



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**Η Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της
Πράσινης Ανάπτυξης στον Τραπεζικό Κλάδο**

Κωνσταντίνα Ε. Λαλιώτη

Πειραιάς, 2013

Στην οικογένεια μου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑ

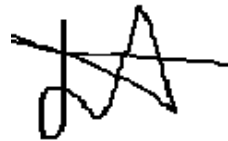
«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: ΜΒΑ» με τίτλο «Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πράσινης Ανάπτυξης στον Τραπεζικό Κλάδο», έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Όνοματεπώνυμο: Λαλιώτη Κωνσταντίνα

Ημερομηνία: 1/7/2013

Υπογραφή μεταπτυχιακής φοιτήτριας:



Η Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πράσινης Ανάπτυξης στον Τραπεζικό Κλάδο

Κωνσταντίνα Ε. Λαλιώτη

Σημαντικοί όροι: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Πράσινη Ανάπτυξη, Πόροι και Ικανότητες, Διαφοροποίηση, Τραπεζικός Κλάδος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σημερινή κοινωνία, το ζήτημα της προστασίας του περιβάλλοντος και της αειφορίας έχει ευρέως αναγνωρισθεί ως υψίστης σημασίας, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να δέχονται πιέσεις να δρουν πιο «πράσινα». Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν με επιτυχία στο αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα περιβαλλοντικά ζητήματα, καλούνται να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές τόσο σε λειτουργικά ζητήματα όσο και σε θέματα διαμόρφωσης στρατηγικής. Στις μέρες μας η πράσινη δράση προβάλλεται τόσο ως ανάγκη όσο και ως ευκαιρία για τις επιχειρήσεις. Κύριος στόχος της εργασίας αυτής, είναι να θεμελιώσει πώς οι τράπεζες, υιοθετώντας τις αρχές της πράσινης ανάπτυξης στην επιχειρηματική και λειτουργική τους δράση και επιλέγοντας την κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική, μπορούν να οδηγηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αρχικά στο 1ο κεφάλαιο γίνεται μία ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης γενικά, που αποτελεί βασικό εργαλείο στη διαδικασία επιλογής της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής, ενώ στο 2ο κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια ορισμού της έννοιας της πράσινης ανάπτυξης. Στη συνέχεια στο 3ο κεφάλαιο, αποδεικνύεται πώς μία επιχείρηση επιλέγοντας πράσινες πρακτικές μπορεί να οδηγηθεί σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιλέγοντας παράλληλα είτε μία στρατηγική διαφοροποίησης, είτε μία στρατηγική ηγεσίας κόστους είτε αναπτύσσοντας θεμελιώδεις ικανότητες μέσω της πράσινης επιχειρηματικής της δράσης. Στο 4ο κεφάλαιο και αφού ορισθεί ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος, παρουσιάζεται το πώς οι τράπεζες κατορθώνουν τελικά να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πράσινης ανάπτυξης και σε συνδυασμό με ποια επιχειρηματική στρατηγική το επιτυγχάνουν. Τέλος, στο 5ο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της Τράπεζας Πειραιώς που θεωρείται πρωτοπόρος σε θέματα πράσινης επιχειρηματικότητας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας καταδεικνύουν ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή μέσω της πράσινης ανάπτυξης, τόσο στον τραπεζικό κλάδο όσο και σε άλλες μορφές επιχειρηματικής δράσης. Ωστόσο απαιτείται επίμονη και συστηματική προσπάθεια από την πλευρά των στελεχών της επιχείρησης, αφού η πράσινη ανάπτυξη και επιχειρηματικότητα αποδίδουν τα οφέλη τους σε βάθος χρόνου, καθώς απαιτείται να γίνει μία ολική αναδιάρθρωση των εσωτερικών δομών και διαδικασιών της επιχείρησης. Επιπλέον, το κατά πόσο το αποκτούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δυνατόν να καταστεί διατηρήσιμο, εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς αλλά και από την ικανότητα των επιχειρηματικών στελεχών, καθώς απαιτείται διαρκής ενίσχυση των επιμέρους στοιχείων που το διαμορφώνουν έτσι ώστε να αναδημιουργούνται νέα διαδοχικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	i
Κατάσταση Πινάκων.....	ii
Κατάσταση Σχημάτων	iii
1. Ανάλυση του Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης	4
1.1. Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	4
1.1.1. Εισαγωγή	4
1.1.2. Το ευρύτερο – μάκρο περιβάλλον.....	6
1.1.3. Το ανταγωνιστικό – μικρο περιβάλλον	11
1.2. Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	19
1.2.1. Εισαγωγή	19
1.2.2. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων	20
1.2.3. Από τους πόρους στις ικανότητες.....	23
1.2.4. Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης στρατηγικής	25
1.2.5. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	29
1.3. Βιβλιογραφία	33
2. Προσδιορισμός της Έννοιας της Πράσινης Ανάπτυξης.....	34
2.1. Εισαγωγή	34
2.2. Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της έννοιας της Πράσινης Ανάπτυξης.....	35
2.3. Κύρια χαρακτηριστικά της πράσινης ανάπτυξης.....	41
2.4. Οι κύριες μορφές της Πράσινης Ανάπτυξης.....	44
2.5. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πράσινης ανάπτυξης	52
2.6. Συμπέρασμα	54
2.7. Βιβλιογραφία	55
3. Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πράσινης Ανάπτυξης	57
3.1. Εισαγωγή	57
3.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	58
3.3. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	59
3.4. Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	61

3.5. Η πράσινη ανάπτυξη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ...	68
3.6. Συμπέρασμα	77
3.7. Βιβλιογραφία	78
4. Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πράσινης Ανάπτυξης στον Τραπεζικό Κλάδο	79
4.1 Εισαγωγή	79
4.2 Σύντομος ορισμός του ελληνικού τραπεζικού κλάδου	80
4.3 Τα στοιχεία του εξωτερικού μάκρο και μικρο περιβάλλοντος του τραπεζικού κλάδου που ενισχύουν την υιοθέτηση της πράσινης ανάπτυξης	84
4.4 Πράσινη Τραπεζική. Πώς εφαρμόζεται η πράσινη ανάπτυξη στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο	87
4.5 Η πράσινη ανάπτυξη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τραπεζικό κλάδο	95
4.6 Συμπέρασμα	98
4.7 Βιβλιογραφία	100
5. Μελέτη Περίπτωσης – Η Τράπεζα Πειραιώς	101
5.1 Α΄ ενότητα: Γενικά στοιχεία για την Τράπεζα Πειραιώς	101
5.1.1 Συνοπτική παρουσίαση του Ομίλου Πειραιώς	101
5.1.2 Στοιχεία του Ομίλου	103
5.1.3 Όραμα και Στόχοι του Ομίλου	104
5.1.4 Σύστημα Αξιών	105
5.1.5 Εταιρική υπευθυνότητα και Όμιλος Πειραιώς	106
5.1.5.1 Εταιρική Διακυβέρνηση – Οργανωτική Δομή	107
5.1.5.2 Σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές	108
5.1.5.3 Ανθρώπινο Δυναμικό	111
5.1.5.4 Κοινωνία, Πολιτισμός και Περιβάλλον	112
5.1.6 Βασικά Οικονομικά Μεγέθη	114
5.1.7 Σύντομη Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Τράπεζας Πειραιώς	116
5.1.7.1 Ανάλυση PEST	116

5.1.7.2	Ανάλυση του Κλάδου.....	119
5.1.8	Ανάλυση SWOT	120
5.2	Β' ενότητα: Η Τράπεζα Πειραιώς και το περιβάλλον.....	123
5.2.1	Περιβαλλοντική Στρατηγική του Ομίλου Πειραιώς.....	123
5.2.2	Η Περιβαλλοντική Πολιτική της Τράπεζας Πειραιώς.....	123
5.2.3	Η πράσινη διάσταση του Ομίλου Πειραιώς	125
5.2.4	Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της Τράπεζας Πειραιώς.....	127
5.2.5	Περιβαλλοντικές Πλευρές και Επιπτώσεις	128
5.2.6	Παρουσίαση της Περιβαλλοντικής Επίδοσης της Τράπεζας Πειραιώς	129
5.2.7	Πράσινη Τραπεζική – Green Banking	135
5.2.8	Επικοινωνία – Εκπαίδευση – Συμμετοχές.....	139
5.2.9	Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Τράπεζας Πειραιώς	142
5.2.10	Συμπέρασμα	144
5.2.11	Βιβλιογραφία	145
6.	Συγκεντρωτική Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	146

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, κα Β. Πέκκα-Οικονόμου, για την καθοδήγηση, τις πολύτιμες συμβουλές και την υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, την οικογένειά μου για τη συναισθηματική υποστήριξη, την αμέριστη συμπαράσταση και τη συνεχή ενίσχυση της προσπάθειάς μου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1-1: Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης.....	10
Πίνακας 1-2: Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών και Άυλων Πόρων	22
Πίνακας 2-1: Ιδεολογικές αποχρώσεις της Βιώσιμης ή Αειφόρου Ανάπτυξης.....	38
Πίνακας 3-1: Τρόποι Ταυτόχρονης Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης	68
Πίνακας 3-1: Πιστωτικά Ιδρύματα σε λειτουργία (Νοέμβριος 2012).....	83
Πίνακας 5-1: Στοιχεία Εταιρικής Υπευθυνότητας για το 2011.....	107
Πίνακας 5-2: Στοιχεία Εταιρικής Υπευθυνότητας για το 2011.....	115
Πίνακας 5-3: Διάθρωση Χαρτοφυλακίου Δανείων και Καταθέσεων Ομίλου Πειραιώς	116
Πίνακας 5-4: Κατανάλωση Ηλεκτρικής Ενέργειας για το 2010 και 2011	130
Πίνακας 5-5: Κατανάλωση Χαρτιού	132
Πίνακας 5-6: Συνολικές Εκπομπές Αέριων Ρυπαντών.....	133
Πίνακας 5-7: Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων.....	135
Πίνακας 5-8: Περιβαλλοντικά Οφέλη από τις Πράσινες Επενδύσεις	139

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα 1-1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος.....	5
Σχήμα 1-2: Το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	12
Σχήμα 1-3: Πόροι και Ικανότητες	24
Σχήμα 1-4: Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες	25
Σχήμα 1-5: Οι τέσσερις διαστάσεις μίας θεμελιώδους ικανότητας.....	26
Σχήμα 1-6: Η Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)	31
Σχήμα 2-1: Οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης.....	36
Σχήμα 2-2: Αντίστροφη Πυραμίδα Περιβαλλοντικά Βέλτιστης Διαχείρισης Αποβλήτων	48
Σχήμα 3-1: Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	60
Σχήμα 3-2: Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	63
Σχήμα 3-3: Καμπύλη Σωρευτικής Απόσβεσης των πράσινων επενδύσεων.....	73
Σχήμα 5-1: Διαχρονική εξέλιξη επιλεγμένων μεγεθών του ομίλου Πειραιώς.....	104
Σχήμα 5-2: Διαγράμματα Απεικόνισης Ικανοποίησης Πελατών από την Τράπεζα .	110
Σχήμα 5-3: Κατανάλωση Νερού	131

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1. Ανάλυση του Εξωτερικού & Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης

1.1. Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

1.1.1. Εισαγωγή

Ο φημισμένος κινέζος στρατηγός Sun Tzu (6^{ος} αιώνας π.Χ.), ο οποίος θεωρείται διάνοια στην πολεμική στρατηγική, έλεγε ότι: «Για να διασφαλίσετε τη νίκη, πάντα να διερευνάτε προσεκτικά το πεδίο της μάχης πριν από τη μάχη». Έτσι λοιπόν και μία επιχείρηση προκειμένου να είναι ετοιμοπόλεμη και αποτελεσματική στην αντιμετώπιση όλων των προκλήσεων και των δυσκολιών που προκύπτουν, θα πρέπει να γνωρίζει το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται.

Στη σημερινή εποχή των συνεχών κοινωνικοπολιτικών αλλαγών, της έκρηξης της πληροφόρησης, της ανάπτυξης της τεχνολογίας και των επιστημών, της δυσμενούς αλλαγής των περιβαλλοντικών και κλιματολογικών συνθηκών, της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, είναι περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη για τις επιχειρήσεις να μελετήσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον. Η προσεκτική μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πλήρης γνώση αυτού και η έγκαιρη ανάγνωση επικείμενων ή συντελεσμένων αλλαγών σε αυτό, αποτελεί ένα αδιαμφισβήτητο χρήσιμο εργαλείο για τη σύγχρονη επιχείρηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι δυνατόν να υποκρύπτει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Προκειμένου να είναι επιτυχημένη και να αποδειχθεί βιώσιμη, μία επιχείρηση οφείλει να ανακαλύψει αυτές τις ευκαιρίες και απειλές και στη συνέχεια να προσπαθήσει να αποφύγει τις απειλές και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες προς όφελός της.

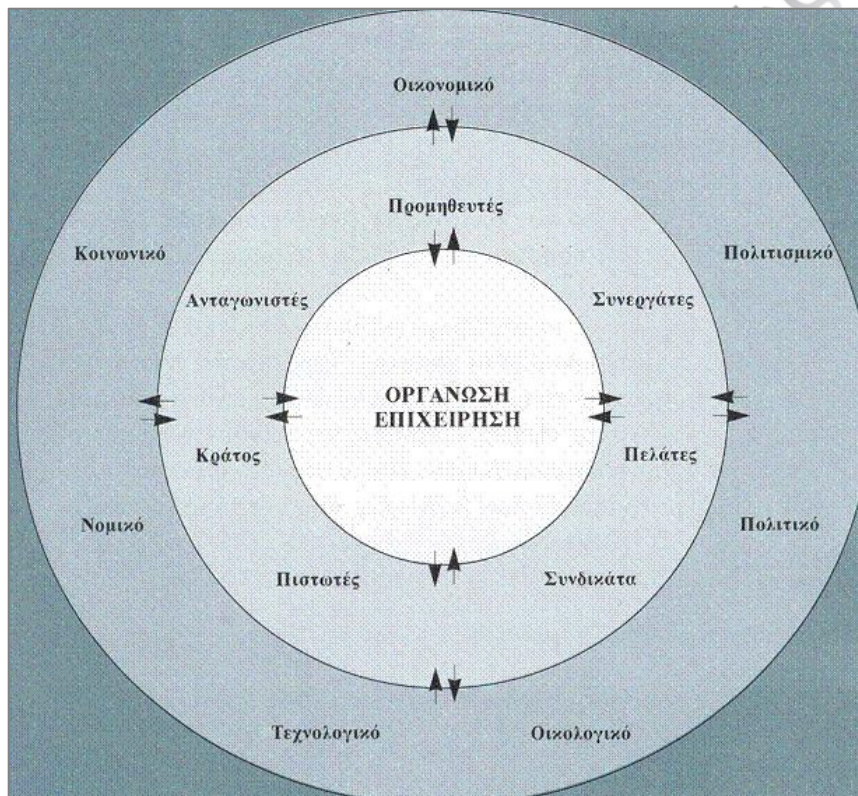
Γενικά αυτή η μεταβλητότητα και αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να εισπραχθεί ως απειλή από τα διευθύνοντα στελέχη μιας επιχείρησης καθώς στέκεται εμπόδιο στην χάραξη μακρόπνων στρατηγικών πλάνων και σχεδίων και στη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Από την άλλη πλευρά βέβαια θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως

μία ευκαιρία καθώς δημιουργεί νέα πεδία δράσης καθώς και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στο στρατηγικό σχεδιασμό¹.

Πιο αναλυτικά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από:

- Το ευρύτερο – μάκρο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ίδια χώρα και
- Το ανταγωνιστικό (μίκρο) περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης².

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται οι κυριότερες μεταβλητές του μάκρο και μίκρο περιβάλλοντος μίας επιχείρησης οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια του κεφαλαίου.



Σχήμα 1-1: Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

Πηγή: Μπουραντάς Δ. , 2001

¹ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 72-73), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

² Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 60), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

1.1.2. Το ευρύτερο – μακρο περιβάλλον

Το μακρο περιβάλλον της επιχείρησης απαρτίζεται από δυνάμεις οι οποίες δεν επηρεάζουν τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητές της αλλά συνήθως έχουν επιρροή στις αποφάσεις και τις δραστηριότητες εκείνες με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η ψήφιση ενός φορολογικού νόμου, η αύξηση της τιμής του πετρελαίου, η αύξηση της ανεργίας ή του πληθωρισμού, είναι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις αποφάσεις και τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά οι βασικές διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι οι εξής:

⇒ Πολιτική/ Νομική διάσταση

Ο τρόπος και ο βαθμός που το κράτος παρεμβαίνει στη λειτουργία της οικονομίας επηρεάζει κατ' επέκταση σε μεγάλο βαθμό και τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στο πολιτικό/ νομικό περιβάλλον αναφέρεται η πολιτική σταθερότητα, το είδος του πολιτεύματος που επικρατεί, η στάση της κυβέρνησης έναντι ιδιωτικών και κρατικών επιχειρήσεων, η θέσπιση νόμων και ρυθμιστικών πλαισίων που μπορούν να έχουν άμεση ή έμμεση επίδραση στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Η τροποποίηση της φορολογικής νομοθεσίας μέσω ψήφισης ενός νέου νόμου, η εργατική νομοθεσία, οι νόμοι εναντίον της περιβαλλοντικής μόλυνσης ή η θέσπιση ρυθμιστικών περιορισμών αναφορικά με τη χρησιμοποίηση της ενέργειας, είναι παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικές απειλές ή ευκαιρίες για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό οι σύγχρονοι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς και αδιάκοπα το πολιτικό και νομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν και αναπτύσσονται προκειμένου να αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις υποκρύπτουσες ευκαιρίες και απειλές και να διαμορφώνουν ανάλογα τη στρατηγική τους.

Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης οι επιχειρήσεις θα πρέπει εκτός από το νομικό και πολιτικό πλαίσιο του κράτους στο οποίο δραστηριοποιούνται, να ενημερώνονται για το σύνολο των εξελίξεων στο διεθνές πολιτικό/ νομικό περιβάλλον. Για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις η ανωτέρω διαδικασία είναι αναγκαία για προφανείς λόγους λόγω της φύσης τους, ενώ για τις επιχειρήσεις τοπικού χαρακτήρα η παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων είναι χρήσιμη καθώς μπορεί για παράδειγμα να τους χαρίσει μία προοπτική διεθνούς επέκτασής τους μέσω της εκμετάλλευσης μίας διαφαινόμενης ευκαιρίας.

Όπως γίνεται αντιληπτό το πολιτικό/ νομικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες ξένους ως προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό απαιτείται από τη μεριά της επιχείρησης η διαμόρφωση μίας συνετούς και ευέλικτης στρατηγικής προκειμένου να αποφευχθεί μία καταστροφική “πολιτική έκπληξη”³.

⇒ **Οικονομική διάσταση**

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο επίπεδο των κύριων οικονομικών μεγεθών μίας χώρας καθώς και στις γενικότερες τάσεις του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Μεταβολές σε βασικά οικονομικά μεγέθη όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, τα επιτόκια δανεισμού των τραπεζών, το επίπεδο του πληθωρισμού, το ποσοστό της ανεργίας, η τιμή του πετρελαίου, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, είναι στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από την επιχείρηση καθώς μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία του και τη βιωσιμότητά του.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι κρίνεται χρήσιμο η μελέτη του οικονομικού περιβάλλοντος να μην περιορίζεται μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά να επεκτείνεται και στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον ακολουθώντας την τάση για παγκοσμιοποίηση των αγορών και της οικονομικής δραστηριότητας. Αντιθέτως βέβαια σε ορισμένες περιπτώσεις είναι απαραίτητο η ανάλυση του οικονομικού πλαισίου να ειδικεύεται στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ή στον κλάδο εκείνο που ενδιαφέρεται να εισέλθει, καθώς είναι δυνατό σε μία οικονομία που αντιμετωπίζει προβλήματα να υπάρχουν κλάδοι με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

⇒ **Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση**

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Κάποιοι σημαντικοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες είναι οι εξής⁴:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και στις συνήθειες του σύγχρονου ανθρώπου (αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθησία, στροφή προς τον υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής, επιδίωξη επαγγελματικής καταξίωσης και επιτυχίας)
- Το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών
- Η θέση της γυναίκας στη σύγχρονη κοινωνία και ιδιαίτερα η δυναμική είσοδος αυτής στην αγορά εργασίας
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών

³ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 61), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

⁴ Γεωργόπουλος Ν. , 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου

- Οι αλλαγές στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού - δημογραφικές αλλαγές. Οι δημογραφικές αυτές αλλαγές συνίστανται κυρίως στο μέγεθος του πληθυσμού, την ηλικιακή του δομή, την γεωγραφική του κατανομή και τη διανομή του εισοδήματος⁵. Οι παράγοντες αυτοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί καθώς επηρεάζουν τις καταναλωτικές συνήθειες των ατόμων, την αγοραστική τους δύναμη καθώς και τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος των οργανισμών.

Οι παραπάνω παράγοντες και η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων σε αυτούς, αποτελούν σημαντική πηγή από όπου μπορεί να αναδυθούν απειλές προς αποφυγή αλλά και ευκαιρίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

⇒ **Τεχνολογική διάσταση**

Η διάσταση αυτή αφορά στα τεχνολογικά επιτεύγματα ή τις τάσεις στην ανάπτυξη της τεχνολογίας που δύναται να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Η παρακολούθηση των τάσεων και η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, μπορούν να αποτελέσουν για μία επιχείρηση πολύτιμο εργαλείο για την ανάπτυξή της και να τη βοηθήσουν να χαράξει μία επιτυχημένη πορεία. Αντίθετα η αδυναμία αφομοίωσης και παρακολούθησης των τεχνολογικών αλλαγών μπορεί να αποτελέσει απειλή για την επιχείρηση.

Ορισμένες σημαντικές μεταβλητές της τεχνολογικής διάστασης του περιβάλλοντος μίας επιχείρησης είναι οι κάτωθι⁶:

- Οι συνολικές δαπάνες τόσο του κράτους όσο και του επιχειρησιακού κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
- Ο βαθμός και η αποτελεσματικότητα προστασίας των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
- Η δυνατότητα μεταφοράς των τεχνολογικών επιτευγμάτων από το εργαστήριο στην αγορά
- Η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας μέσω υιοθέτησης αυτοματισμών
- Η προσβασιμότητα στο διαδίκτυο και οι υποδομές των τηλεπικοινωνιών
- Ο βαθμός εξάπλωσης της ηλεκτρονικής πειρατείας και η ασφάλεια χρήσης του διαδικτύου.

Ωστόσο είναι χρήσιμο να αναφερθεί και το γεγονός ότι εάν μία επιχείρηση δεν υιοθετήσει μία νέα τεχνολογία, δεν συνεπάγεται ταυτόχρονο αφανισμό αυτής.

⁵ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 62-63), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

⁶ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 74), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

Αντίθετα εφόσον η επιχείρηση συνεχίζει να εξελίσσει και να βελτιώνει την υπάρχουσα τεχνολογία που χρησιμοποιεί, δύναται να συνεχίσει να υπάρχει για σημαντικό χρονικό διάστημα στην αγορά. Ταυτόχρονα είναι δυνατόν να αποφύγει και ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις που ενδέχεται να φέρει η νέα τεχνολογία στον κλάδο.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του ευρύτερου – μακρο περιβάλλοντος της επιχείρησης, στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές διαστάσεις του και οι κύριες μεταβλητές αυτών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πίνακας 1-1: Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης

Πηγή: Παπαδάκης Β. , 2007, σελ. 67

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν ✓ Επιτόκιο ✓ Προσφορά χρήματος ✓ Πληθωριστικές τάσεις ✓ Επίπεδο ανεργίας ✓ Έλεγχος μισθών / τιμών ✓ Υποτίμηση / ανατίμηση εθνικού νομίσματος ✓ Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας ✓ Διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη ✓ Δαπάνη του κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη ✓ Προστασία ευρεσιτεχνιών ✓ Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά ✓ Τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας ✓ Βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών ✓ Ωρίμανση της τεχνολογίας ✓ Νομοθετικό πλαίσιο γύρω από την τεχνολογία ✓ Ικανότητα καινοτομίας ✓ Πρόσβαση σε τεχνολογία, δικαιοχρησία, πατέντες
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων ✓ Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος ✓ Φορολογία ✓ Ειδικά κίνητρα ✓ Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου ✓ Κυβερνητική σταθερότητα ✓ Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές ✓ Οικολογικές/ περιβαλλοντικές ευαισθησίες ✓ Νομοθεσία της Ε.Ε. ✓ Ρυθμιστικές αρχές και διαδικασίες(π.χ. Ρυθμιστή Αρχή Ενέργειας) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αλλαγές στον τρόπο ζωής ✓ Καριέρα ✓ Δραστηριοποίηση των καταναλωτών ✓ Μετακίνηση του πληθυσμού ✓ Επίδραση των μέσων ενημέρωσης ✓ Νομοθετικές αλλαγές που άπτονται κοινωνικών παραγόντων ✓ Εθνικοί/ θρησκευτικοί παράγοντες ✓ Διαφήμιση και δημοσιότητα ✓ Επίδραση της μόδας και των προβαλλόμενων προτύπων

1.1.3. Το ανταγωνιστικό – μικρο περιβάλλον

Προκειμένου να ολοκληρωθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και μία ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού ή μικρο περιβάλλοντός της. Η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος αφορά στην ανάλυση των παραγόντων-δυνάμεων που έρχονται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, επηρεάζουν τις κύριες δραστηριότητές της αλλά και επηρεάζονται από αυτή. Αναφέρεται ουσιαστικά στη μελέτη του κλάδου της επιχείρησης, ενός συνόλου δηλαδή επιχειρήσεων που παράγουν ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες και έχουν ένα κοινό δίκτυο αγοραστών.

Οι ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) που άμεσα επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από την επιχείρηση μπορεί να είναι η κυβέρνηση, οι μέτοχοι μιας εταιρείας, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, η τοπική κοινωνία, οι εργατικές ενώσεις. Το καθήκον των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης είναι να μπορέσουν να εξισορροπήσουν τα πολλές φορές συγκρουόμενα συμφέροντα των stakeholders⁷.

Μία από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές ανάλυσης του μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter. Ο Porter (1980) υποστηρίζει ότι «αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο μία επιχείρηση είναι η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται».

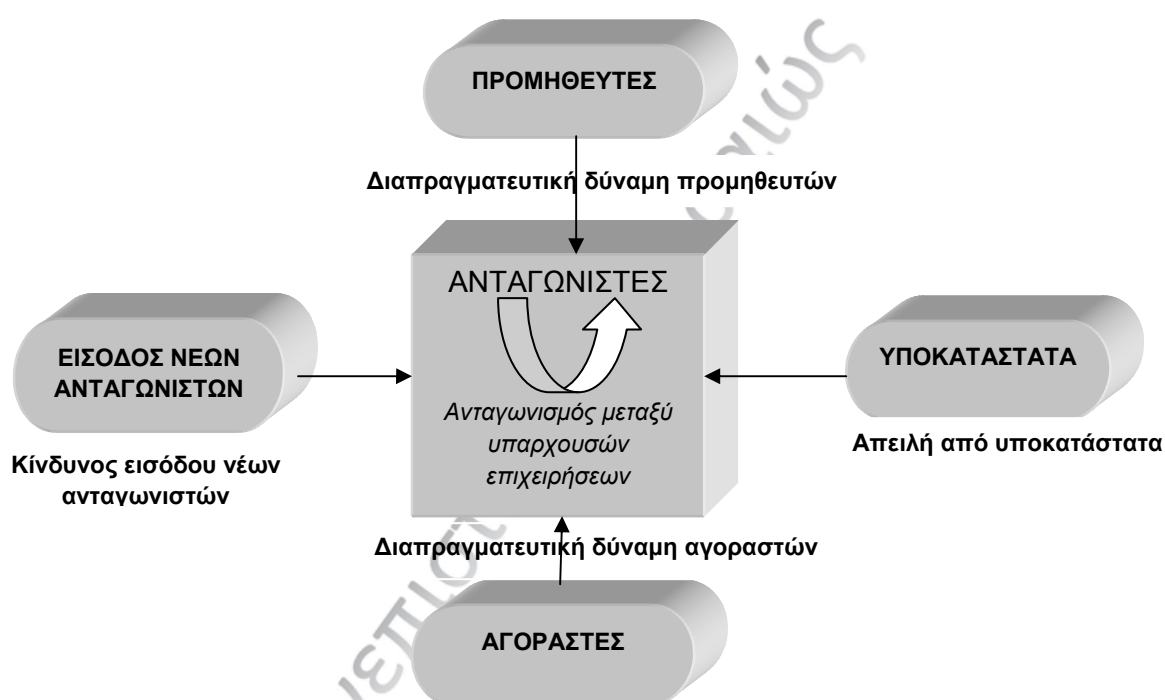
Οι πέντε δυνάμεις που σύμφωνα με τον Porter προσδιορίζουν το κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι:

- I. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- II. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- III. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- IV. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- V. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

Όσο πιο ισχυρές είναι οι παραπάνω δυνάμεις τόσο μεγαλύτερη δυσκολία αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου στην προσπάθειά τους να αυξήσουν τις τιμές και κατ' επέκταση τα κέρδη τους. Οι ανωτέρω δυνάμεις στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα μπορούν να λειτουργήσουν περιοριστικά και να εμποδίσουν τις

⁷ Γεωργόπουλος Ν. , 2010, Σημειώσεις από τις παραδόσεις του μαθήματος «Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων»

δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου. Αντιθέτως μακροπρόθεσμα είναι δυνατόν μέσω της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής να μετατραπεί και να χρησιμοποιηθεί η ισχύς μίας ή περισσότερων από τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της επιχείρησης⁸. Γενικότερα από τη δομική ανάλυση του κλάδου της, μία επιχείρηση είναι δυνατόν όχι μόνο να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου αλλά και να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής στον εν λόγω κλάδο⁹.



Σχήμα 1-2: Το Πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Πηγή: Porter M. , 1980 [Competitive Strategy, NY: The Free Press]

⁸ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 83), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

⁹ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 71-72), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

⇒ Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος εμφανίζει υψηλά περιθώρια κέρδους και χαρακτηρίζεται από υψηλότερη απόδοση κεφαλαίου από το κόστος του, είναι ελκυστικός και λογικό είναι να αποτελεί πόλο έλξης για νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εντείνουν τον ανταγωνισμό σε αυτόν και προκαλεί αλλαγές σε ότι αφορά την δυναμικότητα αυτών και τη διαθεσιμότητα των χρησιμοποιούμενων πόρων.

Επομένως είναι εύλογο για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου να προσπαθούν να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου στους εν δυνάμει ανταγωνιστές τους. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα ακόλουθα.

- *Οικονομίες κλίμακας.* Οι νεοεισερχόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις λόγω του μικρού όγκου παραγωγής δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι οικονομίες κλίμακας, καθώς αυτές συνίστανται στη μείωση του ανά μονάδα κόστους, όσο αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα. Το γεγονός αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην απόφασή τους να εισέλθουν σε ένα κλάδο εφόσον γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι θα είναι πολύ δύσκολο και κοστοβόρο να συναγωνιστούν τις υφιστάμενες επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να παράγουν πιο ανταγωνιστικά προϊόντα.
- *Απαιτήσεις σε κεφάλαια.* Προκειμένου μία επιχείρηση να εισέλθει σε έναν κλάδο απαιτούνται να γίνουν επενδύσεις και να δαπανηθούν υψηλά ποσά για την κάλυψη τόσο του κόστους εγκατάστασης, μηχανολογικού εξοπλισμού και προμήθειας πρώτων υλών όσο και του κόστους διεξαγωγής των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Αυτή η σημαντική απαίτηση κεφαλαίων είναι που αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε ένα κλάδο ακόμη και εάν αυτός εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικός από πλευράς κερδοφορίας.
- *Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος.* Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου απολαμβάνουν πλεονεκτήματα που απορρέουν κυρίως από την μακρόχρονη παρουσία στον κλάδο και την αποκτηθείσα εμπειρία. Τέτοια πλεονεκτήματα είναι η τεχνογνωσία της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η προσβασιμότητα σε πρώτες ύλες, η καμπύλη εμπειρίας, η ευνοϊκότερη τοποθεσία, η βαθιά γνώση του κλάδου. Αυτά είναι συγκριτικά πλεονεκτήματα που η νεοεισερχόμενη επιχείρηση δεν μπορεί να αξιοποιήσει και δύσκολα ανταγωνίζεται καθώς είναι απόρροια της πολυετούς δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον κλάδο.

- *Διαφοροποίηση προϊόντος/ υπηρεσίας.* Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι το προϊόν/ υπηρεσία των επιχειρήσεων του κλάδου τόσο πιο δύσκολο είναι για τους νεοεισερχόμενους «παίκτες» να κερδίσουν πελάτες. Η διαφοροποίηση αναφέρεται τόσο στις πραγματικές όσο και στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν το προϊόν/ υπηρεσία μοναδικό στο είδος του¹⁰. Επομένως αυξανόμενου του βαθμού διαφοροποίησης αυξάνεται και το κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε ένα άλλο και κατά συνέπεια απαιτείται από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις η πραγματοποίηση υψηλών δαπανών σε έρευνα και ανάπτυξη, σε δίκτυα διανομής, σε διαφήμιση.
- *Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.* Η δυσκολία πρόσβασης των νεοεισερχόμενων σε έναν κλάδο επιχειρήσεων, στα κανάλια διανομής, είναι ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Τα κανάλια διανομής αντιμετωπίζουν με δισταγμό τα νέα προϊόντα, φοβούνται να πάρουν ρίσκο και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα προϊόντα¹¹. Από τη μεριά τους οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στα υψηλά κόστη που απαιτούνται για να έχουν πρόσβαση στα μεγάλα κανάλια διανομής και πολλές φορές ακόμη και εάν διαθέτουν ένα προϊόν υψηλής ποιότητας αποτυγχάνουν καθώς δεν καταφέρνουν να το διαθέσουν στον τελικό καταναλωτή.
- *Νομικοί περιορισμοί.* Πολλές φορές η είσοδος σε έναν κλάδο μπορεί να υπόκειται σε περιορισμούς ή και απαγορεύσεις βάσει εθνικών ή διεθνών κανονισμών και νόμων.
- *Κόστη αλλαγής του πελάτη.* Όσο χαμηλότερος είναι ο βαθμός ευκολίας με τον οποίο ο καταναλωτής θα αποφασίσει να μεταπηδήσει από ένα προϊόν/ υπηρεσία σε έναν άλλο τόσο υψηλότερα είναι τα εμπόδια εισόδου για τους νεοεισερχόμενους «παίκτες». Το κατά πόσο ο καταναλωτής θα αποφασίσει να αλλάξει προϊόν/ υπηρεσία εξαρτάται από οικονομικούς λόγους (συμφέρει τον πελάτη να αλλάξει;), από ψυχολογικούς λόγους (είναι ευχαριστημένος από το υπάρχον προϊόν και έχει καλή σχέση με τους φορείς της υφιστάμενης επιχείρησης;) καθώς και τυχόν τεχνολογικούς (υπάρχει συμβατότητα τεχνολογίας μεταξύ της υπάρχουσας και της τεχνολογίας που προσφέρουν οι νέες επιχειρήσεις;)¹².

¹⁰ Γεωργόπουλος Ν. , 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου

¹¹ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 73), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

¹² Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 74), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

- *Φόβος αντίδρασης/ αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.* Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεπιτίθενται στις νεοεισερχόμενες με όπλα όπως η μείωση τιμών, η αύξηση της διαφήμισης ή ακόμη και ανήθικα μέσα όπως η δυσφήμιση της νέας επιχείρησης¹³. Κατά συνέπεια είναι λογικό όσο μεγαλύτερος είναι ο φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις τόσο πιο δύσκολα μία νέα επιχείρηση θα αποφασίσει να εισέλθει στον κλάδο.

⇒ **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά έναν κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να καθορίζουν τις τιμές αλλά και την ποιότητα των προϊόντων. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- *Αριθμός των προμηθευτών.* Εάν ο κλάδος των προμηθευτών απαρτίζεται από λίγες και μεγάλες επιχειρήσεις τόσο πιο μεγάλη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη καθώς αυξάνει ο βαθμός εξάρτησης των επιχειρήσεων του κλάδου από αυτούς.
- *Μέγεθος και αξία του αγοραστή.* Όσο πιο μεγάλος και σημαντικός σε αξία είναι ο αγοραστής τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- *Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή.* Εάν το προϊόν/ υπηρεσία που προσφέρει ο προμηθευτής είναι μοναδικό και διαφοροποιημένο σε μεγάλο βαθμό τότε αυξάνει το κόστος αλλαγής για τις επιχειρήσεις του κλάδου και κατ' επέκταση η διαπραγματευτική του δύναμη ενισχύεται.
- *Βαθμός υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.* Όσο πιο εύκολη είναι η ανεύρεση κοντινών υποκατάστατων για τα προϊόντα/ υπηρεσίες των προμηθευτών τόσο μειώνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- *Κάθετη ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός.* Όταν οι προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να προχωρήσουν σε καθετοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας με ολοκλήρωση προς τα εμπρός, τότε μπορούν να ανταγωνιστούν τους πρώην αγοραστές τους. Η δυνατότητα αυτή αυξάνει την παραγωγική τους δύναμη.

¹³ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 74), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

⇒ Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές ασκούν σημαντική επιρροή σε έναν κλάδο αφού έχουν την δύναμη να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω ή να απαιτούν καλύτερη ποιότητα στα παρεχόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες στις ίδιες ωστόσο τιμές. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ισχυρή εάν συντρέχουν κάποιοι από τους ακόλουθους παράγοντες.

- Το ύψος των αγορών που πραγματοποιεί ο αγοραστής είναι πολύ υψηλός και αντιπροσωπεύει μεγάλο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων της επιχείρησης
- Ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω παράγοντας ο ίδιος το προϊόν που πριν αγόραζε
- Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές για το ίδιο προϊόν/ υπηρεσία καθώς αυτό δεν είναι διαφοροποιημένο και μπορούν να βρεθούν εύκολα υποκατάστατά του
- Το κόστος αλλαγής προμηθευτή για τον αγοραστή είναι ιδιαίτερα χαμηλό (π.χ. προμήθειες γραφικής ύλης)
- Το προς πώληση προϊόν/ υπηρεσία αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους του αγοραστή ή ο αγοραστής έχει μικρό περιθώριο κέρδους. Και στις δύο περιπτώσεις ο αγοραστής είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος ως προς την τιμή του προϊόντος και για αυτό διατεθειμένος να αναζητήσει χαμηλότερη τιμή
- Οι αγοραστές έχουν πολύ καλή και ακριβή πληροφόρηση αναφορικά με το κόστος της επιχείρησης του κλάδου. Στην περίπτωση αυτή οι πελάτες μπορούν να ζητήσουν μείωση της τιμής του προϊόντος αν έχουν πληροφόρηση για μείωση του κόστους της επιχείρησης.

⇒ Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Ένα προϊόν θεωρείται υποκατάστατο ενός άλλου όταν μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη, το ίδιο ικανοποιητικά, παρότι φαινομενικά μοιάζει διαφορετικό. Ένας παράγοντας που προσδιορίζει την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, είναι η ποιότητά τους καθώς αν οι καταναλωτές ικανοποιούνται από την απόδοσή τους τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Porter, τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να περιορίσουν τις δυνητικές αποδόσεις των επιχειρήσεων του κλάδου, θέτοντας ένα ανώτατο όριο στην τιμή του προϊόντος¹⁴. Εάν η τιμή του προϊόντος αυξηθεί πέραν του ορίου αυτού, τότε οι καταναλωτές θα στραφούν στα υποκατάστατα προϊόντα. Με τον τρόπο αυτό περιορίζεται η δυνατότητα των επιχειρήσεων του κλάδου να

¹⁴ Porter M. , 1980, Competitive Strategy, NY: The Free Press

αυξήσουν το επίπεδο των κερδών τους μέσω της αύξησης της τιμής των προϊόντων τους. Το γεγονός αυτό συνιστά απειλή καθώς μειώνει την ισχύ ενός πολύ σημαντικού όπλου που έχουν οι επιχειρήσεις στη διάθεσή τους, στον δύσκολο αγώνα της διεκδίκησης του κέρδους.

⇒ **Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου**

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου δρουν συνήθως αλληλεξαρτώμενες και ανταγωνίζονται η μία την άλλη στην προσπάθειά τους να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής και γενικά να βελτιώσουν τη θέση του στον κλάδο. Στην προσπάθεια αυτή, η στρατηγική κίνηση μίας επιχείρησης του κλάδου επηρεάζει τους ανταγωνιστές της εντός του κλάδου και πολλές φορές προκαλεί την αντίδραση και τα αντίποινα αυτών. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες οι κυριότεροι των οποίων είναι οι ακόλουθοι:

- *Ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών.* Όταν ο κλάδος απαρτίζεται από πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες εμφανίζονται ισότιμες σε μέγεθος και δυναμικότητα τότε η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ τους αυξάνει.
- *Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου.* Σε έναν κλάδο που εμφανίζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά μέσω προσέλκυσης νέων πελατών. Αντίθετα, όταν ο κλάδος φτάνει στο στάδιο της ωρίμανσης ή της παρακμής ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου εντείνεται καθώς η αύξηση του μεριδίου της μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει μόνο σε βάρος του μεριδίου της άλλης.
- *Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας.* Στην περίπτωση που το προσφερόμενο προϊόν/ υπηρεσία μίας επιχείρησης δεν είναι διαφοροποιημένο και μοναδικό τότε οι καταναλωτές μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να το υποκαταστήσουν με ένα αντίστοιχο προϊόν των ανταγωνιστών. Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος/ υπηρεσίας είναι χαμηλός τότε το κόστος μετακίνησης για τον καταναλωτή είναι μικρό και αμελητέο.
- *Η ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους παραγωγής.* Όταν μία επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό σταθερό κόστος είναι λογικό να επιδιώκει την αύξηση της παραγωγής προκειμένου να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος και να επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας. Ωστόσο με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εισάγεται σε μία διαδικασία επιλογής επιθετικών στρατηγικών με άμεσο αποτέλεσμα την ένταση του ανταγωνισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι οι αεροπορικές εταιρείες, οι οποίες επειδή πρέπει να

τηρήσουν το πρόγραμμα των πτήσεων ανεξαρτήτως του αριθμού των επιβατών, προσφέρουν φθηνά ναύλα αναμονής στην περίπτωση που ένα αεροπλάνο πρόκειται να πετάξει με άδειες θέσεις.

- *Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου των επιχειρήσεων από τον κλάδο.* Τα εμπόδια εξόδου είναι όλοι αυτοί οι παράγοντες που εμποδίζουν μία επιχείρηση να αποχωρήσει από έναν κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι χρηματικοί όπως το υψηλό κόστος που συνεπάγονται οι επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικοί-συναισθηματικοί¹⁵. Άλλωστε δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που τα ανωτέρω κόστη είναι τόσο δυσβάσταχτα που είναι πιο συμφέρον για μία επιχείρηση να παραμείνει στον κλάδο ακόμη και εάν η παραμονή της συνεπάγεται μειωμένα κέρδη ή ακόμη και ζημιές.

⇒ **Μία έκτη δύναμη στο μοντέλο του Michael Porter**

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger, μία επιπρόσθετη δύναμη στο μοντέλο του Porter η οποία δεν μπορεί να αγνοηθεί και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις ενός κλάδου, είναι αυτή των «λοιπών ενδιαφερομένων» (other stakeholders).

Στην ομάδα αυτή εντάσσονται οι κυβερνήσεις, οι τοπικές αρχές, οι διάφοροι πιστωτές, οι εμπορικές ενώσεις, οι μέτοχοι, οι διάφορες ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων (π.χ. περιβαλλοντικές οργανώσεις) και οι συμπληρωματικές επιχειρήσεις (complementors). Συγκεκριμένα οι συμπληρωματικές επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις που το προϊόν τους «λειτουργεί» πιο αποδοτικά σε συνδυασμό με το προϊόν μιας άλλης επιχείρησης το οποίο του προσθέτει αξία (π.χ. η αυτοκινητοβιομηχανία με τη βιομηχανία ελαστικών αυτοκινήτων). Η επίδραση των προαναφερόμενων «ομάδων συμφερόντων» ποικίλει και διαφοροποιείται από κλάδο σε κλάδο (Wheelen T., Hunger D., 2006, σελ. 86).

Από την άλλη μεριά ο Παπαδάκης (2007), αναφέρει ως έκτη δύναμη στο μοντέλο του Porter τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors). Δύο ή περισσότερα προϊόντα θεωρούνται συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή για να λειτουργήσει καλύτερα. Ένας παράγοντας που προσδιορίζει τη δύναμη αυτή είναι η ζήτηση για το προϊόν της επιχείρησης, γιατί αυξανόμενης της ζήτησης αυτής αυξάνεται και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα, με αποτέλεσμα οι δύο επιχειρήσεις να αποκτούν κοινά συμφέροντα. Τέλος ένας ακόμη παράγοντας προσδιορισμού της δύναμης αυτής, είναι η επίδραση της τεχνολογίας καθώς μία τεχνολογική αλλαγή ή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία νέων σχέσεων

¹⁵ Παπαδάκης Β., 2007 (σελ. 79-80), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων ή σε ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων (Παπαδάκης Β., 2007, σελ. 81-82).

1.2. Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

1.2.1. Εισαγωγή

Στην Αρχαία Ελλάδα όταν οι άνθρωποι συνέρρεαν στο μαντείο των Δελφών για να λάβουν χρησμούς για το μέλλον τους, ο θεός Απόλλων μέσω των έμπειρων σοφών ιερέων του, έλεγε συμβολικά: «Άνθρωπε, πριν εισέλθης στο άδυτο και ζητήσεις απάντηση στο ερώτημά σου, γνώρισε πρώτα τον εαυτό σου·μελέτησέ τον·προσπάθησε να αποκαλύψεις τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά σου·τις τάσεις, τις ορμές, τις κλίσεις, τις έλξεις, τις επιθυμίες, τις δυνατότητες·γνώρισε το Είναι σου· τότε μόνο θα σε ωφελήσει ο χρησμός μας (η πρόγνωση για το μέλλον σου)»¹⁶. Αυτή λέγεται ότι είναι και η πηγή του αρχαίου ρητού «γνώθι σαυτόν», που περιγράφει την κατάσταση κατά την οποία κάποιος έχει την πλήρη γνώση του εαυτού του, των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων του.

Έτσι λοιπόν και μία επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό της περιβάλλον και να ανιχνεύει πιθανές *ευκαιρίες* και *απειλές* σε αυτό. Προκειμένου να είναι επιτυχημένη και να μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να προβεί σε μία ενδοσκόπηση και εσωτερική ανάλυση του εαυτού της. Η ανάλυση αυτή θα αναδείξει εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και συγκεκριμένα *δυνάμεις* και *αδυναμίες* της επιχείρησης, οι οποίες πιθανόν να είναι εκείνες που τελικά θα καθορίσουν εάν ο οργανισμός θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις *ευκαιρίες* και να αποφύγει τις *απειλές* του εξωτερικού του περιβάλλοντος¹⁷.

Η ανωτέρω εσωτερική προσέλευση μίας επιχείρησης συχνά αναφέρεται ως η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (*resource based theory*). Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, το στοιχείο που κάνει μία επιχείρηση να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της είναι οι πόροι και ικανότητες που διαθέτει καθώς και ο τρόπος που τους

¹⁶ www.xrysalogia.gr

¹⁷ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 106), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

εκμεταλλεύεται¹⁸. Μάλιστα στην περίπτωση που οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης είναι μοναδικές και δύσκολο να αναπαραχθούν και να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές της, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη συνέχεια θα γίνει αναλυτική αναφορά στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων ενώ θα παρουσιασθεί και μία άλλη θεώρηση της επιχείρησης που αποτελεί σημαντικό εργαλείο στην ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, αυτή της αλυσίδας αξίας.

1.2.2. Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Οι υπέρμαχοι αυτής της θεώρησης υποστηρίζουν ότι σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από αστάθεια και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης δηλαδή οι πόροι και οι ικανότητές της, αποτελούν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της¹⁹.

Κατά τους Wheelen και Hunger ως πόροι νοούνται όλα τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και για το λόγο αυτό οι πόροι αποτελούν τα κύρια δομικά στοιχεία του οργανισμού. Περιλαμβάνουν φυσικά στοιχεία όπως οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, η τοποθεσία· ανθρώπινο κεφάλαιο όπως η δυναμικότητα, η αποτελεσματικότητα και οι δεξιότητες των εργαζομένων· και τέλος οργανωσιακούς πόρους όπως η κουλτούρα και η φήμη της επιχείρησης. Οι ικανότητες από την άλλη αναφέρονται στη δυνατότητα και τη δεξιότητα της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο τους πόρους που διαθέτει²⁰.

Οι πόροι εμφανίζουν μεγάλη ποικιλία και διαφοροποιούνται σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Μπορούν και είναι χρήσιμο ωστόσο να καταταχθούν σε κάποιες κατηγορίες προκειμένου να καταστεί πιο εύκολη η μελέτη και κατανόησή τους. Μία ενδεχόμενη ταξινόμηση είναι η ακόλουθη²¹:

- **Υλικοί πόροι.** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, οι πρώτες ύλες, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, χωρίς ωστόσο η αξιολόγηση των πόρων

¹⁸ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 102), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

¹⁹ Grant R. , 2005, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 5th edition

²⁰ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 106), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

²¹ Johnson G. , Scholes K. and Whittington R. , 2005, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe, 7th edition

αυτών να περιορίζεται μόνο στην απλή απογραφή τους. Αυτό που έχει ενδιαφέρον και μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο για την επιχείρηση είναι η διερεύνηση της φύσης των πόρων και η ανάλυση στοιχείων που αφορούν στην παλαιότητα, στην κατάστασή τους, στη δυναμικότητα και στη θέση τους στην παραγωγική διαδικασία.

- *Ανθρώπινοι πόροι.* Οι συνιστώσες των ανθρώπινων πόρων είναι ο αριθμός των εργαζομένων σε μία επιχείρηση και το σύνολο των δεξιοτήτων και ικανοτήτων αυτών. Μέσα σε μία επιχείρηση συναντώνται δύο κύριες κατηγορίες ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα το εξειδικευμένο προσωπικό, δηλαδή άτομα με κατάλληλη ειδίκευση που προσφέρουν την εργασία τους σε τμήματα και θέσεις που ορίζονται από τη διοίκηση και το διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από τα άτομα εκείνα που επιφορτίζονται με τη ευθύνη της εναρμόνισης και συντονισμού όλων των υπόλοιπων πόρων με μοναδικό σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης²². Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς είναι εκείνος που θα αναλάβει να συντονίσει και να οργανώσει και τις υπόλοιπες κατηγορίες πόρων μέσα στον οργανισμό. Στην ανάλυση της κατηγορίας αυτής, ιδιαίτερα σημαντική είναι η μελέτη της προσαρμοστικότητας των ανθρώπινων πόρων καθώς επίσης και η θέση τους στον οργανισμό.
- *Συστήματα.* Οι πόροι προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί θα πρέπει να είναι οργανωμένοι σε κατάλληλα συστήματα. Τα συστήματα είναι αυτά που αναλαμβάνουν να αξιοποιήσουν όλους τους πόρους της επιχείρησης προκειμένου να διεξαχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής, του προσωπικού, του μάρκετινγκ, των οικονομικών και της διοίκησης, τα οποία διασφαλίζουν την ορθή εκτέλεση των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών προκειμένου να εξαχθεί ένα ποιοτικό και άρτιο αποτέλεσμα.
- *Άυλοι πόροι.* Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται στοιχεία όπως, η τεχνολογική ικανότητα της επιχείρησης (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά), η φήμη που έχει αποκτήσει μεταξύ πελατών και προμηθευτών, οι πόροι που θα της επιτρέψουν την

²² Γεωργόπουλος Ν. , 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου

ανάπτυξη καινοτομιών όπως ερευνητικές εγκαταστάσεις ή εργαζόμενοι με σημαντικές δεξιότητες.

Στη συνέχεια παρατίθεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας με ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων.

Πίνακας 1-2: Ενδεικτικά Παραδείγματα Υλικών και Άυλων Πόρων

Πηγή: Παπαδάκης Β. , 2007, σελ. 108

Υλικοί Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης ☞ Η ικανότητα να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Η τοποθεσία των εγκαταστάσεων και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης ☞ Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Η εκπαίδευση, κρίση, ενόραση, εμπειρία, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού

Άυλοι Πόροι	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) ☞ Απαιτούμενη γνώση για την υλοποίηση των ανωτέρω)
Πόροι Καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες ☞ Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Μεταξύ πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) ☞ Μεταξύ προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία)

1.2.3. Από τους πόρους στις ικανότητες

Η ύπαρξη και μόνο των κατάλληλων πόρων δεν συνεπάγεται αυτόματα επιτυχία και κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Προκειμένου να συμβεί αυτό θα πρέπει να είναι σε θέση να συνδυάζει κατάλληλα τους πόρους της, έτσι ώστε αυτοί μέσω της μεταξύ τους διάδρασης να δημιουργούν ικανότητες.

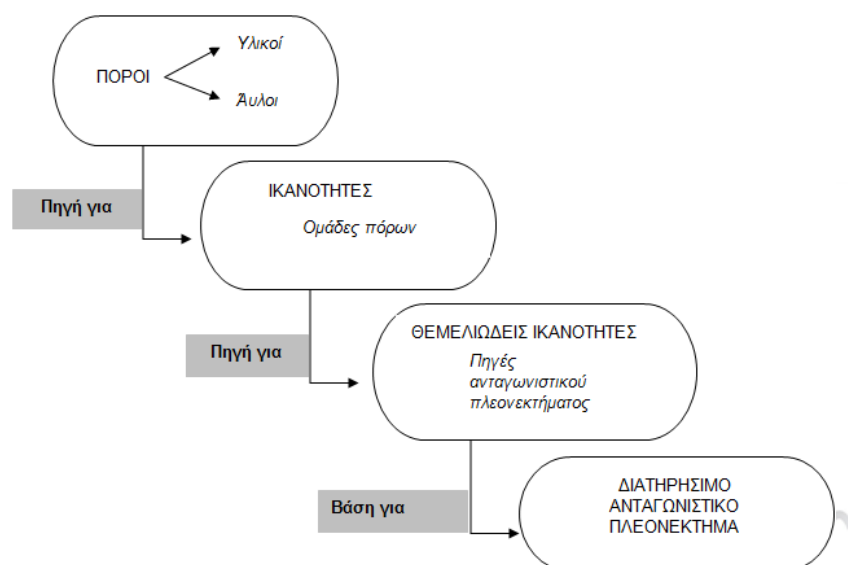
Οι ικανότητες θα μπορούσαν εναλλακτικά να οριστούν ως η δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται με τον καλύτερο τρόπο τους πόρους της. Πιο συγκεκριμένα αποτελούνται από τις διαδικασίες εκείνες που ελέγχουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων προκειμένου οι εισροές να μετατραπούν σε εκροές²³. Οι ικανότητες έχουν την ιδιότητα να συνδέονται με συγκεκριμένες λειτουργίες της επιχείρησης και για το λόγο αυτό υπάρχουν ικανότητες που αναπτύσσονται στο μάρκετινγκ, στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στην παραγωγή και σε άλλους τομείς.

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις **οριακές** και τις **θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες**. Οι **οριακές ικανότητες** είναι ικανότητες τις οποίες εύκολα μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές ή τις κατέχουν ήδη. Αντίθετα οι **θεμελιώδεις ικανότητες** είναι εκείνες που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν και να αντιγράψουν και αναφέρονται σε κάτι που μία επιχείρηση μπορεί να κάνει εξαιρετικά καλά και αποτελεσματικά έναντι των ομοίων της.

Οι θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες είναι αυτές που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατ' επέκταση σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Το παραπάνω αναδεικνύει τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων από μία επιχείρηση, χωρίς ωστόσο να παραγνωρίζεται και η σημασία των οριακών ικανοτήτων. Αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη ενώ οι θεμελιώδεις την ικανή για την επίτευξη επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και επιτυχίας²⁴.

²³ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 106), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

²⁴ Pateraf M. , 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal



Σχήμα 1-3: Πόροι και Ικανότητες

Πηγή: Hitt M. , Ireland D. and Hoskisson R. , 2005

Προκειμένου να εκτιμηθούν οι ικανότητες μίας επιχείρησης και να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές είναι θεμελιώδεις και μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να απαντηθούν από τους ασκούντες τη διοίκηση της επιχείρησης, οι κάτωθι ερωτήσεις.

- ✦ **Αξία (Value).** Επιτρέπουν στην επιχείρηση να εξουδετερώνει τις απειλές και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του εξωτερικού της περιβάλλοντος και να δημιουργεί αξία για τους πελάτες της;
- ✦ **Σπανιότητα (Rareness).** Χαρακτηρίζονται από σπανιότητα και δεν κατέχονται από άλλους, υφιστάμενους ή μελλοντικούς ανταγωνιστές;
- ✦ **Αντιγραψιμότητα (Imitability).** Είναι κοστοβόρο για τους άλλους να τις αποκτήσουν;
- ✦ **Οργάνωση (Organization).** Η επιχείρηση είναι οργανωμένη αναφορικά με τη δομή, τα συστήματα ελέγχων και ανταμοιβών, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους της;

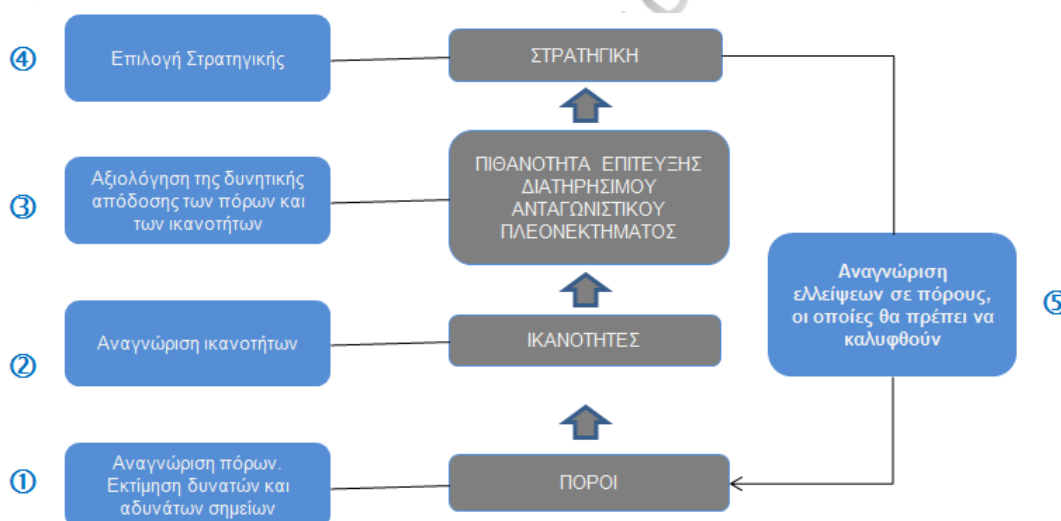
Το προαναφερόμενο πλαίσιο γνωστό ως “VRIO framework” αναπτύχθηκε από τον Barney. Σύμφωνα με αυτό εάν η απάντηση στις ανωτέρω ερωτήσεις αναφορικά με μία ικανότητα είναι θετική, τότε αυτή μπορεί να θεωρείται θεμελιώδης, λογίζεται ως δύναμη της επιχείρησης και είναι ικανή να οδηγήσει σε θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση²⁵.

²⁵ Barney J. , 2003, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2nd edition

1.2.4. Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης στρατηγικής

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης μέσω της διερεύνησης και αποτίμησης των πόρων και των ικανοτήτων της, αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη διαμόρφωση μίας αποτελεσματικής στρατηγικής. Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι πόροι μίας επιχείρησης εάν ανιχνευτούν και συνδυαστούν κατάλληλα μεταξύ τους, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων. Τα δύο αυτά στοιχεία, οι πόροι και οι ικανότητες, αποτελούν πηγές από όπου η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει κερδοφορία, επιτυχία και διάρκεια.

Στη συνέχεια παρατίθεται σχήμα στο οποίο περιγράφεται η διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής βάσει της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, όπως αυτή παρουσιάστηκε από τον R.M. Grant.



Σχήμα 1-4: Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες

Πηγή: Grant R. , 1991

Αναλύοντας το ανωτέρω σχήμα, ως πρώτο βήμα στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης, είναι η αναγνώριση των πόρων που διαθέτει, υλικών και άυλων. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση καλείται να αναγνωρίσει, να καταμετρήσει τους διαθέσιμους πόρους της και να τους ταξινομήσει βάσει των δυνάμεων και των αδυναμιών τους.

Προχωρώντας στο δεύτερο βήμα και προκειμένου η επιχείρηση να αναπτύξει τις ικανότητες της, θα πρέπει να απασχολήσει και να συνδυάσει τους πόρους της με τον κατάλληλο τρόπο. Από τη διαδικασία αυτή θα ανακύψουν ικανότητες, ορισμένες από

τις οποίες ωστόσο θα είναι οριακές, δηλαδή απαραίτητες προκειμένου να λειτουργήσει η επιχείρηση αποτελεσματικά, μη ικανές όμως να γίνουν η βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης.

Τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να εντοπίσουν τις θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες που υπάρχουν στον οργανισμό, καθώς μόνο αυτές είναι ικανές να θεμελιώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία ενδιαφέρουσα προσέγγιση, ορίζει²⁶ τις θεμελιώδεις ικανότητες ως σύνολα γνώσεων που διακρίνουν και προσφέρουν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα εν λόγω σύνολα έχουν τέσσερις διαστάσεις σύμφωνα με το Σχήμα 1.5: 1) γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων, 2) τεχνικά συστήματα που βοηθούν στην εμπέδωση και αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων, 3) διοικητικά συστήματα που κατευθύνουν τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου γνώσης και 4) αξίες και νόρμες που σχετίζονται με την ενσωματωμένη γνώση και τις διαδικασίες δημιουργίας και ελέγχου της γνώσης.



Σχήμα 1-5: Οι τέσσερις διαστάσεις μίας θεμελιώδους ικανότητας

Πηγή: Leonard-Barton D. , 1992

Τα κοινά σημεία επαφής μεταξύ των τεσσάρων αυτών διαστάσεων θα μπορούσαν να εξελιχθούν και να μετατρέψουν τα σύνολα γνώσεων σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο προκειμένου να συμβεί αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να εξελίξει και να αναπτύσσει τις θεμελιώδεις ικανότητές της. Σε διαφορετική περίπτωση υποβόσκει ο

²⁶ Leonard-Barton D. , 1992, "Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development", Strategic Management Journal Vol. 13

κίνδυνος οι θεμελιώδεις ικανότητες, που αποτελούσαν άλλοτε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να απαξιωθούν και να γίνουν πηγή ακαμψίας για την επιχείρηση.

- *Αξιολόγηση της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων*

Βασικό κριτήριο αξιολόγησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και των ικανοτήτων είναι ο βαθμός στον οποίο είναι δυνατόν να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δη διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά τους Wheelen και Hunger, δύο είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που καθορίζουν την διατηρησιμότητα των θεμελιωδών ικανοτήτων μιας επιχείρησης, η **διάρκεια-σταθερότητα (Durability)** και η **δυνατότητα αντιγραφής (Imitability)**.

Η **διάρκεια** αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι βασικοί πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Ένας παράγοντας που έχει μειώσει κατά τα τελευταία χρόνια την διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ιδιαίτερα αυτών που βασίζονται σε καινοτομίες, είναι η πρόοδος της τεχνολογίας και η συνεχής εξέλιξή της. Αντίθετα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται σε ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερη σταθερότητα. Γενικά οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στους οποίους βασίζονται²⁷.

Η **δυνατότητα αντιγραφής** αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι βασικοί πόροι και ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν και να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές της. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που μία επιχείρηση έχει θεμελιώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι ανταγωνιστές της να προσπαθούν να εντοπίσουν και να μιμηθούν τις επιδεξιότητες και ικανότητές της με διάφορους τρόπους, όπως π.χ. επιχειρώντας να προσλάβουν εργαζόμενούς της, καταπατώντας τυχόν δικαιώματα ευρεσιτεχνίας που κατέχει αυτή ή αποδομώντας το προϊόν της επιχείρησης προκειμένου να κατανοήσουν τον τρόπο κατασκευής του και λειτουργίας του.

Ειδικότερα η ευκολία αντιγραφής επηρεάζεται από το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από²⁸:

1. *Διαύγεια (transparency)*. Αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μίας επιχείρησης μπορούν να κατανοήσουν τη συσχέτιση μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων της και να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της.

²⁷ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 115), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

²⁸ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 108), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

2. *Μεταβιβασιμότητα (transferability)*. Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες προκειμένου να αντιγράψουν μία επιτυχημένη στρατηγική. Εύλογα τεκμαίρεται ότι όσο πιο εύκολη είναι για τους ανταγωνιστές η συγκέντρωση των ανωτέρω στοιχείων, τόσο πιο εύκολη γίνεται η αντιγραφή της στρατηγικής της επιχείρησης και τόσο μικρότερη είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της.
3. *Αναπαραγωγισιμότητα (replicability)*. Αναφέρεται στην ικανότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιούν με τον κατάλληλο τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες που έχουν αντιγράψει από μία επιχείρηση, προκειμένου να μιμηθούν και να αναπαράγουν πιστά και με ακρίβεια την επιτυχία της.

- *Επιλογή στρατηγικής*

Στο στάδιο αυτό δεν θα πρέπει να παραγνωριστεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία επιλογής και σχεδιασμού της στρατηγικής της. Για παράδειγμα σε κλάδους όπου τα πλεονεκτήματα καινοτομίας και διαφοροποίησης έχουν σύντομη διάρκεια, στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η επίτευξη ενός ταχύτερου ρυθμού ανάπτυξης πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών της²⁹.

Άλλωστε σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad (1994), «η πεμππουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα».

- *Αναγνώριση ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες*

Ολοκληρώνοντας την διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της, η επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να αναπτύξει ένα μηχανισμό διεύρυνσης και δημιουργίας νέων πόρων και ικανοτήτων. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να ανακαλύψει τα κενά και τις ελλείψεις που έχει και να προσπαθήσει να τα καλύψει αποτελεσματικά, επενδύοντας στην ανάπτυξη νέων πόρων και ικανοτήτων καθώς και στην αναβάθμιση των ήδη υπαρχόντων.

Η ανωτέρω διαδικασία θα πρέπει να είναι συνεχής και να αποτελεί μακροχρόνια δέσμευση του οργανισμού προκειμένου να αποφύγει την απαξίωση των πόρων και των ικανοτήτων του στο πέρασμα του χρόνου. Άλλωστε η διάρκεια της επιτυχίας της επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανότητά της να καινοτομεί και να αναπτύσσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας.

²⁹ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 117), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

1.2.5. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Κατά τους Wheelen και Hunger η αλυσίδα αξίας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που συνδέονται μεταξύ τους και δημιουργούν αξία, ξεκινώντας από την προμήθεια των πρώτων υλών, συνεχίζοντας με την παραγωγή και την προώθηση των προϊόντων και καταλήγοντας στη διανομή του τελικού αγαθού ή υπηρεσίας στον καταναλωτή³⁰.

Προκειμένου τα στελέχη μιας επιχείρησης να αναγνωρίσουν με μεγαλύτερη ευκολία τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, θα πρέπει να αποκτήσουν μια πιο λεπτομερή άποψη της επιχείρησης και των λειτουργιών της. Στην προσπάθεια αυτή η τεχνική της αλυσίδας αξίας αναδεικνύεται σε ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, καθώς διαχωρίζει την επιχείρηση στις επιμέρους λειτουργίες που εκτελεί προκειμένου να παρέχει το προϊόν ή την υπηρεσία στους πελάτες της.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τον Michael Porter, οι λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις **κύριες (primary activities)** και τις **υποστηρικτικές (support activities)**, οι οποίες αποτυπώνονται στο Σχήμα 1.5.

Στις **κύριες λειτουργίες** συναντάμε³¹:

- *Διαχείριση εισροών (Inbound Logistics)*. Περιλαμβάνει τις εργασίες που σχετίζονται με παραλαβή, αποθήκευση και μεταφορά πρώτων υλών.
- *Λειτουργίες παραγωγής (Operations)*. Πρόκειται για τις δραστηριότητες εκείνες που μετατρέπουν τις εισροές σε έτοιμα προϊόντα, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος ποιότητας.
- *Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics)*. Περιλαμβάνει τις λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και διακίνηση των τελικών προϊόντων.
- *Μάρκετινγκ και πωλήσεις*. Πρόκειται για τις δραστηριότητες εκείνες που αναλαμβάνουν να γνωρίσουν το προϊόν στον πελάτη και να τον πείσουν να το αγοράσει. Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνεται ενδεικτικά η τιμολόγηση, η διαφήμιση, η επιλογή καναλιών διανομής.
- *Υπηρεσίες μετά την πώληση (After Sales Service)*. Περιλαμβάνει τις λειτουργίες που σχετίζονται με διαχείριση παραπόνων πελατών, εργασίες επισκευής, παροχή εγγυήσεων, εκπαίδευση, αναβάθμιση του προϊόντος. Οι υπηρεσίες που παρέχονται στο στάδιο αυτό βοηθούν ώστε να διατηρηθεί ή

³⁰ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 111), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

³¹ Porter M. , 1985, "Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press

και να αυξηθεί η προσλαμβάνουσα από τον πελάτη αξία και για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική.

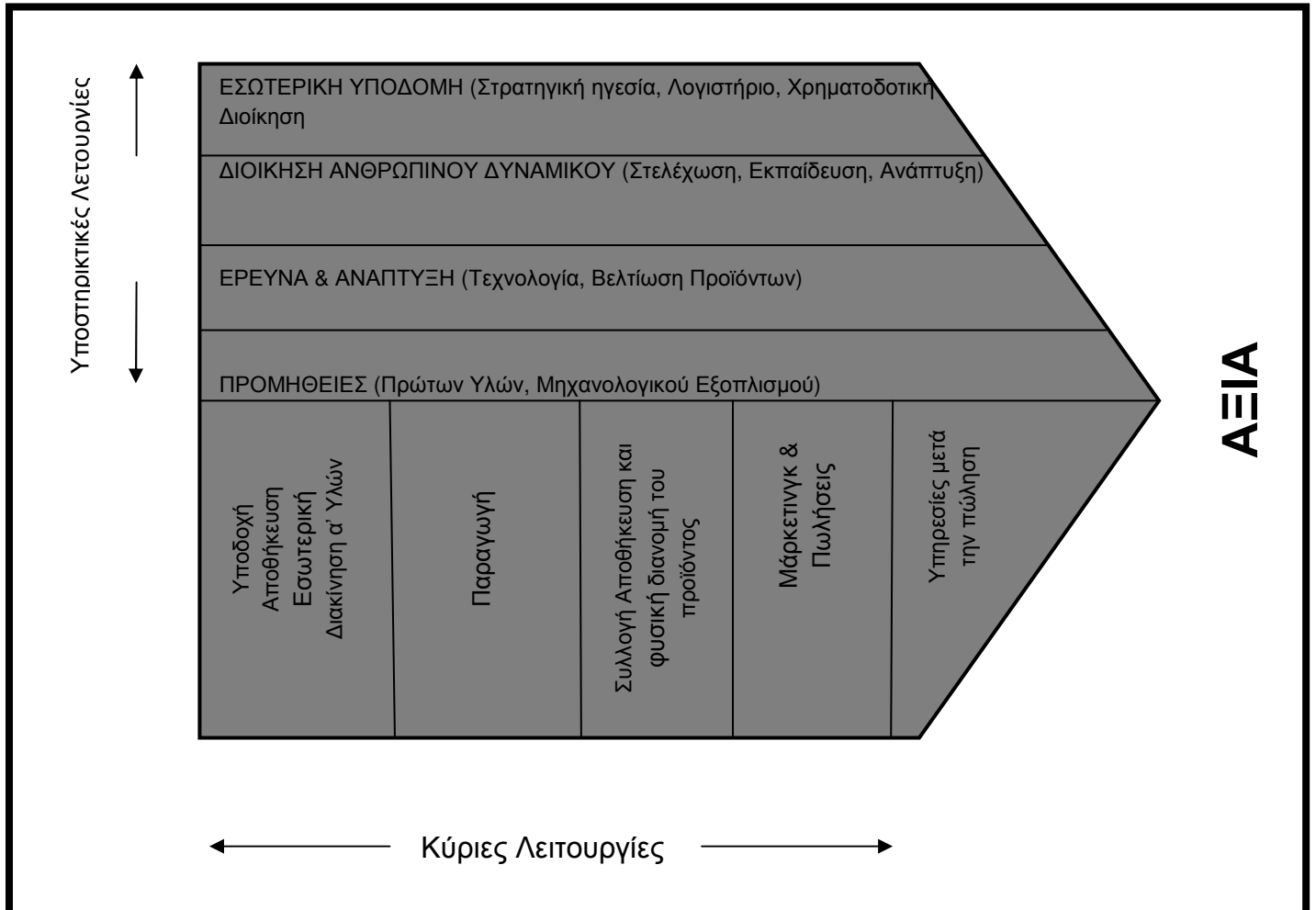
Η ποιότητα των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης και κατ' επέκταση και η τελική αξία που απολαμβάνει ο πελάτης, μπορεί να επηρεαστεί από τις **υποστηρικτικές λειτουργίες**³². Μεταξύ των υποστηρικτικών λειτουργιών, οι οποίες υποστηρίζουν όλες τις κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, συγκαταλέγονται οι κάτωθι:

- *Προμήθειες*. Περιλαμβάνουν την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και υλικών προκειμένου να εκτελεστούν οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης. Στόχος εδώ είναι ο εφοδιασμός με υλικά καλής ποιότητας, στη χαμηλότερη δυνατή τιμή και εντός των χρονικών προδιαγραφών της επιχείρησης.
- *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*. Πρόκειται για τις διαδικασίες πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Η λειτουργία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς ο άνθρωπος παράγοντας είναι απαραίτητος για την εκτέλεση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.
- *Έρευνα και ανάπτυξη*. Περιλαμβάνει τις λειτουργίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τη βελτίωση των μεθόδων εκτέλεσης όλων των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας. Στόχος εδώ είναι η ανάδειξη καινοτομιών και πρωτοπόρων διαδικασιών.
- *Υποδομή της επιχείρησης*. Πρόκειται για δραστηριότητες όπως η χρηματοοικονομική διοίκηση, η λογιστική υποδομή, η νομική υποστήριξη που αποτελούν ζωτικής σημασίας υποστηρικτικές λειτουργίες με εφαρμογή σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

Προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της θα πρέπει να εκτελεί τις εσωτερικές της λειτουργίες, κύριες και υποστηρικτικές, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και να επιτυγχάνει μία αποτελεσματικά συνδυασμένη δράση των διαδικασιών της. Στόχος της θα πρέπει να είναι η δημιουργία αξίας για τον πελάτη, είτε προσφέροντάς του ένα μοναδικό και διαφοροποιημένο προϊόν είτε προσφέροντάς του οικονομικό όφελος μέσω της μείωσης του κόστους είτε τέλος προσφέροντάς στον πελάτη ένα ολοκληρωμένο προϊόν που καλύπτει πλήρως τις ανάγκες του. Μάλιστα όταν η

³² Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 121), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

επιχείρηση κατορθώνει να παράγει με κόστος χαμηλότερο της προσλαμβάνουσας από τον πελάτη αξίας, τότε θεωρείται κερδοφόρα³³.



Σχήμα 1-6: Η Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)

Πηγή: Porter M. , 1985

Η μέθοδος της αλυσίδας αξίας βοηθάει τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν το βαθμό συνεισφοράς κάθε επιμέρους λειτουργίας στην διαδικασία δημιουργίας αξίας για τους πελάτες και να ξεχωρίσουν στη συνέχεια τη λειτουργία εκείνη που συνεισφέρει τα μέγιστα. Η αλυσίδα αξίας δηλαδή αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, επιτρέποντας έτσι τον καλύτερο έλεγχο της

³³ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 120), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

πορείας του κόστους που αντιμετωπίζει καθώς και τις υπάρχουσες ή εν δυνάμει πηγές διαφοροποίησής της³⁴.

Κατά τη διαδικασία ανάλυσης της αλυσίδας αξίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, γίνεται αντιληπτό ότι αν και η επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται σε πολλούς λειτουργικούς τομείς, υπάρχει ένα πεδίο δράσης στο οποίο εμφανίζει εξαιρετικές ικανότητες και το οποίο αποτελεί το κέντρο βαρύτητάς της καθώς από εκεί μπορούν να ανακύψουν θεμελιώδεις ικανότητες³⁵.

Ωστόσο η αλυσίδα αξίας δεν θα πρέπει να θεωρείται ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Ένα σύνολο όπου υφίστανται διασυνδέσεις τόσο μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων όσο και μεταξύ κύριων και υποστηρικτικών ή και μεταξύ των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων. Αυτή η αλληλεπίδραση και διασύνδεση, επεκτείνεται και μεταξύ της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και των αντίστοιχων αλυσίδων αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής αλλά και των αγοραστών.

Στις σύγχρονες επιχειρησιακές δομές η επιχείρηση συνήθως δεν εμπλέκεται σε όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, από το σχεδιασμό δηλαδή έως και τη διανομή του προϊόντος στον καταναλωτή. Για το λόγο αυτό η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης γίνεται μέρος ενός συστήματος αξίας, στο οποίο περιλαμβάνονται και οι αλυσίδες αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, των αγοραστών.

Στην περίπτωση αυτή η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τη σχέση της επιχείρησης με ολόκληρο το σύστημα αξίας και των συντονισμό των δραστηριοτήτων όλων των αλυσίδων αξίας που το απαρτίζουν.

Η τεχνική της αλυσίδας αξίας αν και προβάλλεται ως ένα μοντέλο εξαιρετικά «γραμμικό» που ταιριάζει περισσότερο σε βιομηχανικές επιχειρήσεις, δεν παύει να αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τα στελέχη όλων των επιχειρήσεων. Η σπουδαιότητά του μοντέλου ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, έγκειται στο γεγονός ότι αναδεικνύει τις υπάρχουσες ή μελλοντικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και επιτρέπει στα στελέχη της να εντοπίσουν τους εσωτερικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ακόμη και εάν αυτό σημαίνει πιθανό επανασχεδιασμό της αλυσίδας αξίας.

³⁴ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 118), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

³⁵ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (σελ. 112), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

1.3. Βιβλιογραφία

1. Barney J. , 2003, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2nd edition
2. Γεωργόπουλος Ν. , 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου
3. Grant R. , 1991, “The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review
4. Grant R. , 2005, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 5th edition
5. Hitt M. , Ireland D. and Hoskisson R. , 2005, Strategic Management Competitiveness and Globalization, Thomson South-western, 6th edition
6. Johnson G. , Scholes K. and Whittington R. , 2005, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe, 7th edition
7. Leonard-Barton D. , 1992, “Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development”, Strategic Management Journal Vol. 13
8. Μπουραντάς Δ. , 2001, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου
9. Παπαδάκης Β. , 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου
10. Pateraf M. , 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal
11. Porter M. , 1985, “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, The Free Press
12. Porter M. , 1980, Competitive Strategy, NY: The Free Press
13. Wheelen T. , Hunger D. , 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

2. Προσδιορισμός της Έννοιας της Πράσινης Ανάπτυξης

2.1. Εισαγωγή

Η ανάπτυξη και η πρόοδος αποτελούσαν ανέκαθεν κύριες επιδιώξεις του ανθρώπου. Το κίνημα του Διαφωτισμού που αναπτύχθηκε τον 17^ο και 18^ο αιώνα, στάθηκε πρωτοπόρο στην καλλιέργεια της ιδέας της προόδου πρεσβεύοντας τον ορθολογισμό και την πίστη στην ανάπτυξη και αξιώνοντας αλλαγές σε όλες τις πτυχές της ανθρώπινης δράσης. Με την πάροδο των χρόνων η πρόοδος συνδέθηκε με την έννοια της καινοτομίας και της σταδιακής εκβιομηχάνισης της παραγωγής, περνώντας διαδοχικά από την εποχή της ενεργειακής δύναμης του ανέμου και του νερού, στην ενεργειακή δύναμη του κάρβουνου και του ατμού, για να φτάσουμε τελικά στην ενεργειακή δύναμη του πετρελαίου και του ηλεκτρισμού.

Στη σύγχρονη εποχή η πρόοδος ταυτίζεται με την ταχύτερη ανάπτυξη των παντοειδών υπηρεσιών κυρίως στον ανεπτυγμένο κόσμο και την επιταχυνόμενη εκβιομηχάνιση των αναπτυσσόμενων χωρών³⁶. Από τον 19^ο αιώνα η έννοια της προόδου και η επιδίωξή της εμφανίζεται ως μία κατάσταση φυσική, χωρίς να λείπουν όμως οι αμφισβητήσεις και ο σκεπτικισμός. Ωστόσο τον 20^ο αιώνα αρχίζουν πλέον να διαφαίνονται ξεκάθαρα οι αρνητικές επιπτώσεις της προόδου με το περιβάλλον να γίνεται ο κύριος δέκτης αυτών και να οδηγείται στη σταδιακή υποβάθμισή του. Στη σημερινή πλέον εποχή η κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των φυσικών πόρων, η υπέρμετρη αύξηση του πληθυσμού της γης και η αλόγιστη ρύπανση του περιβάλλοντος είναι τα βασικά αρνητικά αποτελέσματα της επιδίωξης της προόδου στην ανθρώπινη δραστηριότητα.

Σήμερα είναι περισσότερο από ποτέ επιτακτικός και αναγκαίος ένας επαναπροσδιορισμός και αναπροσανατολισμός της ανθρώπινης δράσης κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής, σε μία πιο «πράσινη» κατεύθυνση. Τελικός στόχος είναι η επιδίωξη της προόδου να μην βλάπτει το περιβάλλον και να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της κοινωνίας, να χαρακτηρίζεται κατ' επέκταση ως μία «πράσινη» ανάπτυξη.

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η ανάλυση της έννοιας της πράσινης ανάπτυξης και παρουσιάζεται μια ανάδρομη της ιστορικής εξέλιξης και ανάπτυξης της έννοιας.

³⁶ Κ. Χατζημπίρος, από Δ. Ξενάκης (επιμ.), 2009 (σελ. 1), *Κατευθύνσεις Προοδευτικής Διακυβέρνησης*, Εκδόσεις Παπαζήση

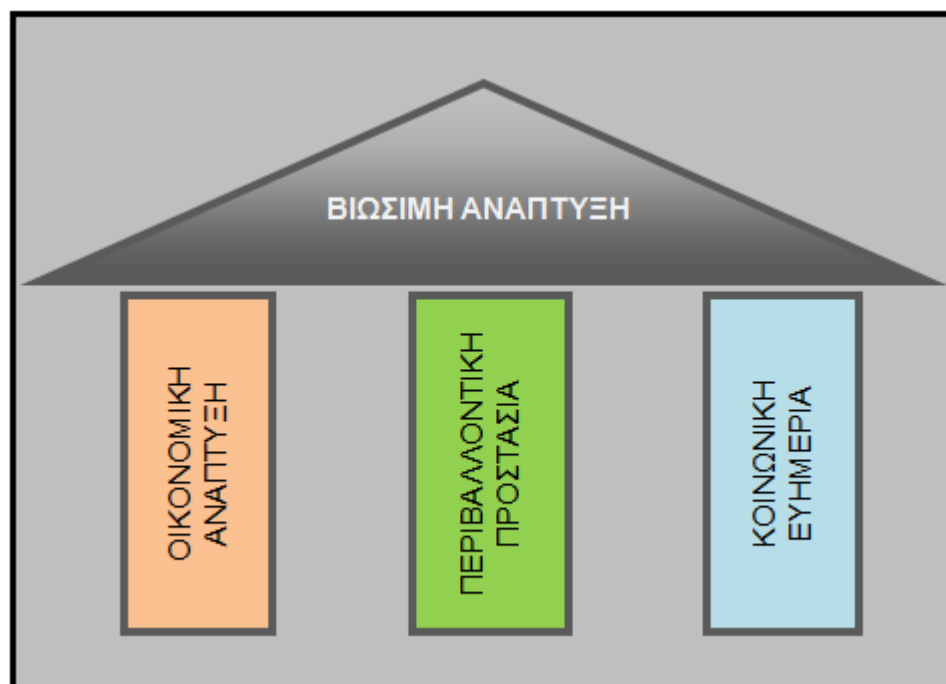
Επιπλέον αναλύονται τα κύρια χαρακτηριστικά και μορφές της, ενώ παρατίθενται τα πλεονεκτήματα υιοθέτησης του αναπτυξιακού αυτού μοντέλου καθώς και μία κριτική προσέγγισή του.

2.2. Ορισμός και ιστορική εξέλιξη της έννοιας της Πράσινης Ανάπτυξης

Ο ορισμός της έννοιας της πράσινης ανάπτυξης δεν έχει καθορισθεί ακόμη με σαφήνεια σε διεθνές επίπεδο. Ωστόσο ο βασικός πυλώνας στον οποίο αυτή στηρίζεται είναι η αντίληψη της αειφορίας ή βιωσιμότητας (sustainability), της εξισορρόπησης δηλαδή μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης και της διατήρησης και προστασίας του περιβάλλοντος³⁷. Η αειφόρος ανάπτυξη έχει και σημαντική κοινωνική διάσταση αφού γνώμονάς της είναι η ορθολογική χρήση των φυσικών πόρων σήμερα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η χρήση τους και από τις επόμενες γενιές αύριο. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα (1992), η βιώσιμη ανάπτυξη σημαίνει τη στήριξη των αναπτυξιακών και περιβαλλοντικών πολιτικών σε μία ανάλυση κόστους-οφέλους που θα ενδυναμώνει την περιβαλλοντική προστασία και θα οδηγεί σε αυξανόμενα επίπεδα ευημερίας, κοινωνικής και οικονομικής. Με άλλα λόγια η οικονομική ανάπτυξη, η περιβαλλοντική προστασία και η κοινωνική ευημερία εμφανίζονται ως οι τρεις βασικοί πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης (Σχήμα 2.1). Ωστόσο παρά το γεγονός ότι η αειφορία αποτελεί θεμέλια έννοια της πράσινης ανάπτυξης, εντοπίζεται μία βασική απόκλιση μεταξύ τους, αναφορικά με το ζήτημα της ενεργειακής πολιτικής. Συγκεκριμένα η αειφόρος ανάπτυξη θεωρείται συμβατή με κάθε πηγή ενέργειας που εξασφαλίζει περιβαλλοντική προστασία, όπως π.χ. η χρήση ορυκτών καυσίμων με αποθήκευση του παραγόμενου διοξειδίου του άνθρακα ή ακόμα και η παραγωγή ηλεκτρισμού από πυρηνικά εργοστάσια αν είναι επαρκή τα μέτρα ασφαλείας. Αντίθετα, η πράσινη ανάπτυξη προωθεί κυρίως την εξοικονόμηση ενέργειας και την παραγωγή από ανανεώσιμους φυσικούς πόρους που είναι μη ποσοτικά περιορισμένοι και δύναται να έχουν αειφορική χρήση³⁸.

³⁷ Κ. Χατζημπίρος, 2009 (σελ. 4), Πράσινη Ανάπτυξη, από Δ. Ξενάκης (επιμ.), *Κατευθύνσεις Προοδευτικής Διακυβέρνησης*, Εκδόσεις Παπαζήση

³⁸ Κ. Χατζημπίρος, 2009 (σελ. 4), Πράσινη Ανάπτυξη, από Δ. Ξενάκης (επιμ.), *Κατευθύνσεις Προοδευτικής Διακυβέρνησης*, Εκδόσεις Παπαζήση



Σχήμα 2-1: Οι τρεις πυλώνες της βιώσιμης ανάπτυξης

Πηγή: ICUN, The World Conservation Union, 2006

Η πράσινη ανάπτυξη είναι ένα μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης όπου το περιβάλλον αναδεικνύεται ως η κινητήρια δύναμη της οικονομικής δραστηριότητας αλλά ταυτόχρονα και της βιωσιμότητας της κοινωνίας. Στο αναπτυξιακό αυτό μοντέλο συναντώνται οι βασικές αρχές της καπιταλιστικής οικονομίας (ελευθερία της αγοράς) αλλά παράλληλα λαμβάνονται υπόψιν τα όρια και οι περιορισμοί που υπαγορεύει το φυσικό περιβάλλον. Για να επιτευχθεί η εφαρμογή του μοντέλου της πράσινης ανάπτυξης θα πρέπει να συνδυαστούν η καινοτομία, η ανάπτυξη της έρευνας και των νέων τεχνολογιών, η συμμετοχή του ιδιωτικού κεφαλαίου αλλά όλα αυτά υπό την βοήθεια και τη στήριξη της κυβερνητικής πολιτικής.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η πράσινη ανάπτυξη στηρίζεται στην αρχή της βιωσιμότητας ή αειφορίας. Υπό το πρίσμα της αειφορίας λοιπόν, μία οικονομία μπορεί να εμφανίσει διαφορετικές αποχρώσεις του «πράσινου» ανάλογα πάντα με το αν υπερτερεί το τεχνολογικό ή οικοκεντρικό ιδεολογικό στρατόπεδο. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον Πίνακα 2.1, διαμορφώνονται οι εξής προσεγγίσεις³⁹:

- Η *πολύ ασθενής αειφορία* η οποία υποστηρίζεται από το τεχνολογικό ιδεολογικό στρατόπεδο, προτάσσει την αδιατάρακτη λειτουργία της αγοράς

³⁹ Ζαγοριανάκος Ε. , 2002, [Διάλεξη στην Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος Οικονομία ,Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος», Αθήνα: ΙΑΑΚ/ ΕΚΚΕ]

αδιαφορώντας για τις επιπτώσεις στο περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι η δύναμη της τεχνολογίας μπορεί να θεραπεύσει τις οποιεσδήποτε αρνητικές επιπτώσεις προκύπτουν στο περιβάλλον από την οικονομική ανάπτυξη

- Η *ασθενής αειφορία* είναι μια λιγότερο ακραία άποψη του ίδιου ιδεολογικού στρατοπέδου και εισάγει ουσιαστικά την έννοια της πράσινης οικονομίας, καθώς εμφανίζει μία θετική συσχέτιση μεταξύ ελεύθερης αγοράς και περιβάλλοντος. Υποστηρίζει πως η ελεύθερη αγορά μπορεί να λειτουργήσει θετικά σε σχέση με το περιβάλλον, με την προϋπόθεση ότι ο μεμονωμένος πολίτης σκέπτεται και δρα με «πράσινο» τρόπο. Έτσι σε αυτήν την κοινωνία, η αποκατάσταση φυσικών πόρων αλλά και η θέσπιση ορισμένων ορίων στην εκμετάλλευση πόρων «κρίσιμου φυσικού κεφαλαίου» (critical natural capital) όπως το πετρέλαιο, είναι σημαντικά
- Η *ισχυρή αειφορία* αντιπροσωπεύεται από την οίκο-κεντρική άποψη που υποστηρίζει την ιδέα της «βαθιάς πράσινης οικονομίας» (deep green economy). Οι υποστηρικτές της, υιοθετούν την άποψη πως τα τρέχοντα επίπεδα ανάπτυξης δεν θα πρέπει ούτε να αυξηθούν ούτε να μειωθούν, υποστηρίζοντας ουσιαστικά τη μηδενική οικονομική ανάπτυξη (zero economic development) και τη μηδενική αύξηση πληθυσμού (zero population growth) με απώτερο σκοπό την εγκαθίδρυση μιας «σταθερής κατάστασης στην οικονομία» (Daly, 1977)
- Η *πολύ ισχυρή αειφορία*, θέτει ως στόχο την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων στο περιβάλλον τόσο στην πηγή όσο και στους αποδέκτες (minimum resource-take systems). Αυτό επιτυγχάνεται με την μείωση της οικονομικής δραστηριότητας, τη μείωση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ και την πληθυσμιακή μείωση. Αυτή η ιδεολογία συνοδεύεται επίσης από την υιοθέτηση «ηθικών κανόνων» και προτρέπει τους ανθρώπους να λειτουργούν λιγότερο ως τυπικοί καταναλωτές και περισσότερο ως κοινωνικά υπεύθυνοι πολίτες.

Πίνακας 2-1: Ιδεολογικές αποχρώσεις της Βιώσιμης ή Αειφόρου Ανάπτυξης

Πηγή: Ζαγοριανάκος Ε. , 2002

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ		ΟΙΚΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	
	ΠΟΛΥ ΑΣΘΕΝΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑ	ΑΣΘΕΝΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑ	ΙΣΧΥΡΗ ΑΕΙΦΟΡΙΑ	ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΗ ΑΕΙΦΟΡΙΑ
ΠΡΑΣΙΝΗ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ	Εκμετάλλευση πόρων, αύξηση ΑΕΠ	Διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και τεχνοκρατικές απόψεις	Προστασία του περιβάλλοντος	Ακραίες θέσεις προστασία του περιβάλλοντος
ΤΥΠΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	Αδιατάρακτη λειτουργία της ελεύθερης αγοράς – Αντι-Οικολογικές Απόψεις	‘Πράσινη Οικονομία’ – Δημιουργία φιλο- περιβαλλοντικών αγορών οι οποίες στηρίζονται σε οικονομικά κίνητρα (ΟΚ)	Βαθιά ‘Πράσινη Οικονομία’ – Σταθεροί ρυθμοί ανάπτυξης επιτυγχάνονται με την χρήση ΟΚ και περιορισμών	Πολύ βαθιά ‘Πράσινη Οικονομία’ – Ισχυρός κρατικός παρεμβατισμός για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων από την εξάντληση των πόρων

Τα ιδεολογικά στρατόπεδα της Βιώσιμης Ανάπτυξης που περιγράφηκαν παραπάνω, ανάλογα με την εξεταζόμενη κάθε φορά κατάσταση είναι δυνατόν να αλληλεπικαλύπτονται, καθώς διάφορες αποχρώσεις της ενυπάρχουν σε κάθε άνθρωπο. Ωστόσο ανεξάρτητα από το βαθμό αειφορίας, το περιβάλλον αντιμετωπίζεται από όλο το φάσμα ως πηγή φυσικού κεφαλαίου, το οποίο θα πρέπει να αποτελεί πηγή κέρδους ενώ ταυτόχρονα να διασφαλίζεται η επιβίωση και η συνέχειά του.

Πολύ υποστηρίζουν ότι τα πρώτα ψήγματα της πράσινης οικονομίας συναντώνται στους πρώτους πολιτισμούς και τις κοινωνίες της αρχαιότητας, όπου ο άνθρωπος λειτουργούσε και αναπτυσσόταν σε άμεση επαφή και εξάρτηση από τη φύση. Ωστόσο ουσιαστικά η έννοια γεννιέται με την ανάπτυξη των πρώτων οικονομικών σχολών. Ο Ντέιβιντ Ρικάρντο (1817), ένας από τους πατέρες των Κλασικών Οικονομικών, στο έργο του «Αρχές πολιτικής οικονομίας και φορολογίας» υποστήριξε ότι η σπανιότητα και η έλλειψη φυσικών πόρων εξαρτάται από τα αυξανόμενα κόστη άντλησής τους. Καθώς η εξάντληση των πιο οικονομικά εκμεταλλεύσιμων πόρων θα γίνεται αισθητή, η προσοχή θα στραφεί στην χρήση των πόρων, των οποίων η άντληση δεν θεωρούνταν οικονομική⁴⁰.

Τα πρώτα θεσμικά πλαίσια πράσινης οικονομίας τίθενται στις αρχές του 20ου αιώνα στις Η.Π.Α. , όπου ο Θεόδωρος Ρούσβελτ το 1908 ιδρύει την πρώτη Επιτροπή

⁴⁰ Ζαγοριανάκος Ε. , 2002, Διάλεξη στην Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος», Αθήνα: ΙΑΑΚ/ ΕΚΚΕ

Φύσης και εγκαινιάζει το Πρόγραμμα του Τένεσι, όπου υπάρχει μια απόπειρα αειφορικής ρύθμισης. Η πράσινη επιχειρηματικότητα και απασχόληση αναπτύσσεται πιο καθοριστικά στην εποχή του New Deal μετά το κραχ, επί εποχής Φραγκλίνου Ρούσβελτ, όπου σε μια απόπειρα να αντιμετωπιστεί η ανεργία υπήρξε μια ένταση πρόσληψης προσωπικού και μια διάχυση κεφαλαίων παροχής υπηρεσιών στην κατεύθυνση του πολιτισμού και του ελέγχου της ρύπανσης του περιβάλλοντος⁴¹. Το 1920 ο Ρίγου διατυπώνει την αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει», με την πρότασή του για τον περιορισμό της ρύπανσης στο Λονδίνο. Συγκεκριμένα υποστήριξε ότι επειδή στην τιμή ενός προϊόντος δεν περιλαμβάνεται το κόστος που επωμίζεται η κοινωνία από την ρύπανση που προκαλεί η παραγωγή του, θα πρέπει το κόστος αυτό να αξιολογείται με όρους οικονομικούς και να ενσωματώνεται στην καπιταλιστική οικονομία⁴².

Η έννοια της πράσινης ανάπτυξης και η σημασία που της αποδίδεται σήμερα, διαμορφώθηκε μόλις τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα. Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 και η οικονομική ύφεση της δεκαετίας του '70, δημιούργησαν στην ουσία τις πρώτες σοβαρές αμφιβολίες για τη δυνατότητα των οικονομιών να μεγεθύνονται απεριόριστα, θέτοντας έτσι επί τάπητος το θέμα της σπανιότητας των φυσικών πόρων. Το 1972 η Λέσχη της Ρώμης (Club of Rome) που δημιουργήθηκε από επιχειρηματίες, πολιτικούς, οικονομολόγους και δημοσιογράφους, εξέδωσε την αναφορά «Τα Όρια της Ανάπτυξης» (The Limits to Growth), στην οποία εκτιμάται ότι η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού θα επέφερε εξάντληση των ζωτικά αναγκαίων πρώτων υλών, όπως ο σίδηρος, το χρώμιο, ο χρυσός και κυρίως το πετρέλαιο⁴³.

Η διατύπωση του όρου «Αειφόρος ή Βιώσιμη Ανάπτυξη» γίνεται για πρώτη φορά από την Γκρο Χάρλεμ Μπρούτλαντ, πρώην πρωθυπουργό της Νορβηγίας, ο οποίος στην έκθεσή του η οποία υποβλήθηκε το 1987 στην Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (WCED), περιέγραφε την ανάπτυξη ως αυτή που επιτρέπει την ικανοποίηση των σημερινών αναγκών χωρίς να συμβιβάζονται οι ανάγκες των μελλοντικών γενεών για ανάπτυξη⁴⁴.

Μια κλασσική προσπάθεια υπεράσπισης της προόδου διατυπώνεται στην «Έκκληση της Χαϊδελβέργης» που δημοσιεύτηκε το 1992 με αφορμή την Διάσκεψη της Γης στο

⁴¹ Ζήσης Ι. ,2003 (σελ. 61), ISBN 960-7284-18-6, «Το πράσινο επιχειρείν». Αθήνα: Υ.Πε.Χω.Δ.Ε, Παν.Δοι.Κο

⁴² Ζαγοριανάκος Ε. , 2002, Διάλεξη στην Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος», Αθήνα: ΙΑΑΚ/ ΕΚΚΕ

⁴³ Παπακωνσταντίνου Π. , (2008), Το χρυσό παραπέτασμα, η γέννηση του ολοκληρωτικού καπιταλισμού, Εκδοτικός οίκος Λιβάνη

⁴⁴ Ζαγοριανάκος Ε. , 2002, [Διάλεξη στην Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος», Αθήνα: ΙΑΑΚ/ ΕΚΚΕ]

Ρίο ντε Τζανέιρο⁴⁵, την οποία έχουν υπογράψει περισσότεροι από 4000 επιστήμονες και άλλοι διανοούμενοι από 106 χώρες, ανάμεσά τους 72 με βραβείο Νόμπελ. Κατά τους εμπνευστές της, η «Έκκληση της Χαϊδελβέργης» αποτελεί μια ήπια επίκληση της λογικής, με στόχο την αναγνώριση της επιστημονικής προόδου ως λύση και όχι αιτία των προβλημάτων υγείας και περιβάλλοντος που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα⁴⁶.

Συμφωνία σταθμό στην παγκόσμια προσπάθεια για την προστασία του περιβάλλοντος, αποτελεί το Πρωτόκολλο του Κιότο το οποίο αποτελεί ουσιαστικά έναν «οδικό χάρτη» προς την κατεύθυνση της αντιμετώπισης της κλιματικής αλλαγής που προκαλείται λόγω της αύξησης των ανθρωπογενών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Σύμφωνα με αυτό, τα κράτη που το έχουν συνυπογράψει δεσμεύονται να ελαττώσουν τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου την πρώτη περίοδο ανάληψης υποχρεώσεων (2008-2012) κατά ένα συγκεκριμένο στόχο σε σχέση με τις εκπομπές του 1990 (ή του 1995 για ορισμένα αέρια), ενώ η όλη προσπάθεια επιχειρείται να υλοποιηθεί με τον πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο, ώστε να μην επιβαρυνθεί η παγκόσμια οικονομία.⁴⁷

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι από τη μεριά της η Ευρωπαϊκή Ένωση, στην προσπάθειά της να επιτύχει μία διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομική ανάπτυξη, σχεδίασε τη στρατηγική «Ευρώπη 2020» και έθεσε 5 πρωταρχικούς στόχους προς υλοποίηση που αφορούν στην απασχόληση, στην έρευνα και ανάπτυξη, στη φτώχεια και τον κοινωνικό αποκλεισμό, την εκπαίδευση και την κλιματική αλλαγή και ενέργεια. Αναφορικά με την κλιματική αλλαγή οι στόχοι, τόσο σε επίπεδο Ε.Ε. όσο και εθνικό επίπεδο για κάθε κράτος-μέλος, είναι:

- Η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά 20% (ή και 30%, εφόσον οι συνθήκες το επιτρέπουν) σε σχέση με το 1990
- Η εξασφάλιση του 20% της ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές
- Η αύξηση κατά 20% της ενεργειακής απόδοσης.

Όλοι οι ανωτέρω στόχοι έχουν χρονικό ορίζοντα υλοποίησης το 2020.

Γενικά στην πάροδο των ετών πλήθος παγκόσμιων διασκέψεων έχουν λάβει χώρα στο πλαίσιο της προσπάθειας «συμφιλίωσης» των εννοιών της οικονομικής ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και του ανθρώπου με τη φύση. Αυτό που αποτελεί πάντως αδιαμφισβήτητο γεγονός είναι ότι η ροπή προς την πράσινη οικονομία ενισχύθηκε και συνεχίζει να ενισχύεται από το τεράστιο

⁴⁵ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: www.sepp.org/policy%20declarations/heidelberg_appeal.html

⁴⁶ Kaufman, R. (1992), Rio Document Spurs Debate, *The Scientist* 6, 15

⁴⁷ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: www.wikipedia.org

οικονομικό κόστος που απειλεί να επιφέρει η οικολογική καταστροφή στην ίδια την καπιταλιστική οικονομία⁴⁸.

2.3. Κύρια χαρακτηριστικά της πράσινης ανάπτυξης

Η έννοια της πράσινης ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από ορισμένες αναγκαίες και αλληλένδετες μεταξύ τους προϋποθέσεις, όπως είναι η αποσύνδεση, η εξοικονόμηση, η αξιοποίηση της τεχνολογίας, η δημιουργία απασχόλησης και ο παρεμβατισμός⁴⁹.

Αποσύνδεση (decoupling)

Αποσύνδεση επιτυγχάνεται όταν η ανάπτυξη απεξαρτάται από τις εισροές ενέργειας και πρώτων υλών⁵⁰. Μία οικονομία που επιτυγχάνει να αναπτύσσεται και να αυξάνει το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χωρίς να επιβαρύνει και να δυσχεραίνει το φυσικό περιβάλλον, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αποσύνδεσης. Ωστόσο στις μέρες μας η ασθενής αποσύνδεση είναι συνηθέστερη.

Τις τελευταίες δεκαετίες σε ορισμένες χώρες μέλη του Ο.Ο.Σ.Α. (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης), έχει παρατηρηθεί μία μερική αποσύνδεση της περιβαλλοντικής υποβάθμισης για την ενέργεια, το νερό και τους φυσικούς πόρους, από τον ρυθμό ανάπτυξης, χωρίς όμως να ισχύει το ίδιο για τη χρήση των αυτοκινήτων ή την παραγωγή στερεών αποβλήτων.

Ως κύρια μέσα επίτευξης της αποσύνδεσης μίας οικονομίας εμφανίζονται τα εξής:

- Θέσπιση υποχρεώσεων για τους χρήστες ώστε να κάνουν ορθολογική χρήση των πόρων, π.χ. κατάργηση περιβαλλοντικά επιβλαβών επιδοτήσεων, πληρωμή του πλήρους ή και αυξημένου ανάλογα με τη διαθεσιμότητα του πόρου κόστους για τη χρήση του φυσικού πόρου
- Ανάπτυξη και υιοθέτηση καινοτομιών με στόχο την δημιουργία καθαρότερων τεχνολογιών παραγωγής

⁴⁸ Παπακωνσταντίνου Π. , (2008), Το χρυσό παραπέτασμα, η γέννηση του ολοκληρωτικού καπιταλισμού, Εκδοτικός οίκος Λιβάνη

⁴⁹ Κ. Χατζημπίρος, 2009 (σελ. 4-8), Πράσινη Ανάπτυξη, από Δ. Ξενάκης (επιμ.), *Κατευθύνσεις Προοδευτικής Διακυβέρνησης*, Εκδόσεις Παπαζήση

⁵⁰ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο:

www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/453/Decoupling_environment_from_economic_growth.html

- Άσκηση κατάλληλης περιβαλλοντικής πολιτικής που θα συνδυάζει ενεργή κοινωνική συμμετοχή, αποτελεσματική κρατική παρέμβαση, εταιρική κοινωνική ευθύνη, εθελοντισμό
- Ενσωμάτωση του εξωτερικού κόστους στις τιμές των προϊόντων με την επιβολή φορολογίας
- Μέτρηση του «περιβαλλοντικού αποτυπώματος», δηλαδή υπολογισμός του συνόλου των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου που προκαλούνται από έναν οργανισμό, ένα συμβάν, γεγονός ή άτομο. Η ποσοτικοποίηση αυτή βοηθά στη λήψη των κατάλληλων μέτρων και το σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής από πλευράς του φορέα που εκλύει τους ρύπους, για τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και του περιβαλλοντικού του αποτυπώματος.

Αξιοποίηση της τεχνολογίας

Ο ρόλος της τεχνολογίας στο ζήτημα της προστασίας του περιβάλλοντος είναι διττός. Από τη μια μπορεί να είναι μέρος του προβλήματος από την άλλη όμως μπορεί να μετατραπεί σε καταλυτικό στοιχείο της λύσης του⁵¹. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι παλαιότερες τεχνολογίες δεν είναι περιβαλλοντικά φιλικές καταλήγουμε στο ότι υπάρχει ανάγκη για άμεση χρήση νέων βελτιωμένων και αποδοτικότερων τεχνολογιών που θα είναι ηπιότερες προς το περιβάλλον και θα ενισχύουν την αποσύνδεση.

Οι τεχνολογίες εκείνες οι οποίες εξασφαλίζουν την ανανεωσιμότητα των πόρων και την προστασία του περιβάλλοντος ενώ δεν δημιουργούν κοινωνικούς κινδύνους, χαρακτηρίζονται ως ήπιες⁵². Ωστόσο η χρήση των ήπιων τεχνολογιών αυξάνει σημαντικά το κόστος του τελικού προϊόντος και έτσι δημιουργείται ζήτημα οικονομικό. Παραδείγματα τέτοιων τεχνολογιών αποτελούν οι καθαρότερες τεχνολογίες παραγωγής ενέργειας, βιομηχανικών και αγροτικών προϊόντων, οι διάφορες αντιρρυπαντικές τεχνολογίες, η υποκατάσταση μη αναγκαίων μεταφορών μέσω πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, η εξοικονόμηση ενέργειας, νερού και άλλων φυσικών πόρων, η υποκατάσταση επικίνδυνων ή τοξικών προϊόντων, η ανακύκλωση στερεών, υγρών και αέριων αποβλήτων.

⁵¹ Χατζημήτρος, Κ. , (1994), Προοπτικές συμβολής νέων τεχνολογιών στη μείωση της περιβαλλοντικής υποβάθμισης, στο Ρόκος, Δ. (επιμ.) : *Επιστήμες και περιβάλλον στα τέλη του αιώνα*, Εναλλακτικές Εκδόσεις

⁵² Χατζημήτρος, Κ. , (2007), *Οικολογία, Οικοσυστήματα και Προστασία του Περιβάλλοντος*. Γ' Έκδοση, Συμμετρία

Εξοικονόμηση

Η εξοικονόμηση προσδιορίζεται από την προσπάθεια περιορισμού της σπατάλης και τη συγκράτηση της υπερβολικής και αλόγιστης κατανάλωσης πόρων. Η επιδίωξη αυτή έχει άμεση σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων και απαιτεί εκπαίδευση προκειμένου οι πολίτες να αναπτύξουν περιβαλλοντική συνείδηση. Δύο πολύ βασικές δραστηριότητες που επιβαρύνουν καθημερινά σε μεγάλο βαθμό το περιβάλλον είναι η κατανάλωση νερού και ενέργειας και η χρήση του Ι.Χ. αυτοκινήτου από τους πολίτες.

Πολύ αποτελεσματική εξοικονόμηση είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τεχνολογικές βελτιώσεις και καινοτομίες. Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών στα συστήματα ψύξης-θέρμανσης στα κτίρια μπορεί να μειώσει την ενεργειακή σπατάλη. Επίσης στον αγροτικό τομέα η σπατάλη του νερού μπορεί να μειωθεί από την υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων άρδευσης. Τέλος η ενίσχυση, συμμετοχή και υποστήριξη προγραμμάτων που προωθούν την οικολογική μετακίνηση (ecomobility) θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση της χρήσης του αυτοκινήτου ως μέσου μεταφοράς μέσω της χρήσης ποδηλάτου ως εναλλακτικού μέσου μεταφοράς, του συνεπιβιβασμού (car-pooling) κ.α.

Δημιουργία απασχόλησης

Όλες οι ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στην προσπάθεια για την προστασία του περιβάλλοντος και την εφαρμογή των αρχών της αειφορίας, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας, η μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, η ανακύκλωση των αποβλήτων, η υιοθέτηση ήπιων τεχνολογιών και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας κ.α. δημιουργούν πολλές νέες θέσεις εργασίας. Η αύξηση της απασχόλησης όμως δεν είναι φυσική απόρροια όλων των προαναφερόμενων δραστηριοτήτων που προσανατολίζονται στην προστασία του περιβάλλοντος. Αντίθετα απαιτείται τόσο από πλευράς της κυβέρνησης όσο και την πλευρά των εταιρειών, μια ενεργός στρατηγική προσανατολισμού των δαπανών προς επενδύσεις με υψηλή ένταση εργασίας.

Παρεμβατισμός

Ο παρεμβατισμός αναφέρεται στον ρόλο που καλείται να διαδραματίσει το κράτος στην πορεία προς μία πιο πράσινη ανάπτυξη και οικονομία. Οι μηχανισμοί της αγοράς από μόνοι τους υστερούν σε αποτελεσματικότητα και η κρατική παρέμβαση κρίνεται αναγκαία. Η ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική, με νομοθετική,

διοικητική, επιστημονική/τεχνολογική, οικονομική και ιδεολογική διάσταση, απαιτεί δημόσια παρέμβαση, από το κράτος ή διακρατικούς οργανισμούς αλλά και από την κοινωνία των πολιτών⁵³. Το κράτος έχει στη διάθεσή του διάφορα εργαλεία για το σκοπό αυτό, όπως:

- Το κτηματολόγιο και ο σχεδιασμός των αστικών κέντρων
- Η θέσπιση κανόνων αναφορικά με τον καθορισμό των χρήσεων γης ώστε να αποφεύγεται η κακή και αλόγιστη χρήση πολύτιμων φυσικών και πολιτιστικών πόρων όπως τα δάση, οι ακτές, τα αρχαιολογικά μνημεία
- Τα οικονομικά εργαλεία που έχει στη διάθεσή του το κράτος, όπως φόροι, τέλη, επιδοτήσεις, δικαιώματα εκπομπών κ.α. τα οποία ωστόσο μέχρι στιγμής έχουν περιορισμένη χρήση σε ορισμένους μόνο τομείς (γεωργία, ενέργεια μεταφορές).

Κατόπιν των ανωτέρω διεξάγεται το συμπέρασμα ότι η επίτευξη της πράσινης ανάπτυξης συναρτάται τόσο με τις νέες δυνατότητες της τεχνολογίας, όσο και με την ανάπτυξη της περιβαλλοντικής συνείδησης των πολιτών, μπορεί ωστόσο να ενισχυθεί από την υιοθέτηση ενός παραγωγικού μοντέλου εντάσεως εργασίας καθώς και από την απαραίτητη διαρθρωτική παρέμβαση του δημόσιου τομέα.

2.4. Οι κύριες μορφές της Πράσινης Ανάπτυξης

Η πράσινη ανάπτυξη έχει δύο κύριες εκφάνσεις. Από τη μία συναντώνται οι προσπάθειες των επιχειρήσεων, των ατόμων μεμονωμένα αλλά και ολόκληρων κρατών, να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα μέσω υιοθέτησης προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης. Από την άλλη, μέσα από την πράσινη οικονομία αναδύεται και αναπτύσσεται η έννοια της πράσινης επιχειρηματικότητας, μίας επιχειρηματικότητας που βασίζεται στην κάλυψη αναγκών που σχετίζονται με την ποιότητα της ζωής και του περιβάλλοντος.

Τα προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης διακρίνονται κυρίως σε προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας και νερού, πράσινων προμηθειών, διαχείρισης απορριμμάτων και αποβλήτων και οικολογικής μετακίνησης. Τα εν λόγω προγράμματα, μπορούν να υλοποιηθούν από ιδιώτες στην καθημερινότητά τους

⁵³ Κ. Χατζημπίρος, 2009 (σελ. 10), Πράσινη Ανάπτυξη, από Δ. Ξενάκης (επιμ.), *Κατευθύνσεις Προοδευτικής Διακυβέρνησης*, Εκδόσεις Παπαζήση

(νοικοκυριό, εργασία, μετακίνηση), από τις επιχειρήσεις στην παραγωγική τους διαδικασία αλλά και στη λειτουργική τους δραστηριότητα αλλά και από κυβερνήσεις κρατών στην άσκηση της πολιτικής τους και της λειτουργίας των επί μέρους φορέων διοίκησης.

Προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας

Μέσω των προγραμμάτων αυτών επιδιώκεται ο περιορισμός της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας. Είναι γνωστό πως η παραγωγή της ηλεκτρικής ενέργειας βασίζεται στην καύση του λιγνίτη από όπου παράγεται CO₂ το οποίο αποτελεί ένα από τα αέρια του θερμοκηπίου, με πολύ βλαβερές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Ορισμένα από τα προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας είναι:

- Η εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων, τα οποία αποτελούν από τις πιο φιλικές για το περιβάλλον μορφές ενέργειας, αφού χρησιμοποιούν την ηλιακή ενέργεια και παράγουν ηλεκτρισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε κιλοβατώρα που παράγεται από φωτοβολταϊκά συστήματα συνεπάγεται την αποφυγή ενός περίπου κιλού CO₂ στην ατμόσφαιρα⁵⁴.
- Η εγκατάσταση συστημάτων ενεργειακού ελέγχου στα κτίρια (π.χ. BEMS-Building Energy Management System), τα οποία βοηθούν στον πλήρη έλεγχο και διασφαλίζουν την ορθή λειτουργία του φωτισμού, κλιματισμού (ενεργοποίηση - απενεργοποίηση ανάλογα με τη θερμοκρασία), εξαερισμού, ενώ επιτρέπουν την καταγραφή βλαβών σε πραγματικό χρόνο⁵⁵.
- Η χρήση φυσικού αερίου ως καύσιμη ύλη τόσο για οικιακή όσο και για επαγγελματική χρήση. Το φυσικό αέριο είναι από τα πιο καθαρά και λιγότερα ρυπογόνα καύσιμα. Η χρήση του συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του φαινομένου του θερμοκηπίου καθώς δεν περιέχει ενώσεις του θείου που ρυπαίνουν το περιβάλλον και προκαλούν το φαινόμενο της όξινης βροχής. Το φυσικό αέριο χρησιμοποιείται με αρκετούς τρόπους καθώς αποτελεί βασική πηγή παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, χρησιμοποιείται στην παραγωγή υδρογόνου, ως καύσιμο οχημάτων (οικολογικά οχήματα) ενώ όπως προαναφέρθηκε έχει και οικιακή χρήση (μαγειρική, θέρμανση κ.α.).

⁵⁴ Τράπεζα Πειραιώς, Εταιρική Περιβαλλοντική έκθεση, 2009, Τράπεζα Πειραιώς-Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον

⁵⁵ Τράπεζα Πειραιώς, Εταιρική Περιβαλλοντική έκθεση, 2009, Τράπεζα Πειραιώς-Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον

Προγράμματα εξοικονόμησης νερού

Το νερό είναι ακόμη ένας φυσικός πόρος που απειλείται με περιορισμό και η λειψυδρία είναι ένα περιβαλλοντικό πρόβλημα που απασχολεί πολλές περιοχές. Ορισμένα απλά προγράμματα για την εξοικονόμηση του πολύτιμου αυτού αγαθού είναι:

- Η τοποθέτηση αισθητήρων στις βρύσες για αυτόματο κλείσιμο καθώς και η τοποθέτηση βρυσών με ελεγχόμενη ροή περιορισμένου χρόνου. Σημειώνεται ότι μια ανοιχτή βρύση καταναλώνει 9 λίτρα νερό το λεπτό
- Η τοποθέτηση μετρητών κατανάλωσης νερού στα κτίρια έτσι ώστε να επισκευάζεται αμέσως η παραμικρή διαρροή
- Η συλλογή βρόχινου νερού. Τα όμβρια ύδατα συλλέγονται στην ταράτσα των κτιρίων και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται στην τουαλέτα όπου γίνεται και η μεγαλύτερη κατανάλωση νερού ή για το πότισμα του κήπου.

Πράσινες προμήθειες

Κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας ενός προϊόντος καταναλώνεται ενέργεια, χρησιμοποιούνται φυσικές πρώτες ύλες, σύνθετα υλικά και δημιουργούνται απόβλητα. Όλες αυτές οι ενέργειες επιβαρύνουν το περιβάλλον, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο. Είναι επομένως σημαντικό για μια επιχείρηση να προσπαθήσει να περιορίσει στο ελάχιστο τις επιπτώσεις της και αυτό στον τομέα των προμηθειών επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης πράσινων προμηθειών. Όταν χρησιμοποιείται ο όρος πράσινες προμήθειες ενός οργανισμού δημόσιου ή ιδιωτικού, σημαίνει ότι οι αγοραστές λαμβάνουν υπόψη τους περιβαλλοντικούς παράγοντες ενός προϊόντος πριν το αγοράσουν⁵⁶

Μία επιχείρηση εκτός από την παραγωγή ενέργειας μέσω ανανεώσιμων πηγών μπορεί στον τομέα των προμηθειών να χρησιμοποιεί υλικά φιλικά προς το περιβάλλον. Τα εν λόγω υλικά φέρουν ειδική οικολογική σήμανση και καλύπτουν μία ευρεία γκάμα προϊόντων. Τέτοια προϊόντα μπορεί να είναι για παράδειγμα φυσικές πρώτες ύλες που εμφανίζουν γρήγορη αποσύνθεση ή επαναχρησιμοποιημένα και ανακυκλωμένα υλικά.

Διαχείριση απορριμμάτων

Με τα σημερινά δεδομένα, στην Ελλάδα παράγονται κάθε χρόνο περίπου 4.8 εκατομμύρια τόνοι αστικών στερεών απορριμμάτων (απορρίμματα που προέρχονται από κατοικίες και εμπορικές δραστηριότητες), χωρίς να συμπεριλαμβάνονται στις

⁵⁶ Τράπεζα Πειραιώς, Εταιρική Περιβαλλοντική έκθεση, 2009, Τράπεζα Πειραιώς-Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον

ποσότητες αυτές τα απόβλητα της γεωργίας, του οικοδομικού τομέα και της βιομηχανίας. Αυτό σημαίνει ότι κάθε κάτοικος αυτής της χώρας παράγει κατά μέσο όρο 480 κιλά αστικά απορρίμματα ετησίως⁵⁷.

Οι αρχές της πράσινης ανάπτυξης υπαγορεύουν την υλοποίηση προγραμμάτων αποτελεσματικής διαχείρισης των απορριμμάτων, με σκοπό την βιωσιμότητα και την εξοικονόμηση φυσικών πόρων και ενέργειας. Αυτό επιτυγχάνεται με⁵⁸:

- Την πρόληψη παραγωγής αποβλήτων
- Την ανακύκλωση υλικών και την αξιοποίηση αποβλήτων για παραγωγή ενέργειας
- Την επαναχρησιμοποίηση υλικών
- Την μείωση των επικίνδυνων συστατικών των αποβλήτων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση στο πλαίσιο του προγράμματος, EU's Sixth Environment Action Programme (2002-2012), αναγνωρίζει το ζήτημα της διαχείρισης των απορριμμάτων ως υψίστης σημασίας. Η θέση και οι στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφορικά με το εν λόγω ζήτημα, συνοψίζονται στο Σχήμα 2.2. Σύμφωνα με αυτό οι προσπάθειες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θα πρέπει να συγκεντρωθούν με στόχο την μετακίνηση προς την κορυφή της πυραμίδας διαχείρισης των απορριμμάτων.

⁵⁷ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: www.minenv.gr

⁵⁸ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: www.minenv.gr



Σχήμα 2-2: Αντίστροφη Πυραμίδα Περιβαλλοντικά Βέλτιστης Διαχείρισης Αποβλήτων

Πηγή: Διαδικτυακός τόπος

<http://ec.europa.eu/environment/waste/pdf/WASTE%20BROCHURE.pdf>

Τα οφέλη της ανακύκλωσης και της ορθής διαχείρισης των απορριμμάτων, διαχέονται και εκτός από το περιβάλλον επηρεάζουν και την οικονομία και την κοινωνία. Η εξοικονόμηση χώρων ταφής απορριμμάτων, η μείωση των εκπομπών CO₂, η εξοικονόμηση ενέργειας και η δημιουργία 1.200 νέων θέσεων εργασίας είναι ορισμένες από τις θετικές επιπτώσεις της ανακύκλωσης⁵⁹.

Οικολογική μετακίνηση

Η χρήση του αυτοκινήτου στην καθημερινότητα των ανθρώπων είναι ένας παράγοντας που επιβαρύνει σημαντικά την ατμόσφαιρα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας «Οι καθημερινές μας συνήθειες και το περιβάλλον», το 50% του CO₂ και των υπολοίπων ρύπων εκπέμπεται από τη χρήση αυτοκινήτων, ενώ το υπόλοιπο 50% από τη χρήση μέσων μαζικής μεταφοράς⁶⁰. Είναι επίσης χαρακτηριστικό, ότι το 20% περίπου της ενέργειας που καταναλώνεται στις χώρες

⁵⁹ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: www.minenv.gr

⁶⁰ Τράπεζα Πειραιώς, Εταιρική Περιβαλλοντική έκθεση, 2009, Τράπεζα Πειραιώς-Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον

του ΟΟΣΑ πηγαίνει στις μεταφορές και το 99% αυτού του ποσοστού βασίζεται στο πετρέλαιο⁶¹.

Ορισμένοι από τους τρόπους περιορισμού των αρνητικών για το περιβάλλον επιπτώσεων από τη χρήση του αυτοκινήτου είναι:

- Η αντικατάσταση των συμβατικών οχημάτων από οχήματα χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (υβριδικά αυτοκίνητα)
- Η χρήση ποδηλάτου ως εναλλακτικού μέσου μεταφοράς στην πόλη
- Ο συνεπιβιβασμός (car-pooling), δηλαδή να μοιράζεται κάποιος ένα ιδιωτικό μέσο μεταφοράς με άλλους που πηγαίνουν στην ίδια κατεύθυνση. Η προσπάθεια αυτή πρακτικά συντονίζεται μέσω διαδικτυακών τόπων ή από την εταιρεία για τους εργαζόμενους της (εταιρικό car-pooling)
- Περιορισμός των απαιτούμενων μετακινήσεων στη διάρκεια της ημέρας μέσω χρήσεως του διαδικτύου για διενέργεια συναλλαγών των ιδιωτών (π.χ. e-banking), προγραμμάτων e-learning ως εργαλείο εκπαίδευσης του προσωπικού των εταιρειών, διενέργειας τηλεδιασκέψεων των στελεχών των εταιρειών κ.α.

Όπως προαναφέραμε μέσα από την πράσινη ανάπτυξη αναδείχθηκε μιας νέας μορφής επιχειρηματικότητα, η πράσινη επιχειρηματικότητα. Οι επιχειρήσεις που σκέφτονται πράσινα πραγματοποιούν επενδύσεις φιλικές προς το περιβάλλον ενώ παράλληλα συντελούν στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Στη συνέχεια αναφέρονται τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα εφαρμογής της πράσινης επιχειρηματικότητας.

Οικοτουρισμός – Αγροτουρισμός

Πρόκειται για μια εναλλακτική μορφή τουρισμού που συνεισφέρει στην προστασία του περιβάλλοντος, εκπαιδεύοντας και ευαισθητοποιώντας το κοινό, ενισχύοντας παράλληλα την ανάπτυξη της περιφέρειας⁶².

Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με την 208/22-12-2008 Γνώμη της Ολομέλειας της Οικονομικής & Κοινωνικής Επιτροπής της Ελλάδος, ο αγροτουρισμός είναι: «εκείνη η τουριστική δραστηριότητα που αναπτύσσεται σε χώρο μη αστικό από τους απασχολούμενους κύρια στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα και ειδικότερα σε οικογενειακής ή συνεταιριστικής μορφής μικρές τουριστικές μονάδες παροχής αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την ενίσχυση του αγροτικού εισοδήματος και της

⁶¹ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: iceal.wikidot.com/atmosfairiki-rypansi

⁶² Τράπεζα Πειραιώς, Εταιρική Περιβαλλοντική έκθεση, 2009, Τράπεζα Πειραιώς-Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον

τοπικής οικονομίας, τόσο από την εκμετάλλευση των τουριστικών καταλυμάτων (ενοικιαζόμενα δωμάτια, πανσιόν, ξενώνες, camping), όσο και από την τροφοδοσία των τουριστικών μονάδων με προϊόντα τοπικής παραγωγής γεωργικών συνεταιρισμών». Το κυριότερο εξωτερικό χαρακτηριστικό του αγροτουρισμού είναι ότι στο πλαίσιο του πραγματοποιούνται δραστηριότητες, όπως μαθήματα παραδοσιακής μαγειρικής, εφαρμογή, συμμετοχή στην αγροτική ζωή, τοπικούς χορούς, περίπατους στα χωράφια και την περιοχή, συμμετοχή σε αγροτικές εργασίες.

Ο οικοτουρισμός ακολουθεί τις επιταγές του βιώσιμου τουρισμού ωστόσο διακρίνεται ως προς το ότι επιπρόσθετα συμβάλει ενεργά στη διατήρηση της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, περιλαμβάνει τις τοπικές και γηγενείς κοινότητες στον προγραμματισμό του καθώς και την ανάπτυξη και λειτουργία που συμβάλλουν στην ευημερία τους, ερμηνεύει τη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά του προορισμού στον επισκέπτη⁶³.

Βιολογική γεωργία

Η βιολογική γεωργία είναι ένα αγροτικό σύστημα διαχείρισης το οποίο αναλαμβάνει την παραγωγή και εμπορία τροφίμων με σεβασμό στην ισορροπία των οικοσυστημάτων και με την ελάχιστη ανθρώπινη παρέμβαση. Οι αγρότες υιοθετούν πιστοποιημένα συστήματα βιολογικών καλλιεργειών και τα προς πώληση προϊόντα φέρουν ειδική σήμανση και πιστοποίηση. Ορισμένες από τις τυπικές πρακτικές της βιολογικής γεωργίας είναι⁶⁴:

- Πολύ αυστηρά όρια στη χρήση προϊόντων φυτοπροστασίας και συνθετικών λιπασμάτων, ζωικών αντιβιοτικών, συντηρητικών και προσθετικών στην επεξεργασία των τροφίμων καθώς και άλλες εισροές
- Πλήρης απαγόρευση της χρήσης γενετικά τροποποιημένων οργανισμών
- Χρησιμοποίηση των αυτοπαραγόμενων πόρων (π.χ. οι τροφές που παράγονται στο αγρόκτημα)
- Επιλογή φυτικών και ζωικών ειδών ανθεκτικών σε ασθένειες και προσαρμοσμένες στις τοπικές συνθήκες της περιοχής
- Εκτροφή ζώων ελευθέρως βοσκής, και όχι ενσταβλισμένων με την χρήση βιολογικών ζωοτροφών.

⁶³Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: www.ecotour.gr

⁶⁴Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-organic_el

Πράσινη χημεία

Η Πράσινη Χημεία εργάζεται με πυξίδα τη βιώσιμη ανάπτυξη, δημιουργώντας χημικά προϊόντα που δεν βλάπτουν είτε την υγεία του ανθρώπου είτε το περιβάλλον, χρησιμοποιώντας βιομηχανικές διεργασίες που μειώνουν ή εξαλείφουν επικίνδυνα χημικά και σχεδιάζοντας διεργασίες που ελαχιστοποιούν την παραγωγή αποβλήτων και την χρήση ενέργειας⁶⁵. Οι εταιρείες που υιοθετούν τις εφαρμογές της πράσινης χημείας μπορούν να παράγουν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον όπως ήπια απορρυπαντικά, βιοπολυμερή, φυτικά καλλυντικά κ.α.

Τέλος, στο πλαίσιο της πράσινης ανάπτυξης εμφανίζονται επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους παρακάτω τομείς:

Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνεται η παραγωγή ήπιων μορφών ενέργειας, φιλικών προς το περιβάλλον που η εκμετάλλευσή τους δεν απαιτεί κάποια ενεργητική παρέμβαση. Πιο αναλυτικά οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας περιλαμβάνουν τους κάτωθι κλάδους:

- Φωτοβολταϊκά συστήματα
- Αιολικά πάρκα
- Μικροί υδροηλεκτρικοί σταθμοί
- Ηλιοθερμικά συστήματα
- Τεχνολογίας και εφαρμογών γεωθερμίας και βιομάζας.

Διαχείριση απορριμμάτων, αποβλήτων και νερού

Στον τομέα αυτό συναντώνται επιχειρήσεις με αντικείμενο εργασιών την εμπορία του εξοπλισμού και τον απαραίτητων υλικών για την εφαρμογή των μεθόδων διαχείρισης απορριμμάτων καθώς και την παροχή υπηρεσιών για την υλοποίηση της όλης διαδικασίας.

Πράσινες μεταφορές

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό είναι κυρίως αυτοκινητοβιομηχανίες που προσανατολίζονται στην παραγωγή οχημάτων χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (υβριδικά αυτοκίνητα). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota η οποία ξεκίνησε να παράγει το μοντέλο Prius πριν 15 χρόνια για να φτάσει σήμερα στο να παράγει αποκλειστικά

⁶⁵Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο: www.chemistry.upatras.gr/greenchemistry/gc_gr.htm

υβριδικά αυτοκίνητα και συγχρόνως να έχει δημιουργήσει ένα μύθο ως μια εταιρεία που όχι μόνο παράγει αυτοκίνητα ανώτερης ποιότητας αλλά και έχει αποδείξει ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα⁶⁶ μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.5. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πράσινης ανάπτυξης

Τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της πράσινης ανάπτυξης για την κοινωνία και το περιβάλλον είναι δεδομένα και επί της ουσίας ορίζουν και θεμελιώνουν την έννοια της. Ωστόσο μέσα από την επιδίωξη για ανάπτυξη σύμφωνα με τις αρχές της αειφορίας, με ταυτόχρονη διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος, προκύπτουν σημαντικά οφέλη και για την οικονομία. Δεν είναι μάλιστα λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της πράσινης ανάπτυξης, είναι που θα μας οδηγήσει έξω από την κρίση του σύγχρονου καπιταλισμού που βιώνουμε.

Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Επιχειρήσεων για την Αειφόρο Ανάπτυξη (World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) συνοψίζει, τα πλεονεκτήματα τα οποία συνεπάγεται η πράσινη ανάπτυξη για την επιχειρηματικότητα ως εξής⁶⁷:

- Δημιουργία νέων αγορών για πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες και αύξηση κύκλου εργασιών από την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Απαγκίστρωση από τα διαρκώς μειούμενα αποθέματα μη ανανεώσιμων πόρων και διασφάλιση επαρκούς τροφοδοσίας με ανανεώσιμους πόρους που σέβονται το περιβάλλον
- Δυνατότητες για εξοικονόμηση φυσικών πόρων εξαιτίας της διαρκούς ανόδου των τιμών των μη ανανεώσιμων πόρων
- Μείωση περιβαλλοντικού ρίσκου και αποφυγή κυρώσεων λόγω μη συμμόρφωσης με την περιβαλλοντική νομοθεσία.

Επιπλέον είναι γεγονός ότι η επιχείρηση που αποφασίζει να ακολουθήσει μία πιο πράσινη συμπεριφορά βελτιώνει την εικόνα της και δημιουργεί θετική φήμη, καθώς προβάλλεται ως κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνη. Τη σημερινή εποχή οι καταναλωτές έχουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, είναι καλύτερα ενημερωμένοι και

⁶⁶ Sarah Skikne, Doreen Reid, Caroline Fricke, Fiona Berry, (2008), The business guide to the low carbon economy: CALIFORNIA, Climate Group & ARUP, London

⁶⁷ Εγχειρίδιο Πράσινων Πρακτικών για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, 2009, Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε. – Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον, Αθήνα

εμφανίζονται ευαισθητοποιημένοι περιβαλλοντικά. Για το λόγο αυτό δεν μένουν ασυγκίνητοι σε προσπάθειες που σχετίζονται με την περιβαλλοντική προστασία και προτιμούν τα προϊόντα των εταιρειών που ακολουθούν πράσινες πρακτικές, ενώ πολλές φορές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μία υψηλότερη τιμή για αυτό.

Επίσης η πράσινη στροφή μπορεί να φέρει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά όταν υπάρχει πιστοποίηση και συστηματοποιημένη υιοθέτηση περιβαλλοντικών αρχών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες δυνατότητες συνεργασίας με πελάτες⁶⁸.

Τέλος πολύ σημαντικά θεωρούνται τα οικονομικά οφέλη που μπορεί να απολάβει η επιχείρηση στην προσπάθεια για τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος. Η εξοικονόμηση φυσικών πόρων πολλές φορές συνεπάγεται και εξοικονόμηση χρημάτων, ειδικά όταν συνοδεύεται από συστηματικές και οργανωμένες προσπάθειες για τη μείωση των λειτουργικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων της επιχείρησης.

Ωστόσο, παρά τα αδιαμφισβήτητα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από τις πρακτικές της πράσινης ανάπτυξης δεν λείπουν και οι επικριτικές θέσεις απέναντι στο ζήτημα.

Σύμφωνα με τον Ναξάκη (1997): « Η πράσινη οικονομία αποτελεί την προσπάθεια για ορθολογικοποίηση και εμπορευματοποίηση των ρυθμών καταστροφής της φύσης και την προσπάθεια να γίνει δυνατή η λειτουργία της ανάπτυξης ως μηχανισμού καταστροφής της φύσης με την ανάγκη για μείωση του κόστους που δημιουργείται λόγω της περιβαλλοντικής υποβάθμισης»⁶⁹. Η άποψη αυτή βασίζεται στην πεποίθηση ότι δεν είναι δυνατό από τη μία να πραγματοποιούνται πράσινες επενδύσεις και από την άλλη να συνεχίζεται η υπέρμετρη μεγέθυνση της ενεργειακής παραγωγής και η ακόρεστη ανάπτυξη. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η αιτία των οικολογικών προβλημάτων είναι το βιομηχανικό σύστημα και η οικονομία της αγοράς, η άποψη αμφισβητεί ότι η πράσινη στροφή από μόνη της είναι ικανή να θεραπεύσει τις πληγές, από τη στιγμή μάλιστα που στον αγώνα επιδίωξης του κέρδους οι ενεργειακές ανάγκες συνεχίζουν να γιγαντώνονται.

Σε συνέχεια της προηγούμενης κριτικής επομένως, είναι χρήσιμο να αναρωτηθεί κανείς όχι μόνο πώς παράγεται η ενέργεια αλλά και αν τελικά είναι αναγκαία η τόσο μεγάλη παραγωγή ενέργειας. Επιπρόσθετα προβληματισμό προκαλεί το αν τελικά η

⁶⁸Εγχειρίδιο Πράσινων Πρακτικών για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, 2009, Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε. – Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον, Αθήνα

⁶⁹ Ναξάκης Χ. , 1997, Η οικολογικοποίηση της ανάπτυξης. Οι επιπτώσεις στο περιβάλλον μετά τη συνθήκη του Μάαστριχ, Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 26, σελίδα 23

κοινωνία θα καταφέρει να γευτεί τα οφέλη της πράσινης ανάπτυξης ή αυτά θα χρησιμοποιηθούν μόνο από τις επιχειρήσεις στην υπηρεσία του κέρδους.

Από την άλλη, κατά πολλούς μαρξιστές, η πράσινη ανάπτυξη όπως εφαρμόζεται σε συνθήκες καπιταλισμού, δεν μπορεί να αποφέρει σημαντικά θετικά αποτελέσματα για το περιβάλλον. Επιπλέον υποστηρίζουν ότι μπορεί να αποτελεί μία ευκαιρία για νέες επενδύσεις εις βάρος όμως τη εργατικής τάξης⁷⁰.

2.6. Συμπέρασμα

Η πράσινη ανάπτυξη προβάλλεται σήμερα από πολλούς ως το εξιτήριο από την οικονομική κρίση και το μέσο καταστολής της οικολογικής καταστροφής και οι προοπτικές της στον ανεπτυγμένο κόσμο είναι σημαντικές. Τα οφέλη της εφαρμογής του μοντέλου της πράσινης ανάπτυξης είναι αδιαμφισβήτητα τόσο για το περιβάλλον όσο και για την οικονομία και την κοινωνία.

Ωστόσο προκειμένου να διαδραματίσει σωστά το ρόλο της θα πρέπει να τεθεί περισσότερο στην υπηρεσία του κοινωνικού συνόλου και λιγότερο στην υπηρεσία της ανθρώπινης προσπάθειας για επιδίωξη κέρδους.

⁷⁰ Πηγή Wikipedia: el.wikipedia.org

2.7. Βιβλιογραφία

1. Adams W.M., The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the 21th Century, Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 2006
2. Εγχειρίδιο Πράσινων Πρακτικών για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, 2009, Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε. – Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον, Αθήνα
3. Ζαγοριανός Ε. , 2002, Διάλεξη στην Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος», Αθήνα: ΙΑΑΚ/ ΕΚΚΕ
4. Ζήσης Ι. ,2003, ISBN 960-7284-18-6, «Το πράσινο επιχειρείν», Αθήνα: Υ.Πε.Χω.Δ.Ε, Παν.Δοι.Κο
5. Jacobs M., 1991, The Green Economy: Environment, Sustainable Development and the Politics of the Future, Pluto Press, London
6. Johnson G. , Scholes K. and Whittington R. , 2005, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe, 7th edition
7. Kaufman, R. ,1992, Rio Document Spurs Debate, The Scientist 6, 15
8. Ναζάκης Χ. , 1997, Η οικολογικοποίηση της ανάπτυξης. Οι επιπτώσεις στο περιβάλλον μετά τη συνθήκη του Μάαστριχ, Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 26
9. Παπακωνσταντίνου Π. , (2008), Το χρυσό παραπέτασμα, η γέννηση του ολοκληρωτικού καπιταλισμού, Εκδοτικός οίκος Λιβάνη
10. Pearce, D. W. and J. J. Warford (1993). World without end: economics, environment, and sustainable development. New York, N.Y., Published for the World Bank [by] Oxford University Press
11. Ricardo, D., 1926, Principles of Political Economy and Taxation, Everyman, London
12. Schroeder M. Dean and Robinson G. Alan, Green is free: Creating Sustainable Competitive Advantage Through Green Excellence, Organizational Dynamics (2010) 39, pp. 345-352
13. Skikne S. , Reid D. , Fricke C. , Berry F. , (2008), The business guide to the low carbon economy: CALIFORNIA, Climate Group & ARUP, London
14. Τράπεζα Πειραιώς, Εταιρική Περιβαλλοντική έκθεση, 2009, Τράπεζα Πειραιώς-Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον
15. Wheelen T. , Hunger D. , 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall
16. Χατζημπίρος, Κ. , (1994), Προοπτικές συμβολής νέων τεχνολογιών στη μείωση της περιβαλλοντικής υποβάθμισης, στο Ρόκος, Δ. (επιμ.) : Επιστήμες και περιβάλλον στα τέλη του αιώνα, Εναλλακτικές Εκδόσεις
17. Χατζημπίρος, Κ. , 2007, Περιβαλλοντικό έλλειμμα και μεταρρυθμιστικό αίτημα, στο: Τσούκας Χ. (επιμ.) Για μια Προοδευτική Πολιτική, Εκδόσεις Καστανιώτη
18. Χατζημπίρος, Κ. , 2007, Οικολογία, Οικοσυστήματα και Προστασία του Περιβάλλοντος. Γ' Έκδοση, Συμμετρία
19. Χατζημπίρος Κ. , 2009, Πράσινη Ανάπτυξη, από το: Δ. Ξενάκης (επιμ.), Κατευθύνσεις Προοδευτικής Διακυβέρνησης, Εκδόσεις Παπαζήση

Ηλεκτρονικές Πηγές

- el.wikipedia.org
- www.sepp.org/policy%20declarations/heidelberg_appeal.html
- www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/453/Decoupling_environment_from_economic_growth.html
- www.minenv.gr
- iceal.wikidot.com/atmosfairiki-rypansi
- www.chemistry.upatras.gr/greenchemistry/gc_gr.htm
- www.ecotour.gr
- ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-organic_el
- <http://ec.europa.eu/environment/waste/pdf/WASTE%20BROCHURE.pdf>
- <http://www.iucn.org/>

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

3. Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πράσινης Ανάπτυξης

3.1. Εισαγωγή

Η σύγχρονη επιχείρηση καλείται να δραστηριοποιηθεί και να αναπτυχθεί σε ένα ιδιαίτερα δυσμενές περιβάλλον, μιας οικονομίας που χαρακτηρίζεται από βαθιά ύφεση. Παράλληλα η παγκοσμιοποίηση των αγορών εντείνει τον ανταγωνισμό καθιστώντας δύσκολη την επιβίωση των επιχειρήσεων, οι οποίες ωστόσο θα πρέπει να κατορθώσουν να αποφύγουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες της νέας πραγματικότητας προς όφελός τους. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον βασική επιδίωξη για την επιχείρηση είναι η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής που θα την οδηγήσει στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς μέσω αυτού είναι δυνατή η διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξής της.

Από την άλλη μεριά στη σημερινή κοινωνία, το ζήτημα της προστασίας του περιβάλλοντος και της παγκόσμιας αειφορίας έχει ευρέως αναγνωρισθεί ως υψίστης σημασίας από αρχηγούς κρατών, επιστήμονες και απλούς πολίτες, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να δέχονται πιέσεις να δρουν πιο «πράσινα». Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν με επιτυχία στο αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα περιβαλλοντικά ζητήματα, καλούνται να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές τόσο σε λειτουργικά ζητήματα όσο και σε θέματα διαμόρφωσης στρατηγικής. Στις μέρες μας η πράσινη δράση προβάλλεται τόσο ως ανάγκη όσο και ως ευκαιρία για τις επιχειρήσεις.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτυχθούν υπό το πρίσμα των κυριότερων ακαδημαϊκών σχολών σκέψης, οι κύριες στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και το κατά πόσο είναι εφικτό αυτό να καταστεί διατηρήσιμο. Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί να τεκμηριωθεί η δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υιοθέτησης «πράσινων» πρακτικών, στο πλαίσιο διαμόρφωσης της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

3.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Μία επιχείρηση στην προσπάθειά της να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική, αφετηρία έχει την ανίχνευση τόσο του εσωτερικού της περιβάλλοντος, αναζητώντας δυνάμεις και αδυναμίες, όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, αναζητώντας ευκαιρίες και απειλές. Η εν λόγω διαδικασία αναπτύχθηκε διεξοδικά στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής στη συνέχεια, αφορά στην ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου δράσης, όπου ορίζονται για την επιχείρηση η αποστολή της (mission) και οι αντικειμενικοί της σκοποί (objectives) και αναπτύσσονται οι στρατηγικές (strategies) και οι πολιτικές της (policies)⁷¹.

Αποστολή της επιχείρησης

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ουσιαστικά ο λόγος για τον οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται. Δεν δηλώνει μόνο την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης αλλά εκφράζει και το τι φιλοδοξεί να επιτύχει αυτή στο μέλλον⁷².

Αντικειμενικοί σκοποί

Οι αντικειμενικοί σκοποί αποτυπώνουν με σαφήνεια, τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας και έχουν ποσοτικό συνήθως χαρακτήρα. Δηλώνουν με τρόπο κατανοητό *ΤΙ* θα πρέπει να επιτευχθεί και *ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ*⁷³.

Στρατηγικές

Η στρατηγική διαμορφώνει ένα περιεκτικό σχέδιο (master plan) που καθορίζει το πώς μία επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τα μειονεκτήματα.⁷⁴ Σε μία επιχείρηση διακρίνονται τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής:

- Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy), περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης αναφορικά με θέματα ανάπτυξης και διαχείρισης των επιμέρους επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων και διακρίνεται σε

⁷¹ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (p. 138), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

⁷² Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 195), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

⁷³ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 195), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

⁷⁴ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (p. 14), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

στρατηγικές ανάπτυξης, σταθεροποίησης και περισυλλογής⁷⁵. Με άλλα λόγια καθορίζει σε ποιες δραστηριότητες, σε ποιους κλάδους θα πρέπει να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση αλλά και τους τρόπους με τους οποίους θα το επιτύχει αυτό

- Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) απαντάει στο ερώτημα πώς η επιχείρηση θα ανταγωνισθεί στις επιλεγμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες και θα κατορθώσει να επιτύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Η συγκριμένη στρατηγική επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η επιχειρηματική στρατηγική, καθώς είναι αυτή που μπορεί να οδηγήσει σε επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy), προσεγγίζει την επιχείρηση από τη λειτουργική της μεριά και επιδιώκει την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των χρησιμοποιούμενων παραγωγικών πόρων.

Πολιτικές

Οι πολιτικές είναι κατευθυντήριες γραμμές που παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης, συνδέοντας έτσι τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της⁷⁶.

3.3. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τον Grant⁷⁷, «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». Ο ορισμός αυτός που διατυπώθηκε από τον Grant, εμφανίζει ως βασικό του μειονέκτημα το γεγονός ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή τα κέρδη, για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με μια διαφορετική προσέγγιση θα μπορούσαμε να πούμε ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,

⁷⁵ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (p. 15), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

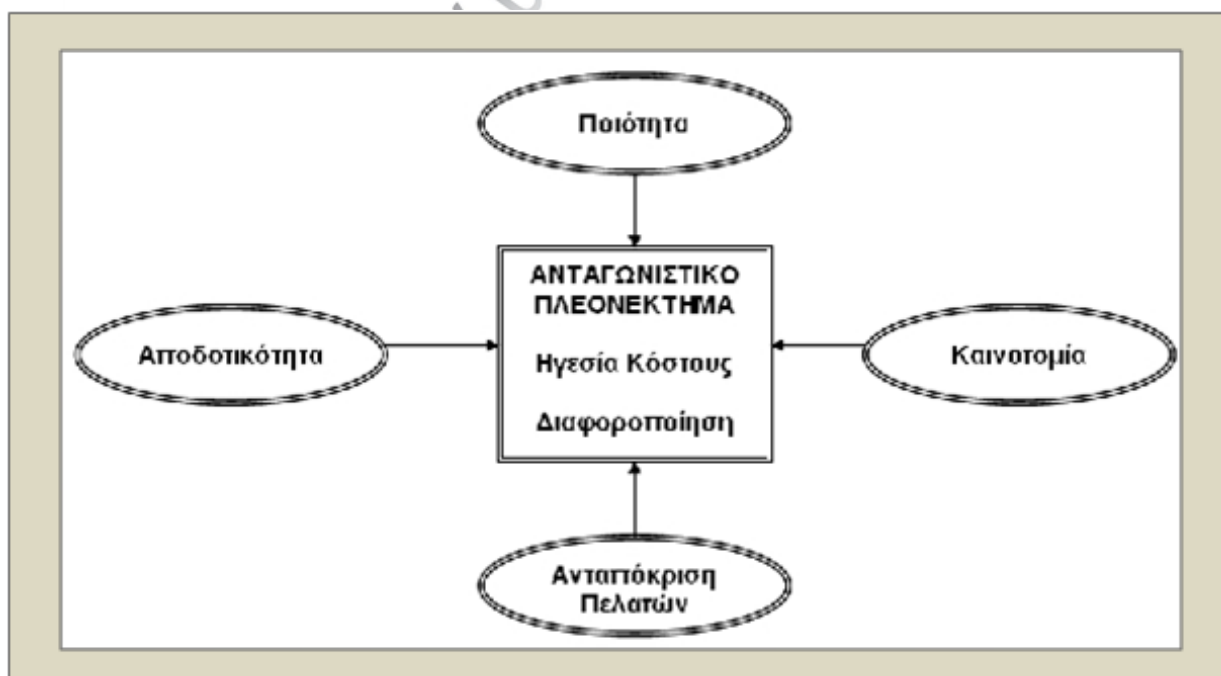
⁷⁶ Γεωργόπουλος Ν. , 2010, Σημειώσεις από τις παραδόσεις του μαθήματος «Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων»

⁷⁷ Grant R. , 2005, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 5th edition

αποκτά εκείνη η επιχείρηση που επιτυγχάνει τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές της⁷⁸.

Προκειμένου μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να αναπτύξει κάποιες θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες (core competences), προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών της. Οι βασικοί τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ανάπτυξη από πλευράς της επιχείρησης (Σχήμα 3.1):

- *Ανώτερης αποδοτικότητας*: αποτιμάται με το κόστος των απαιτούμενων εισροών για την παραγωγή μίας εκροής (πλεονέκτημα κόστους)
- *Ανώτερης ποιότητας*: με την έννοια της παραγωγής αξιόπιστων αγαθών ή υπηρεσιών που εκτελούν σωστά την αποστολή για την οποία σχεδιάστηκαν (πλεονέκτημα διαφοροποίησης και κόστους)
- *Ανώτερης καινοτομίας*: η οποία αποτυπώνεται είτε στα παραγόμενα προϊόντα είτε στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (πλεονέκτημα διαφοροποίησης)
- *Ανώτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών*: η οποία συνίσταται στο να μπορεί η επιχείρηση να προσφέρει στον πελάτη αυτό που θέλει όταν το θέλει (πλεονέκτημα διαφοροποίησης και κόστους)⁷⁹.



Σχήμα 3-1: Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Γεωργόπουλος , 2002

⁷⁸ Γεωργόπουλος Ν. , 2010, Σημειώσεις από τις παραδόσεις του μαθήματος «Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων»

⁷⁹ Γεωργόπουλος Ν. , 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Α' έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου

3.4. Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία του στρατηγικού μάνατζμεντ και της οικονομικής θεωρίας, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει μία καθολική προσέγγιση αναφορικά με το ζήτημα της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα σχετικά πρόσφατη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, αποκαλύπτει την ανάπτυξη τριών διαφορετικών σχολών σκέψης αναφορικά με το ζήτημα και συγκεκριμένα τη νεοκλασική, τη δομική και τη δυναμική σχολή (Baaij et al. , 2007)⁸⁰.

Νεοκλασική Σχολή (Neoclassical)

Η νεοκλασική σχολή της οποίας κύριος εκφραστής ήταν ο Marshall (1890), υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις δρουν και αναπτύσσονται σε πλήρως ανταγωνιστικές αγορές ενώ το περιβάλλον τους χαρακτηρίζεται από σταθερότητα. Στις συνθήκες αυτές οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης τείνουν να εξαλείφουν κάθε μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε αυτό εκφράζεται με ανώτερη ποιότητα είτε με ανώτερα κέρδη. Επομένως σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε τέλειες αγορές είναι ανέφικτη.

Δυναμική Σχολή (Dynamic)

Η εν λόγω θεώρηση υποθέτει αγορές που είναι προσωρινά μόνο ατελείς καθώς και ένα δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον. Με τα δεδομένα αυτά και σύμφωνα πάντα με τους εκφραστές της δυναμικής σχολής, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο ωστόσο θα είναι πρόσκαιρο. Ως μόνος τρόπος επίτευξης διατηρήσιμης ανώτερης απόδοσης παρουσιάζεται η επίτευξη διαδοχικών προσωρινών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στη σχολή αυτή περιλαμβάνεται:

- Η αυστριακή οικονομική θεωρία των Schumpeter (1934, 1944) και Kirzner (1979) και η εξελικτική οικονομική θεωρία των Nelson και Winter (1982), οι οποίες υποστηρίζουν ότι οδηγός για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η νεωτεριστική και καινοτόμος επιχειρηματική δράση

⁸⁰ Baaij M. , Reinmoeller P. , Niepce N. , 2007, Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda, Strategic Change, 16: 87-95

- Η προσέγγιση των δυναμικών ικανοτήτων (Teece et al., 1997; Eisenhardt και Martin, 2000), βάσει της οποίας πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ανάπτυξη δυναμικών ικανοτήτων και καινοτομιών από τις επιχειρήσεις
- Το υπόδειγμα του υπερανταγωνισμού του D'Aveni (1994, 1997, 1999), βάσει του οποίου οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν ανώτερη απόδοση με το να ακυρώνουν περιοδικά και να αντικαθιστούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα πριν αυτό αντιγραφεί, αποσβεσθεί ή απαξιωθεί από τον ανταγωνισμό⁸¹.

Δομική Σχολή (Structural)

Η σχολή αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι το περιβάλλον της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και είναι προβλέψιμο, ενώ οι αγορές είναι ατελείς. Οι εκφραστές της σχολής αυτή υποστηρίζουν ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή και το πλεονέκτημα αυτό δύναται να διατηρηθεί όσο διατηρούνται αμετάβλητες και οι συνθήκες που διαμορφώνουν ατελείς μορφές αγοράς⁸². Στη δομική σχολή, αναφορικά με τη διαδικασία επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συναντάται η κλαδική προσέγγιση του Porter (1980, 1985), καθώς και η προσέγγιση των επιχειρησιακών πόρων με κύριο εκφραστή τον Barney (1991). Υπενθυμίζεται ότι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων αναπτύχθηκε διεξοδικά στο πρώτο κεφάλαιο του παρόντος συγγράμματος, επομένως στη συνέχεια θα αναπτυχθεί η κλαδική προσέγγιση του Porter.

Πιο αναλυτικά, ο Porter υποστηρίζει ότι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου χωρίς την υιοθέτηση μιας προσεκτικά σχεδιασμένης στρατηγικής, η οποία θα προέλθει από την εκμετάλλευση των ευκαιριών που προκύπτουν σε υπάρχουσες ή νέες αγορές και την αξιοποίηση των εσωτερικών δυνάμεων της επιχείρησης. Μάλιστα η ορθή στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο είναι ο οδηγός που θα εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα πάντα με τον Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η παραγωγή ενός προϊόντος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος ανώτερου ποιοτικά που έχει τέτοια γνωρίσματα

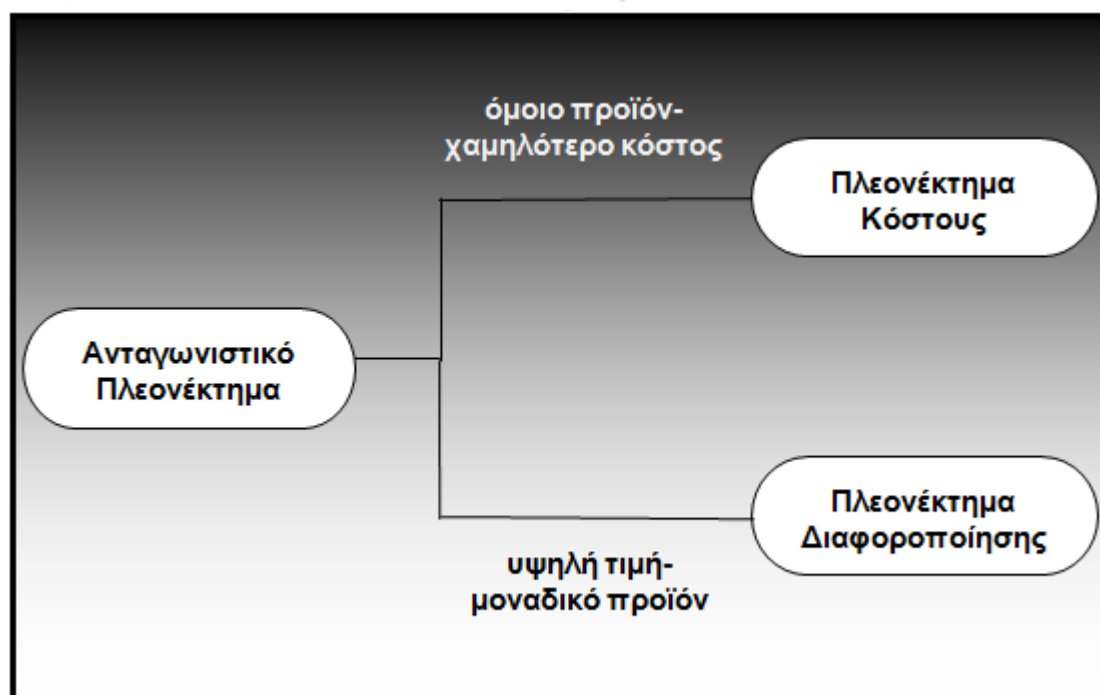
⁸¹ Σιγάλας Χρ., Πέκκα - Οικονόμου Β., 5 Ιανουαρίου 2009, «Σε αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων», Εφημερίδα «Η Ναυτεμπορική»

⁸² Σιγάλας Χρ., Πέκκα - Οικονόμου Β., 5 Ιανουαρίου 2009, «Σε αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων», Εφημερίδα «Η Ναυτεμπορική»

ώστε ο καταναλωτής να είναι διατεθειμένος να πληρώσει επιπλέον κόστος για την απόκτησή του (Σχήμα 3.2). Με βάση λοιπόν αυτά τα δύο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκύπτουν τρεις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές οι οποίες ονομάζονται και γενικές (generic) στρατηγικές, καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιασδήποτε μορφής και μεγέθους επιχείρηση ακόμη και εάν αυτή είναι μη κερδοσκοπική: η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης είτε με διαφοροποίηση είτε με ηγεσία κόστους.

- **Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**

Η εν λόγω στρατηγική στοχεύει σε μαζικές αγορές και απαιτεί σύμφωνα με τον Porter (1980), «αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής, ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος, μειωμένο κόστος εξαιτίας αποκτώμενης εμπειρίας, αυστηρό έλεγχο κόστους, κατοχή μεγάλου μεριδίου, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες και μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως έρευνα και ανάπτυξη, πωλήσεις, διαφημίσεις και υπηρεσίες μετά την πώληση⁸³».



Σχήμα 3-2: Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Grant R. , 2005

⁸³ Porter M. , 1980, (p. 35), Competitive Strategy, NY: The Free Press

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση μίας στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι ποικίλα και αναδεικνύονται με τη χρήση της τεχνικής των πέντε δυνάμεων του Porter:

- Η επιχείρηση-ηγέτης κόστους προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει
- Η απειλή από την ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων μετριάζεται με τη δυνατότητα χρέωσης μίας πολύ χαμηλής τιμής διάθεσης του προϊόντος της
- Η χαμηλή τιμή διάθεσης, δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο καθώς δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τα χαμηλά επίπεδα κόστους
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται καθώς η τιμή του προϊόντος είναι ήδη χαμηλή και οι αγοραστές δύσκολα θα πιέσουν για περαιτέρω μείωση
- Η επιχείρηση-ηγέτης κόστους αυξάνει τη διαπραγματευτική της δύναμη απέναντι στους προμηθευτές της καθώς αγοράζει μαζικά και μπορεί να αντιμετωπίσει με μεγαλύτερη ευκολία μία επικείμενη αύξηση στις τιμές των υλών.

Ωστόσο η μη αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους μπορεί να εμφανίσει κινδύνους για την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα:

- Ενδέχεται να προκύψει μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή και «διολίσθηση» της ποιότητάς του
- Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις είναι δυνατόν να απαξιώσουν τις τεχνολογικές επενδύσεις της επιχείρησης-ηγέτη κόστους και να εκμηδενίσουν τα κοστολογικά πλεονεκτήματά της
- Η επιχείρηση μπορεί να απολέσει την ικανότητά της να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα για την ικανοποίηση νέων και υπαρχουσών καταναλωτικών προτιμήσεων
- Υπάρχει κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που οδηγούν την επιχείρηση στην ηγεσία κόστους.⁸⁴

- **Στρατηγική Διαφοροποίησης**

⁸⁴ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 332), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

Η στρατηγική διαφοροποίησης απευθύνεται και αυτή σε μία πλατιά αγορά-στόχο και προβλέπει τη δημιουργία ενός προϊόντος (ή μιας υπηρεσίας), το οποίο έχει τέτοια χαρακτηριστικά ώστε να εκλαμβάνεται από τους καταναλωτές ως μοναδικό⁸⁵. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής της διαφοροποίησης, μπορεί να επιτευχθεί με προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομικότητα ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών. Σημειώνεται ότι η διαφοροποίηση αυτή του προϊόντος μπορεί να είναι χειροπιαστή αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται σε άυλα (augmented) χαρακτηριστικά του⁸⁶.

Η μοναδικότητα αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση τη χρέωση υψηλότερης τιμής διάθεσης και κατά συνέπεια την απολαβή υψηλών κερδών. Επιπλέον οι καταναλωτές αναπτύσσουν μία αφοσίωση στο προϊόν που υπερνικά την ευαισθησία τους στην αύξηση της τιμής του και καθιστά αδιάφορο προς αυτούς την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων. Στα πλεονεκτήματα της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών της επιχείρησης, καθώς της δίνει τη δυνατότητα να μετακυλίζει με μεγαλύτερη ευκολία στο πωλούμενο προϊόν μία ενδεχόμενη αύξηση στο κόστος των προμηθειών. Τέλος η ύπαρξη ενός μοναδικού προϊόντος και η αφοσίωση των καταναλωτών σε αυτό, αυξάνουν σημαντικά τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση μέσω της εφαρμογής της στρατηγικής της διαφοροποίησης είναι πιθανόν να μην καταστεί διατηρήσιμο καθώς⁸⁷:

- Υπάρχει κίνδυνος αντιγραφής από τους ανταγωνιστές
- Η βάση της διαφοροποίησης απαξιώνεται από τους καταναλωτές
- Η επιχείρηση παύει να δίνει έμφαση στον έλεγχο του κόστους ενώ συχνά αυξάνει αλόγιστα την τιμή του προϊόντος.

- **Στρατηγική Εστίασης (με διαφοροποίηση ή ηγεσία κόστους)**

Η στρατηγική εστίασης βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς αντλεί ωστόσο στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης είτε

⁸⁵ Wheelen T. , Hunger D. , 2006 (p. 148), Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

⁸⁶ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 335), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε.

Μπένου

⁸⁷ Porter M. , 1985, "Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press

από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η στρατηγική εστίασης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση ανακαλύψει ένα τμήμα της αγοράς, του οποίου τις ανάγκες δύναται να ικανοποιήσει αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων διαφέρει για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, στο οποίο αποφασίζει να εστιάσει και να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό. Από την άλλη μεριά η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση βασίζεται στην επιλογή ενός τμήματος της αγοράς, τις ιδιαίτερες ανάγκες του οποίου προσπαθεί να ικανοποιήσει.⁸⁸

Το κλειδί της επιτυχούς εφαρμογής της στρατηγικής εστίασης, είναι αρχικά η τμηματοποίηση και στη συνέχεια η επιλογή εκείνου του τμήματος της αγοράς που ταιριάζει καλύτερα στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει βάσει του γεωγραφικού χώρου (περιοχή, χώρα, στάδιο ανάπτυξης της οικονομίας), του τύπου του καταναλωτή και του τμήματος της γραμμής προϊόντος. Σημαντικός επίσης παράγοντας επιτυχίας είναι και η ελκυστικότητα του τμήματος που επιλέγεται, καθώς υπάρχει η πιθανότητα το επιλεγόμενο τμήμα να ικανοποιείται ήδη επαρκώς από μία ευρέως διαφοροποιημένη επιχείρηση ή το μέγεθος και η δυναμική του να μην μπορούν να εγγυηθούν ικανοποιητικές πωλήσεις.⁸⁹

Οι κίνδυνοι και στην εφαρμογή της στρατηγικής της εστίασης είναι υπαρκτοί και συνίστανται στα εξής:

- Η εν λόγω στρατηγική εύκολα γίνεται αντικείμενο μίμησης όσον αφορά τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος
- Υπάρχει το ενδεχόμενο της περαιτέρω σμίκρυνσης του τμήματος-στόχου της αγοράς και το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα
- Το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να πάψει να είναι ελκυστικό.

• Εφαρμογή Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης

Σύμφωνα με τον Porter, η ταυτόχρονη εφαρμογή στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι ιδιαίτερα δύσκολη καθώς οι δύο αυτές στρατηγικές εμφανίζονται να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες. Η προσπάθεια ελαχιστοποίησης κόστους από τη μια θέτει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος ενώ από

⁸⁸ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 339-341), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

⁸⁹ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 339-340), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

την άλλη η επίτευξη διαφοροποίησης συνεπάγεται συχνά αυξημένο κόστος. Κατά συνέπεια μία επιχείρηση που υιοθετεί στρατηγική διαφοροποίησης και προσπαθεί ταυτόχρονα να μειώσει το κόστος της, θα φτάσει αναπόφευκτα σε ένα σημείο όπου η περαιτέρω μείωση στο κόστος θα οδηγήσει σε απώλεια των πηγών της διαφοροποίησης του προϊόντος της⁹⁰.

Ο Porter, καταλήγει να αποδεχτεί ότι είναι πιθανό για μία επιχείρηση να επιτύχει ταυτόχρονα ελαχιστοποίηση κόστους και διαφοροποίηση, ωστόσο υποστηρίζει ότι η κατάσταση αυτή θα έχει προσωρινό χαρακτήρα και δεν θα είναι δυνατόν να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα⁹¹. Είναι γεγονός ότι η εκμετάλλευση ενδεχόμενων τεχνολογικών πλεονεκτημάτων, μπορεί να δώσει σε μία επιχείρηση τη δυνατότητα να επιτύχει και ανώτερη ποιότητα και υψηλό μερίδιο αγοράς και κατά συνέπεια και μείωση του κόστους της⁹². Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών που πέτυχαν την ταυτόχρονη εφαρμογή των δύο αυτών γενικών ανταγωνιστικών στρατηγικών, είναι οι αυτοκινητοβιομηχανίες Toyota και Honda καθώς και η εταιρεία επίπλων IKEA.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρατίθενται ορισμένα σύγχρονα συστήματα διοίκησης, η εφαρμογή των οποίων είναι δυνατό να οδηγήσει και σε επίτευξη μειωμένου κόστους και σε ενίσχυση της διαφοροποίησης του προϊόντος.

⁹⁰ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 339-340), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

⁹¹ Hodgetts R.M. , 1999 (pp. 24-23), "A Conversation with Michael E. Porter: A 'Significant Extension' Toward Operational Improvement and Positioning", Organizational Dynamics

⁹² Kroll M. , Wright P. and Heiens R.A. , 1999 (pp. 375-384), "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", Strategic Management Journal

Πίνακας 3-1: Τρόποι Ταυτόχρονης Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης

Πηγή: Παπαδάκης Β. , 2007, σελ. 351

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
<i>Ευέλικτα Βιομηχανικά Συστήματα</i>	Ταχύτατη εναλλαγή της γραμμής παραγωγής	Δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων
<i>Προτυποποίηση Μερών του Τελικού Προϊόντος</i>	Οικονομίες κλίμακας κατά την απόκτηση και συναρμολόγηση των προτυποποιημένων μερών	Δυνατότητα παραγωγής ευρείας γκάμας προϊόντων
<i>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</i>	Μείωση του κόστους ελέγχου και των ελαττωματικών προϊόντων, καλύτερος συντονισμός δραστηριοτήτων	Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών μέσω βελτίωσης της ποιότητας όλων των λειτουργιών
<i>Εκμετάλλευση Διασυνδέσεων με Προμηθευτές</i>	Μείωση κόστους διατήρησης αποθεμάτων και καθυστερήσεων	Άμεση εξυπηρέτηση αναγκών του πελάτη
<i>Πακέτα Προϊόντος</i>	Μαζική παραγωγή, μείωση των εξόδων μάρκετινγκ και διαφήμισης	Προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων με δυνατότητα εστίασης σε συγκεκριμένα τμήματα

3.5. Η πράσινη ανάπτυξη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις δέχονται ολοένα και μεγαλύτερη πίεση προκειμένου να γίνουν περισσότερο ευαίσθητες σε περιβαλλοντικά θέματα. Πολύ σημαντικοί φορείς ασκήσεως πίεσης προς την κατεύθυνση αυτή, είναι:

- ⇒ Οι «πράσινοι» καταναλωτές, οι οποίοι εμφανίζονται ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και έχουν ως βασικό κριτήριο για την επιλογή των αγαθών και των υπηρεσιών που καταναλώνουν, τη περιβαλλοντική τους συμβατότητα

- ⇒ Οι επίσημοι κρατικοί φορείς και η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω θέσπισης περιβαλλοντικών κανόνων στη λειτουργία των επιχειρήσεων, η μη τήρηση των οποίων επισύρει σημαντικά πρόστιμα
- ⇒ Διεθνείς οργανισμοί που αποστολή έχουν την προαγωγή και την ανάδειξη της σημασίας του ζητήματος της πράσινης ανάπτυξης και της αειφορίας, στη σύγχρονη επιχείρηση και κοινωνία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν ο συνασπισμός για περιβαλλοντικά υπεύθυνες οικονομίες CERES (Coalition for Environmental Responsible Economies) καθώς και ο οργανισμός Green Alliance που δραστηριοποιείται στο Ηνωμένο Βασίλειο
- ⇒ Η αυξανόμενη σπουδαιότητα της έννοιας της κοινωνικής υπευθυνότητας της σύγχρονης επιχείρησης, η οποία θέτει την επιχείρηση στην υπηρεσία της κοινωνίας και την προάσπιση του κοινωνικού συμφέροντος πέραν της επιδίωξης του κέρδους. Στο πλαίσιο δράσης της κοινωνικής υπευθυνότητας τα περιβαλλοντικά ζητήματα ιεραρχούνται πολύ ψηλά από τις επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να επιτύχουν ορθότερη περιβαλλοντική διαχείριση και να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα.

Οι ανωτέρω παράγοντες αναδεικνύονται σε ηγέτιδες δυνάμεις της αλλαγής και της στροφής όλο και περισσότερων επιχειρήσεων σε πράσινες πρακτικές και αναγνωρίζεται πλέον από την πλειοψηφία τους η σπουδαιότητα των περιβαλλοντικών ζητημάτων και της ορθής τους διαχείρισης. Παρατηρείται λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις, είτε εξοικονομώντας ενέργεια μέσω της υιοθέτησης πράσινων πρακτικών στην παραγωγική και λειτουργική τους διαδικασία, είτε αναπτύσσοντας «πράσινα» προϊόντα είτε μέσω εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους προκειμένου να δρουν περιβαλλοντικά υπεύθυνα, κατορθώνουν να βελτιώνουν τις διαδικασίες τους και να μειώνουν το κόστος τους, να αναπτύσσονται και να προσθέτουν αξία στις επιχειρήσεις τους⁹³.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία McKinsey τον Ιούλιο του 2011 σε δείγμα 3.203 στελεχών εταιρειών διαφορετικών εθνών, κλάδων και μεγέθους, προέκυψε ότι η έννοια της βιωσιμότητας έχει ενσωματωθεί για το 69% των επιχειρήσεων στην αποστολή και τις αξίες τους, για το 60% σε θέματα εξωτερικής επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, για το 59% στην εταιρική κουλτούρα, για το 58% στην εσωτερική επικοινωνία και τις λειτουργικές δραστηριότητες, ενώ το 57%

⁹³ McKinsey Global Survey results, October 2011, The business of sustainability, Sector of Sustainability & Resource Productivity Practice

έχει ενσωματώσει τις έννοιες της βιωσιμότητας και της αειφορίας στο στρατηγικό τους σχεδιασμό⁹⁴.

Η ιδέα της πράσινης ανάπτυξης και η εφαρμογή της, προσφέρει στη σύγχρονη επιχείρηση σημαντικά οφέλη καθώς της δίνει τη δυνατότητα να μειώσει τα κόστη της, να βελτιώσει τη φήμη της αλλά και την εσωτερική της λειτουργία καθώς και να εκμεταλλευτεί τις προκύπτουσες ευκαιρίες ανάπτυξης. Σημειώνεται ότι οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις σε πράσινες πρακτικές, σύμφωνα πάντα με την έρευνα της εταιρείας McKinsey (2011), είναι για το 33% των εταιρειών η μείωση του κόστους, για το 32% η βελτίωση της φήμης της εταιρείας, για το 31% η ευθυγράμμιση με τους στόχους, την αποστολή και τις αξίες της εταιρείας, ενώ το 27% επιλέγει να υιοθετήσει την έννοια της βιωσιμότητας καθώς διαβλέπει να προκύπτουν μέσα από αυτή σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης.

Δεδομένων των σημαντικών πλεονεκτημάτων της εφαρμογής της πράσινης ανάπτυξης στη σύγχρονη επιχείρηση, είναι λογικό να ανακύπτει το ερώτημα πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτά τα πλεονεκτήματα, προκειμένου να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Στη συνέχεια παρουσιάζονται 3 διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τον τρόπο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

«Πράσινη» Διαφοροποίηση

Μία επιχείρηση που αποφασίζει να συνταχθεί με τους κανόνες και τις πρακτικές της πράσινης ανάπτυξης, μπορεί να ακολουθήσει μία στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των πράσινων καταναλωτών.

Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί είτε μέσω ενός ανασχεδιασμού των προϊόντων της, έτσι ώστε να ενισχυθεί η περιβαλλοντική τους συμβατότητα είτε μέσω της οικοδόμησης μίας αξιόπιστης εικόνας «πράσινης επιχείρησης», η οποία χρησιμοποιεί μόνο διαδικασίες και τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον⁹⁵. Δημιουργείται έτσι ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία, με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά άλλοτε απτά, όπως οικολογικά υλικά συσκευασίας, οικολογικά σήματα (eco-labels) που πιστοποιούν την φιλική περιβαλλοντική υπόσταση του προϊόντος και άλλοτε αντιληπτά, καθώς προσφέρει στον καταναλωτή την ηθική ικανοποίηση ότι χρησιμοποιεί προϊόντα και

⁹⁴ McKinsey Global Survey results, October 2011, The business of sustainability, Sector of Sustainability & Resource Productivity Practice

⁹⁵ Azzone G. and Bertele U. , 1994, "Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage", Long Range Planning Vol. 27, No 6, pp. 69-81, Elsevier Science

υπηρεσίες που δεν βλέπουν το περιβάλλον και πολύ περισσότερο ότι ενισχύει με τα χρήματά του εταιρείες που λαμβάνουν δράση για την προστασία του οικοσυστήματος.

Αυτό που είναι σημαντικό για την επιχείρηση από οικονομικής πλευράς είναι ότι για την απόκτηση του ανώτερου και ιδιαίτερου αυτού προϊόντος, οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα υψηλότερο τίμημα. Μάλιστα έχοντας αναπτύξει αφοσίωση στο προϊόν γίνονται λιγότερο ευαίσθητοι στις μεταβολές της τιμής του. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται για την επιχείρηση την απολαβή μεγαλύτερων κερδών, που είναι άλλωστε και ο βασικός στόχος κάθε οργανισμού εάν θέλει να επιβιώσει.

Ωστόσο, η πράσινη ταυτότητα της επιχείρησης θα πρέπει να αποδεικνύεται επίσημα και να μπορεί να αιτιολογηθεί. Η δήλωση και μόνο ότι ένα προϊόν είναι πράσινο ή ότι μία εταιρεία συντάσσεται με τις αρχές της πράσινης ανάπτυξης, δεν αρκεί καθώς οι πράσινοι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα σκεπτικιστές και καχύποπτοι ενώ η ψευδής δήλωση μιας επιχείρησης σχετικά με την περιβαλλοντικής της διαχείριση επισύρει σημαντικές κυρώσεις από τους κρατικούς φορείς. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διεθνή συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως το ISO 14001, που επιτρέπουν την αναγνώριση και την μέτρηση της πράσινης δράσης μιας επιχείρησης και βοηθούν τόσο τους καταναλωτές, που αναγνωρίζουν πλέον τα πράσινα προϊόντα μέσω των επίσημων πιστοποιήσεών τους, τόσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων προκειμένου να συντονίσουν και να οργανώσουν καλύτερα τις πράσινες δράσεις τους.

Κατά συνέπεια προκειμένου μία στρατηγική πράσινης διαφοροποίησης να είναι αποτελεσματική και να οδηγήσει σε επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, θα πρέπει:

- Το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία να έχει γνήσια πράσινα χαρακτηριστικά και αυθεντικά περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα, που να αιτιολογούν τη χρέωση μίας υψηλής τιμής
- Η επιχείρηση να είναι ικανή να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τα πλεονεκτήματα του προϊόντος της στο καταναλωτικό κοινό.

Απαιτείται επομένως ισχυρή δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης αλλά και του προσωπικού της επιχείρησης και διάθεση σημαντικών πόρων⁹⁶.

Η εφαρμογή της στρατηγικής της πράσινης διαφοροποίησης φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική σε μικρά τμήματα της αγοράς (διαφοροποίηση με εστίαση) και αυτό

⁹⁶Azzone G. and Bertele U. , 1994, "Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage", Long Range Planning Vol. 27, No 6, pp. 69-81, Elsevier Science

γιατί από τη μια οι καταναλωτές εμφανίζονται συχνά δύσπιστοι ως προς την πράσινη ταυτότητα ενός προϊόντος ή μίας επιχείρησης, ενώ από την άλλη το απαιτούμενο τίμημα για την απόκτηση ενός πράσινου προϊόντος είναι συχνά απαγορευτικά υψηλό. Ωστόσο, οι αγορές στόχος των επιχειρήσεων που υιοθετούν πράσινες πρακτικές, τείνουν να διευρυνθούν, καθώς:

- Υπάρχουν πλέον επίσημες πιστοποιήσεις των επιχειρήσεων από διεθνή συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και των προϊόντων από οικολογικά σήματα (π.χ. Red Cross στις Η.Π.Α και Blue Angel στη Γερμανία). Έτσι υπάρχει πιστοποίηση των πράσινων ποιοτικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος από μια τρίτη αμερόληπτη πλευρά και αυτό διαβεβαιώνει τους καταναλωτές για τα πλεονεκτήματά του
- Οι εταιρείες εκμεταλλεύόμενες την απόκτηση εμπειρίας και τις προκύπτουσες οικονομίες κλίμακας, χρησιμοποιώντας πράσινες τεχνολογίες και πρακτικές στην παραγωγική τους διαδικασία (ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, πρακτικές αποτελεσματικής διαχείρισης των αποβλήτων και των απορριμμάτων κ.α.), επιτυγχάνουν μείωση του κόστους τους και κατά συνέπεια έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν την τιμή του προϊόντος του⁹⁷.

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν μία στρατηγική πράσινης διαφοροποίησης απευθυνόμενες στο σύνολο της αγοράς. Μάλιστα εκείνες που θα κατορθώσουν να δημιουργήσουν και να προσφέρουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία που να εμφανίζει ανώτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά και να ανταποκρίνεται με συνέπεια στις ανάγκες των πελατών θα κατορθώσουν να επιτύχουν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μείωση του κόστους της επιχείρησης μέσω υιοθέτησης πράσινων πρακτικών

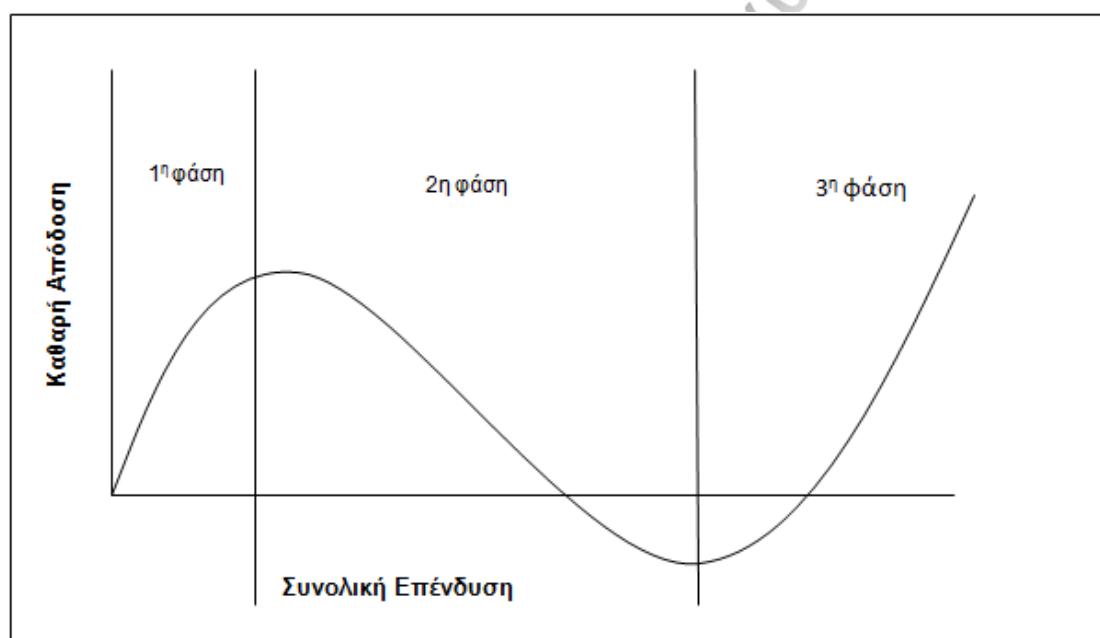
Η επικρατούσα αντίληψη είναι ότι μία επιχείρηση στην προσπάθεια της να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα αυξάνει τα κόστη της, καθώς μία τέτοια διαδικασία απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε χρηματικό και ανθρώπινο κεφάλαιο. Είναι γεγονός ότι η ανάπτυξη μίας διαδικασίας αποτελεσματικής διαχείρισης των αποβλήτων ή των απορριμμάτων, ο περιορισμός των εκπομπών ρύπων διοξειδίου του άνθρακα ή η εγκατάσταση παραγωγής και τροφοδοσίας ενέργειας μέσω εναλλακτικών πηγών, είναι ιδιαίτερα κοστοβόρες διαδικασίες.

Ωστόσο αποδεικνύεται, ότι μπορεί τελικά να κοστίζει πολύ περισσότερο σε μία επιχείρηση η κάλυψη των εξόδων που δημιουργούνται από μία μη ορθολογική

⁹⁷ Azzone G. and Bertele U. , 1994, "Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage", Long Range Planning Vol. 27, No 6, pp. 69-81, Elsevier Science

περιβαλλοντική διαχείριση, από τις επενδύσεις που απαιτούνται προκειμένου να εφαρμόσει πράσινες πρακτικές στην παραγωγική της διαδικασία. Επομένως υποστηρίζεται ότι εάν οι πράσινες βελτιώσεις γίνουν σωστά, μπορούν να οδηγήσουν όχι μόνο σε μείωση του κόστους αλλά να αποδειχθούν και κερδοφόρες.

Οι Schroeder και Robinson (2010), βασιζόμενοι στα οικονομικά στοιχεία που προέκυψαν μελετώντας την περίπτωση της αυτοκινητοβιομηχανίας SIA (Subaru Indiana Automotive) η οποία κατόρθωσε να επιτύχει μηδενική υγειονομική ταφή των απορριμμάτων της, κατέληξαν στην κάτωθι απεικόνιση της Καμπύλης Σωρευτικής Απόσβεσης των πράσινων επενδύσεων.



Σχήμα 3-3: Καμπύλη Σωρευτικής Απόσβεσης των πράσινων επενδύσεων

Πηγή: Schroeder and Robinson, 2010

Βάσει του διαγράμματος είναι φανερό ότι στο πρώιμο στάδιο της πράσινης στροφής της επιχείρησης (1^η φάση), οι περισσότερες επενδύσεις έχουν γρήγορη και βέβαιη οικονομική απόσβεση καθώς αφορούν κυρίως άμεσα υλοποιήσιμες και εύκολες αλλαγές, όπως εξοικονόμηση ενέργειας μέσω χρήσης φωτοκύτταρων, ανακύκλωση των απορριμμάτων, χρήση ανακυκλωμένων αναλώσιμων. Ωστόσο περαιτέρω βελτιώσεις απαιτούν την υλοποίηση προγραμμάτων με μακροπρόθεσμη, αβέβαιη και αρκετές φορές αρνητική απόδοση (2^η φάση). Στο στάδιο αυτό υλοποιούνται προγράμματα που δεσμεύουν περισσότερους πόρους, όπως είναι η εγκατάσταση συστημάτων για την αξιοποίηση των αποβλήτων ή η εγκατάσταση φωτοβολταϊκών

συστημάτων για την παραγωγή ενέργειας. Οι εν λόγω επενδύσεις μπορεί να μην έχουν άμεσα θετικά αποτελέσματα, θέτουν όμως τα θεμέλια για πιο επικερδείς πράσινες ιδέες και οδηγούν την επιχείρηση στην τρίτη φάση όπου η καμπύλη απόσβεσης αρχίζει την απότομη ανοδική της πορεία⁹⁸.

Η ανωτέρω ανάλυση δίνει απάντηση στο γιατί κάποιες εταιρείες δεν κατορθώνουν να επιτύχουν σημαντικές βελτιώσεις της περιβαλλοντικής τους διαχείρισης. Αυτό συμβαίνει γιατί εκμεταλλεύονται μεν τα άμεσα οφέλη της πρώτης φάσης αλλά όταν φτάνουν στη δεύτερη φάση που οι αποδόσεις μειώνονται και η αβεβαιότητα αυξάνεται, υπαναχωρούν. Οι αναλύσεις κόστους οφέλους στις οποίες βασίζουν τις αποφάσεις του τα στελέχη των επιχειρήσεων, δεν επιτρέπουν συχνά την ολοκλήρωση της τρίτης φάσης της διαδικασίας όπου αρχίζει η ανοδική απόδοση των πράσινων επενδύσεων.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις που υιοθετούν πράσινες πρακτικές, μπορούν να επωφεληθούν από τις απαλλαγές που προβλέπουν πολλά κράτη στην φορολόγηση τέτοιων δραστηριοτήτων, γεγονός που συντελεί επίσης στη μείωση του κόστους τους. Ωστόσο στην Ελλάδα τα φορολογικά κίνητρα είναι ακόμη φτωχά, γεγονός που ενεργεί ανασταλτικά στην ανάληψη πράσινων επενδύσεων από τους επιχειρηματίες. Επίσης, σε μία κοινωνία που οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί θα γίνουν μελλοντικά ολοένα και πιο αυστηροί και θα προβλέπουν υψηλά πρόστιμα για τη μη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με αυτούς, οι πράσινες επιχειρήσεις θα έχουν ευνοϊκότερη τοποθέτηση και πλεονέκτημα κόστους έναντι των υπολοίπων.

Τέλος σημαντική είναι η ενίσχυση που προβλέπεται από τα κοινοτικά προγράμματα στήριξης που επιδοτούν την πράσινη επιχειρηματικότητα και προσφέρουν συμφέρουσες χρηματοδοτικές λύσεις. Στην Ελλάδα το αναπτυξιακό πρόγραμμα ΕΣΠΑ (2007-2013), προβλέπει την αποδέσμευση κοινοτικών πόρων προς ενίσχυση της πράσινης επιχειρηματικότητας και του πράσινου τουρισμού και χορήγηση δανείων στις επιχειρήσεις με συμφέροντες όρους. Η δυνατότητα φθηνής χρηματοδότησης των πράσινων επενδύσεων, μειώνει το κόστος δανεισμού των επιχειρήσεων και επιδρά μειωτικά και στο συνολικό τους κόστος.

Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι η επιχείρηση που αποφασίζει να δράσει πράσινα, μακροχρόνια είναι δυνατό να αναπτύξει πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών της και αυτό να αποτελέσει την πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Το πλεονέκτημα αυτό κόστους της επιχείρησης βασίζεται σε

⁹⁸ Schroeder M. Dean and Robinson G. Alan, Green is free: Creating Sustainable Competitive Advantage Through Green Excellence, *Organizational Dynamics* (2010) 39, pp. 348

υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών και ανάπτυξη διαδικασιών που απαιτούν μακροπρόθεσμο ορίζοντα και σημαντικές επενδύσεις σε κεφάλαιο αλλά και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να αρχίσουν να αποδίδουν καρπούς. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη τη μίμηση και την αντιγραφή της πηγής του πλεονεκτήματος κόστους της επιχείρησης, από τους ανταγωνιστές του κλάδου και δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου.

Ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων μέσω της πράσινης επιχειρηματικής δράσης

Μία επιχείρηση που υιοθετεί το μοντέλο της πράσινης ανάπτυξης, είτε παράγοντας ένα πράσινο προϊόν είτε αναπτύσσοντας ένα πράσινο προφίλ μέσω εφαρμογής διαδικασιών και τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον, αποκτά νέους πόρους υλικούς και άυλους, αναβαθμίζει τους ήδη υπάρχοντες και μπορεί εάν τους συνδυάσει κατάλληλα να οδηγηθεί στην ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων και μέσω αυτών στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στους υλικούς πόρους της πράσινης επιχείρησης παρατηρείται, ότι ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις της, οι πρώτες ύλες, όλα επιλέγονται και αναβαθμίζονται προκειμένου να βελτιώσουν την περιβαλλοντική τους συμβατότητα. Στους ανθρώπινους πόρους, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και μαθαίνουν να επιδιώκουν τη βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης της επιχείρησης με κάθε μέσο και σε κάθε σημείο της παραγωγικής διαδικασίας. Στους οργανωτικούς πόρους επίσης, υιοθετούνται συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού της πράσινης δράσης της επιχείρησης, όπως τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (π.χ. ISO 14001).

Σημαντική επίσης κατάκτηση της πράσινης επιχείρησης, θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι πόροι καινοτομίας που αναπτύσσει, καθώς οι εργαζόμενοι έχοντας μνηθεί στις αρχές της βιωσιμότητας και της αειφορίας, αναδεικνύονται σε πηγές καινοτόμων ιδεών προκειμένου οι πράσινες πρακτικές να εφαρμοστούν σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Επιπλέον στους άυλους πόρους σημαντική θέση κατέχει η φήμη της επιχείρησης, η οποία συνδέεται με την ορθή περιβαλλοντική διαχείριση, την διαπιστευμένη ποιότητα των περιβαλλοντικά συμβατών προϊόντων της και την αυξημένη κοινωνική της υπευθυνότητα.

Η πράσινη επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά τους πόρους της και να τους συνδυάζει κατάλληλα μεταξύ τους, έτσι ώστε αυτοί μέσω της μεταξύ τους διάδρασης να δημιουργούν ικανότητες. Αυτό συμβαίνει γιατί τα πάντα λειτουργούν και αναπτύσσονται υπό το πρίσμα της βιωσιμότητας και της αειφορίας

και η ύπαρξη του κοινού στόχου για βελτίωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της επιχείρησης, βοηθά στον αποτελεσματικότερο συντονισμό των πόρων της.

Η πράσινη ανάπτυξη γίνεται μια από τις βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης, κατέχοντας ισάξια θέση με άλλα στοιχεία μέτρησης της απόδοσής της όπως το κέρδος, το κόστος και η ποιότητα. Η πράσινη επιχειρηματική δράση, συνοδεύεται από ισχυρή δέσμευση και πίστη όλων των εργαζομένων στα ιδεώδη και τις πρακτικές της και απαιτεί αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και σε όλο το μήκος της ιεραρχίας. Οι πόροι της πράσινης επιχείρησης, υλικοί και άυλοι, συνδυάζονται και αλληλοϋποστηρίζονται για την επίτευξη του κοινού στόχου.⁹⁹

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται, ότι η πράσινη επιχείρηση είναι δυνατόν να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα βασίζεται στη φήμη της, αφού καθιερώνεται στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού ως ένας οργανισμός που σκέφτεται αλλά και δρα πράσινα αλλά και στην εταιρική της κουλτούρα, η οποία διέπεται από τις αρχές της βιωσιμότητας και της αειφορίας. Ακολουθώντας το πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τον Barney (VRIO framework) και το οποίο αναπτύχθηκε στο 1^ο κεφάλαιο του παρόντος συγγράμματος, παρατηρούμε ότι οι ικανότητες αυτές της επιχείρησης, μπορούν να λογιστούν ως θεμελιώδεις, καθώς¹⁰⁰:

- Επιτρέπουν στην επιχείρηση να δημιουργεί αξία για τους πελάτες της (Value)
- Χαρακτηρίζονται από σπανιότητα, καθώς η πράσινη στροφή των επιχειρήσεων είναι μια σχετικά νέα τάση, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ακόμη πολλές επιχειρήσεις που να έχουν καθιερωθεί ως πράσινες στη συνείδηση του κόσμου (**Rareness**)
- Είναι δύσκολο να αντιγραφούν καθώς αφορούν σε στοιχεία άυλα που δημιουργούνται και αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό της επιχείρησης ως συνισταμένη πολλών διαφορετικών δυνάμεων και απαιτούν επένδυση σε χρόνο και χρηματικά κεφάλαια (**Imitability**)
- Η πράσινη επιχείρηση είναι οργανωμένη, αναφορικά με τη δομή και τα συστήματα ελέγχων της, με τέτοιο τρόπο ώστε μπορεί να εκμεταλλεύεται τους πόρους της αποτελεσματικά, πάντα με στόχο τη βελτίωση της περιβαλλοντικής της διαχείρισης (**Organization**).

⁹⁹ Schroeder M. Dean and Robinson G. Alan, Green is free: Creating Sustainable Competitive Advantage Through Green Excellence, *Organizational Dynamics* (2010) 39, pp. 350

¹⁰⁰ Barney J. , 2003, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2nd edition

Οι ικανότητες αυτές της επιχείρησης, δηλαδή η φήμη και η εταιρική της κουλτούρα, εμφανίζουν μεγαλύτερη σταθερότητα και έχουν την τάση να απαξιώνονται βραδύτερα από άλλες ικανότητες. Αυτός είναι ο βασικός λόγος που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με διάρκεια στο χρόνο.

3.6. Συμπέρασμα

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται, ότι αν μία επιχείρηση ακολουθήσει την οδό της πράσινης ανάπτυξης είτε μέσω της παραγωγής πράσινων προϊόντων είτε μέσω της υιοθέτησης πράσινων πρακτικών προκειμένου να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, είναι δυνατόν να οδηγηθεί στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ωστόσο απαιτείται επίμονη και συστηματική προσπάθεια από την πλευρά των στελεχών της, καθώς η πράσινη ανάπτυξη και επιχειρηματικότητα αποδίδουν τα οφέλη τους σε βάθος χρόνου μέσω μιας διαδικασίας με μακροπρόθεσμο ορίζοντα υλοποίησης. Αυτό συμβαίνει γιατί προκειμένου να εναρμονιστεί μία επιχείρηση με τις αρχές της πράσινης ανάπτυξης, χρειάζεται να γίνει μία ολική αναδιάρθρωση των εσωτερικών δομών της, των διαδικασιών της, της παραγωγικής της διαδικασίας, των υλικών και άυλων πόρων της και γενικά να πραγματοποιηθεί μία ανακατεύθυνση του οράματος και της αποστολής της και μία αναθεώρηση της εταιρικής της κουλτούρας. Βέβαια το κατά πόσο το αποκτούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δυνατόν να καταστεί διατηρήσιμο, εξαρτάται από τις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς αλλά και από την ικανότητα των στελεχών της, καθώς απαιτείται διαρκής ενίσχυση των επιμέρους στοιχείων που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έτσι ώστε να αναδημιουργούνται νέα διαδοχικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

3.7. Βιβλιογραφία

1. Azzone G. and Bertele U. , 1994, "Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage", Long Range Planning Vol. 27, No 6, pp. 69-81, Elsevier Science
2. Baaij M. , Reinmoeller P. , Niepce N. , 2007, Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda, Strategic Change, 16: 87-95
3. Barney J. , 2003, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2nd edition
4. Bonini S.M.J. , Mendonca L.T. and Oppenheim J.M. , 2006, "When Social Issues Become Strategic", The McKinsey Quarterly, 2, pp. 20-31
5. Γεωργόπουλος Ν. , 2002, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Α' έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου
6. Γεωργόπουλος Ν. , 2010, Σημειώσεις από τις παραδόσεις του μαθήματος «Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων»
7. Fitzroy P. and Hulbert J.M. , 2005, Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times, John Wiley and Sons
8. Grant R. , 2005, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 5th edition
9. Hill C. and Jones G. , 2007, Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company 7th edition, pp. 171-177
10. Hitt M.A. , Ireland D.R. and Hoskisson R.E. , 2005, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Thompson South-western, 6th edition
11. Hodgetts R.M. , 1999 (pp. 24-23), "A Conversation with Michael E. Porter: A 'Significant Extension' Toward Operational Improvement and Positioning", Organizational Dynamics
12. Johnson G. , Scholes K. and Whittington R. , 2005, "Exploiting Corporate Strategy: Text and Cases", Pearson Education, 7th edition
13. Kroll M. , Wright P. and Heiens R.A. , 1999 (pp. 375-384), "The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns", Strategic Management Journal
14. McKinsey Global Survey results, October 2011, The business of sustainability, Sector of Sustainability & Resource Productivity Practice
15. Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 195), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου
16. Porter M. , 1980, (p. 35), Competitive Strategy, NY: The Free Press
17. Porter M. , 1985, "Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance", New York, The Free Press
18. Schroeder M. Dean and Robinson G. Alan, Green is free: Creating Sustainable Competitive Advantage Through Green Excellence, Organizational Dynamics (2010) 39, pp. 348
19. Σιγάλας Χρ. , Πέκκα - Οικονόμου Β. , 5 Ιανουαρίου 2009, «Σε αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων» , Εφημερίδα «Η Ναυτεμπορική»
20. Wheelen T. , Hunger D. , 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>
- el.wikipedia.org
- <http://www.iucn.org/>

4. Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Πράσινης Ανάπτυξης στον Τραπεζικό Κλάδο

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί να παρουσιασθεί, πώς οι τράπεζες μπορούν να ωφεληθούν από μία στρατηγική πράσινης ανάπτυξης και να οδηγηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Θα παρουσιασθεί σύντομα ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος και θα αναλυθούν τα στοιχεία του μάκρο και μικρο περιβάλλοντος που δημιουργούν ευκαιρίες που μπορούν να εκμεταλλευτούν και απειλές που μπορούν να αποκρούσουν οι επιχειρήσεις, υιοθετώντας τις πρακτικές της πράσινης τραπεζικής.

Επιπλέον, θα αναπτυχθούν οι τρόποι εφαρμογής της πράσινης ανάπτυξης στον τραπεζικό κλάδο μέσω ανάπτυξης πράσινων τραπεζικών προϊόντων ιδιωτών, στήριξης της πράσινης επιχειρηματικότητας αλλά και υιοθέτησης πράσινων πρακτικών στη λειτουργική τους διαδικασία ως οργανισμοί.

Τέλος, θα αναπτυχθεί κατά πόσο είναι δυνατό για τις τράπεζες υιοθετώντας τις αρχές της πράσινης τραπεζικής, να διακριθούν έναντι των ανταγωνιστών τους και να οδηγηθούν στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.2 Σύντομος ορισμός του ελληνικού τραπεζικού κλάδου

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να γίνει μία συνοπτική παρουσίαση της διάρθρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, προκειμένου να οριστεί ο υπό εξέταση κλάδος.

Όπως ορίζεται βάσει του νόμου 2076/1992, «Πιστωτικό ίδρυμα είναι η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και στη χορήγηση πιστώσεων για λογαριασμό της». Οι βασικές κατηγορίες τραπεζών όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί στην Ελλάδα με βάση τις νομοθετικά προσδιοριζόμενες δραστηριότητές τους, είναι:

Η Κεντρική Τράπεζα (Τράπεζα της Ελλάδος)

Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η κεντρική τράπεζα της χώρας. Ιδρύθηκε το 1927 βάσει ενός Παραρτήματος του Πρωτοκόλλου της Γενεύης και άρχισε να λειτουργεί τον Μάιο του 1928. Από τον Ιανουάριο 2001 η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελεί αναπόσπαστο μέλος του Ευρωσυστήματος, που απαρτίζεται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και τις εθνικές κεντρικές τράπεζες των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε) που ανήκουν στη ζώνη του ευρώ. Έκτοτε η Τράπεζα της Ελλάδος συμβάλλει με τη δράση της στην επίτευξη των στόχων και την εκτέλεση των καθηκόντων του Ευρωσυστήματος, το οποίο χαράσσει και εφαρμόζει τη νομισματική πολιτική στη ζώνη του ευρώ.¹⁰¹

Εμπορικές τράπεζες

Ουσιαστικά τα ιδρύματα αυτά παίζουν το ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ των πλεονασματικών και ελλειμματικών μονάδων με σκοπό την άντληση καταθέσεων και τη χορήγηση δανείων. Οι εργασίες των Εμπορικών Τραπεζών κατατάσσονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: στις ενεργητικές, παθητικές και μεσολαβητικές. Στις ενεργητικές εργασίες περιλαμβάνονται οι πιστωτικές εργασίες, δηλαδή οι χορηγήσεις και κατ' επέκταση οι εγγυητικές επιστολές και οι ενέγγυες πιστώσεις. Επίσης, στην κατηγορία αυτήν περιλαμβάνονται και οι τοποθετήσεις σε ακίνητα, χρεόγραφα κ.λ.π. Στις παθητικές εργασίες περιλαμβάνονται οι καταθέσεις και όλες οι άλλες εργασίες

¹⁰¹ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Τράπεζας της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr

που αποβλέπουν σε προσέλκυση κεφαλαίων. Στις μεσολαβητικές εργασίες περιλαμβάνονται οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις Τράπεζες με αμοιβή.¹⁰²

Συνεταιριστικές τράπεζες

Οι τράπεζες αυτές δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και ως εκ τούτου αντλούν κεφάλαια από τις αποταμιεύσεις της περιοχής τους, μέσω της χρηματοδότησης από τα μέλη τους. Και αυτές οι τράπεζες υπόκεινται στον έλεγχο της Τράπεζας της Ελλάδος.

Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμό

Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμό θεωρούνται τα πιστωτικά εκείνα ιδρύματα που έχουν εξειδικευμένο σκοπό, κυρίως όσον αφορά την δανειοδοτική τους δραστηριότητα ή αρμοδιότητα¹⁰³. Οι οργανισμοί αυτοί διεξάγουν περιορισμένες τραπεζικές εργασίες και δεν προσφέρουν πολλά από τα προϊόντα των πιστωτικών ιδρυμάτων. Στην Ελλάδα υπάρχει ένας ειδικός πιστωτικός οργανισμός, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Βάσει έκθεσης που δημοσιεύθηκε τον Ιούνιο του 2011 από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, στην Ελλάδα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται από συνολικά 467 πιστωτικούς οργανισμούς, τους οποίους η ΤτΕ ταξινομεί ως εξής¹⁰⁴:

- 62 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα
- 351 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ), που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες χωρίς επί τόπου παρουσία. Τα εν λόγω πιστωτικά ιδρύματα εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους και κατά τα προβλεπόμενα από τον ν. 3601/2007, έχουν απλώς γνωστοποιήσει στην Τράπεζα της Ελλάδος «ενδιαφέρον παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση»
- 54 λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι εν λόγω εταιρείες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (εκτός της αποδοχής καταθέσεων από το κοινό, υπηρεσία που σύμφωνα με τη νομοθεσία επιτρέπεται να παρέχεται μόνον από τα πιστωτικά ιδρύματα) και εποπτεύονται, επίσης, από την Τράπεζα της Ελλάδος.

¹⁰² Πετράκης Π, Αλεξάκης Π. , 2000, Εμπορικές και Αναπτυξιακές Τράπεζες, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

¹⁰³ Καφούσης Γ. , 1999, Ανάλυση & Κριτική Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Αθήνα

¹⁰⁴ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, <http://www.hba.gr/>

Ουσιαστικά το σημαντικότερο ρόλο στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα κατέχουν τα πιστωτικά ιδρύματα εκείνα τα οποία είτε έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα είτε διατηρούν κάποιο υποκατάστημα σε αυτή. Βάσει νεώτερων στοιχείων που αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα της ΤτΕ, τον Νοέμβριο του 2012 το ελληνικό τραπεζικό σύστημα απαρτιζόταν από συνολικά 52 επιχειρήσεις και συγκεκριμένα 16 εμπορικές τράπεζες, 13 συνεταιριστικές, 22 υποκαταστήματα αλλοδαπής και 1 ειδικό πιστωτικό οργανισμό (Πίνακας 3.1)¹⁰⁵.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

¹⁰⁵ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Τράπεζας της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr

Πίνακας 3-1: Πιστωτικά Ιδρύματα σε λειτουργία (Νοέμβριος 2012)

Πιστωτικά ιδρύματα που υπάγονται στο καθεστώς της ενιαίας άδειας λειτουργίας (κοινοτικό διαβατήριο) του Ν.3601/2007 (οδηγία 2006/48/ΕΚ)

Πηγή: Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Τράπεζας της Ελλάδος, www.bankofgreece.gr

Πιστωτικά Ιδρύματα με έδρα στην Ελλάδα	
1. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε., ΑΙΟΛΟΥ 86, 102 32 ΑΘΗΝΑ	15. CREDICOM CONSUMER FINANCE ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., Λ. ΣΥΓΓΡΟΥ 187, 171 21 Ν. ΣΜΥΡΝΗ
2. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε., ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ 11, 105 59 ΑΘΗΝΑ	16. ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Τ.Ε., ΠΕΖΜΑΖΟΓΛΟΥ 2-6, 101 75 ΑΘΗΝΑ
3. ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., ΣΤΑΔΙΟΥ 40, 102 52 ΑΘΗΝΑ	17. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε., ΑΒΕΡΩΦ 12, 452 21 ΙΩΑΝΝΙΝΑ
4. ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε., ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 109-111, 115 26 ΑΘΗΝΑ	18. ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΥΝ.Π.Ε., Λ. ΙΚΑΡΟΥ & ΕΦΕΣΟΥ, 71 306 ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΚΡΗΤΗ
5. ΑΤΤΙΣΑ BANK, ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΟΜΗΡΟΥ 23, 106 72 ΑΘΗΝΑ	19. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΑΝΙΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε., ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 28-32, 731 32 ΧΑΝΙΑ
6. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε., ΑΜΕΡΙΚΗΣ 4, ΤΚ 105 64, ΑΘΗΝΑ	20. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε., ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΣ 51, 85 100 ΡΟΔΟΣ
7. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε., ΟΘΩΝΟΣ 8, 105 57 ΑΘΗΝΑ	21. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Ν. ΕΒΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε., Λ. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ 158, 681 00 ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ
8. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε., ΚΗΦΙΣΙΑΣ 24B, 151 25 ΜΑΡΟΥΣΙ	22. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε., ΜΙΑΟΥΛΗ 3, 421 00 ΤΡΙΚΑΛΑ
9. ΤΡΑΠΕΖΑ MILLENNIUM BANK Α.Ε., Λ. ΣΥΓΓΡΟΥ 182, 176 71 ΚΑΛΛΙΘΕΑ	23. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε., ΚΟΥΜΟΥΝΔΟΥΡΟΥ 1, 43 100 ΚΑΡΔΙΤΣΑ
10. ΝΕΑ ΠΡΟΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., ΕΣΛΙΝ 13 & ΑΜΑΛΙΑΔΟΣ 20, 115 23 ΑΘΗΝΑ	24. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΥΒΟΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε., ΑΡΕΘΟΥΣΗΣ 245, 34 100 ΧΑΛΚΙΔΑ
11. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΡΟΒANK Α.Ε., ΠΕΙΡΑΙΩΣ 74, 183 46 ΜΟΣΧΑΤΟ	25. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε., ΕΡΜΟΥ 3, 20 100 ΚΟΡΙΝΘΟΣ
12. ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., ΛΕΩΦ. ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 290, 155 62 ΑΘΗΝΑ	26. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΕΡΙΑΣ - ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΠΙΣΤΗ ΣΥΝ.Π.Ε., ΕΘΝ. ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΣ 5, 60 100 ΚΑΤΕΡΙΝΗ
13. FBV ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε., ΜΙΧΑΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ 91, 115 28 ΑΘΗΝΑ	27. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΡΑΜΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε., Λ. ΛΑΜΠΡΙΑΝΙΔΗ 40, 66 100 ΔΡΑΜΑ
14. AEGEAN BALTIC BANK Α.Ε., Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 217 Α, 151 24 ΜΑΡΟΥΣΙ	28. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε., ΤΣΟΝΤΖΑ 3 - 5, 50 100 ΚΟΖΑΝΗ
	29. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕΡΡΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε., 29ΗΣ ΙΟΥΝΙΟΥ 10, 621 23 ΣΕΡΡΕΣ
Υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε χώρα μέλος της Ε.Ε.	
1. CYPRUS POPULAR BANK PUBLIC Co LTD, Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 24, 151 25	10. CITIBANK International plc, ΟΘΩΝΟΣ 8, 105 57 ΑΘΗΝΑ
2. BNP PARIBAS, Λ. ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 94 & ΚΕΡΑΣΟΥΝΤΟΣ 1Α, 115 28 ΑΘΗΝΑ	11. UNION DE CREDITOS INMOBILIARIOS S.A., ΑΓΓΕΛΟΥ ΠΥΡΡΗ 5 & ΕΥΗΝΟΥ, 115 27 ΑΘΗΝΑ
3. HSBC BANK plc, Λ. ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 109-111, 115 26 ΑΘΗΝΑ	12. ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΙΜΙΤΕΔ, Λ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ 170, 115 21 ΑΘΗΝΑ
4. THE ROYAL BANK OF SCOTLAND PLC, ΑΚΤΗ ΜΙΑΟΥΛΗ 45, 185 10 ΠΕΙΡΑΙΑ	13. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΙΜΙΤΕΔ, ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 11 & ΜΕΡΛΙΝ, 100 33 ΑΘΗΝΑ
5. UNICREDIT BANK A.G., ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ 7, 106 73 ΑΘΗΝΑ	14. VOLKSWAGEN BANK GmbH, Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 409Α, 163 46 ΗΛΙΟΥΠΟΛΗ, ΑΘΗΝΑ
6. F.C.E. BANK. plc, Λ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΕΩΣ 4 & ΣΤΥΛ. ΓΟΝΑΤΑ, 121 33 ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ	15. BMW AUSTRIA BANK GmbH, ΖΕΠΠΟΥ 33, 166 57 ΓΛΥΦΑΔΑ, ΑΘΗΝΑ
7. GMAC BANK GmbH, ΚΟΝΙΤΣΗΣ 3-5, 151 25 ΜΑΡΟΥΣΙ	16. MERCEDES-BENZ BANK POLSKA SPOLKA AKCYJNA, ΘΗΒΑΪΔΟΣ 20, 145 64 ΝΕΑ ΚΗΦΙΣΙΑ
8. BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES, Λ. ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 94 & ΚΕΡΑΣΟΥΝΤΟΣ 1, 115 28 ΑΘΗΝΑ	17. DEUTSCHE BANK AG, ΛΕΩΦ. ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 23Α, 10674 ΑΘΗΝΑ
9. FGA BANK GmbH, Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 580Α, 164 52 ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ	18. SAXO BANK AS ELLAS, ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 4., 106 74 ΑΘΗΝΑ
Υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων με έδρα σε χώρα εκτός της Ε.Ε.	
1. BANK OF AMERICA N.A., ΛΕΩΦ. ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 68, 115 28 ΑΘΗΝΑ	
2. BANK SADERAT IRAN, ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 25-29, 105 64 ΑΘΗΝΑ	
3. KEDR CLOSE JOINT STOCK COMPANY COMMERCIAL BANK, ΛΕΩΦ. ΣΥΓΓΡΟΥ 130, 117 45 ΑΘΗΝΑ	
4. T.C. ZIRAAT BANKASI A.S., ΕΡΜΟΥ 2, 105 63 ΑΘΗΝΑ	
Πιστωτικά ιδρύματα που έχουν εξαιρεθεί από την εφαρμογή του Ν. 3601/2007	
1. ΤΑΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ, ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ 40, 101 74 ΑΘΗΝΑ	

4.3 Τα στοιχεία του εξωτερικού μάκρο και μικρο περιβάλλοντος του τραπεζικού κλάδου που ενισχύουν την υιοθέτηση της πράσινης ανάπτυξης

Μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων του τραπεζικού κλάδου, αναδύονται ευκαιρίες τις οποίες οι τράπεζες μπορούν να εκμεταλλευτούν και απειλές τις οποίες είναι δυνατόν να αποφύγουν, υιοθετώντας τις πρακτικές της πράσινης ανάπτυξης. Στη συνέχεια θα αναλυθούν ορισμένα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος των τραπεζών που ενισχύουν την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών στη λειτουργική τους διαδικασία ως επιχειρήσεις καθώς και την ανάπτυξη πράσινων προϊόντων για τους πελάτες τους.

- Στο διεθνές περιβάλλον, το ζήτημα της βιωσιμότητας και της αειφορίας αναδεικνύεται σε υψίστης σημασίας και η ανάγκη για άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και των δυσμενών της συνεπειών για το περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία, αποτελεί βασικό θέμα διαπραγμάτευσης και συζήτησης των Ηνωμένων Εθνών. Στη 17η διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για την κλιματική αλλαγή που πραγματοποιήθηκε στο Ντέρμπαν της Νοτίου Αφρικής, συμφωνήθηκε μεταξύ άλλων, ο σχεδιασμός ενός Πράσινου Ταμείου για το Κλίμα με στόχο την οικονομική ενίσχυση των φτωχότερων χωρών προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, ενώ αποφασίσθηκε η έναρξη νέων διαπραγματεύσεων το 2012 με σκοπό να επιτευχθεί το 2015 και να τεθεί σε ισχύ το 2020 συνολική συμφωνία όλων των χωρών - ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων- για μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Μέχρι την έναρξη ισχύος της νέας συμφωνίας το 2020 η Ε.Ε. και ορισμένες άλλες αναπτυγμένες χώρες αποφάσισαν την παράταση της ισχύος του Πρωτοκόλλου του Κιότο το οποίο έληξε το Δεκέμβριο του 2012.¹⁰⁶
- Τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα, στα πλαίσια πάντα της δυσμενούς διεθνούς οικονομικής συγκυρίας, βρίσκεται στη δίνη μίας δημοσιονομικής κρίσης με σημαντικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας και στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και των επενδυτών.
- Η παρατηρούμενη έξαρση των δανειοδοτήσεων στην Ελλάδα κατά τα προηγούμενα έτη σε συνδυασμό με διεθνής κοινωνικοοικονομικοπολιτικές περιστάσεις, κατάληξε σε μια πιστωτική κατάρρευση, με τα ελληνικά

¹⁰⁶Στοιχεία από την έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2011 (σελ. 171)

νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις να εμφανίζονται υπερχρεωμένοι και τις τράπεζες να καταλήγουν με σημαντικό όγκο μη βιώσιμων δανείων στα χαρτοφυλάκιά τους.

- Οι διεθνείς τιμές του αργού πετρελαίου παρέμειναν πολύ υψηλές και το 2012. Η μέση διεθνής τιμή του αργού πετρελαίου, αφού αυξήθηκε έντονα το 2010 (+27,9%) και το 2011 (+31,6%), προβλέπεται ότι θα αυξηθεί κατά 2,1% το 2012, φτάνοντας στα 106,2 δολάρια το βαρέλι. Η αυξητική αυτή τάση στην τιμή της βασικής σήμερα φυσικής πηγής ενέργειας που είναι το πετρέλαιο, καθιστά ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη εξεύρεσης νέων εναλλακτικών πηγών ενέργειας προς κάλυψη των ενεργειακών απαιτήσεων, τόσο των επιχειρήσεων όσο και των νοικοκυριών.
- Στην Ελλάδα ένας επιπλέον λόγος που αυξάνει το κόστος κατανάλωσης πετρελαίου, είναι η αύξηση κατά το 2011 του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης (ΕΦΚ) του πετρελαίου θέρμανσης, ο οποίος μάλιστα μέχρι το 2012 θα τείνει να εξισωθεί με τον αντίστοιχο φόρο του πετρελαίου κίνησης για τις επιχειρήσεις. Αυξητικές τάσεις υπήρξαν επίσης το 2011, στον ΕΦΚ που επιβλήθηκε και σε άλλα καύσιμα όπως το μαζούτ και το υγραέριο.¹⁰⁷
- Αναφορικά με τα τέλη κυκλοφορίας των επιβατικών αυτοκινήτων στην Ελλάδα, πλέον και από τον Νοέμβριο του 2010 αυτά καθορίζονται βάσει των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (πράσινα τέλη κυκλοφορίας). Έτσι η χρήση αυτοκινήτων παλαιάς τεχνολογίας καθίσταται και οικονομικά ασύμφορη και ενισχύεται το κίνητρο για επιλογή υβριδικών αυτοκινήτων και αυτοκινήτων με χαμηλές εκπομπές ρύπων.
- Σχετικά με το ζήτημα της ενεργειακής αναβάθμισης των ακινήτων, από τον Ιανουάριο του 2011 επιβάλλεται βάσει νόμου η έκδοση ειδικού ενεργειακού πιστοποιητικού προκειμένου να λάβει χώρα εκμίσθωση ή αγοραπωλησία κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης άνω των 50 τ.μ.
- Επιπλέον, κίνητρο στην ενεργειακή αναβάθμιση των ακινήτων αποτελεί η έκπτωση στο φόρο εισοδήματος που προβλέπεται για αυτό το είδος δαπάνης, ανεξαρτήτως του ύψους του δηλωθέντος εισοδήματος της οικονομικής μονάδας (20% για το 2011). Ωστόσο σημειώνεται ότι γενικά τα φορολογικά κίνητρα για την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τα νοικοκυριά παραμένουν φτωχά.

¹⁰⁷ Στοιχεία από την έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2011 (σελ. 137-138)

- Στην Ελλάδα δεσμευμένα παραμένουν σημαντικά κονδύλια του ΕΣΠΑ, τα οποία είναι μεν διαθέσιμα αλλά δεν έχουν απορροφηθεί κυρίως λόγω γραφειοκρατικών κωλυσιεργιών. Σημαντικό μέρος των εν λόγω κονδυλίων προορίζονται για τη στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας και η αποδέσμευση τους αποτελεί στόχο της κυβέρνησης προκειμένου η χώρα να εισέλθει σε τροχιά ανάπτυξης. Σημαντική σχετική εξέλιξη αποτελεί η πρόσφατη υπογραφή της σύστασης Ταμείου Εγγύησης για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις που θα επιτρέψει τη διοχέτευση δανειακών κεφαλαίων από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) συνολικού ύψους, κατ' ελάχιστον, 1,44 δισεκ. ευρώ μέχρι το τέλος του 2015 το οποίο δύναται να αυξηθεί ανάλογα με την εξέλιξη της πιστωτικής αξιολόγησης της Ελλάδος, στις επιχειρήσεις αυτές με τη διαμεσολάβηση των ελληνικών τραπεζών. Οι ελληνικές τράπεζες θα χρηματοδοτούν ανάγκες για κεφάλαια κίνησης και επενδυτικές δαπάνες επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους αντλώντας αντίστοιχη χρηματοδότηση (ή βασιζόμενες σε εγγυήσεις) από την ΕΤΕπ. Από τη σκοπιά της ΕΤΕπ, μέρος των κεφαλαίων που θα διοχετεύει προς τις ελληνικές τράπεζες θα καλύπτεται από εγγυήσεις οι οποίες (αν καταπέσουν) θα χρηματοδοτηθούν από τα κονδύλια του ΕΣΠΑ¹⁰⁸.
- Τα ζητήματα της προστασίας του περιβάλλοντος, της κατανάλωσης ενέργειας και της κλιματικής αλλαγής, θεσμοθετούνται πλέον και βάσει νόμων που ψηφίζονται στο ελληνικό κοινοβούλιο, με πιο πρόσφατους το Νόμο 4042/2012 και 4062/2012. Η ψήφιση του νόμου 4042/2012 ενισχύει τον παρεμβατικό ρόλο του κράτους στην άσκηση πολιτικών για το περιβάλλον και επί της ουσίας ανταποκρίνεται στην ανάγκη ενσωμάτωσης στο εθνικό δίκαιο των ρυθμίσεων της ευρωπαϊκής νομοθεσίας που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος μέσω του ποινικού δικαίου και τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου παραγωγής και διαχείρισης των αποβλήτων. Ο νόμος 4062/2012 αφορά μεταξύ άλλων, το πρόγραμμα “ΗΛΙΟΣ” που αποσκοπεί στην ανάπτυξη, παραγωγή και εξαγωγή ηλεκτρικής ενέργειας που παράγεται από ηλιακή ακτινοβολία στην ελληνική επικράτεια, την προώθηση της χρήσης ενέργειας από ανανεώσιμες πηγές και τα κριτήρια αειφορίας βιοκαυσίμων και βιορευστών.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Στοιχεία από την έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2011 (σελ. 159)

¹⁰⁹ Στοιχεία από την έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2011 (σελ. 178-179)

- Βάσει πρόσφατης έρευνας του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) οι εκτιμώμενες δημογραφικές και οικονομικές εξελίξεις με ορίζοντα το 2050, θα οδηγήσουν σε περαιτέρω επιβάρυνση του περιβάλλοντος, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη λήψης ειδικών μέτρων και οργανωμένης δράσης για την προστασία του. Πιο συγκεκριμένα, ο πληθυσμός της γης αναμένεται να αυξηθεί από 7 δις σε περισσότερους από 9 δις ανθρώπους, με τάση ωστόσο αύξησης του μέσου όρου ηλικίας του πληθυσμού. Στις χώρες του ΟΟΣΑ συγκεκριμένα, αναμένεται ότι πάνω από το ένα τέταρτο του πληθυσμού τους θα είναι άνω των 65 ετών έως το 2050, έναντι του 15% που είναι σήμερα. Επιπλέον, η παγκόσμια οικονομία προβλέπεται ότι σχεδόν θα τετραπλασιαστεί, με συνεχή αύξηση της ζήτησης για ενέργεια και φυσικού πόρους, η οποία αναμένεται να είναι 80% περισσότερη από όσο είναι σήμερα. Το σενάριο της συνέχισης των υφιστάμενων κοινωνικοπολιτικών αλλαγών και της παράλληλης απουσίας νέων πολιτικών για την κλιματική αλλαγή και την προστασία του περιβάλλοντος, θα είναι καταστροφικό. Για το λόγο αυτό προβάλλεται επιτακτική η ανάγκη της πράσινης συλλογικής δράσης και λήψης των κατάλληλων μέτρων και πολιτικών, σε κρατικό, ατομικό και επιχειρηματικό επίπεδο.¹¹⁰

Στα προαναφερόμενα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος του τραπεζικού κλάδου, κρύβονται ευκαιρίες και ελλοχεύουν απειλές, που με την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών μπορούν να αξιοποιηθούν προς όφελος των επιχειρήσεων του κλάδου. Άλλωστε, η εφαρμογή των αρχών της πράσινης ανάπτυξης πέραν του προφανούς της οφέλους που είναι η προστασία του περιβάλλοντος και η αειφορία, μπορεί να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

4.4 Πράσινη Τραπεζική. Πώς εφαρμόζεται η πράσινη ανάπτυξη στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο

Οι πρακτικές της πράσινης ανάπτυξης στον τραπεζικό κλάδο μπορούν να εφαρμοστούν και να εκδηλωθούν με δύο τρόπους, ανάλογα από ποια πλευρά

¹¹⁰ OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction – ISBN 978-92-64-122161 © OECD 2012

προσεγγίζεται η τράπεζα, δηλαδή ως επιχείρηση ή ως φορέας κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Βάσει της πρώτης προσέγγισης, η πράσινη ανάπτυξη εκδηλώνεται με τη σχεδίαση πράσινων τραπεζικών προϊόντων που είτε θα στηρίζουν την πράσινη επιχειρηματικότητα είτε θα ενισχύουν τους ιδιώτες στην προσπάθειά τους να ακολουθήσουν στην καθημερινότητα τους τις αρχές προστασίας του περιβάλλοντος. Βάσει της δεύτερης προσέγγισης, οι τράπεζες προσπαθούν να εφαρμόσουν στη λειτουργία τους ορθές περιβαλλοντικές πολιτικές, να σταθμίσουν και να αντιμετωπίσουν τους περιβαλλοντικούς κινδύνους και γενικά να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα.

Στη συνέχεια και για να γίνει κατανοητό πώς εκδηλώνεται και αναπτύσσεται στην Ελλάδα η πράσινη τραπεζική, θα αναλύσουμε την αειφόρο συμπεριφορά τεσσάρων μεγάλων ελληνικών τραπεζών σε όρους περιβαλλοντικής φροντίδας, χρηματοδότησης των περιβαλλοντικών κινδύνων, οργάνωσης και ανάπτυξης προϊόντων. Συγκεκριμένα θα αναλυθεί η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank, η Eurobank και η Τράπεζα Πειραιώς.

Επικοινωνία - Οργάνωση

Η Εθνική Τράπεζα πιστεύει ότι η ευθύνη προς το περιβάλλον αποτελεί θεμελιώδη λίθο ορθής εταιρικής συμπεριφοράς και συνεισφοράς στην αειφόρο ανάπτυξη και την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Για το λόγο αυτό δεσμεύεται να αναλύει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των βασικών λειτουργιών και δραστηριοτήτων της, να θέτει κατάλληλους στόχους για τη συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής της επίδοσης, να προωθεί σχέδια δράσης με στόχο την εξοικονόμηση ενέργειας και φυσικών πόρων, τον εξορθολογισμό των επαγγελματικών μετακινήσεων, την αποτελεσματική διαχείριση χαρτιού και στερεών αποβλήτων, την εφαρμογή περιβαλλοντικών κριτηρίων στις προμήθειες. Τέλος, δεσμεύεται να συμμορφώνεται με τη σχετική περιβαλλοντική νομοθεσία και να παρακολουθεί περιοδικά την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.¹¹¹

Η Alpha Bank αναγνωρίζει ότι η ανάπτυξη της οικονομίας εξαρτάται άμεσα από την βιωσιμότητα του οικοσυστήματος και αναλαμβάνει την ευθύνη που έχει να συμβάλλει ενεργά στην προστασία του περιβάλλοντος. Οι βασικές αρχές της περιβαλλοντικής της πολιτικής είναι: (α) η εξοικονόμηση ενέργειας και η επιλογή των εγκαταστάσεων της βάσει των κριτηρίων της Τραπεζής για εξοικονόμηση ενέργειας, (β) η ενημέρωση

¹¹¹ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας, www.nbg.gr

των εργαζομένων για τα περιβαλλοντικά θέματα που απασχολούν την Τράπεζα με σκοπό την ενίσχυση της οικολογικής τους συνειδήσεως, (γ) η ορθή εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής για την οποία είναι υπεύθυνη η Διεύθυνση Διαχείρισεως Περιουσίας και Ασφαλείας, (δ) η τήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής για την οποία την ευθύνη φέρει η Διεύθυνση Επιθεωρήσεως, (ε) η δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων αναφορικά με την περιβαλλοντική δράση της Τράπεζας, (στ) η συμμετοχή σε διάλογο για περιβαλλοντικά θέματα με τους κοινωνικούς εταίρους (δηλ. εργαζομένους, μετόχους, πελάτες, προμηθευτές και την πολιτεία).¹¹²

Οι προσπάθειες της Eurobank για τη συνεχή βελτίωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος συντονίζονται στη σωστή διαχείριση της ενέργειας προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η συμβολή της Eurobank στο φαινόμενο του θερμοκηπίου και την κλιματική αλλαγή, στην ανακύκλωση και την ορθή διαχείριση των αποβλήτων, στη λήψη μέτρων με στόχο την εξοικονόμηση νερού. Τέλος ακολουθείται και μία πράσινη πολιτική προμηθειών με την υιοθέτηση περιβαλλοντικών κριτηρίων αξιολόγησης των προμηθευτών της.¹¹³

Η Τράπεζα Πειραιώς, αναγνωρίζοντας ότι οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης συνιστούν θεμελιώδη προϋπόθεση της υγιούς επιχειρηματικότητας, ενσωματώνει περιβαλλοντικά κριτήρια στις επιχειρηματικές της διαδικασίες και αναπτύσσει στρατηγικές για τη διαρκή βελτίωση των περιβαλλοντικών της επιδόσεων, τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, την ενίσχυση της πράσινης επιχειρηματικότητας, τη διαχείριση του περιβαλλοντικού-κλιματικού κινδύνου, καθώς και για την προστασία της βιοποικιλότητας, ώστε να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των μεγάλων κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων του πλανήτη.¹¹⁴

¹¹² Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Alpha Bank, www.alpha.gr

¹¹³ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Eurobank www.eurobank.gr

¹¹⁴ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Τράπεζας Πειραιώς, www.piraeusbank.gr

Περιβαλλοντική φροντίδα

Η Εθνική Τράπεζα έχει αναπτύξει και εφαρμόζει από το 2004 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, το οποίο είναι εναρμονισμένο με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 14001.¹¹⁵

Η Alpha Bank έχει αναπτύξει μια σειρά πρωτοβουλιών και δράσεων με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα ενισχύει και αναπτύσσει προγράμματα σε συνεργασία με ειδικούς φορείς. Η Alpha Bank, από τον Ιανουάριο του 2007, είναι το νέο μέλος του UNEP Finance Initiative, ενός παγκόσμιου δικτύου που αποτελείται από 160 μέλη, τράπεζες και ασφαλιστικούς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν δεσμευθεί για την προώθηση των θεμάτων αειφορίας, όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η Αειφόρος Ανάπτυξη γενικότερα. Επίσης η συμμετοχή της τράπεζας στο διεθνή δείκτη FTSE4Good, πιστοποιεί ότι η Τράπεζα διαθέτει υψηλή κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία.¹¹⁶

Η Eurobank έχει πιστοποιηθεί κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO 14001 για την εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, ενώ το 2009 ολοκληρώθηκαν οι διαδικασίες καταχώρισής της στο Ευρωπαϊκό Μητρώο επιχειρήσεων που τηρούν τον Κανονισμό (Κανονισμός (ΕΚ) 761.2001) για την περιβαλλοντική διαχείριση, το γνωστό EMAS (Eco-Management & Audit Scheme).¹¹⁷

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει αναπτύξει και εφαρμόζει διαδικασία για την αναγνώριση και την αξιολόγηση των περιβαλλοντικών πλευρών που σχετίζονται με τις δραστηριότητες που ασκεί και την αναγνώριση των σημαντικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων που συνδέονται με αυτές. Η συμβολή της στην προστασία του περιβάλλοντος έχει δύο διαστάσεις, την εσωτερική, που αναφέρεται στην προσπάθειά της για μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη δράση της και την εξωτερική, που αναφέρεται στην προσπάθεια αύξησης της περιβαλλοντικής αντίληψης των πελατών της, καθώς και στην ενίσχυση δράσεων που σχετίζονται με τη γενικότερη διαφύλαξη του περιβάλλοντος για τις επερχόμενες γενιές. Για την ικανοποίηση του στόχου αυτού εφαρμόζει ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης συμμορφούμενο με τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό EMAS.¹¹⁸

¹¹⁵ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας, www.nbg.gr

¹¹⁶ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Alpha Bank, www.alpha.gr

¹¹⁷ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Eurobank www.eurobank.gr

¹¹⁸ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Τράπεζας Πειραιώς, www.piraeusbank.gr

Χρηματοδότηση Περιβαλλοντικών Κινδύνων

Η Εθνική Τράπεζα αναγνωρίζει την επίδραση που ασκούν οι πελάτες της, ιδιώτες και επιχειρήσεις, στο περιβάλλον και για το λόγο αυτό σταθμίζει αυτόν τον παράγοντα στην αξιολόγηση της δανειοληπτικής τους ικανότητας. Έτσι εφαρμόζει μία πολιτική ανάλυσης και εκτίμησης των περιβαλλοντικών κινδύνων στις επενδυτικές και πιστοδοτικές της διαδικασίες.¹¹⁹

Η Eurobank έχει αναπτύξει διαδικασία αξιολόγησης περιβαλλοντικού κινδύνου των χορηγήσεών της, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που κατατάσσονται στην κατηγορία υψηλής όχλησης. Από το 2004 η τράπεζα έχει υιοθετήσει κριτήρια αξιολόγησης του περιβαλλοντικού κινδύνου των επιχειρήσεων που συνεργάζονται μαζί της. Με την αυξανόμενη σημασία που λαμβάνουν τα περιβαλλοντικά ζητήματα στην αντίληψη της κοινωνίας, της νομοθεσίας αλλά και των διεθνών οργανισμών, ο όμιλος της Eurobank επεξεργάζεται την εμβάθυνση του συστήματος αξιολόγησης και διαχείρισης περιβαλλοντικών κινδύνων ώστε αυτοί να αντιμετωπίζονται έγκαιρα σε συνεργασία με τους πελάτες του.¹²⁰

Η Alpha Bank αναγνωρίζει τη σημασία της περιβαλλοντικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν φαίνεται να έχει αναπτύξει κάποια συγκριμένη διαδικασία αξιολόγησης του περιβαλλοντικού κινδύνου.

Η Τράπεζα Πειραιώς από την άλλη, εφαρμόζει διαδικασίες διαχείρισης του περιβαλλοντικού και κλιματικού κινδύνου που ενδέχεται να προκύψει από το ευρύ φάσμα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας (χρηματοδοτήσεις-επενδύσεις) και παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες για την έγκαιρη αντιμετώπιση περιβαλλοντικών προκλήσεων και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή.¹²¹

Προϊόντα

Οι ελληνικές τράπεζες στην πλειοψηφία τους έχουν αναπτύξει μία ολοκληρωμένη γκάμα χρηματοδοτικών προϊόντων, που απευθύνονται τόσο σε επιχειρήσεις προς στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας, όσο και σε ιδιώτες προς ενίσχυση της ορθής περιβαλλοντικής συμπεριφοράς και δράσης.

Πιο συγκεκριμένα η Alpha Bank, έχει αναπτύξει μία σειρά χρηματοδοτικών προϊόντων με την ονομασία «Alpha Πράσινες Λύσεις», που απευθύνονται τόσο σε ιδιώτες όσο και σε επιχειρηματίες.

¹¹⁹ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας, www.nbg.gr

¹²⁰ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Έκθεση της Eurobank για το 2011, πηγή www.eurobank.gr

¹²¹ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Τράπεζας Πειραιώς, www.piraeusbank.gr

Στον τομέα των ιδιωτών προσφέρει τα προϊόντα:

- «Εξοικονόμηση κατ'οίκον». Πρόκειται για ένα συγχρηματοδοτούμενο πρόγραμμα βελτίωσης της ενεργειακής απόδοσης των κτιρίων του οικιακού τομέα.
- «Ενεργειακό σπίτι» το οποίο χορηγείται ως στεγαστικό δάνειο με προσημείωση ακινήτου ή ως καταναλωτικό δάνειο χωρίς εξασφαλίσεις. Το προϊόν αυτό χρηματοδοτεί την επισκευή ή την ανακαίνιση της κατοικίας με στόχο τη βελτίωση της ενεργειακής της απόδοσης.
- «Πράσινη Μετακίνηση». Το εν λόγω προϊόν χρηματοδοτεί την απόκτηση οικολογικού οχήματος για τη μετακίνηση του πελάτη.

Στον τομέα των επιχειρήσεων η Alpha Bank προσφέρει το προϊόν «Alpha Πράσινες Λύσεις- Οικολογική Επιχείρηση», το οποίο απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες οι οποίοι επιθυμούν να προχωρήσουν στην ενεργειακή αναβάθμιση της επαγγελματικής στέγης τους με κτιριακές βελτιώσεις αλλά και για την αγορά και εγκατάσταση εξοπλισμού φιλικού προς το περιβάλλον.¹²²

Η Εθνική Τράπεζα αναφορικά με τα προϊόντα των ιδιωτών προσφέρει:

- Το επιδοτούμενο πρόγραμμα «Εξοικονόμηση κατ'οίκον»
- Το στεγαστικό δάνειο «ESTIA Πράσινη», το οποίο χρηματοδοτεί την αγορά ή κατασκευή ενεργειακά αναβαθμισμένης κατοικίας, όσο και επισκευαστικές εργασίες ενεργειακής αναβάθμισης κατοικίας
- Το καταναλωτικό δάνειο «Πράσινο Δάνειο», το οποίο καλύπτει δαπάνες ενεργειακής αναβάθμισης κατοικίας, με προϊόντα και υπηρεσίες φιλικές προς το περιβάλλον
- Το δάνειο «Φωτοβολταϊκό Σπίτι», το οποίο είναι ένα ειδικό δάνειο επισκευαστικού χαρακτήρα για την αγορά και εγκατάσταση Φωτοβολταϊκού Συστήματος σε ταράτσα ή/και στέγη κατοικίας, στο πλαίσιο του Ειδικού Προγράμματος Ανάπτυξης Φωτοβολταϊκών Συστημάτων συνολικής ισχύος μέχρι 10 kWp (ΦΕΚ 1079/Β/04-06-2009 και 2317/Β/10-08-2012).

Τέλος, η Εθνική Τράπεζα προσφέρει σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να υλοποιήσουν επενδύσεις στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από φωτοβολταϊκούς σταθμούς, τα προϊόντα «Επιχειρηματικό τοκοχρεολυτικό Πολυδάνειο» καθώς και το «Χρεολυτικό

¹²² Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Alpha Bank, www.alpha.gr

δάνειο παγίων εγκαταστάσεων και Κεφάλαιο Κίνησης Έναντι Δημόσιας Επιχορήγησης».¹²³

Η Eurobank τώρα, εκδίδει την «WWF Eurobank Visa», η οποία αποτελεί το πρώτο πράσινο προϊόν που εξέδωσε ποτέ ελληνική τράπεζα. Η Eurobank αποδίδει μέρος των εσόδων του εν λόγω προϊόντος στην WWF Ελλάς, ποσό που αξιοποιείται σε δράσεις προστασίας του περιβάλλοντος. Επίσης προσφέρει τα στεγαστικά δάνεια «Φωτοβολταϊκά στις Στέγες» καθώς και το «Πράσινο Δάνειο Κατοικίας-Εξοικονόμηση Ενέργειας». Επιπλέον η Eurobank δημιούργησε ένα εσωτερικό επενδυτικό κεφάλαιο, το Eurobank Equity Partners, μέσω του οποίου ενισχύονται μεταξύ άλλων και πράσινες επιχειρήσεις που προάγουν την προστασία του περιβάλλοντος και την εξοικονόμηση φυσικών πόρων εξασφαλίζοντας παράλληλα κερδοφόρο ανάπτυξη. Τέλος, η τράπεζα προσφέρει και άλλα ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα που αφορούν στην αντικατάσταση παλαιών (ρυπογόνων) ταξί με νέους φιλικούς προς το περιβάλλον κινητήρες, στην εγκατάσταση εξοπλισμού φυσικού αερίου, σε κατασκευαστικά έργα υποδομής για παραγωγή ενέργειας από Α.Π.Ε, αιολικά πάρκα, φωτοβολταϊκά συστήματα.

Η Τράπεζα Πειραιώς πιστή στη δέσμευση της για ενίσχυση των επιχειρήσεων και των ιδιωτών που θέλουν να επενδύσουν σε προϊόντα και υπηρεσίες φιλικές προς το περιβάλλον, διαθέτει σήμερα μια ολοκληρωμένη σειρά χρηματοδοτικών προϊόντων. Συγκεκριμένα προσφέρει:

- Πράσινα προϊόντα προς επιχειρήσεις που επιθυμούν να επενδύσουν σε μεγάλα έργα ΑΠΕ καθώς και σε φωτοβολταϊκούς σταθμούς ισχύος μέχρι και 150KWp
- Πράσινα Στεγαστικά Δάνεια και συγκεκριμένα τα προγράμματα «Φωτοβολταϊκά Συστήματα», «Πράσινες Επισκευές» και «Πράσινη Κατοικία» που αφορά στην αγορά ή κατασκευή πράσινης κατοικίας
- Πράσινα Καταναλωτικά Δάνεια και συγκεκριμένα τα προϊόντα, «Φωτοβολταϊκά Συστήματα», «Πράσινες Επισκευές», «Πράσινες Αγορές - Οικοσκευή» και «Βιολογικά Προϊόντα Αγροτών»
- Πράσινες Χρηματοδοτήσεις μέσω Leasing
- Πράσινα Ασφαλιστικά Προϊόντα.¹²⁴

Τέλος, σημειώνεται ότι όλες οι προαναφερόμενες τράπεζες προωθούν την υπηρεσία e-statements, μέσω της οποίας οι πελάτες τους έχουν τη δυνατότητα να

¹²³ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Εθνικής Τράπεζας, www.nbg.gr

¹²⁴ Στοιχεία από την ιστοσελίδα της Τράπεζας Πειραιώς, www.piraeusbank.gr

ενημερώνονται αποκλειστικά ηλεκτρονικά με τα αντίγραφα κινήσεων των τραπεζικών προϊόντων τους. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται τόσο η χρήση χαρτιού, όσο και μελανιού και επιτυγχάνεται μείωση της επίπτωσης των σχετικών αποβλήτων στο περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό και έχοντας ολοκληρώσει την παρουσίαση της αιφορικής συμπεριφοράς των τεσσάρων τραπεζών, θα παρουσιάσουμε πώς αυτές βαθμολογούνται και κατατάσσονται αναφορικά με την αιφόρο τραπεζική τους. Για το σκοπό αυτό, θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της μελέτης των Α. Παπαστεργίου και Γ. Μπλάνα (2011)¹²⁵ αναφορικά με το ζήτημα της αιφόρου ανάπτυξης των ελληνικών τραπεζών, η οποία βασίστηκε στο μοντέλο του Jeucken (2004)¹²⁶. Τα κριτήρια της αιφόρου συμπεριφοράς που υιοθετήθηκαν από τον Jeucken (2004) και εφαρμόστηκαν από τους Παπαστεργίου και Μπλάνα στην ανάλυση της αιφόρου συμπεριφοράς των ελληνικών τραπεζών, είναι:

1. Η επικοινωνία και η περιβαλλοντική πολιτική (10% βάρος στάθμισης)
2. Η γενική χρηματοδότηση και η ανάλυση των περιβαλλοντικών κινδύνων (15% βάρος στάθμισης)
3. Οι γενικές πληροφορίες που δημοσιεύονται (25% βάρος στάθμισης)
4. Τα ειδικά προϊόντα (40% βάρος στάθμισης) και
5. Η ευαισθητοποίηση σε κοινωνικά θέματα και φιλανθρωπίες (10% βάρος στάθμισης).

Βάσει λοιπόν της μελέτης των Παπαστεργίου-Μπλάνα από τις τέσσερις ελληνικές τράπεζες που παρουσιάστηκαν παραπάνω, πρώτη σε αιφορική συμπεριφορά αναδεικνύεται με διαφορά η Τράπεζα Πειραιώς η οποία συγκεντρώνει 13 βαθμούς, δεύτερη η Εθνική Τράπεζα με 10,9 βαθμούς, τρίτη η Eurobank με 9,95 βαθμούς και τέταρτη η Alpha Bank με 9,05 βαθμούς.¹²⁷

¹²⁵ Παπαστεργίου Α. - Μπλάνας Γ. , «Αιφόρος Πράσινη Τραπεζική: Η περίπτωση της Ελλάδας», Διεθνές Περιοδικό Prime, τόμος 4, τεύχος 1, 2011 (σελ. 81-93), Έκδοση Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας ΤΕΙ Λάρισας, Ελλάδα, ISSN 1791-5767

¹²⁶ Jeucken M. , 2004, "Sustainability in Finance", Eburon Academic Publisher, 1st edition, Delft

¹²⁷ Παπαστεργίου Α. - Μπλάνας Γ. , «Αιφόρος Πράσινη Τραπεζική: Η περίπτωση της Ελλάδας», Διεθνές Περιοδικό Prime, τόμος 4, τεύχος 1, 2011 (σελ. 89-90), Έκδοση Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας ΤΕΙ Λάρισας, Ελλάδα, ISSN 1791-5767

4.5 Η πράσινη ανάπτυξη ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τραπεζικό κλάδο

Η απόφαση μίας τράπεζας να υιοθετήσει τις αρχές της πράσινης ανάπτυξης αναδεικνύει και υποδεικνύει ταυτόχρονα, όπως και για κάθε επιχείρηση άλλωστε, τρεις κύριες στρατηγικές δράσης: τη στρατηγική της διαφοροποίησης, την ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων μέσω της πράσινης επιχειρηματικής δράσης, τη στρατηγική μείωσης του κόστους. Το ερώτημα βέβαια, είναι ποια στρατηγική είναι αυτή που θα αποτελέσει το χάρτη και την πυξίδα για την τράπεζα προκειμένου να φτάσει στο στόχο της, που είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Διαφοροποίηση

Η τράπεζα που συντάσσεται με τους κανόνες και τις πρακτικές της πράσινης ανάπτυξης στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών μιας ειδικής κατηγορίας πελατών, των πράσινων καταναλωτών. Αυτό το επιτυγχάνει από τη μια μέσω της ανάπτυξης τραπεζικών προϊόντων που σκοπό έχουν να χρηματοδοτήσουν τις πράσινες δράσεις των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών και από την άλλη μέσω της υιοθέτησης πράσινων διαδικασιών και τεχνολογιών στη λειτουργική της δράση ως επιχείρηση.

Έτσι, οι τράπεζες δημιουργούν και προσφέρουν μία μοναδική υπηρεσία με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τόσο απτά όσο και αντιληπτά¹²⁸. Πράγματι ο πελάτης επιλέγοντας ένα πράσινο τραπεζικό προϊόν, πέραν του προφανούς οφέλους που απολαμβάνει και είναι η χρηματοδότηση και στήριξη του έργου του, λαμβάνει επιπρόσθετα και την ηθική ικανοποίηση ότι χρησιμοποιεί προϊόντα και υπηρεσίες που δεν βλάπτουν το περιβάλλον και πολύ περισσότερο ότι ενισχύει και στηρίζει μία τράπεζα που λαμβάνει δράση για την προστασία του οικοσυστήματος.

Μάλιστα, όσο πιο ολοκληρωμένο και αληθινό είναι το πράσινο προφίλ μίας τράπεζας, τόσο ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει έστω και ένα ελαφρώς υψηλότερο επιτόκιο στη χορήγησή του, προκειμένου να επιλέξει μία τράπεζα που τάσσεται πραγματικά στον αγώνα της προστασίας του περιβάλλοντος και όχι απλώς και μόνο στη συγγή επιδίωξη του κέρδους. Είναι αλήθεια ότι ο πράσινος καταναλωτής, βασικό κριτήριο στις επιλογές του και στη δράση του έχει την περιβαλλοντική προστασία και την αειφορία και για το λόγο αυτό επιλέγει την

¹²⁸ Παπαδάκης Β. , 2007 (σελ. 335), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου

τράπεζα εκείνη που όχι μόνο του προσφέρει το κατάλληλο χρηματοδοτικό προϊόν αλλά παράλληλα προσφέρει σαν οργανισμός τα μέγιστα στη βιωσιμότητα του οικοσυστήματος.

Ωστόσο, προκειμένου η στρατηγική της πράσινης διαφοροποίησης να μπορέσει να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει η πράσινη ταυτότητα των παρεχόμενων από την τράπεζα χρηματοδοτικών προϊόντων και υπηρεσιών να αποδεικνύεται επίσης και να μην χρήζει αμφισβήτησης. Για το λόγο αυτό οι τράπεζες δίνουν μεγάλη σημασία στην υιοθέτηση διεθνών συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως το ISO 14001, που επιτρέπουν την αναγνώριση και την μέτρηση της πράσινης δράσης τους, καθώς και στη συμμετοχή τους σε διεθνής οργανισμούς με σκοπό την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης.

Επιπλέον, πολύ σημαντικός παράγοντας για την ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της πράσινης διαφοροποίησης, είναι η ικανότητα της τράπεζας να επικοινωνεί σωστά και αποτελεσματικά στον καταναλωτή τόσο τα πράσινα χαρακτηριστικά των προϊόντων της όσο και την πράσινη ταυτότητά της ως οργανισμού. Για το λόγο αυτό οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγικές για τη διαρκή βελτίωση των περιβαλλοντικών τους επιδόσεων και τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος και να διασφαλίζουν την ορθή εφαρμογή και τήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής μέσω ελέγχου από αρμόδιες εσωτερικές διευθύνσεις. Επιπλέον θα πρέπει να δημοσιοποιούν τα αποτελέσματα αναφορικά με την περιβαλλοντική τους δράση αλλά και να συμμετέχουν σε διάλογο για περιβαλλοντικά θέματα με τους κοινωνικούς τους εταίρους δηλ. εργαζομένους, μετόχους, πελάτες, προμηθευτές και την πολιτεία.

Από τα ανωτέρω τεκμαίρεται ότι στο βαθμό που μία τράπεζα μπορέσει να οικοδομήσει ένα άρτιο και πάνω από όλα αληθινό πράσινο προφίλ, προσφέροντας ταυτόχρονα μία ολοκληρωμένη γκάμα χρηματοδοτικών προϊόντων που θα στηρίζουν τόσο την πράσινη επιχειρηματικότητα όσο και την πράσινη δράση των νοικοκυριών, έχει τη δυνατότητα να οδηγηθεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης.

Μείωση Κόστους

Όπως αναπτύχθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η υιοθέτηση της πράσινης ανάπτυξης μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους μιας επιχείρησης. Έτσι λοιπόν και για την τράπεζα είναι δυνατή η μείωση του κόστους της, κυρίως μέσω της εξοικονόμησης φυσικών πόρων.

Πράγματι στο πλαίσιο της πράσινης δράσης της η τράπεζα έχει ως κύριο μέλημα τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος και για το λόγο αυτό συγκεντρώνει τις προσπάθειές στην μείωση των λειτουργικών περιβαλλοντικών της επιπτώσεων. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της εξοικονόμησης ενέργειας, της αποτελεσματικής διαχείρισης των απορριμμάτων, της εξοικονόμησης νερού, της μείωσης των μετακινήσεων και των μεταφορών. Όπως είναι φυσικό τα ανωτέρω πέραν των θετικών επιπτώσεων τους στο περιβάλλον συμβάλλουν σημαντικά και στη μείωση του λειτουργικού κόστους της τράπεζας.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από το αδιαμφισβήτητο όφελος που προκύπτει για την τράπεζα, η μείωση του λειτουργικού κόστους δεν μπορεί από μόνο της να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό συμβαίνει γιατί η τράπεζα είναι κατά βάση μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ενώ οι τιμές των προσφερόμενων χρηματοδοτικών της προϊόντων δεν εξαρτώνται άμεσα από το κόστος λειτουργίας της αλλά από άλλες δυνάμεις της αγοράς χρήματος. Αποτέλεσμα αυτού είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών να μην μπορεί να αποτυπωθεί στις τιμές των προϊόντων τους και για το λόγο αυτό να μην μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων μέσω της πράσινης επιχειρηματικής δράσης

Η τράπεζα όπως και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση στην πράσινη στροφή της, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει σημαντικούς πόρους υλικούς και άυλους και να εξελίξει τους ήδη υπάρχοντες.

Στους άυλους πόρους η βελτίωση της φήμης της τράπεζας αναδεικνύεται ως ο πιο σημαντικός πόρος έναντι όλων. Πράγματι η ανάπτυξη της περιβαλλοντικής ευαισθησίας της τράπεζας, βελτιώνει την εικόνα της στην αγορά και δημιουργεί το προφίλ ενός οργανισμού, που παρακολουθεί τις ανάγκες των καταναλωτών, που πλέον είναι πιο ενημερωμένοι και προβληματισμένοι για τα περιβαλλοντικά ζητήματα και ανταποκρίνεται σε αυτές με επιτυχία.

Στους ανθρώπινους πόρους τώρα, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται συνεχώς για τα περιβαλλοντικά θέματα που απασχολούν την τράπεζα και εκπαιδεύονται στις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης, με σκοπό την ενίσχυση της οικολογικής τους συνείδησης. Έτσι μαθαίνουν να επιδιώκουν τη βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης της τράπεζας με κάθε μέσο, ενώ αναδεικνύονται παράλληλα σε πηγές καινοτόμων ιδεών πάντα στην υπηρεσία της βιωσιμότητας και της αειφορίας. Στους οργανωτικούς πόρους παρατηρείται επίσης σημαντική εξέλιξη, καθώς υιοθετούνται συστήματα

προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού της πράσινης δράσης της επιχείρησης. Επιπλέον η εταιρική κοινωνική ευθύνη, στο πλαίσιο της οποίας εντάσσεται και η περιβαλλοντική δράση, γίνεται θεσμός που προσδιορίζεται με στοχευμένες και οργανωμένες δράσεις από τις αρμόδιες εσωτερικές διευθύνσεις της τράπεζας.

Επομένως, η τράπεζα οικοδομεί μία ισχυρή εταιρική κουλτούρα στα θεμέλια της βιωσιμότητας και της αειφορίας, βελτιώνει τη φήμη της στην αγορά και καθιερώνεται στη συνείδηση του κοινού ως ένας περιβαλλοντικά και κοινωνικά ευαίσθητος οργανισμός, που σκέφτεται και πράττει πράσινα, πάντα με γνώμονα το καλό του κοινωνικού συνόλου. Μάλιστα καθώς τα ανωτέρω στοιχεία, δηλαδή η φήμη και η εταιρική κουλτούρα, είναι αποτέλεσμα βαθιάς εσωτερικής διεργασίας, συνδυασμού και αλληλεπίδρασης πολλών διαφορετικών πόρων, είναι δύσκολο να αντιγραφούν και εμφανίζουν μεγαλύτερη διάρκεια στο χρόνο καθώς έχουν την τάση να απαξιώνονται βραδύτερα.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται, ότι η τράπεζα στην πράσινη πορεία της μπορεί συνδυάζοντας κατάλληλα τους πόρους της να οδηγηθεί στην ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων που θα είναι δύσκολο να γίνουν προϊόν αντιγραφής και μίμησης από τους ανταγωνιστές της και να επιτύχει με τον τρόπο αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.6 Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύχθηκε και θεμελιώθηκε η δυνατότητα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις τράπεζες μέσω της πράσινης ανάπτυξης.

Οι τράπεζες είναι δυνατόν μέσω της επιλογής μιας στρατηγικής διαφοροποίησης να στοχεύσουν στην ικανοποίηση των πράσινων καταναλωτών προσφέροντας ένα μοναδικό και ανώτερο προϊόν και να οδηγηθούν έτσι σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης μπορούν να επενδύσουν στους άυλους πόρους τους, να χτίσουν μία ισχυρή εταιρική κουλτούρα και να βελτιώσουν τη φήμη τους στην αγορά, χρησιμοποιώντας ως θεμέλιο της αρχής της πράσινης ανάπτυξης, της βιωσιμότητας και της αειφορίας. Και στις δύο ανωτέρω πορείες, σημαντικός θετικός παράγοντας λογίζεται η δυνατότητα μείωσης του λειτουργικού κόστους των τραπεζών μέσω της προσπάθειας εξοικονόμησης φυσικών πόρων.

Βέβαια προκειμένου μία επιχείρηση να αποκτήσει πράσινη ταυτότητα απαιτείται χρόνος και επίμονη προσπάθεια. Το πιο σημαντικό ίσως στοιχείο στην πράσινη στροφή μίας τράπεζας είναι αυτή να είναι ειλικρινής, ουσιαστική και αντιληπτή σε όλο

το φάσμα της δράσης της από τους υποψήφιους και υφιστάμενους πελάτες της. Επομένως, χρειάζεται να λάβουν χώρα σημαντικές εσωτερικές διεργασίες στην τράπεζα, να γίνει αναδιάρθρωση των δομών και των διαδικασιών της, των υλικών και άυλων πόρων της και να πραγματοποιηθεί μία αναγέννηση του οράματος και της αποστολή της, υπό το πρίσμα πάντα της πράσινης ανάπτυξης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4.7 Βιβλιογραφία

1. Bonini S.M.J. , Mendonca L.T. and Oppenheim J.M. , 2006, “When Social Issues Become Strategic”, The McKinsey Quarterly, 2, pp. 20-31
2. Γεωργόπουλος Ν. , 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου
3. Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2011
4. Fitzroy P. and Hulbert J.M. , 2005, Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times, John Wiley and Sons
5. Hill C. and Jones G. , 2007, Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company 7th edition, pp. 171-177
6. Hitt M.A. , Ireland D.R. and Hoskisson R.E. , 2005, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Thompson South-western, 6th edition
7. Jeucken M. , 2004, “Sustainability in Finance”, Eburon Academic Publisher, 1st edition, Delft
8. Johnson G. , Scholes K. and Whittington R. , “Exploiting Corporate Strategy: Text and Cases”, Pearson Education, 7th edition, 2005
9. Καφούσης Γ. , 1999, Ανάλυση & Κριτική Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Αθήνα
10. OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction – ISBN 978-92-64-122161 © OECD 2012
11. Pateraf M. , 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal
12. Παπαδάκης Β. , 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου
13. Παπαστεργίου Α. - Μπλάνας Γ. , «Αειφόρος Πράσινη Τραπεζική: Η περίπτωση της Ελλάδας», Διεθνές Περιοδικό Prime, τόμος 4, τεύχος 1, 2011 (σελ. 81-93), Έκδοση Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας ΤΕΙ Λάρισας, Ελλάδα, ISSN 1791-5767
14. Πετράκης Π. , Αλεξάκης Π. , 2000, Εμπορικές και Αναπτυξιακές Τράπεζες, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
15. Porter M. , 1985, “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, The Free Press
16. Porter M. , 1980, Competitive Strategy, NY: The Free Press
17. Wheelen T. , Hunger D. , 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

Ηλεκτρονικές Πηγές

- www.alpha.gr
- www.eurobank.gr
- www.piraeusbank.gr
- www.nbg.gr
- www.hba.gr
- www.bankofgreece.gr

5. Μελέτη Περίπτωσης – Η Τράπεζα Πειραιώς

5.1 Α' ενότητα: Γενικά στοιχεία για την Τράπεζα Πειραιώς

5.1.1 Συνοπτική παρουσίαση του Ομίλου Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Αρχικά και για αρκετές δεκαετίες λειτουργούσε ως ιδιωτική τράπεζα, ενώ το 1975 κρατικοποιήθηκε και παρέμεινε υπό τον κρατικό έλεγχο έως το 1991 οπότε και ιδιωτικοποιήθηκε για δεύτερη φορά. Ουσιαστικά από το Δεκέμβριο του 1991 άρχισε για την Τράπεζα μία μεγάλη αναπτυξιακή πορεία με εμφανή αποτελέσματα στο μέγεθος των εργασιών και των δραστηριοτήτων της.

Η Τράπεζα Πειραιώς στην προσπάθειά της να εδραιωθεί στην ελληνική αγορά αλλά και να επεκταθεί στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε σε μία σειρά συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συνεργασιών, με τους κάτωθι κύριους σταθμούς:

- Το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas
- Στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα
- Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την απορρόφηση των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου
- Το 2002, η Τράπεζα απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank, ενώ το ίδιο έτος υπογράφηκε συμφωνία Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά
- Τον Ιούλιο 2009 προχώρησε στη σύναψη στρατηγικής συνεργασίας στο Wealth Management, με την BNP Wealth Management
- Τον Οκτώβριο 2009 η Τράπεζα Πειραιώς και η ERGO A.A.E.Z., θυγατρική της Ergo International στην Ελλάδα και μέλος του γερμανικού ασφαλιστικού Ομίλου Munich Re, συμφώνησαν σε 10ετή αποκλειστική συνεργασία στον κλάδο των γενικών ασφαλειών

- Το 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς υλοποιώντας τη στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria)
- Το 2005, εισήλθε στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd), αλλά και στην αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt)
- Εντός του 2007, ο Όμιλος Πειραιώς διεύρυνε τη διεθνή παρουσία του στην Ουκρανία με την εξαγορά της International Commerce Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank ICB) και στην Κύπρο με την ίδρυση της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου και τη συμφωνία εξαγοράς του δικτύου της Arab Bank Κύπρου
- Στα τέλη Ιουλίου 2012, η Τράπεζα Πειραιώς απόκτησε το "υγιές" τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος, ενώ τρεις μήνες αργότερα η Τράπεζα υπέγραψε συμφωνία με τη Societe Generale για την απόκτηση του συνολικού ποσοστού συμμετοχής (99%) της τελευταίας στη Γενική Τράπεζα
- Το Μάρτιο του 2013, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας.

Η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται σήμερα ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στον αγροτικό τομέα μετά την εξαγορά της ATEbank, στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη, στην πράσινη τραπεζική, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, καθώς και στην αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης.

Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το εκτεταμένο δίκτυο 1.200 καταστημάτων περίπου και 2.200 ATM περίπου του Ομίλου στην Ελλάδα, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank, το οποίο αποτέλεσε το 2000 την πρώτη ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα. Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, διαθέτοντας στο τέλος του 2012 ένα δίκτυο 449 καταστημάτων (www.piraeusbank.gr, Συνοπτική Περιγραφή Ομίλου/ Εταιρική Ταυτότητα).¹²⁹

¹²⁹Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο www.piraeusbank.gr, Συνοπτική Περιγραφή Ομίλου/ Εταιρική Ταυτότητα

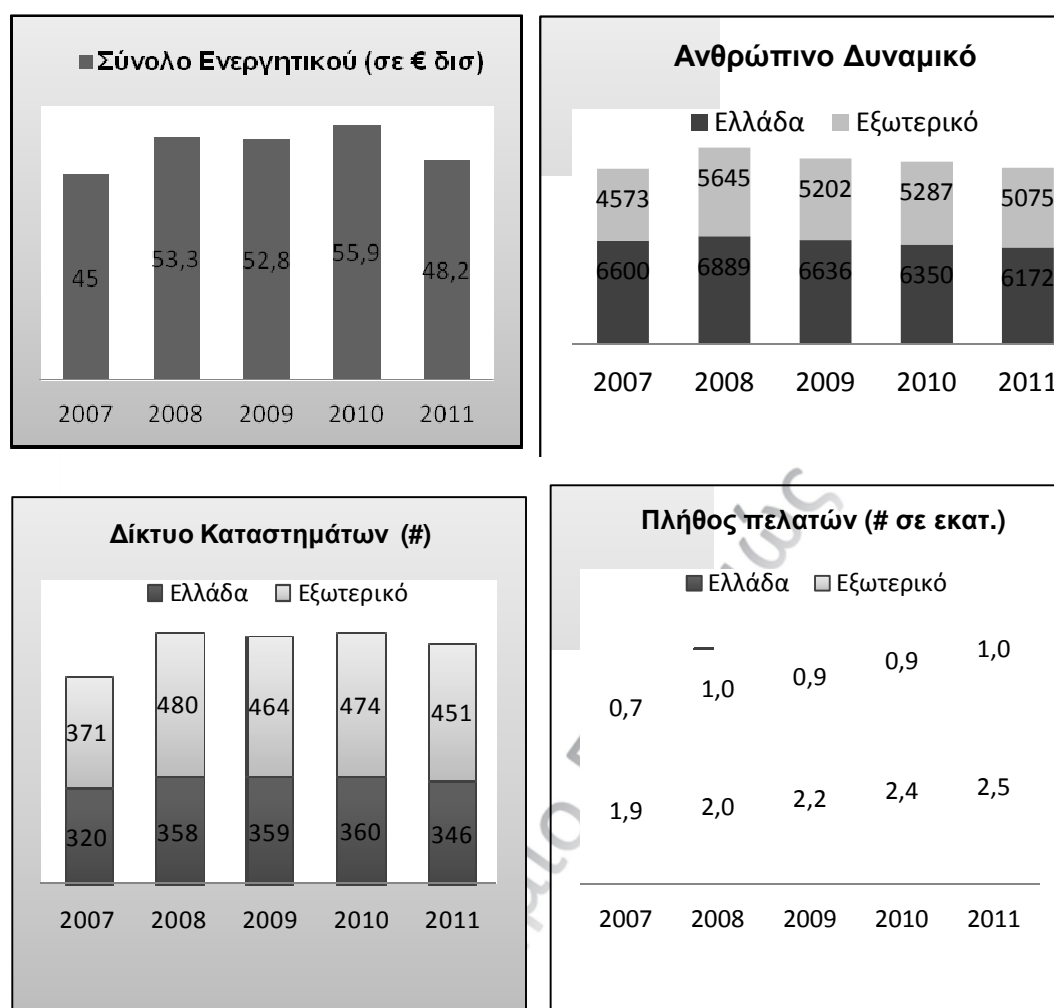
5.1.2 Στοιχεία του Ομίλου

Βάσει της ετήσιας έκθεσης της Τραπέζης για το 2011, παρατίθενται στη συνέχεια τα βασικότερα στοιχεία του Ομίλου:

- ✦ Δραστηριοποίηση στην Ελλάδα (4η θέση στην αγορά) και σε 8 άλλες χώρες, εκ των οποίων 4 μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- ✦ 11.247 εργαζόμενοι: ανθρώπινο δυναμικό νέο σε ηλικία (μέσος όρος ηλικίας 38 έτη), εξοικειωμένο με την τεχνολογία, άρτια εκπαιδευμένο, ευέλικτο ως προς την υιοθέτηση νέων μεθόδων και πρακτικών και τη διασυνοριακή συνεργασία
- ✦ Πρωτοπορία στα θέματα ενίσχυσης της πράσινης επιχειρηματικότητας
- ✦ Πρωτοπορία στο πεδίο της φιλικής προς το περιβάλλον και τους χρήστες ηλεκτρονικής τραπεζικής μέσω της ολοκληρωμένης πλατφόρμας e-banking της winbank
- ✦ 3,5 εκατ. πελάτες στην Ελλάδα και τις λοιπές χώρες δραστηριότητας του Ομίλου
- ✦ Σταθερά μεταξύ των πρώτων σε κατάταξη τραπεζών στην Ελλάδα ως προς την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών
- ✦ Προσφορά στην κοινωνία, το περιβάλλον και τον πολιτισμό μέσω συστηματοποιημένου πλαισίου δράσεων και πρωτοβουλιών.¹³⁰

Στο συνέχεια παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη ορισμένων βασικών μεγεθών του ομίλου Πειραιώς (Σχήμα 5.1).

¹³⁰ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση της Τραπέζης Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012



Σχήμα 5-1: Διαχρονική εξέλιξη επιλεγμένων μεγεθών του ομίλου Πειραιώς

Πηγή: Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

5.1.3 Όραμα και Στόχοι του Ομίλου

Όραμα του Ομίλου Πειραιώς είναι: «η μετεξέλιξη του σε περιφερειακό χρηματοοικονομικό οργανισμό με βάση την Ελλάδα και η ανάδειξή του σε κατεχοχόν τράπεζα του μεσαίου χώρου της αγοράς, επιχειρήσεων και ιδιωτών, με αφοσιωμένο και ικανό προσωπικό και με προσφορά υψηλών αποδόσεων για τους μετόχους της Τράπεζας» (www.piraeusbank.gr, Σταδιοδρομία στον Όμιλο/ Οι άνθρωποί μας/ Όραμα και Στρατηγική).¹³¹

Άξονες της πολιτικής του Ομίλου Πειραιώς σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα αποτελούν:

¹³¹ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο www.piraeusbank.gr, Σταδιοδρομία στον Όμιλο/ Οι άνθρωποί μας/ Όραμα και Στρατηγική

- ⊕ Η διασφάλιση της ρευστότητας, της κεφαλαιακής επάρκειας και της ποιότητας δανείων, καθώς και
- ⊕ Η επίτευξη αποτελεσματικότητας με συγκράτηση του λειτουργικού κόστους.

Η επιδίωξη των ανωτέρω, επιχειρείται με μία ταυτόχρονη εστίαση της Τράπεζας στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και στη λιανική τραπεζική, όπου κατέχει ισχυρή τεχνογνωσία, αξιοποιώντας το δίκτυο καταστημάτων της, στην Ελλάδα και το εξωτερικό καθώς και τα εναλλακτικά δίκτυα ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Κεντρικοί στόχοι της Τράπεζας Πειραιώς για το 2012 αποτελούν: η ολοκλήρωση της διαδικασίας ανακεφαλαιοποίησης που έχει ήδη ξεκινήσει, η διατήρηση του αναγκαίου επιπέδου ρευστότητας, τόσο μέσω της συγκράτησης και ανάκτησης των καταθέσεων των πελατών μετά την αισθητή εκροή που σημειώθηκε στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα τη διετία 2010-2011 όσο και μέσω του Ευρωσυστήματος, η αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου, η δραστική μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 10% περίπου και τέλος, η δανειοδότηση αμυντικών και εξωστρεφών κλάδων της ελληνικής οικονομίας.¹³²

5.1.4 Σύστημα Αξιών

Η πορεία και η δραστηριότητα της Τράπεζας Πειραιώς βασίζονται σε ένα πολύ σταθερό και συνεκτικό σύστημα αξιών, το οποίο είναι:

- ✓ *Η εστίαση στον πελάτη*, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης, στην ανάπτυξη ουσιαστικών πελατειακών σχέσεων αμοιβαίου οφέλους και στην αναζήτηση και εξεύρεση καινοτόμων λύσεων
- ✓ *Η προστασία της περιουσίας των μετόχων*, μέσω της επιδίωξης της κερδοφορίας στο πλαίσιο πάντα των θεσπισμένων νόμων και των διαδικασιών και με ταυτόχρονη διασφάλιση της Τράπεζας από τους πάσης εξωτερικούς και εσωτερικούς κινδύνους
- ✓ *Η ηγετική παρουσία στην αγορά*. Το όραμα, ο στρατηγικός προσανατολισμός του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς και οι στόχοι που τίθενται αποτελούν την κατευθυντήρια γραμμή όλων των εργαζομένων σε αυτόν, προκειμένου να εντοπίζονται και να αξιοποιούνται οι ευκαιρίες της αγοράς προς όφελος του Ομίλου
- ✓ *Η επένδυση στον άνθρωπο*, αποτυπώνεται στη διασφάλιση της ευημερίας και της εξέλιξης των εργαζομένων, στο πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας

¹³² Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

καθώς και στο σεβασμό της διαφορετικότητας και της προσωπικότητας του ατόμου

- ✓ Η συνεισφορά στην κοινωνία, εκδηλώνεται μέσω της περιβαλλοντικής συνέπειας της Τραπέζης, της συνεισφοράς της στον πολιτισμό και την στήριξη και ενίσχυση των ευπαθών κοινωνικών ομάδων.¹³³

5.1.5 Εταιρική υπευθυνότητα και Όμιλος Πειραιώς

Για τον Όμιλο Πειραιώς η Εταιρική Υπευθυνότητα συνδέεται με την οικειοθελή δέσμευση του οργανισμού για ένταξη κοινωνικών, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών δράσεων στις επιχειρηματικές του πρακτικές και η ανάληψη πρωτοβουλιών πέραν των νομικών υποχρεώσεων του Ομίλου, με σκοπό την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας και προόδου.

Στο πλαίσιο αυτό οι 6 βασικές αρχές της εταιρικής υπευθυνότητας του ομίλου είναι: οι αρμονικές σχέσεις με τους κοινωνικούς εταίρους, η ευθυγράμμιση επιχειρηματικών στόχων και κοινωνικής προόδου και αλληλεγγύης, η βελτιστοποίηση της εταιρικής διακυβέρνησης, η υιοθέτηση άριστων εργασιακών πρακτικών, η προαγωγή του πολιτισμού και η προστασία του περιβάλλοντος μέσω της ορθολογικής χρήσης των πόρων και την στήριξη επιχειρηματικών δράσεων που προάγουν την περιβαλλοντική ωφέλεια.

Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία εταιρικής υπευθυνότητας του Ομίλου για το 2011.

¹³³ Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο www.piraeusbank.gr, Προφίλ Ομίλου/ Αξίες

Πίνακας 5-1: Στοιχεία Εταιρικής Υπευθυνότητας για το 2011

Πηγή: Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

<i>Ανθρώπινο Δυναμικό Ομίλου</i>	11.247 εργαζόμενοι
<i>Αμοιβές και Παροχές Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου</i>	€372 εκατομμύρια
<i>Ανθρωποώρες Εκπαίδευσης</i>	417 χιλιάδες
<i>Πελάτες Ομίλου</i>	3,5 εκατομμύρια
<i>Ποσοστό ικανοποίησης πελατών στην Ελλάδα</i>	96% επί του συνόλου (βάσει έρευνας ανεξάρτητης εταιρείας)
<i>Μέτοχοι</i>	155 χιλιάδες
<i>Συνεισφορά σε κοινωνικές, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές δράσεις</i>	2% των ετήσιων κερδών προ φόρων και προβλέψεων Ομίλου 2011

5.1.5.1 Εταιρική Διακυβέρνηση – Οργανωτική Δομή

Η Τράπεζα Πειραιώς έχοντας πάντα ως κύριο στόχο της την προστασία του εταιρικού συμφέροντος αλλά και των συμφερόντων των μετόχων της, έχει εναρμονιστεί αναφορικά με τα ζητήματα της εταιρικής διακυβέρνησης με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο περί εταιρικής διοίκησης. Πιο αναλυτικά:

- Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) ακολουθεί τις αρχές περί ύπαρξης Εκτελεστικών, Μη Εκτελεστικών και Ανεξάρτητων Μελών. Η εκλογή των μελών του Δ.Σ. διενεργείται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων που είναι και το ανώτατο διοικητικό όργανο της Τραπέζης.
- Υπάρχει Επιτροπή Ελέγχου η οποία παρακολουθεί και αξιολογεί την επάρκεια και διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της Τράπεζας. Η αξιολόγηση αυτή βασίζεται σε στοιχεία που παρέχει η Μονάδα Εσωτερικής Επιθεώρησης, οι εξωτερικοί ελεγκτές καθώς και οι εποπτικές αρχές.
- Η Τράπεζα διαθέτει Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων με σκοπό την κάλυψη όλων των μορφών κινδύνου, πιστωτικού, λειτουργικού, κινδύνου της αγοράς

- Επίσης, διαθέτει τους Τομείς Εταιρικής Διακυβέρνησης και Εταιρικής Διοίκησης οι οποίοι έχουν την ευθύνη οργάνωσης και υλοποίησης όλων των προγραμμάτων εταιρικής διακυβέρνησης που εγκρίνει η Διοίκηση της Τράπεζας.
- Ο Εσωτερικός Κανονισμός Εσωτερικού Ελέγχου διασφαλίζει την ύπαρξη διαφάνειας στις διαδικασίες και εργασίες του Ομίλου και εγγυάται τη σύμμετρη πληροφόρηση όλων.
- Η Γενική Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένα ανεξάρτητο όργανο που αναφέρεται στο Δ.Σ. της Τράπεζας μέσω της Επιτροπής Ελέγχου καθώς και στον CEO της Τράπεζας και φέρει την ευθύνη του εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο Ομίλου.
- Η συμμόρφωση του Ομίλου προς το ισχύον ρυθμιστικό πλαίσιο καθώς και με το κανονιστικό πλαίσιο για την πρόληψη της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες μέσω της τραπεζικής λειτουργίας αλλά και την καταπολέμηση της τρομοκρατίας, είναι ευθύνη της Διεύθυνσης Κανονιστικής Συμμόρφωσης της Τράπεζας.
- Η αδιάβλητη και συνεχής διάχυση πληροφοριών προς τους επενδυτές, τους μετόχους και τις αρμόδιες εποπτικές αρχές, διασφαλίζεται από τις Υπηρεσίες Ενημέρωσης Επενδυτών, Εξυπηρέτησης Μετόχων και Εταιρικών Ανακοινώσεων.
- Τέλος, η Τράπεζα έχει θεσπίσει πολιτική αποδοχών με σκοπό να ενισχύει τις αξίες, να προστατεύει τα συμφέροντα του Ομίλου και να αποθαρρύνει την ανάληψη υπερβολικών κινδύνων. Με άλλα λόγια η Τράπεζα μέσω της πολιτικής αποδοχών της, προσπαθεί να υποκινεί τους εργαζόμενους αλλά ταυτόχρονα να ευθυγραμμίζει τις αποδοχές με την κερδοφορία, τον κίνδυνο και την κεφαλαιακή της επάρκεια.¹³⁴

5.1.5.2 Σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές

Σχέσεις με πελάτες

Η υπευθυνότητα και ο σεβασμός απέναντι στον πελάτη είναι θεμελιώδεις αρχές της Τράπεζας Πειραιώς, η οποία ακολουθεί και τηρεί πιστά τον Κώδικα Τραπεζικής Δεοντολογίας που ορίζει το πλαίσιο της σχέσης μεταξύ τραπεζών και

¹³⁴ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

συναλλασσομένων. Οι παρεχόμενες από την Τράπεζα υπηρεσίες, σχεδιάζονται και υλοποιούνται με οδηγό την προστασία των συμφερόντων των πελατών, οι οποίοι αντιμετωπίζονται ως μοναδικές οντότητες.

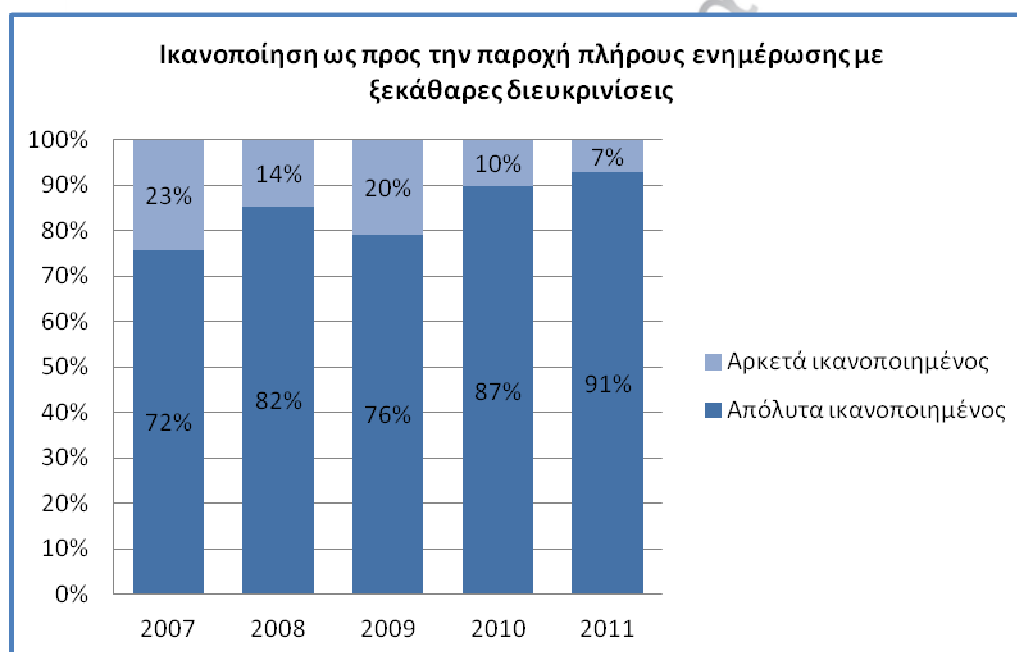
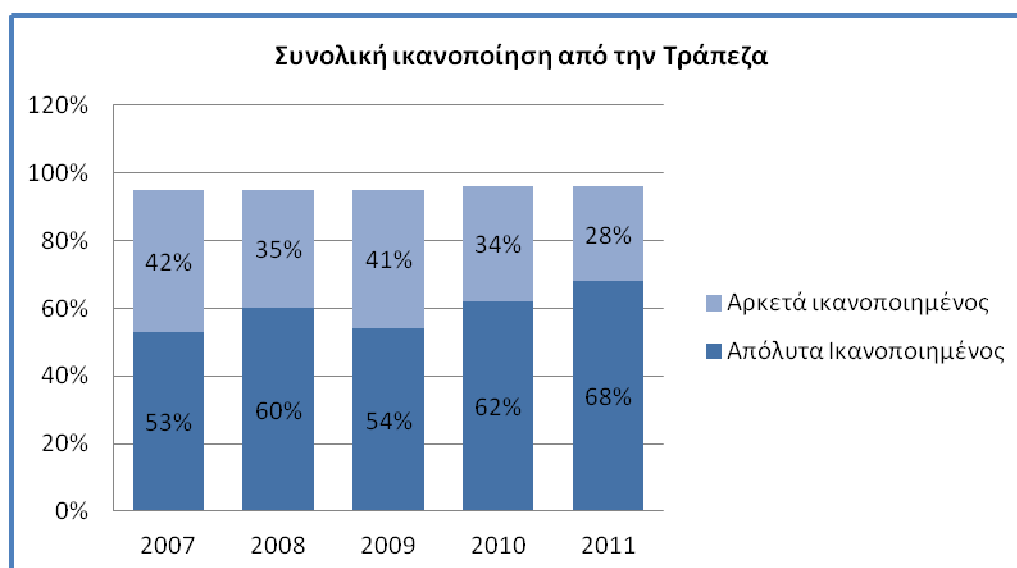
Η Τράπεζα φροντίζει ώστε οι πελάτες της να λαμβάνουν έγκαιρη, σαφή και πλήρη ενημέρωση αναφορικά με τους όρους που συνοδεύουν την παροχή των υπηρεσιών της. Προς το στόχο αυτό έχει υιοθετήσει την κοινοτική οδηγία 2007/ 64/ ΕΚ που αφορά το σύνολο των υπηρεσιών πληρωμών σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ φροντίζει για την πλήρη προσυμβατική ενημέρωση των πελατών στα προϊόντα στεγαστικής πίστης. Παράλληλα, η Τράπεζα φροντίζει να «εκπαιδεύει» τους πελάτες της, εξοικειώνοντάς τους με την τραπεζική ορολογία και παρέχοντάς τους αναλυτική περιγραφή των προσφερόμενων προϊόντων υπηρεσιών.

Επιπλέον βασική μέριμνα της Τράπεζας είναι η προστασία των πελατών στο πλαίσιο των τραπεζικών τους συναλλαγών και ειδικά των διαδικτυακών. Μάλιστα η Τράπεζα Πειραιώς αναδεικνύεται πρωτοπόρος στον τομέα αυτό, έχοντας λάβει ειδική πιστοποίηση κατά το πρότυπο PCI DSS που αφορά στη διασφάλιση των δεδομένων των ηλεκτρονικών συναλλαγών που διεκπεραιώνονται μέσω καρτών καθώς και των στοιχείων των κατόχων τους. Επιπλέον, πάντα στο πλαίσιο της προστασίας του πελάτη η Τράπεζα εισήγαγε μια νέα πρωτοποριακή υπηρεσία την «Piraeus Customer Protection», η οποία στόχο έχει την άμεση κάλυψη των πελατών σε περίπτωση απώλειας ή κλοπής των δεδομένων τους οπουδήποτε στον κόσμο.

Επίσης, η Τράπεζα Πειραιώς, θέλοντας να βελτιώσει την επικοινωνία της με τον πελάτη και να λαμβάνει απευθείας πληροφόρηση από αυτόν αναφορικά με την εμπειρία του και το βαθμό ικανοποίησής του, εγκαινίασε το πρόγραμμα «Φωνή του Πελάτη», το οποίο αντικείμενο έχει την οργανωμένη και μετρήσιμη καταγραφή της εμπειρίας του πελάτη. Μάλιστα το 2011 η διαδικασία αυτή της αποτύπωσης της εμπειρίας του πελάτη επεκτάθηκε και στον «ψηφιακό πελάτη».

Τέλος στους στόχους της Τράπεζας βρίσκεται η προσπάθεια άρτιας εκπαίδευσης και εξοικείωσης του προσωπικού της με τα προϊόντα και τις διαδικασίες της ηλεκτρονικής τραπεζικής ώστε να μπορέσουν να εμψυχήσουν και στον πελάτη, την ηλεκτρονική κουλτούρα. Επιπλέον, η Τράπεζα συνεχίζει να μετρά την εμπειρία του «ψηφιακού πελάτη» ενώ παράλληλα έχει επεκτείνει τη διαδικασία στην καταγραφή της εμπειρίας του «πράσινου πελάτη».¹³⁵

¹³⁵ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012



Σχήμα 5-2: Διαγράμματα Απεικόνισης Ικανοποίησης Πελατών από την Τράπεζα

Πηγή: Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

Σχέσεις με προμηθευτές

Οι σχέσεις της Τράπεζας Πειραιώς με τους προμηθευτές της διέπονται από τις αρχές της αξιοκρατικής επιλογής και της διαφάνειας στους όρους συνεργασίας. Τα βασικά κριτήρια στη διαδικασία επιλογής των προμηθευτών είναι η σχέση ποιότητας με την τιμή του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, η συνέπεια τους και η θέση τους στην αγορά. Σημειώνεται ότι το σύνολο των κριτηρίων επιλογής των προμηθευτών είναι

καταγεγραμμένα στο πλαίσιο διαδικασιών της Δ/σης Τεχνικών Έργων και Διοικητικής Υποστήριξης αλλά και στην Πολιτική Εξωτερικής Ανάθεσης Δραστηριοτήτων (Outsourcing).

Σημειώνεται ότι οι προμήθειες ανά χώρα γίνονται σχεδόν εξολοκλήρου από τοπικούς προμηθευτές με εξαίρεση τα έπιπλα, τα ταμεία και τις επιγραφές, όπου υπάρχει κεντρική ενιαία συμφωνία του Ομίλου προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία και να προστατεύεται η εταιρική ταυτότητα. Τέλος στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής της υπευθυνότητας η Τράπεζα ακολουθεί μία πολιτική πράσινων προμηθειών. Επιλέγει προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, μειώνει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και ενισχύει την ανάπτυξη νέων αγορών σχετιζόμενων με τις πράσινες προμήθειες όπως το οικολογικό χαρτί, τα ανακυκλούμενα αναλώσιμα είδη αλλά και τα οχήματα χαμηλών εκπομπών CO₂ για εταιρική χρήση.¹³⁶

5.1.5.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Στον Όμιλο Πειραιώς αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα και ο σημαντικός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη και πρόοδο του οργανισμού. Για το λόγο αυτό επιδίωξη του Ομίλου είναι η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του και η εξασφάλιση της αφοσίωσής του για την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Ωστόσο στο πλαίσιο των δυσμενών οικονομικών συγκυριών και προκειμένου να διασφαλίσει την επιβίωσή του, ο Όμιλος λαμβάνει μέτρα εξορθολογισμού του λειτουργικού του κόστους και ειδικότερα του μισθολογικού έχοντας ως σταθερό στόχο τη διαφύλαξη των θέσεων εργασίας.

Η Τράπεζα έχει υιοθετήσει τις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου του ΟΗΕ για την υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και εφαρμόζει την αρχή των ίσων ευκαιριών για όλους. Πολεμάει τις διακρίσεις, την άνιση συμπεριφορά και την παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ενώ αναγνωρίζει και προάγει τη διαφορετικότητα. Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ειδική ενότητα e-learning με θέμα «Τα ανθρώπινα δικαιώματα στον Όμιλο Πειραιώς», έχει δημιουργήσει ειδικό σημείο επικοινωνίας στο εσωτερικό διαδίκτυο όπου το προσωπικό καταγράφει θέματα που το απασχολούν και λαμβάνει ειδική βοήθεια, ενώ υπάρχει σχετική διαδικασία υποβολής παραπόνων αναφορικά με τη διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Επίσης, εφαρμόζεται πολιτική ίσων ευκαιριών στην ανάδειξη και ιεραρχική εξέλιξη των στελεχών της, ενώ η επιλογή και αξιολόγηση των υποψηφίων, ο Όμιλος

¹³⁶ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

χρησιμοποιεί μία σειρά ενιαίων εργαλείων, τα οποία διασφαλίζουν τη διαφάνεια και αντικειμενικότητα της διαδικασίας. Επιπρόσθετα στην καθημερινή λειτουργία του Ομίλου προωθείται κάθε προσπάθεια για ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων. Τέλος ο Όμιλος Πειραιώς επενδύει στους εργαζομένους του, προωθώντας τη μάθηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων, με στόχο την πλήρη ανάδειξη του εργασιακού δυναμικού τους.

Με αριθμητικά δεδομένα τώρα, αξίζει να αναφερθεί ότι ο Όμιλος Πειραιώς το 2011 απασχολούσε 11.247 άτομα έναντι 11.637 το 2010, ενώ συγκεκριμένα στην Ελλάδα απασχολούσε 6.172 το 2011 έναντι 6.350 τον προηγούμενο χρόνο. Ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού ανέρχεται στα 38 έτη με το 81% των εργαζομένων να ανήκει στις ηλικιακές ομάδες έως 45 ετών. Τέλος υψηλό ποσοστό των εργαζομένων (67%) είναι κάτοχοι πτυχίων ή μεταπτυχιακών τίτλων, γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη καταρτισμένων στελεχών με δυνατότητα να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

5.1.5.4 Κοινωνία, Πολιτισμός και Περιβάλλον

Η ετήσια συνεισφορά της Τράπεζας Πειραιώς σε προγράμματα που αποσκοπούν στην υποστήριξη ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων, στην ενίσχυση πολιτιστικών δράσεων αλλά και στην προστασία του περιβάλλοντος, είναι πολύ σημαντική. Για το 2011 η συνολική συνεισφορά της όσον αφορά τις ανωτέρω δράσεις αναλογούσε στο 2% των ετήσιων κερδών του Ομίλου προ φόρων και προβλέψεων και στο 1% του λειτουργικού του κόστους. Στο πλαίσιο αυτό και για την καλύτερη οργάνωση και υλοποίηση των προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης, έχει συσταθεί από τον Όμιλο Πειραιώς ειδική Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.¹³⁷

Σημειώνεται ότι στην παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά μόνο στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις του Ομίλου, καθώς οι περιβαλλοντικές δράσεις θα αναλυθούν διεξοδικά στη δεύτερη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου.

Κοινωνικές Δράσεις

Οι κοινωνικές δράσεις της Τράπεζας Πειραιώς συνίστανται σε πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη βελτίωση των όρων ζωής ευπαθών ομάδων του πληθυσμού, στη γενικότερη αναβάθμιση του βιοτικού και πολιτισμικού επιπέδου και στην προστασία του περιβάλλοντος ως αναγκαίου όρου για την ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

¹³⁷ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

Το 2011 υλοποιήθηκαν 25 δράσεις με την εθελοντική συμμετοχή 746 εργαζομένων του Ομίλου. Οι εν λόγω δράσεις στόχο είχαν, την ενίσχυση του θεσμού της οικογένειας, την προστασία των παιδιών και των νέων, την περίθαλψη και την φροντίδα των ηλικιωμένων, την προστασία του περιβάλλοντος και την ενίσχυση της νεανικής επιχειρηματικότητας. Παράλληλα ο Όμιλος Πειραιώς συνεργάστηκε και στήριξε τις προσπάθειες διαφόρων μη κυβερνητικών οργανισμών όπως η UNICEF, το Χαμόγελο του Παιδιού, οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα κ.α. Επίσης πολλοί ήταν και οι ερευνητικοί φορείς που ενίσχυσε ποικιλοτρόπως ο Όμιλος το 2011 όπως το Ελληνικό Ίδρυμα Καρδιολογίας, το Πανεπιστήμιο Πειραιώς και το ΤΕΙ Πατρών (μέσω υποτροφιών).¹³⁸

Πολιτιστικές Δράσεις

Βασικός φορέας της πολιτιστικής δράσης του Ομίλου είναι το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς (ΠΙΟΠ), το οποίο είναι ένα κοινωφελές ίδρυμα επιχορηγούμενο από την Τράπεζα Πειραιώς.

Βασικοί καταστατικοί στόχοι του ΠΙΟΠ, είναι η διάσωση της παραδοσιακής τεχνολογίας και της βιομηχανικής κληρονομιάς της χώρας και η συμβολή του στην πολιτιστική και οικονομική ανάπτυξη της ελληνικής περιφέρειας και των τοπικών κοινωνιών, μέσω της προβολής και αξιοποίησης του πολιτιστικού της αποθέματος. Οι ανωτέρω στόχοι επιτυγχάνονται με την υλοποίηση ερευνητικών προγραμμάτων, διασωστικών ενεργειών, την οργάνωση ιστορικού αρχείου συνδεδεμένου με την οικονομική και βιομηχανική ανάπτυξη του τόπου, τη δημοσίευση επιστημονικών έργων και κυρίως τη δημιουργία και διαχείριση ενός εκτεταμένου δικτύου θεματικών τεχνολογικών μουσείων στην ελληνική περιφέρεια. Επισημαίνεται ότι τα μουσεία αυτά δεν ανήκουν στο Ίδρυμα ή την Τράπεζα αλλά στην τοπική αυτοδιοίκηση ή το ελληνικό δημόσιο. Το Ίδρυμα αναλαμβάνει για 50 χρόνια την ευθύνη της λειτουργίας τους, το κόστος λειτουργίας τους, καθώς και τη συντήρηση των κτιρίων και συλλογών τους. Στη συνέχεια, η ανάληψη των συγκεκριμένων υποχρεώσεων περιέρχεται στους ιδιοκτήτες τους, εάν το επιθυμούν.¹³⁹

¹³⁸ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

¹³⁹ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

5.1.6 Βασικά Οικονομικά Μεγέθη

Το 2011 ο Όμιλος Πειραιώς παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες και τη μείωση της ζήτησης για τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες κατόρθωσε, δεδομένων πάντα των συνθηκών, να εμφανίσει σχετικά ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Πιο αναλυτικά και όπως είναι εμφανές από τα στοιχεία του Πίνακα 5.2, ο Όμιλος κατόρθωσε να διατηρήσει τις οργανικές πηγές εσόδων με αποτέλεσμα τα καθαρά ένοκα έσοδα από τόκους και προμήθειες να ανέλθουν σε €1.364 εκατ. από €1.376 το 2010, εμφανίζοντας μικρή μείωση της τάξεως του 1%. Επίσης τα καθαρά έσοδα λειτουργίας διαμορφώθηκαν στο τέλος του 2011 σε €1.213 εκατ. από €1.477 εκατ. το 2010, κυρίως λόγω αρνητικών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και λοιπών εσόδων.

Αναφορικά με τα έξοδα, ο Όμιλος κατόρθωσε να επιτύχει σημαντική μείωση των λειτουργικών του εξόδων της τάξεως του 5%. Η μείωση αυτή επετεύχθη μέσω μειώσεων στις αμοιβές προσωπικού, οι οποίες διαμορφώθηκαν σε €372 εκατ. εμφανίζοντας μείωση 5% σε ετήσια βάση, καθώς και μέσω του εξορθολογισμού των εξόδων διοίκησης τα οποία εμφανίστηκαν μειωμένα κατά 8% σε ετήσια βάση.

Η προ φόρων και απομειώσεων κερδοφορία του Ομίλου διαμορφώθηκε το 2011 σε €592 εκατ. από €638 εκατ. το 2010, εξαιρουμένων των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων που επηρεάστηκαν δυσμενώς από τη σημαντική μείωση της αξίας των ΟΕΔ το 2011, αλλά και της ζημίας από αποτίμηση του επενδυτικού ακινήτου Citylink. Συμπεριλαμβάνοντας αυτά, η προ προβλέψεων κερδοφορία διαμορφώθηκε σε €385 εκατ. από €635 εκατ. το 2010.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

Πίνακας 5-2: Στοιχεία Εταιρικής Υπευθυνότητας για το 2011

Πηγή: Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

Ενοποιημένα Στοιχεία ⁽¹⁾	31 Δεκ. 2011	31 Δεκ. 2010
Επιλεγμένα Μεγέθη (€ εκατ.)		
Σύνολο ενεργητικού	49.352	57.561
εκ των οποίων διακοπτόμενης δραστηριότητας στην Αίγυπτο	1.157	1.703
Δάνεια προ προβλέψεων	37.058	38.218
Καταθέσεις και ομόλογα λιανικής πελατών	22.038	28.675
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	2.711 ⁽²⁾	3.274
Επιλεγμένα Αποτελέσματα (€ εκατ.)		
Καθαρά έσοδα τόκων	1.173	1.188
Καθαρά έσοδα προμηθειών	190	188
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, έσοδα από μερίσματα και λοιπά έσοδα	(151)	100
Σύνολο καθαρών εσόδων	1.213	1.477
Σύνολο επαναλαμβανόμενων καθαρών εσόδων ⁽³⁾	1.420	1.479
Σύνολο λειτουργικών εξόδων	(796)	(837)
Κέρδη προ φόρων και απομειώσεων	385	635
Επαναλαμβανόμενα κέρδη προ φόρων και απομειώσεων ⁽³⁾	592	638
Έξοδο απομείωσης (αξίας δανείων, PSI ⁽⁴⁾ και λοιπών στοιχείων ενεργητικού)	(7.863)	(585)
Καθαρά Κέρδη /(ζημίες) από συνεχιζόμενες δραστηριότητες αναλογούντα στους μετόχους	(6.577)	20
Καθαρά Κέρδη /(ζημίες) από διακοπτόμενες δραστηριότητες αναλογούντα στους μετόχους	(37)	(42)
Καθαρά συγκεντρωτικά έσοδα μετά από φόρους αναλογούντα στους μετόχους	(6.308)	(262)

⁽¹⁾ Στοιχεία χωρίς τον Όμιλο Piraeus Bank Egypt που αποτελεί διακοπτόμενη δραστηριότητα⁽²⁾ Συνυπολογίζεται η Προκαταβολή του Ελληνικού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΕΤΧΣ) ύψους €4,7 δισ.⁽³⁾ Εξαιρούνται: α. χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και β. ζημιά αποτίμησης επενδυτικού ακινήτου⁽⁴⁾ Συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην ανταλλαγή των ομολόγων Ελληνικού Δημοσίου (μόνο για το 2011)

Βάσει των στοιχείων του ακόλουθου Πίνακα 5.3, το Ενεργητικό του Ομίλου Πειραιώς για το έτος 2011 διαμορφώθηκε σε €49,4 δισ. μειωμένο κατά 14% σε ετήσια βάση, με μείωση του χαρτοφυλακίου των ομολόγων, κυρίως λόγω υλοποίησης του προγράμματος ανταλλαγής Ομολόγων Ελληνικού Δημοσίου (ΟΕΔ). Το πρόγραμμα ανταλλαγής ΟΕΔ (PSI), είχε αναπόφευκτα εξαιρετικά δυσμενείς συνέπειες στα οικονομικά αποτελέσματα και στα ίδια κεφάλαια των ελληνικών τραπεζών γενικά. Ειδικότερα το σύνολο των καταθέσεων και ομολόγων λιανικής του Ομίλου Πειραιώς, διαμορφώθηκε στα €22 δισ. μειωμένο κατά 23% σε ετήσια βάση.

Αναφορικά τώρα με την ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου του Ομίλου και κατόπιν σχετικού ελέγχου που διενεργήθηκε από την εταιρεία BlackRock Solutions, κατόπιν οδηγιών της ΤτΕ, επιβεβαιώθηκε η συνετή πιστωτική πολιτική που ακολουθεί διαχρονικά η Τράπεζα Πειραιώς. Συγκεκριμένα η αναμενόμενη ζημία (Expected Loss) ως ποσοστό των δανείων της εκτιμήθηκε στο 10% έναντι 11% για την ελληνική αγορά κατά μέσο όρο.¹⁴¹

Πίνακας 5-3: Διάθρωση Χαρτοφυλακίου Δανείων και Καταθέσεων Ομίλου Πειραιώς

Πηγή: Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

Ανάλυση Μεγεθών (€ εκατ.)	Δεκ. '11	Δεκ. '10
Δάνεια προ Προβλέψεων ανά Κατηγορία		
Δάνεια σε επιχειρήσεις	26.326	26.949
Δάνεια σε ιδιώτες	10.732	11.269
Σύνολο Δανείων	37.058	38.218
Ελλάδα	29.729	30.602
Διεθνώς	7.329	7.616
Καταθέσεις ανά Κατηγορία		
Ταμιευτηρίου-Όψεως	7.223	8.238
Τακτής Λήξης	14.815	20.436
Σύνολο Καταθέσεων	22.038	28.675
Ελλάδα	18.057	24.359
Διεθνώς	3.981	4.316

5.1.7 Σύντομη Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Τράπεζας Πειραιώς

5.1.7.1 Ανάλυση PEST

Το μοντέλο PEST (Political, Economic, Socio-cultural, Technological), είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και αναφέρεται σε στοιχεία που επιδρούν στις αποφάσεις της επιχείρησης με μακροπρόθεσμο κυρίως ορίζοντα. Στην παρούσα ενότητα το εργαλείο αυτό θα βοηθήσει στην κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Τράπεζας Πειραιώς μέσα από την ανάλυση των τεσσάρων διαστάσεών του, δηλαδή της Πολιτικής, Οικονομικής, Κοινωνικής και Τεχνολογικής διάστασης.

¹⁴¹ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

Πολιτική-Οικονομική

- Ο τραπεζικός κλάδος δρα κάτω από ένα πολύ στενό και αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, με κανόνες και νόμους που ορίζονται και ελέγχονται από εποπτικές αρχές όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, η Τράπεζα της Ελλάδος.
- Η παγκόσμια οικονομία παραμένει υπό τις συνέπειες της κρίσης που ξεκίνησε την περίοδο 2008-2009 και η οποία εξελίχθηκε για την οικονομία της Ευρωζώνης σε κρίση του ευρώ.
- Το 2011 η ελληνική οικονομία συνέχισε σε πτωτική τροχιά δραστηριότητας, με το ΑΕΠ να μειώνεται κατά 7,1% και με βασικότερα χαρακτηριστικά τη σημαντική πτώση της εγχώριας κατανάλωσης, ιδιωτικής και δημόσιας και τη ραγδαία άνοδο του ποσοστού ανεργίας στο επίπεδο του 17,7% από 9,5% το 2009, με επιταχυνόμενη τάση¹⁴².
- Ο πληθωρισμός διαμορφώθηκε το 2011 στο 3,1%, μειωμένος σε σχέση με τον αντίστοιχο του 2010 (4,7%), μείωση που οφείλεται, μεταξύ άλλων, στις τιμές του πετρελαίου και στη μείωση της κατανάλωσης, ενώ αναμένεται να εμφανιστούν αποπληθωριστικές τάσεις από το 2013 και μετά σύμφωνα με τις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Για το 2012, ο πληθωρισμός εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί στο 1,1%.¹⁴³
- Η λήψη μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής και εξυγίανσης, συνεχίστηκε και κατά το 2012, με κύριο στόχο τον περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και τη σταδιακή αποκλιμάκωση του υψηλού δημόσιου χρέους, την αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των αγορών.¹⁴⁴
- Το αρνητικό διεθνές κλίμα και οι εσωτερικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας, περιορίζουν τη δυνατότητα της χώρας να επιστρέψει στις διεθνείς αγορές και επηρεάζουν αρνητικά τη βιωσιμότητα του δημοσίου χρέους.¹⁴⁵
- Πλήθος φορολογικών μεταρρυθμίσεων αλλά και ψήφιση νέων φορολογικών μέτρων έλαβαν χώρα με στόχο την ενίσχυση των εσόδων του κράτους.
- Τα ζητήματα της προστασίας του περιβάλλοντος, της κατανάλωσης ενέργειας και της κλιματικής αλλαγής, θεσμοθετούνται πλέον και βάσει νόμων που ψηφίζονται

¹⁴² Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ιανουάριος 2013, σελ. 7-12, «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012»

¹⁴³ Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ιανουάριος 2013, σελ. 7-12, «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012»

¹⁴⁴ Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ιανουάριος 2013, σελ. 7-12, «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012»

¹⁴⁵ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011 (σελ. 21), 31 Μαΐου 2012

στο ελληνικό κοινοβούλιο, με πιο πρόσφατους το Νόμο 4042/2012 και 4062/2012.¹⁴⁶

- Οι πράσινες επενδύσεις και η στροφή στην πράσινη επιχειρηματικότητα, προβάλλονται από τους πολιτικούς και οικονομικούς φορείς της χώρας ως ένα αποτελεσματικό μέσο για την έξοδο από την κρίση και την ανάκαμψη της οικονομίας.

Κοινωνική

- Τα ελληνικά νοικοκυριά εμφανίζονται υπερχρεωμένα με δανεισμό, στην εξυπηρέτηση του οποίου αδυνατούν πλέον να ανταπεξέλθουν, δεδομένης της μείωσης που έχουν υποστεί τα εισοδήματά τους.
- Η μείωση στα ατομικά εισοδήματα έχει επιφέρει μείωση στην αγοραστική δύναμη του κοινού καθώς και επιδείνωση της ποιότητας της ζωής τους.
- Η αύξηση της ανεργίας ωθεί πολλούς Έλληνες πολίτες να αποκεντρωθούν, να επιστρέψουν στους τόπους καταγωγής τους, να γίνουν καινοτομικοί και να στραφούν σε νέες επαγγελματικές δραστηριότητες, στην καλλιέργεια της γης με εναλλακτικές μεθόδους καθώς και σε πράσινες επιχειρηματικές δράσεις.
- Βάσει πρόσφατης έρευνας του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) οι εκτιμώμενες δημογραφικές και οικονομικές εξελίξεις με ορίζοντα το 2050, θα οδηγήσουν σε περαιτέρω επιβάρυνση του περιβάλλοντος, κάνοντας επιτακτική την ανάγκη λήψης ειδικών μέτρων και οργανωμένης δράσης για την προστασία του. Πιο συγκεκριμένα, ο πληθυσμός της γης αναμένεται να αυξηθεί από 7 δις σε περισσότερους από 9 δις ανθρώπους, με τάση ωστόσο αύξησης του μέσου όρου ηλικίας του πληθυσμού.¹⁴⁷
- Το κοινωνικό σύνολο εμφανίζεται πλέον εντονότερα ευαισθητοποιημένο στα ζητήματα προστασίας του περιβάλλοντος, κατανοώντας την αναγκαιότητα της βιωσιμότητας και της αειφορίας για τη διασφάλιση του μέλλοντος του πλανήτη.

Τεχνολογική

Η τεχνολογική διάσταση είναι σημαντικότερο στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης. Οι νέες τεχνολογίες, τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και η χρήση του διαδικτύου, αποτελούν πλέον αναγκαιότητα και για τις τράπεζες, η

¹⁴⁶ Στοιχεία από την έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2011 (σελ. 178-179)

¹⁴⁷ OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction – ISBN 978-92-64-122161 © OECD 2012

λειτουργία των οποίων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την χρήση τους. Μάλιστα στις μέρες μας οι τράπεζες θέτουν την τεχνολογία στην υπηρεσία τους, αναπτύσσοντας νέες λειτουργικότητες, προϊόντα και υπηρεσίες που βασίζονται στην τεχνολογική υπεροχή τους.

5.1.7.2 Ανάλυση του Κλάδου

Η δομή και διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου παρουσιάστηκε στο 2^η ενότητα του 4^{ου} κεφαλαίου της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε ορισμένα σημαντικά στοιχεία που ορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται και δρουν οι ελληνικές τράπεζες στις μέρες μας.

- ✦ Η πιστοληπτική ικανότητα των τραπεζών υπέστη σοβαρές υποβαθμίσεις ως αποτέλεσμα των συνεχών αντίστοιχων υποβαθμίσεων της Ελλάδας.
- ✦ Ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών της χώρας και της ευρωζώνης γενικότερα, πλήθος συγχωνεύσεων και εξαγορών έλαβαν χώρα με αποτέλεσμα να αλλάξει δραστικά ο ελληνικός τραπεζικός χάρτης.
- ✦ Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος αντιμετώπισε έντονο πρόβλημα ρευστότητας, αποτέλεσμα τόσο του αποκλεισμού του από τις διεθνείς αγορές άντλησης κεφαλαίων όσο και της έντονης διαφυγής των καταθέσεων προς το εξωτερικό, που γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπιστεί μέσω λήψης μέτρων ενίσχυσης της ρευστότητας εκ μέρους του ελληνικού Δημοσίου και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.
- ✦ Τα δάνεια σε καθυστέρηση στο χαρτοφυλάκιο των τραπεζών έχουν αυξηθεί σημαντικά και όπως μαρτυρούν και τα πλέον πρόσφατα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, στο τέλος Μαρτίου του 2012 ο λόγος των δανείων σε καθυστέρηση προς το σύνολο των δανείων ανήλθε στο 18,7% έναντι 16% που είχε καταγραφεί τον Δεκέμβριο του 2011 και 10,5% τον Δεκέμβριο του 2010¹⁴⁸. Για το λόγο αυτό και προκειμένου οι τράπεζες να βελτιώσουν την ποιότητα του χαρτοφυλακίου τους, έχουν υιοθετήσει μία ιδιαίτερα συντηρητική πολιτική δανεισμού.
- ✦ Τα αποτελέσματα των τραπεζών εμφανίζονται επιδεινωμένα, με τις ζημίες το 2011 να ανέρχονται σε 7,4 δισ. ευρώ¹⁴⁹ και τις πιέσεις να συνεχίζονται έντονες σε όλη τη διάρκεια του 2012 (οι τράπεζες βάσει των δημοσιευμένων

¹⁴⁸ Τράπεζα της Ελλάδος, Νομισματική Πολιτική, Ενδιάμεση Έκθεση 2012, Νοέμβριος 2012, σελ 173.

¹⁴⁹ Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ιανουάριος 2013, σελ.21, «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012»

οικονομικών στοιχείων της περιόδου Ιανουαρίου-Μαρτίου 2012 εμφάνισαν ζημιές μετά από φόρους ύψους 808 εκατ. ευρώ¹⁵⁰).

- ✦ Οι τράπεζες βρίσκονται σε διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης προκειμένου να επιτύχουν την κεφαλαιακή τους ενίσχυση, που θα τους επιτρέψει να αντλήσουν και πάλι ρευστότητα από τη διατραπεζική αγορά, να επαναφέρουν το κλίμα εμπιστοσύνης ώστε να επαναπροσελκύσουν τις καταθέσεις και να μπορέσουν στη συνέχεια να διοχετεύσουν αυτή τη ρευστότητα στην αγορά μέσω δανεισμού. Ωστόσο ο βαθμός της ιδιωτικής συμμετοχής και της συμμετοχής του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας στη διαδικασία της ανακεφαλαιοποίησης, είναι ακόμη άγνωστος για τις περισσότερες από αυτές.
- ✦ Οι τράπεζες έχουν εξελιχθεί σε εξαιρετικά ευαισθητοποιημένους φορείς αναφορικά με ζητήματα που αφορούν στον άνθρωπο, το περιβάλλον και τον πολιτισμό. Παρά την τρέχουσα δυσμενή οικονομική συγκυρία, συνεχίζουν την κοινωνική τους δράση και υλοποιούν προγράμματα ενίσχυσης και στήριξης περιβαλλοντικών, ανθρωπιστικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δράσεων.

5.1.8 Ανάλυση SWOT

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε αντιληπτό τόσο το εσωτερικό περιβάλλον όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον της Τράπεζας Πειραιώς. Στην παρούσα ενότητα και με τη χρήση του μοντέλου της SWOT ανάλυσης, θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που πηγάζουν από τους εσωτερικούς της πόρους αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορούν να προκύψουν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Ευκαιρίες

- ✓ Τα καινοτομικά προϊόντα που μπορούν να αναπτυχθούν προκειμένου να ικανοποιηθούν οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις των καταναλωτών (π.χ. πράσινα δάνεια).
- ✓ Η προώθηση εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης με τη βοήθεια του διαδικτύου, που θα παρέχει στους πελάτες τη δυνατότητα απολαβής ισάξιας ποιότητας υπηρεσιών, ανεξαρτήτως εάν έχουν πρόσβαση σε κατάσταση της Τραπεζής.

¹⁵⁰ Τράπεζα της Ελλάδος, Νομισματική Πολιτική, Ενδιάμεση Έκθεση 2012, Νοέμβριος 2012

- ✓ Ανάπτυξη ευέλικτων προϊόντων ρύθμισης οφειλών προς ελάφρυνση των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών και προς βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου της.
- ✓ Συνεισφορά στην προσπάθεια ανάκαμψης της οικονομίας και αναστροφής του επενδυτικού κλίματος, μέσω της ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας των νέων, της πράσινης επιχειρηματικότητας, της εξωστρέφειας, της γεωργικής επιχειρηματικότητας μέσω ιδίων κεφαλαίων ή μέσω συνεργασίας με αναπτυξιακούς φορείς.
- ✓ Η προώθηση των προγραμμάτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με την ανάληψη δράσεων με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος και την ενίσχυση των ευπαθών κοινωνικών ομάδων, θα βοηθήσουν την Τράπεζα να οικοδομήσει ένα ισχυρό εταιρικό προφίλ που θα έχει ανταπόκριση στους καταναλωτές που μαστίζονται από τις δυσμένειες της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής κρίσης.

Απειλές

- Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και ταυτόχρονα το μικρό μέγεθος της τραπεζικής αγοράς αλλά και η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω συρρίκνωση του τραπεζικού κλάδου.
- Η έλλειψη ρευστότητας των τραπεζών και η αδυναμία τους να χρηματοδοτήσουν με δάνεια την αγορά προκειμένου να υλοποιηθούν νέες επενδύσεις και να υπάρξει ανάπτυξη.
- Η συνεχής μείωση των εισοδημάτων των καταναλωτών και τα επαχθή φορολογικά μέτρα, συντελούν στη συνέχιση της αύξησης των μη εξυπηρετούμενων δανείων.
- Η αύξηση της φορολόγησης της ακίνητης περιουσίας είναι δυνατόν να οδηγήσει σε κρίση στην αγορά των ακινήτων.

Δυνάμεις

- + Υψηλό ποσοστό ικανοποίησης πελατών.
- + Ισχυρό εταιρικό προφίλ που βασίζεται στο κοινωνικό πρόσωπο της Τράπεζας και στην υποστήριξη της σε ζητήματα προστασίας του περιβάλλοντος και σε κοινωνικά θέματα.

- + Η Τράπεζα έχει αναπτύξει εμπειρία σε διαδικασίες συγχωνεύσεων και εξαγορών καθώς εμφανίζει από το 1998 αντίστοιχη δραστηριότητα. Την εμπειρία αυτή, τώρα που οι συνθήκες της αγοράς απαιτούν αντίστοιχες δράσεις, μπορεί να την αξιοποιήσει κατάλληλα.
- + Συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων. Η φιλοσοφία, οι αξίες και οι δηλώσεις της Τράπεζας Πειραιώς μεταφράζονται πάντα σε έργα.
- + Καταρτισμένο, δυναμικό και νέο σε ηλικία ανθρώπινο δυναμικό, που ταυτίζεται πλήρως με την κουλτούρα της Τράπεζας και είναι βασικός συντελεστής στην υλοποίηση των ιδεών και των έργων της.

Αδυναμίες

- Οι συνεχείς συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να αποτελέσουν και αδυναμία, καθώς δημιουργούν ένα μωσαϊκό από διαφορετικά συστήματα και κουλτούρες στο εσωτερικό της τράπεζας, η ομογενοποίηση των οποίων απαιτεί χρόνο και χρήμα.
- Ο χαμηλός βαθμός ρευστότητας ο οποίος ωστόσο είναι ίδιον όλων των τραπεζών του ελληνικού τραπεζικού κλάδου.
- Η προσπάθεια μείωσης των λειτουργικών της εξόδων που επιβάρυνε αναλογικά σε μεγάλο βαθμό το προσωπικό της καθώς μεταφράστηκε από τη διοίκηση σε μείωση των μισθών κατά 5% σε ετήσια βάση το 2011.
- Η απορρόφηση της «καλής» ATE Bank δημιούργησε την απαίτηση να ανταποκριθεί και να υποστηρίξει τις ανάγκες μίας νέας κατηγορίας επιχειρηματιών, των αγροτών, στην οποία δεν είχε εξειδίκευση, ενώ στερησε από τους αγρότες έναν δημόσιο χρηματοδοτικό φορέα που τους στήριζε σε μεγάλο βαθμό. Δημιούργησε έτσι δυσαρέσκεια και επιφυλακτικότητα σε μία μεγάλη μερίδα και μία ειδική κατηγορία πελατών, των αγροτών, τους οποίους θα πρέπει να προσπαθήσει να ικανοποιήσει και εξευμενίσει.

5.2 Β' ενότητα: Η Τράπεζα Πειραιώς και το περιβάλλον

5.2.1 Περιβαλλοντική Στρατηγική του Ομίλου Πειραιώς

Στον Όμιλο Πειραιώς πιστεύουν ότι στη ζωή αξίζει να επενδύεις στον άνθρωπο και το περιβάλλον. Σκοπός του Ομίλου είναι να καθιερωθεί στην τραπεζική αγορά ως ο κατ'εξοχήν τραπεζικός όμιλος με εξειδίκευση στη πράσινη επιχειρηματικότητα, βασιζόμενος σε ένα καινοτόμο πρότυπο ανάπτυξης με προσήλωση στις αρχές της βιώσιμης τραπεζικής.¹⁵¹

Η δήλωση αειφορίας της Εκτελεστικής Επιτροπής του Ομίλου της Τράπεζας στις 7 Ιουνίου του 2010 αναφέρει: «Θα στηρίζουμε και θα χρηματοδοτούμε εταιρείες, ιδρύματα, οργανισμούς και έργα που παρέχουν προστιθέμενη αξία ωφελώντας τον άνθρωπο και το περιβάλλον, με την υποστήριξη καταθετών και επενδυτών που επιθυμούν να προωθήσουν την ατομική και εταιρική κοινωνική ευθύνη σε μια βιώσιμη κοινωνία. Θέλουμε η ανάπτυξη να μεταφράζεται σε ποιότητα ζωής και να έχει στο κέντρο της την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, χωρίς να διακυβεύονται περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί δείκτες στο μέλλον».¹⁵²

5.2.2 Η Περιβαλλοντική Πολιτική της Τράπεζας Πειραιώς

Η Περιβαλλοντική Πολιτική της Τράπεζας συνίσταται από:

- ✎ Τις Αρχές Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην καταγραφή, έλεγχο και τελικά περιορισμό των λειτουργικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων της Τράπεζας. Οι γενικοί στόχοι διαχείρισης του περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως έχουν οριστεί από το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας τον Ιανουάριο του 2004 είναι οι εξής:

1. Η συνεχής διερεύνηση ανάληψης προληπτικών ή διορθωτικών πρωτοβουλιών για την πιο παραγωγική χρήση των πόρων που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της Τράπεζας.

¹⁵¹ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

¹⁵² Στοιχεία από το διαδικτυακό τόπο www.piraeusbank.gr, Όμιλος> Εταιρική Υπευθυνότητα> Περιβάλλον> Αρχές Περιβαλλοντικής Πολιτικής> Δήλωση Αειφορίας

2. Η συνεχής ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε θέματα περιβάλλοντος.
 3. Η διαρκής προσπάθεια μείωσης των πιθανών επιπτώσεων στο περιβάλλον μέσω της βελτίωσης των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων.
 4. Η δημοσίευση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία της Τράπεζας Πειραιώς, καθώς και τα μέτρα που λαμβάνονται για τη μείωση των επιπτώσεων αυτών.
 5. Η διατήρηση και η ενίσχυση του κύρους της επιχείρησης ως προς την προστασία του περιβάλλοντος.¹⁵³
- ✎ Τη γενική Περιβαλλοντική Πολιτική που παρουσιάζει τις βασικές προτεραιότητες της Τράπεζας τόσο όσον αφορά τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη λειτουργία της όσο και από τις επιπτώσεις από την επιχειρηματική της δραστηριότητα καθώς και στην υποστήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο της βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό η Τράπεζα:
1. Ενσωματώνει περιβαλλοντικά κριτήρια στις επιχειρηματικές της διαδικασίες και αναπτύσσει στρατηγικές για τη διαρκή βελτίωση των περιβαλλοντικών της επιδόσεων
 2. Δεσμεύεται για τη διαρκή στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας, χρηματοδοτώντας μέσω ειδικών "πράσινων" προϊόντων -με ευνοϊκότερους από τους συνήθεις όρους-επιχειρήσεις και ιδιώτες που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις φιλικές προς το περιβάλλον.
 3. Εφαρμόζει διαδικασίες διαχείρισης του περιβαλλοντικού και κλιματικού κινδύνου που ενδέχεται να προκύψει από το ευρύ φάσμα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας (χρηματοδοτήσεις-επενδύσεις) και παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες για την έγκαιρη αντιμετώπιση περιβαλλοντικών προκλήσεων και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή.
 4. Δεσμεύεται και μεριμνά για τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού της για την ενημέρωση των πελατών της, των μετόχων της και του

¹⁵³ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

ευρύτερου κοινού σχετικά με τους στόχους και τα αποτελέσματα των περιβαλλοντικών της δράσεων.¹⁵⁴

✎ Τη Στρατηγική για την Κλιματική Αλλαγή που συνοψίζει τις προτεραιότητες της Τράπεζας όσον αφορά στο σημαντικό αυτό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο πλανήτης και που επιδρά σε διάφορους τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Η Στρατηγική αυτή βασίζεται σε τέσσερις άξονες:

1. Τη σταδιακή μείωση του αποτυπώματος άνθρακα του Ομίλου Πειραιώς,
2. Τη στήριξη επενδύσεων σε έργα Α.Π.Ε. καθώς και σε έργα εξοικονόμησης ενέργειας,
3. Την αξιολόγηση του κινδύνου που προκύπτει από την κλιματική αλλαγή για τις ελληνικές επιχειρήσεις και
4. Την εύρεση λύσεων για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και την προσαρμογή των επιχειρήσεων στο νέο κλιματικό περιβάλλον.¹⁵⁵

5.2.3 Η πράσινη διάσταση του Ομίλου Πειραιώς

Την ευθύνη οργάνωσης και υλοποίησης του περιβαλλοντικού έργου της Τράπεζας έχει από το 2004 το Γραφείο Περιβάλλοντος, το οποίο το 2009 εξελίχθηκε στη σημερινή Μονάδα Περιβάλλοντος. Αποστολή της Μονάδας Περιβάλλοντος είναι η υποστήριξη της Τράπεζας στην υλοποίηση της περιβαλλοντικής της πολιτικής, όπως επίσης ο συντονισμός των ενεργειών για την παρακολούθηση και τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, η υποστήριξη της Τράπεζας στην αξιολόγηση του περιβαλλοντικού της κινδύνου, η υποστήριξη της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας σε θέματα περιβάλλοντος και αειφόρου ανάπτυξης, η παρακολούθηση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας και η παροχή τεχνογνωσίας στις Οργανωτικές Μονάδες της Τράπεζας¹⁵⁶.

Επιπλέον έχει δημιουργηθεί ο Τομέας Πράσινης Επιχειρηματικότητας, ο οποίος περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Ανάπτυξης Εργασιών Green Banking, 42 πράσινα καταστήματα στην Αθήνα καθώς και το γραφείο Green Banking Βορείου Ελλάδος που ξεκίνησε να λειτουργεί στη Θεσσαλονίκη το 2011. Η αποστολή του Τομέα Πράσινης Επιχειρηματικότητας και ειδικότερα της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Εργασιών Green Banking, είναι υποστήριξη της Τράπεζας σε θέματα πράσινης

¹⁵⁴ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

¹⁵⁵ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

¹⁵⁶ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

επιχειρηματικότητας με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται από την πράσινη ανάπτυξη. Στόχος της Διεύθυνσης είναι η ενίσχυση της πράσινης επιχειρηματικότητας τόσο μέσω της δημιουργίας και προώθησης πράσινων προϊόντων όσο και μέσω της ανάπτυξης κινήτρων για την περαιτέρω ενίσχυση της πράσινης οικονομίας¹⁵⁷.

Η Τράπεζα Πειραιώς όχι μόνο επιδιώκει τη σαφή, τεκμηριωμένη και ολοκληρωμένη ενημέρωση του πελάτη αναφορικά με τα πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες της αλλά προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, επιθυμεί να μυήσει τον πελάτη στην πράσινη φιλοσοφία και να του υποδείξει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ωφεληθεί μέσα από την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών, στην καθημερινότητά της προσωπικής ή επαγγελματικής του ζωής. Αυτό η Τράπεζα το επιτυγχάνει μέσα από τα αποκλειστικά πράσινα καταστήματά της που λειτουργούν στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη και που αποτελούν μοναδική καινοτομία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, καθώς και από τα πράσινα σημεία εξυπηρέτησης από εξειδικευμένους συνεργάτες που έχουν οριστεί πλέον σε όλα τα καταστήματά της στην Ελλάδα.

Επίσης, η Τράπεζα έχει αναπτύξει μία διαρκώς ανανεώσιμη ειδική Βάση Δεδομένων Περιβαλλοντικής Νομοθεσίας & Νομολογίας, που της επιτρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις και τις επερχόμενες αλλαγές και να συμμορφώνεται με τις ισχύουσες νομικές απαιτήσεις και τις δεσμεύσεις εταιρικής υπευθυνότητας στο πεδίο του περιβάλλοντος¹⁵⁸.

Στο πλαίσιο των περιβαλλοντικών πολιτικών της Τράπεζας, βρίσκεται η υλοποίηση ενός καινοτόμου περιβαλλοντικού προγράμματος μέσω του χρηματοδοτικού εργαλείου «LIFE+ Περιβαλλοντική Πολιτική και Διακυβέρνηση», του climabiz, το οποίο λαμβάνει χώρα από το 2010. Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει:

1. Στην αξιολόγηση του κινδύνου αλλά και των επιχειρηματικών ευκαιριών που προκύπτουν από την κλιματική αλλαγή ανά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα,
2. Στην εκτίμηση, μέσω του “Υπολογιστικού Μοντέλου climabiz”, του κόστους και των πιθανών ωφελειών από την κλιματική αλλαγή στις επιχειρήσεις,
3. Στην αποτίμηση, μέσω του “Υπολογιστικού Μοντέλου climabiz”, του κόστους προσαρμογής των επιχειρήσεων στην κλιματική αλλαγή, μέσω δράσεων μείωσης του ανθρακικού αποτυπώματος, επιχειρηματικού επανασχεδιασμού κ.ά.

¹⁵⁷ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

¹⁵⁸ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

4. Στην ευαισθητοποίηση και ενημέρωση των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών και του ευρύτερου κοινού σε σχέση με τα θέματα αυτά.¹⁵⁹

Τέλος σημειώνεται ότι το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της Τράπεζας Πειραιώς, είναι πιστοποιημένο κατά Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) και κατά ISO 14001:2004, διαδικασία που ολοκληρώθηκε το 2011. Το EMAS, δηλαδή το Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Οικολογικού Ελέγχου, είναι ένας μηχανισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο μητρώο του οποίου καταχωρούνται οι οργανισμοί που βελτιώνουν διαρκώς τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις¹⁶⁰.

5.2.4 Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της Τράπεζας Πειραιώς

Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ), παρέχει ένα πλήρες πλαίσιο για την αποτύπωση, παρακολούθηση και τελικά περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, που συνδέονται τόσο με τη λειτουργική όσο και με την επιχειρηματική δραστηριότητα του Ομίλου. Το ΣΠΔ περιλαμβάνει:

- ✘ Το Εγχειρίδιο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, που περιγράφει συνοπτικά όλες τις λειτουργίες του ΣΠΔ της Τράπεζας.
- ✘ Τις Διαδικασίες του ΣΠΔ, που είναι τα έγγραφα στα οποία καταγράφεται η σειρά ενεργειών που πρέπει να ακολουθείται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα.
- ✘ Τις Οδηγίες Εργασίας δηλαδή τα έγγραφα στα οποία περιγράφεται λεπτομερειακά η κάθε εργασία από αυτές που προδιαγράφονται σε μια Διαδικασία.
- ✘ Τα Έντυπα, τα οποία είναι τυποποιημένα έγγραφα ή ηλεκτρονικά αρχεία της Τράπεζας που συμπληρώνονται από τους εργαζόμενους κατά την εφαρμογή των Διαδικασιών και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτών.
- ✘ Τα Λοιπά Έγγραφα, που είναι πρότυπα, προδιαγραφές, νομοθετήματα, κλπ., που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των περιβαλλοντικών διαδικασιών, καθώς και εσωτερικά έγγραφα της Τράπεζας που υποστηρίζουν την εφαρμογή του ΣΠΔ.
- ✘ Η Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας, η οποία συντάσσεται και επαληθεύεται σε ετήσια βάση, αποτελεί ουσιαστικά μια σύνοψη των

¹⁵⁹ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

¹⁶⁰ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

αποτελεσμάτων εφαρμογής του Συστήματος κατά το προηγούμενο έτος και είναι διαθέσιμη σε κάθε ενδιαφερόμενο μέρος.¹⁶¹

Στην οργανωτική δομή τώρα του ΣΠΔ της τράπεζας, ως κύριους εκπροσώπους συναντάμε τον Γενικό Διευθυντή του Τομέα Πράσινης Επιχειρηματικότητας ο οποίος έχει τη γενική εποπτεία του ΣΠΔ και είναι ο εκπρόσωπος της Διοίκησης στο Σύστημα, καθώς και τον επικεφαλής της Μονάδας Περιβάλλοντος της Τράπεζας που έχει τη συνολική ευθύνη εφαρμογής του ΣΠΔ.

Επίσης, για την εύρυθμη λειτουργία του ΣΠΔ στην Τράπεζα έχει οριστεί Υπεύθυνος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΥΠΔ) και έχει συσταθεί Ομάδα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΟΠΔ). Η ΟΠΔ απαρτίζεται από στελέχη της Μονάδας Περιβάλλοντος, της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων και Διοικητικής Υποστήριξης Ομίλου, της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου και της Διεύθυνσης IT Operations Ομίλου. Σημειώνεται ότι για την ορθή εφαρμογή του ΣΠΔ στις διάφορες Οργανωτικές Μονάδες της Τράπεζας έχουν ορισθεί ανά περίπτωση Συντονιστές Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (στα καταστήματα) και Υπεύθυνοι Εφαρμογής ΣΠΔ (στα κτήρια διοίκησης).

Τέλος, η εκτίμηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της Τράπεζας και η γενική παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας εφαρμογής των προγραμμάτων ανακύκλωσης, εξοικονόμησης ενέργειας, κ.ά., γίνονται από τον Υπεύθυνο Εκτίμησης Περιβαλλοντικού Αποτυπώματος της Τράπεζας, ο οποίος είναι επίσης στέλεχος της Μονάδας Περιβάλλοντος.

5.2.5 Περιβαλλοντικές Πλευρές και Επιπτώσεις

Ως Περιβαλλοντικές Πλευρές ορίζονται οι επί μέρους δραστηριότητες, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της Τράπεζας (π.χ. η κατανάλωση ενέργειας και η έκλυση ρυπαντικών φορτίων, η χρήση εντύπων και χαρτιού, η κατανάλωση νερού και φυσικών πόρων, κ.ά.), που μπορούν να αλληλεπιδράσουν, άμεσα ή έμμεσα, με το φυσικό περιβάλλον προκαλώντας περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Ως Περιβαλλοντική Επίπτωση ορίζεται κάθε αλλαγή στο περιβάλλον (θετική ή αρνητική) που προέρχεται από τις Περιβαλλοντικές Πλευρές της Τράπεζας και αξιολογείται με μία πενταβάθμια κλίμακα (από το 1 έως το 5), βάσει ορισμένων περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών κριτηρίων όπως: η νομοθετική συμμόρφωση, η σοβαρότητα της επίπτωσης, η συχνότητα / πιθανότητα να συμβεί, το πεδίο

¹⁶¹ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

αναφοράς (ποσοστό των Οργανωτικών Μονάδων της Τράπεζας που αφορά η συγκεκριμένη πλευρά), η δημόσια εικόνα και άποψη του προσωπικού (επίπτωση στη δημόσια εικόνα, στα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και περιβαλλοντική αξιολόγηση από την πλευρά του προσωπικού).

Γενικά οι περιβαλλοντικές πλευρές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις της Τράπεζας διακρίνονται σε:

- **Άμεσες**, που συνδέονται με αυτή καθ' αυτήν τη λειτουργία της Τράπεζας, δηλαδή σε περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη λειτουργία των καταστημάτων της και των κτηρίων διοίκησης, από τις επαγγελματικές μετακινήσεις των στελεχών της κ.ά. Ως τέτοιες χαρακτηρίζονται η κατανάλωση ενέργειας και νερού, οι εκπομπές αερίων ρυπαντών, η κατανάλωση φυσικών πόρων, κ.ά.
- **Έμμεσες**, οι οποίες σχετίζονται με το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των έργων και υπηρεσιών που χρηματοδοτεί η Τράπεζα, αλλά και των προϊόντων / υπηρεσιών που προμηθεύεται.¹⁶²

Οι σημαντικότερες περιβαλλοντικές πλευρές/επιπτώσεις από τις δραστηριότητες της Τράπεζας θεωρείται ότι είναι: η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και οι συνεπαγόμενες εκπομπές αερίων ρυπαντών, η κατανάλωση χαρτιού και η κατανάλωση και διαχείριση αναλωσίμων.

5.2.6 Παρουσίαση της Περιβαλλοντικής Επίδοσης της Τράπεζας Πειραιώς

Βασική αρχή της Περιβαλλοντικής Πολιτικής της Τράπεζας Πειραιώς, είναι η δημοσίευση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία της και τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κύριες περιβαλλοντικές επιπτώσεις της Τράπεζας και αποδεικνύεται μέσω αριθμητικών δεδομένων η αποτελεσματικότητα της περιβαλλοντικής της πολιτικής, βάσει στοιχείων που δημοσιεύθηκαν στην Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας για το 2011.

Ενέργεια

Η αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκύπτουν από τη λειτουργική δραστηριότητα της Τράπεζας, αναδεικνύει την κατανάλωση ηλεκτρικής

¹⁶² Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

ενέργειας στις κτιριακές της εγκαταστάσεις, ως τη δραστηριότητα με τη σημαντικότερη περιβαλλοντική επίπτωση.

Για το λόγο αυτό στη διάρκεια του 2011 υλοποιήθηκαν μία σειρά από προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας (αντικατάσταση λαμπτήρων αλογόνου με λαμπτήρες τύπου LED, τοποθέτηση αισθητήρων σε δευτερεύοντες χώρους, ενέργειες για τη μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης στο μηχανογραφικό κέντρο της Τράπεζας κ.α.), τα οποία σε συνδυασμό με την ευαισθητοποίηση του προσωπικού και της πολιτικής της Διοίκησης για περιορισμό των λειτουργικών εξόδων απέδωσαν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα η συνολική κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας στα κτίρια της Τράπεζας μειώθηκε κατά 7,4% το 2011 σε σχέση με το 2010 (Πίνακας 5.4).¹⁶³

Πίνακας 5-4: Κατανάλωση Ηλεκτρικής Ενέργειας για το 2010 και 2011

Πηγή: Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Κατανάλωση Ηλεκτρικής Ενέργειας	2010	2011
Συνολική κατανάλωση ενέργειας (GWh)	33,9	31,4
Συνολική κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας (kWh/m ²)	181	170
Συνολική κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας (kWh/ εργαζόμενο)	6.337	6.046

Καύσιμα Θέρμανσης και Κίνησης

Πετρέλαιο θέρμανσης καταναλώνεται σε 20 περίπου κτίρια της Τράπεζας, γεγονός που σε συνδυασμό με το δριμύ χειμώνα του 2011-2012, οδήγησε σε αύξηση της κατανάλωσης κατά 15% το 2011 σε σχέση με το 2010 (το 2011 καταναλώθηκαν 16.000 λίτρα περισσότερο πετρέλαιο).

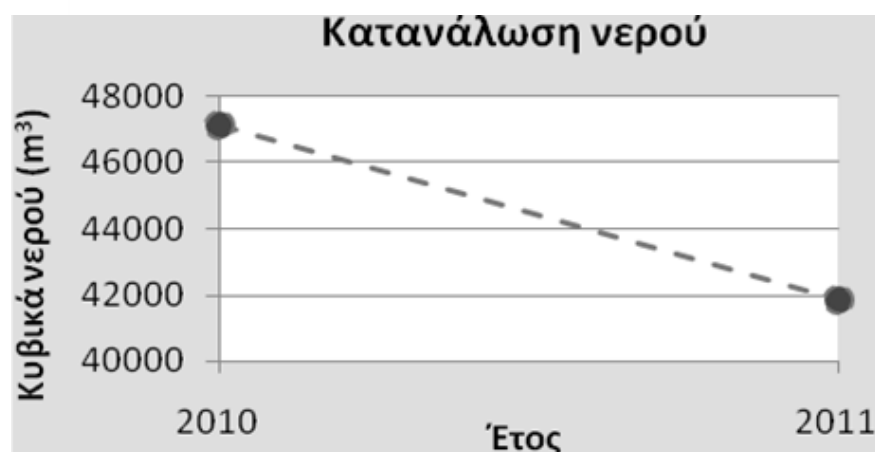
Βάσει στατιστικών στοιχείων που συγκεντρώνονται από την Τράπεζα για τις μετακινήσεις του προσωπικού της, προκύπτει ότι για το 2011 η συνολική κατανάλωση βενζίνης για τη μετακίνηση των στελεχών της, τόσο για επαγγελματικούς όσο και για εκπαιδευτικούς λόγους, ανήλθε σε περίπου 618.000 lt. Οι μετακινήσεις λόγω εκπαίδευσης μειώθηκαν σημαντικά, κατά -35% κυρίως λόγω της χρήσης προγραμμάτων e-learning, με τη βοήθεια των οποίων αποφεύχθηκαν το 2011 συνολικές μετακινήσεις της τάξεως των 2.000.000 χιλιομέτρων από τους εκπαιδευόμενους.¹⁶⁴

¹⁶³ Στοιχεία από την Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

¹⁶⁴ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Νερό

Το νερό που καταναλώνεται στα κτίρια της Τράπεζας στην Ελλάδα, χρησιμοποιείται κυρίως για τον καθαρισμό των χώρων και την ατομική υγιεινή. Η συνολική ποσότητα νερού που καταναλώθηκε στους χώρους της Τράπεζας το 2011 ανήλθε σε 41.873 m³, παρουσιάζοντας μείωση της τάξης του 11,15% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ η ανά εργαζόμενο κατανάλωση νερού το 2011 έφθασε τα 8,1 m³.¹⁶⁵



Σχήμα 5-3: Κατανάλωση Νερού

Πηγή: Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Αναλώσιμα Υλικά

Τα αποτελέσματα της Τράπεζας στον τομέα της κατανάλωσης αναλώσιμων υλικών είναι εντυπωσιακά και παρουσιάζουν διαχρονική μειωτική πορεία, που οφείλεται κυρίως στη βελτίωση της περιβαλλοντικής συμπεριφοράς του προσωπικού της.

Αναφορικά με τη χρήση του χαρτιού, η συνολική κατανάλωσή του εμφάνισε μείωση της τάξης του 10% κατά το 2011 που οφείλεται κυρίως στον περιορισμό της κατανάλωσης χαρτιού από τις εφημερίδες των οποίων οι συνδρομές μετατράπηκαν σε ηλεκτρονικές. Επιπρόσθετα, το ποσοστό χρήσης ανακυκλωμένου, μη χλωριωμένου χαρτιού αυξήθηκε περαιτέρω, αντιπροσωπεύοντας πλέον τα 2/3 της συνολικής κατανάλωσης. Ένας επιπλέον παράγοντας που συμβάλει στη μείωση της κατανάλωσης χαρτιού, είναι και η προώθηση της ηλεκτρονικής τραπεζικής, με τη βοήθεια της οποίας οι συναλλαγές των πελατών διενεργούνται μέσω εναλλακτικών καναλιών (winbank, ATMs πλατφόρμα easypay, phone/ mobile/ sms banking) και όχι μέσω των καταστημάτων όπου θα καταναλωνόταν μεγάλος όγκος χαρτιού.

¹⁶⁵ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Ο ακόλουθος Πίνακας 5.5 απεικονίζει στη συνολική κατανάλωση χαρτιού στα κτίρια της Τράπεζας κατά τα έτη 2011 και 2010 σε απόλυτα μεγέθη.¹⁶⁶

Πίνακας 5-5: Κατανάλωση Χαρτιού

Πηγή: Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

<i>Χαρτί</i>		
Έτος	2010	2011
Κατανάλωση συμβατικού χαρτιού (kg/ εργαζόμενο)	44,1	34,1
Κατανάλωση ανακυκλωμένου χαρτιού (kg/ εργαζόμενο)	66,4	68,4
Συνολική κατανάλωση χαρτιού (kg/ εργαζόμενο)	110,8	102,5

Θετικές ήταν επίσης οι επιδόσεις της Τράπεζας στην κατανάλωση εκτυπωτικών υλικών, δηλαδή μελανοδοχείων, toner, μελανοταινιών κ.ά. Τα αποτελέσματα κατέγραψαν μείωση 5,6% το 2011, επίδοση που υπερέβη το στόχο μείωσης 1% που είχε τεθεί αρχικά. Επιπλέον, η χρήση αναγομωμένων τόνερ ενισχύθηκε σημαντικά και από τα 21.373 τεμάχια που συνολικά καταναλώθηκαν, το 40% προήλθε από ανακυκλωμένα μελανοδοχεία.¹⁶⁷

Αέριοι Ρυπαντές

Οι βασικές πηγές έκλυσης αερίων ρυπαντών από τις δραστηριότητες της Τράπεζας είναι:

- Η κατανάλωση πετρελαίου θέρμανσης,
- Η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας σε όλα τα κτίρια της Τράπεζας,
- Η κατανάλωση καυσίμων (βενζίνης, αεροπορικών καυσίμων κ.ά.) για τις μετακινήσεις των εργαζομένων σε επαγγελματικά ταξίδια και
- Η κατανάλωση καυσίμων (βενζίνης, πετρελαίου κίνησης κ.ά.) από τις μετακινήσεις των εργαζομένων από το σπίτι στην εργασία τους και αντίστροφα.¹⁶⁸

Οι συνολικές εκπομπές αερίων ρυπαντών από τις ανωτέρω δραστηριότητες παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.6.

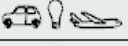
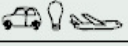







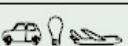

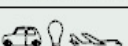


¹⁶⁶ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

¹⁶⁷ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

¹⁶⁸ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Πίνακας 5-6: Συνολικές Εκπομπές Αέριων Ρυπαντών

Πηγή: Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

Συνολικές Εκπομπές Αέριων Ρυπαντών	Αποτελέσματα		Μεταβολή		Στόχος 2011 (%)	Στόχος 2012 (%)
	2010 ¹	2011	2011-2010 (%)			
Εκπομπές CO ₂ (τόνοι) 	29.595	27.496	-7,09	+	-1✓	
Εκπομπές CO ₂ (κιλά/εργαζόμενο) 	5.530	5.295	-4,25	+		-1
Εκπομπές CH ₄ (κιλά) 	856	822	-3,97	+	-1✓	
Εκπομπές CH ₄ (γραμμάρια/εργαζόμενο) 	160	158	-1,25	+		-1
Εκπομπές NO _x (τόνοι) 	74	68	-8,11	+	-1✓	
Εκπομπές NO _x (κιλά/εργαζόμενο) 	13,75	13,16	-4,29	+		-1
Εκπομπές SO ₂ (τόνοι) 	162	150	-7,41	+	-1✓	
Εκπομπές SO ₂ (κιλά/εργαζόμενο) 	30,29	28,90	-4,59	+		-1
Εκπομπές CO (τόνοι) 	67,90	65,16	-4,04	+	0✓	
Εκπομπές CO (κιλά/εργαζόμενο) 	12,69	12,55	-1,10	+		-1
Εκπομπές VOC (τόνοι) 	9,39	9,02	-3,94	+	0✓	
Εκπομπές VOC (κιλά/εργαζόμενο) 	1,75	1,74	-0,57	+		-1
Εκπομπές PM10 (τόνοι) 	16,58	15,35	-7,42	+	0✓	
Εκπομπές PM10 (κιλά/εργαζόμενο) 	3,10	2,96	-4,52	+		-1



: εκπομπές αερίων από μετακινήσεις με αυτοκίνητο



: εκπομπές αερίων από κατανάλωση ενέργειας



: εκπομπές αερίων από μετακινήσεις με αεροπλάνο



: θετική εξέλιξη

Στερεά Απόβλητα

Τα στερεά απόβλητα που προέρχονται από τις δραστηριότητες της Τράπεζας είναι:

- Χαρτί. Σε σχέση με το χαρτί η Τράπεζα εφαρμόζει πρόγραμμα ανακύκλωσης, που πλέον καλύπτει το δίκτυο καταστημάτων και τα κτίρια διοίκησης της Αττικής και της ευρύτερης περιοχής Θεσσαλονίκης. Το 2011 η κατανάλωση χαρτιού στο σύνολο της Τράπεζας μειώθηκε κατά περίπου 10 ποσοστιαίες μονάδες, με αποτέλεσμα ο δείκτης ανακύκλωσης χαρτιού προς κατανάλωση χαρτιού να αυξηθεί κατά περίπου 2% .
- Τόνερ και μελάνια. Στο δεύτερο μισό του 2008 ξεκίνησε και η ανακύκλωση μελανοδοχείων και τόνερ, η οποία σταδιακά επεκτάθηκε σε όλα τα καταστήματα και τα κτίρια διοίκησης της Αττικής και της Θεσσαλονίκης. Το

2010 ανακυκλώθηκαν 4.274 τεμάχια μελανοδοχείων και τόνερ, ενώ για πρώτη φορά το 2011 εστάλησαν και τεμάχια προς ανακύκλωση από Οργανωτικές Μονάδες εκτός Αττικής και Θεσσαλονίκης. Έτσι, το σύνολο των τεμαχίων που ανακυκλώθηκαν ξεπέρασε κατά πολύ το στόχο που είχε τεθεί φτάνοντας τα 8.392 τεμάχια για το 2011, με το συνολικό βάρος των μελανοδοχείων που ανακυκλώθηκαν, να υπολογίζεται στους 7,8 τόνους.

- Υλικά που περιέχονται σε ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές που γίνεται εναλλακτική διαχείριση με περιβαλλοντικά ενδεδειγμένο τρόπο, όπως πλαστικό, αλουμίνιο, βαρέα και λοιπά μέταλλα, γυαλί Το 2011 η συλλογή και ανακύκλωση πλαστικού ξεπέρασε τους 9,5 τόνους, αυξάνοντας την προς ανακύκλωση ποσότητα κατά 62,5% σε σύγκριση με το 2010. Όσον αφορά τον παλαιό ηλεκτρικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό, η Τράπεζα παρέδωσε το 2011 στην «Ανακύκλωση Συσκευών Α.Ε.» , 12.835 τόνους ηλεκτρονικών συσκευών προς εναλλακτική διαχείριση. Το 2008 ξεκίνησε και η ανακύκλωση μπαταριών σε όλο το δίκτυο των καταστημάτων και τα κτήρια διοίκησης της Τράπεζας, με τη βοήθεια της εταιρείας ΑΦΗΣ. Το 2011 ανακυκλώθηκαν συνολικά 5.150 kg μπαταριών.
- Απόβλητα οικιακού τύπου. Τα απόβλητα οικιακού τύπου τοποθετούνται σε κάδους των Δήμων στους οποίους υπάγονται τα κτήρια της Τράπεζας και η αποκομιδή τους γίνεται με απορριμματοφόρα των εν λόγω Δήμων.¹⁶⁹

Στη συνέχεια στον Πίνακα 5.7, παρατίθενται συγκεντρωτικά αποτελέσματα του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της Τράπεζας αναφορικά με τη διαχείριση των στερεών αποβλήτων.

¹⁶⁹ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Πίνακας 5-7: Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων

Πηγή: Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 31 Μαΐου 2012

Περιβαλλοντικό Αποτύπωμα της Τράπεζας Πειραιώς ¹⁷⁰	Αποτελέσματα		Μεταβολή 2011-2010 (%)	Στόχος 2011 (%)	Στόχος 2012 (%)
	2010	2011			
Διαχείριση στερεών αποβλήτων					
Ποσότητα χαρτιού που ανακυκλώθηκε (τόνοι) ^γ	255,12	233,93	-8,31		+10
Ποσότητα χαρτιού που ανακυκλώθηκε (κιλά/εργαζόμενο)	47,66	45,05	-5,48		+5
Ποσοστό χαρτιού που ανακυκλώθηκε (ανακύκλωση/κατανάλωση)	43,02%	43,93%	2,12	+	+1✓
Ποσότητα μελανιών και τόνερ που ανακυκλώθηκαν (τεμάχια) ^γ	4.274	8.392	96,35	+	+5✓
Ποσότητα μελανιών και τόνερ που ανακυκλώθηκαν (τεμ/εργαζόμενο)	0,80	1,62	102,50	+	
Ποσότητα πλαστικού που ανακυκλώθηκε (κιλά) ^α	5.904	9.593	62,48	+	+10✓
Ποσότητα πλαστικού που ανακυκλώθηκε (κιλά/εργαζόμενο)	1,10	1,85	68,18	+	
Ποσότητα μικρών μπαταριών που ανακυκλώθηκε (κιλά)	4.495	5.150	14,57	+	+5 ✓
Ποσότητα μικρών μπαταριών που ανακυκλώθηκε (κιλά/εργαζόμενο)	0,84	0,99	17,86	+	+5

5.2.7 Πράσινη Τραπεζική – Green Banking

Ως «πράσινη επιχειρηματικότητα» η Τράπεζα Πειραιώς ορίζει κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα που σχετίζεται με τουλάχιστον έναν από τους εξής επτά τομείς της οικονομίας: Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ), εξοικονόμηση ενέργειας, εναλλακτική διαχείριση αποβλήτων και νερού, πράσινη χημεία, πράσινες μεταφορές, βιολογική γεωργία, οικότουρισμός – αγροτουρισμός. Η κατασκευή, πώληση ή χρήση των πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών, επιτρέπει την οικονομική ανάπτυξη, δεν επιβαρύνει το περιβάλλον και βελτιώνει την ποιότητα ζωής. Επιπλέον θετικό χαρακτηριστικό των εν λόγω προϊόντων και υπηρεσιών είναι η ευνοϊκή τιμολόγηση καθώς και η παροχή πρόσθετων υπηρεσιών.¹⁷⁰

Πράσινα Προϊόντα

Η Τράπεζα Πειραιώς το 2007 δημιούργησε το πρώτο πράσινο τραπεζικό προϊόν που αφορούσε στην εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων και σήμερα παρέχει πλήθος δανειακών, ασφαλιστικών και άλλων επιλογών, καλύπτοντας ανάγκες ιδιωτών, επιχειρήσεων και αγροτών σε επενδύσεις σχετικές με τους προαναφερόμενους επτά τομείς.

¹⁷⁰ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Στην προσπάθειά της η Τράπεζα να προωθήσει και να ενισχύσει την πράσινη επιχειρηματικότητα και κατά το 2011, κατεύθυνε τον κύριο όγκο των νέων χρηματοδοτήσεων σε επενδύσεις στον τομέα της πράσινης επιχειρηματικότητας, εξέλιξε και ανέπτυξε τα πράσινα προϊόντα της έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες της αγοράς και δημιούργησε ένα πακέτο καινοτόμων πράσινων υπηρεσιών που απευθύνονται σε ιδιώτες επενδυτές αλλά και δημόσιους οργανισμούς. Έτσι σήμερα η Τράπεζα συνοπτικά προσφέρει τις κάτωθι κατηγορίες χρηματοδοτήσεων:

- **Πράσινα Προϊόντα για Επιχειρήσεις**, που επιλέγουν είτε την πράσινη αναβάθμιση των υφιστάμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους είτε την υλοποίηση μιας νέας επένδυσης σε κάποιον από τους προαναφερθέντες τομείς (π.χ. φωτοβολταϊκά και αιολικά πάρκα, βιομάζα κ.λπ.). Στην πρώτη περίπτωση η Τράπεζα αναλαμβάνει την κάλυψη των αναγκών των αναβαθμιζόμενων επιχειρήσεων μέσω κεφαλαίων κίνησης, στη δεύτερη παρέχει μεσομακροπρόθεσμο δανεισμό.
- **Πράσινα Προϊόντα για Ιδιώτες**, όπως στεγαστικά δάνεια για πελάτες που επιλέγουν να αγοράσουν ή να κατασκευάσουν ακίνητο ανώτερης ενεργειακής κατηγορίας, πράσινα επισκευαστικά και καταναλωτικά δάνεια για ιδιώτες που επιθυμούν να εγκαταστήσουν στην κατοικία τους ή στην επαγγελματική τους στέγη φωτοβολταϊκά συστήματα ή να βελτιώσουν την ενεργειακή απόδοση της κατοικίας τους ή της επαγγελματικής τους στέγης (τα δάνεια αυτά καλύπτουν και το Πρόγραμμα του ΥΠΕΚΑ «Εξοικονόμηση Κατ' Οίκον»).
- **Πράσινα Προϊόντα για Αγρότες**, όπως εξειδικευμένα δάνεια για εγκατάσταση φωτοβολταϊκών σταθμών ισχύος μέχρι 100 KW και δάνεια για προείσπραξη βιολογικών ενισχύσεων για επαγγελματίες και πιστοποιημένους βιολογικούς καλλιεργητές.
- **Πράσινα Προϊόντα Leasing για Επιχειρήσεις**, μέσω της θυγατρικής εταιρείας Πειραιώς Leasing, για τη δυνατότητα απόκτησης του απαραίτητου εξοπλισμού για την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων μέσω της χρηματοδοτικής μίσθωσης αυτού.
- **Πράσινα Ασφαλιστικά Προϊόντα**, όπως ειδικά πακέτα ασφάλισης φωτοβολταϊκών πάρκων, τόσο κατά τη διάρκεια εγκατάστασης/ συναρμολόγησης όσο και κατά τη διάρκεια λειτουργίας των συστημάτων για ιδιώτες και επιχειρήσεις.¹⁷¹

¹⁷¹ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Πράσινες Υπηρεσίες

Η Τράπεζα με τη βαθιά γνώση και εξειδίκευση που διαθέτει στα θέματα της πράσινης επιχειρηματικότητας, αναδεικνύεται σε πολύτιμο σύμβουλο για ιδιώτες, επιχειρήσεις και οργανισμούς που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν πράσινες επενδύσεις. Στο πλαίσιο αυτό συμβάλλει καθοριστικά παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες και αξιολογώντας επενδυτικά σχέδια και δημιουργεί τη σταθερή βάση για την υλοποίηση και υποστήριξη των πράσινων επενδύσεων των πελατών της.

Επιπρόσθετα παρέχει και υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης όλων των χρηματοδοτούμενων έργων πράσινης επιχειρηματικότητας, διασφαλίζοντας έτσι τη βιωσιμότητα των επενδύσεων και προστατεύοντας τόσο τα συμφέροντα της Τράπεζας όσο και των πελατών της.

Πράσινες Επενδύσεις

Μέσα στο 2011, ενεργοποιήθηκε το μετοχικό κεφάλαιο επενδύσεων Piraeus Clean Energy LP, υπό την διαχείριση του Venture Capital και Private Equity group του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς, που εστιάζεται σε μετοχικές επενδύσεις στον τομέα των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και βασικά στις χώρες που ο Όμιλος έχει δυνατή παρουσία. Επιπρόσθετα, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της Advent Technologies με το Αμοιβαίο Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών Piraeus-TANEO Capital Fund (PTCF), που δημιούργησε η Τράπεζα Πειραιώς με την υποστήριξη του Ταμείου Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας (TANEO), υπό τη διαχείριση της Piraeus Capital Management, που ανήκει στο Venture Capital και Private Equity Group του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς. Ο σκοπός της εταιρίας Advent είναι η ανάπτυξη καινοτόμων νέων υλικών και συστημάτων για προϊόντα ΑΠΕ, με την παραγωγή χαμηλού κόστους πολυμερικών μεμβρανών που χρησιμοποιούνται σε κυψελίδες καυσίμου υψηλής θερμοκρασίας. Τέλος, το PTCF επένδυσε μέσα στο 2011 και στον τομέα ανακύκλωσης στέρεων αποβλήτων.¹⁷²

Αποτελέσματα

Στο σύνολο των χρηματοδοτήσεων που αφορούν επενδύσεις στον τομέα της πράσινης επιχειρηματικότητας, η Τράπεζα Πειραιώς στο τέλος του 2011 είχε €1.029 εκατ. εγκεκριμένα όρια και €688 εκατ. υπόλοιπα χρηματοδοτήσεων, με 28% ετήσια

¹⁷² Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

αύξηση σε σχέση με το 2010. Αυτό σημαίνει ότι η Τράπεζα, παρά τις δυσμενείς συνθήκες, παραμένει σταθερή στις δεσμεύσεις της για στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δάνεια ιδιωτών, με τα υπόλοιπα να ανέρχονται στα €73 εκατ., και τον αριθμό πράσινων δανείων να φτάνει τα 3.477. Σε επίπεδο επιχειρηματικών δανείων πράσινης επιχειρηματικότητας, η Διεύθυνση Μικρών Επιχειρήσεων και Επαγγελματιών αύξησε τα υπόλοιπά της σε €171 εκατ. δηλαδή κατά 94% σε σχέση με το 2010. Έτσι, τα πράσινα δάνεια αποτελούν πλέον το 17% του συνολικού χαρτοφυλακίου των Μικρών Επιχειρήσεων και Επαγγελματιών της Τράπεζας. Επίσης, οι πράσινες χρηματοδοτήσεις μεσαίων επιχειρήσεων ανήλθαν στα €127 εκατ., αυξημένες κατά 18% σε σχέση με το 2010.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην εγκατάσταση φωτοβολταϊκών πάρκων μέχρι 150 kW, με 1.394 πάρκα σε λειτουργία, συνολικής ισχύος 77,8 MW, που αντιστοιχεί σε 25% μερίδιο αγοράς. Αντίστοιχα, η Τράπεζα έχει χρηματοδοτήσει μεγάλα έργα δημιουργίας φωτοβολταϊκών πάρκων (άνω των 150 kW) συνολικής ισχύος 58 MW, με το αντίστοιχο μερίδιο να διαμορφώνεται στο 27% του συνόλου της αγοράς. Συνολικά έχει χρηματοδοτήσει 155,9 MW, τα οποία αντιστοιχούν στο 25% του συνόλου της εγκατεστημένης ισχύος σε φωτοβολταϊκά πάρκα και στέγες σε λειτουργία. Στα αιολικά πάρκα, μέχρι το τέλος του 2011, η Τράπεζα είχε χρηματοδοτήσει συνολική ισχύ 178 MW, τα οποία αντιστοιχούν στο 11% του συνόλου της ισχύος αιολικών πάρκων σε λειτουργία στην Ελλάδα. Η συνολική ισχύς των έργων ΑΠΕ που έχουν χρηματοδοτηθεί από την Τράπεζα Πειραιώς ανήλθε στα 364 MW. Με τις χρηματοδοτήσεις αυτές αποτράπηκε σε ετήσια βάση η έκλυση 598 χιλιάδων τόνων CO₂ στην ατμόσφαιρα, ποσότητα που θα απαιτούσε 44,5 εκατ. δέντρα για την απορρόφησή της.

Ο Πίνακας 5.8, παρουσιάζει τα περιβαλλοντικά οφέλη από τις πράσινες επενδύσεις της Τράπεζας για το 2011.¹⁷³

¹⁷³ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Πίνακας 5-8: Περιβαλλοντικά Οφέλη από τις Πράσινες Επενδύσεις

Πηγή: Ετήσια Έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Περιβαλλοντικό Όφελος και Πράσινες Χρηματοδοτήσεις	2011
Αποφυγή έκλυσης CO₂	598 χιλ. τόνοι
Όρια πιστοδοτήσεων σε πράσινες χρηματοδοτήσεις	€1.029 εκατ.
Δανειακά υπόλοιπα σε πράσινες χρηματοδοτήσεις	€688 εκατ.
<i>Σημειώνεται ότι τα παραπάνω δεδομένα έχουν υπολογιστεί με βάση την υπόθεση ότι ένα τυπικό Φωτοβολταϊκό σύστημα ισχύος 1 MW αποτρέπει την έκλυση στην ατμόσφαιρα περίπου 1.350 τόνων CO₂ ανά έτος. Ένα αιολικό και ένα υδροηλεκτρικό πάρκο της ίδιας ισχύος αποτρέπουν την έκλυση 2.450 τόνων και 3.500 τόνων CO₂ αντίστοιχα.</i>	

5.2.8 Επικοινωνία – Εκπαίδευση – Συμμετοχές

Η Τράπεζα Πειραιώς, στην επιδίωξη της περιβαλλοντικής προστασίας και της ανάπτυξης της πράσινης επιχειρηματικότητας έχει ως συμμετόχους και υποστηρικτές τόσο το ανθρώπινο δυναμικό της όσο και το ευρύτερο κοινό. Στη συνέχεια θα αναφερθούν οι πιο σημαντικές πρωτοβουλίες, συμμετοχές και συνεργασίες που αναπτύσσει η Τράπεζα με στόχο την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και των πελατών της.

Περιβαλλοντικά Εκπαιδευτικά Προγράμματα

- Στο πλαίσιο του GREENbanking4Life έχει δημιουργηθεί το ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα με το γενικό τίτλο «Η Τράπεζα Πειραιώς και το Περιβάλλον». Αποτελείται από πέντε ξεχωριστά μαθήματα και απευθύνεται σε όλο το προσωπικό της Τράπεζας. Περίπου 3.900 εργαζόμενοι, δηλαδή το 75% του ανθρωπίνου δυναμικού της Τράπεζας στην Ελλάδα, έχουν συμμετάσχει μέχρι στιγμής εθελοντικά σε πάνω από δύο ηλεκτρονικά εκπαιδευτικά πρόγραμμα.
- Το 2011, περίπου 100 εργαζόμενοι, που έχουν αναλάβει το ρόλο του Συντονιστή Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, συμμετείχαν σε δύο προγράμματα e-learning σχετικά με το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Συνολικά από την αρχή της δραστηριότητας έχουν εκπαιδευθεί πάνω από 450 Συντονιστές Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.
- Στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού προγράμματος climabiz σχεδιάστηκε ειδικό e-learning για τους εργαζόμενους, στοχευμένο στην κλιματική αλλαγή και στις επιπτώσεις της στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το e-learning αυτό με τίτλο «Προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή και επιχειρηματικές ευκαιρίες: Μέρος Ι – Οι

βασικές πληροφορίες», ολοκλήρωσαν το 2011, περίπου 800 εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς στην Ελλάδα, και 100 εργαζόμενοι της Τράπεζας Πειραιώς Κύπρου (ΛΤΔ).

- Επίσης, πέραν των μαθημάτων e-learning, πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικά σεμινάρια για την πράσινη επιχειρηματικότητα και τη νέα πράσινη στρατηγική του Ομίλου (Πράσινη Εκπαίδευση), στα οποία συμμετείχαν το 2010 και το 2011 πάνω από 1.600 εργαζόμενοι, όλων των βαθμίδων ιεραρχίας, που αντιστοιχεί στο 31 % του συνόλου των εργαζομένων της Τράπεζας στην Ελλάδα.¹⁷⁴

Πράσινες Ειδήσεις – Ειδικές Ιστοσελίδες – Κοινωνικά Δίκτυα

Το 2008 ξεκίνησε η εβδομαδιαία παρουσίαση των «Πράσινων Ειδήσεων» σε ειδικό χώρο της εσωτερικής δικτυακής πύλης (Intranet) του Ομίλου με πρόσβαση για όλο το προσωπικό. Κάθε εβδομάδα αναρτώνται επιλεγμένες σύντομες ειδήσεις, από τον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο από όλο τον κόσμο, που αναφέρονται στην προστασία της βιοποικιλότητας και των οικοσυστημάτων, καθώς και στις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, στην πράσινη επιχειρηματικότητα, στην αειφόρο ανάπτυξη και στην πράσινη τραπεζική.

Η Τράπεζα Πειραιώς αναλαμβάνει την ανάρτηση ιστοσελίδων για προγράμματα στα οποία συμμετέχει κατά καιρούς, όπως το Greenbanking4Life και το climabiz, με στόχο την παροχή πληροφοριών και ειδήσεων για τους σκοπούς και την πρόοδο των προγραμμάτων. Επίσης έχει δημιουργήσει τον ιστότοπο Green Banking portal στο πλαίσιο του προγράμματος climabiz, για την παρουσίαση αφενός πρακτικών που υιοθετούνται από οργανισμούς ή/και επιχειρήσεις για τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος και αφετέρου για την παρουσίαση επιχειρήσεων που παράγουν/διαθέτουν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες που εντάσσονται στον τομέα της πράσινης επιχειρηματικότητας.

Επίσης η Τράπεζα χρησιμοποιώντας τα σύγχρονα κοινωνικά δίκτυα (Facebook, Twitter, YouTube, Flickr), επιδιώκει να επικοινωνήσει την εμπειρία της αναφορικά με τα θέματα της πράσινης ανάπτυξης αλλά και να ακούσει τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις ανησυχίες το κοινού για το περιβάλλον. Η νέα παρουσία της Τράπεζας στα κοινωνικά δίκτυα ονομάζεται «Σκέψου Πράσινα».¹⁷⁵

¹⁷⁴ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

¹⁷⁵ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

Εκδόσεις – Ενημερωτικά Φυλλάδια – Το Newsletter της Τράπεζας

Ένα ακόμη μέσο που βοηθάει την επικοινωνία με τους πελάτες και το ευρύτερο κοινό, είναι οι εκδόσεις εντύπων και ενημερωτικών φυλλαδίων. Στο πλαίσιο του προγράμματος climabiz, ολοκληρώθηκε η έκθεση με τίτλο «Κλιματική αλλαγή και ελληνικές επιχειρήσεις: Κίνδυνοι και ευκαιρίες». Η σύνταξη της έκθεσης πραγματοποιήθηκε από το WWF Ελλάς και έχει στόχο τη γενική ενημέρωση του επιχειρηματικού κόσμου για τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στην ελληνική οικονομία. Στο πλαίσιο του ίδιου έργου η Τράπεζα Πειραιώς εκπόνησε έκθεση με τίτλο «Κλιματική Αλλαγή και Επιχειρηματικές Ευκαιρίες». Η σύνταξη της έκθεσης πραγματοποιήθηκε από τη Facets και έχει σκοπό την αποτίμηση των οικονομικών ευκαιριών που προκύπτουν από την κλιματική αλλαγή στην ελληνική αγορά.

Ένας επιπλέον διάυλος επικοινωνίας της Τράπεζας με τους εργαζόμενους είναι το ειδικό έντυπο (newsletter) της Τράπεζας με την ονομασία winners, το οποίο διανέμεται σε όλο το προσωπικό και το οποίο περιέχει πληροφορίες και τα αποτελέσματα των περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών της Τράπεζας. Στο εν λόγω έντυπο εκτός από τα αποτελέσματα της περιβαλλοντικής επίδοσης της Τράπεζας, αναφέρονται και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την πράσινη επιχειρηματικότητα και τα προϊόντα που έχει σχεδιάσει η Τράπεζα για το σκοπό αυτό.¹⁷⁶

Συνεργασίες με συμμετόχους

Στο πλαίσιο της στρατηγικής συμμαχίας με την κοινωνία των πολιτών για την προστασία της βιοποικιλότητας και του περιβάλλοντος, η Τράπεζα Πειραιώς:

- Έχει αναπτύξει μακροχρόνια συνεργασία με τη ΜΟm για την προστασία της απειλούμενης με εξαφάνιση μεσογειακής φώκιας.
- Υποστήριξε δράσεις του ΑΡΧΕΛΩΝ, της Ελληνικής Ορνιθολογικής Εταιρείας, της Εταιρείας Προστασίας Πρεσπών, της Καλλιστώς, και της Οικολογικής Εταιρείας Ανακύκλωσης.
- Διατηρεί συνεργασία με την περιβαλλοντική οργάνωση WWF Ελλάς, η οποία συμμετέχει ως εταίρος στην υλοποίηση του τριετούς ευρωπαϊκού προγράμματος climabiz της Τράπεζας.
- Συνέχισε τη συνεργασία με τον κοινωνικό συνεταιρισμό «Κλίμαξ plus» για τη συλλογή του χαρτιού προς ανακύκλωση στην Αττική. Η συνεργασία αυτή, πέραν της συνδρομής στην επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων της Τράπεζας,

¹⁷⁶ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

ουσιαστικά ενισχύει οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην επανένταξη ευπαθών ατόμων στον κοινωνικοοικονομικό ιστό.

- Στο πλαίσιο του climabiz, διοργάνωσε ημερίδα εργασίας με εκπροσώπους επιχειρηματικών κλάδων και του ακαδημαϊκού χώρου για να εξετάσουν τις επιπτώσεις από την κλιματική αλλαγή στην οικονομία.¹⁷⁷

5.2.9 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Τράπεζας Πειραιώς

Από την προηγηθείσα παρουσίαση, προκύπτει ότι η Τράπεζα Πειραιώς έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ένα πολύ ισχυρό και γερά θεμελιωμένο πράσινο προφίλ, επιδιώκοντας την περιβαλλοντική προστασία και την αειφορία σε όλες τις εκφάνσεις της λειτουργικής και επιχειρηματικής της δράσης. Τα μετρήσιμα αποτελέσματα που παρουσίασε στην Περιβαλλοντική της Δήλωση για το 2011, αποδεικνύουν ότι η περιβαλλοντική πολιτική που ακολουθεί, αποδίδει καρπούς και η πράσινη δράση της είναι ουσιαστική και έχει αντίκρυσμα.

Καθοριστικός παράγοντας στην ευόδωση της προσπάθειάς της, αναδεικνύεται το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο έχει μνηθεί στις αρχές της πράσινης ανάπτυξης και της αειφορίας και έχει εκπαιδευτεί σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και πράσινης επιχειρηματικότητας. Το προσωπικό της Τράπεζας Πειραιώς έχει στην πλειοψηφία του αναπτύξει πράσινη συνείδηση και αναγνωρίζει ότι η επιδίωξη της Τράπεζας για μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, απαιτεί συλλογική προσπάθεια.

Άλλωστε το προσωπικό της Τράπεζας, είναι η εικόνα της αλλά και ο κοινωνός των αρχών της πράσινης ανάπτυξης στους πελάτες της. Στόχος της Τράπεζας δεν είναι μόνο η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών του πράσινου πελάτη αλλά και η μύηση όλων των πελατών στα θέματα της περιβαλλοντικής προστασίας και η ενημέρωση τους αναφορικά με τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών στην προσωπική και επαγγελματική τους δράση.

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει κατορθώσει να διαφοροποιηθεί έναντι των ανταγωνιστών της, καθώς δεν προσφέρει μόνο μία ευρεία γκάμα πράσινων τραπεζικών προϊόντων προς ιδιώτες και επαγγελματίες αλλά μια μοναδική υπηρεσία και εμπειρία που προκύπτει από την πράσινη φιλοσοφία της. Ο πελάτης της Τράπεζας γνωρίζει ότι επιλέγοντας την Τράπεζα Πειραιώς, επιλέγει μία Τράπεζα που πέραν της επιδίωξης

¹⁷⁷ Στοιχεία από την Περιβαλλοντική Δήλωση της Τράπεζας Πειραιώς για το 2011, 30 Μαΐου 2012

του κέρδους αναλαμβάνει δράση για την προστασία του περιβάλλοντος και την αειφορία. Έτσι ο πελάτης λαμβάνει επιπρόσθετα, την ηθική ικανοποίηση ότι χρησιμοποιεί προϊόντα και υπηρεσίες που δεν βλάπτουν το περιβάλλον και πολύ περισσότερο ότι ενισχύει και στηρίζει μία τράπεζα που εργάζεται για την προστασία του οικοσυστήματος.

Πολύ σημαντικός συντελεστής στην επιτυχία της στρατηγικής της πράσινης διαφοροποίησης που έχει επιλέξει η Τράπεζα, είναι το γεγονός ότι η πράσινη ταυτότητά της δεν είναι μία θεωρητική δήλωση αλλά αποδεικνύεται επίσημα και από την ενεργή δράση της αλλά και μέσω των επίσημων πιστοποιήσεων που έχει λάβει (EMAS, ISO 14001:2004) και έτσι δεν τυγχάνει αμφισβήτησης. Επιπλέον πολύ σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας, είναι η ικανότητα της τράπεζας να επικοινωνεί σωστά και αποτελεσματικά στον καταναλωτή τόσο τα πράσινα χαρακτηριστικά των προϊόντων της όσο και την πράσινη ταυτότητά της ως οργανισμού, να δημοσιοποιεί τα αποτελέσματα αναφορικά με την περιβαλλοντική της δράση και να συμμετέχει σε διάλογο για περιβαλλοντικά θέματα με τους κοινωνικούς της εταίρους (εργαζομένους, μετόχους, πελάτες, προμηθευτές και την πολιτεία).

Επιπρόσθετα η Τράπεζα Πειραιώς στην προσπάθειά της να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα και να συνταχθεί με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, έχει αναπτύξει σημαντικούς πόρους και θεμελιώδεις ικανότητες που της επιτρέπουν να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ο σημαντικότερος άυλος πόρος που έχει αναπτύξει και ισχυροποιήσει, είναι φήμη η φήμη της, καθώς εμφανίζεται ως ένας κοινωνικά και περιβαλλοντικά ευαίσθητος οργανισμός που σέβεται και ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της. Οι ανθρώπινοι πόροι της Τράπεζας από την άλλη, δηλαδή οι εργαζόμενοι σε αυτήν, αναδεικνύονται όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, σε καταλυτικούς παράγοντες επιτυχίας στην προσπάθεια βελτίωσης της περιβαλλοντικής της διαχείρισης. Τέλος, όσον αφορά στους οργανωτικούς της πόρους, η Τράπεζα έχει αναπτύξει ένα άρτιο σύστημα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού της πράσινης δράσης της.

Έτσι η Τράπεζα Πειραιώς έχει κατορθώσει να οικοδομήσει μία ισχυρή εταιρική κουλτούρα που βασίζεται στις αρχές της βιωσιμότητας και της αειφορίας, να βελτιώσει τη φήμη της στην αγορά, προβάλλοντας την περιβαλλοντική και κοινωνική της ευαισθησία και να καθιερωθεί στη συνείδηση του κοινού ως η πρώτη πράσινη τράπεζα στον ελληνικό τραπεζικό χώρο. Η κατάκτηση αυτή είναι αποτέλεσμα βαθιάς εσωτερικής διεργασίας, συνδυασμού και αλληλεπίδρασης πολλών διαφορετικών

πόρων και για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να τύχει αντιγραφής και λογίζεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας έναντι των ανταγωνιστών της.

5.2.10 Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η πράσινη διάσταση της Τράπεζας Πειραιώς και μέσω της ανάλυσης πτυχών του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος, επιχειρήθηκε η τεκμηρίωση της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την Τράπεζα μέσω της υιοθέτησης μιας στρατηγικής πράσινης διαφοροποίησης.

Η Τράπεζα Πειραιώς, θεμελιώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα από τη μια με την προσφορά ενός διαφοροποιημένου προϊόντος με απτά και αντιληπτά πράσινα χαρακτηριστικά και από την άλλη με την ισχυρή εταιρική της κουλτούρα και φιλοσοφία που βασίζεται στην περιβαλλοντική και κοινωνική της ευαισθησία και είναι αποτέλεσμα βαθιάς εσωτερικής διεργασίας και ανάπτυξης σημαντικών πόρων και θεμελιωδών ικανοτήτων.

Ωστόσο δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός, ότι το ασταθές σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, η κρίση του τραπεζικού συστήματος αλλά και ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του τραπεζικού κλάδου ο οποίος παρουσιάζει τάση συρρίκνωσης, μπορούν να αποτελέσουν σημαντικές απειλές για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Τράπεζας Πειραιώς.

Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, απαιτείται από την Τράπεζα συνεχής επαγρύπνηση και εντατική προσπάθεια, όχι μόνο συντήρησης αλλά και εξέλιξης των χαρακτηριστικών εκείνων που τη διαφοροποιούν και την κάνουν να ξεχωρίζει έναντι των ανταγωνιστών της. Πρέπει να αναβαθμίζει συνεχώς την ποιότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της ενισχύοντας την πράσινη διάστασή τους, να καλλιεργεί την εταιρική της κουλτούρα και τη φήμη της στην αγορά, να βελτιώνει τους πόρους και τις ικανότητές της.

Επομένως και προκειμένου η Τράπεζα Πειραιώς να διατηρήσει τη συγκριτική της υπεροχή, απαιτείται η διαρκής ενίσχυση των επιμέρους στοιχείων που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έτσι ώστε να αναδημιουργούνται νέα διαδοχικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

5.2.11 Βιβλιογραφία

1. Barney J. , 2003, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2nd edition
2. Bonini S.M.J. , Mendonca L.T. and Oppenheim J.M. , 2006, “When Social Issues Become Strategic”, The McKinsey Quarterly, 2, pp. 20-31
3. Γεωργόπουλος Ν. , 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου
4. Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2011
5. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ιανουάριος 2013, «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012»
6. Fitzroy P. and Hulbert J.M. , 2005, Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times, John Wiley and Sons
7. Grant R. , 1991, “The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review
8. Grant R. , 2005, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 5th edition
9. Hill C. and Jones G. , 2007, Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company 7th edition, pp. 171-177
10. Hitt M.A. , Ireland D.R. and Hoskisson R.E. , 2005, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Thompson South-western, 6th edition
11. Johnson G. , Scholes K. and Whittington R. , “Exploiting Corporate Strategy: Text and Cases”, Pearson Education, 7th edition, 2005
12. OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction – ISBN Τράπεζα Πειραιώς, 30 Μαρτίου 2012, Περιβαλλοντική Δήλωση 2011
13. Τράπεζα της Ελλάδος, Νοέμβριος 2012, Νομισματική Πολιτική, Ενδιάμεση Έκθεση 2012
14. Wheelen T. , Hunger D. , 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall
15. 978-92-64-122161 © OECD 2012
16. Παπαδάκης Β. , 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου
17. Pateraf M. , 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal
18. Πετράκης Π. , Αλεξάκης Π. , 2000, Εμπορικές και Αναπτυξιακές Τράπεζες, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
19. Τράπεζα Πειραιώς, 31 Μαΐου 2012, Ετήσια Έκθεση 2011
20. Τράπεζα Πειραιώς, 15 Φεβρουαρίου 2013, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας
21. Τράπεζα Πειραιώς, 31 Μαΐου 2012, Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2011

Ηλεκτρονικές Πηγές

- www.piraeusbank.gr
- www.bankofgreece.gr
- www.hba.gr
- www.oecd.org

6. Συγκεντρωτική Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

1. Adams W.M., The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the 21th Century, Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 2006
2. Azzone G. and Bertele U. , 1994, “Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage”, Long Range Planning Vol. 27, No 6, pp. 69-81, Elsevier Science
3. Baaij M. , Reinmoeller P. , Niepce N. , 2007, Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda, Strategic Change, 16: 87-95
4. Barney J. , 2003, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2nd edition
5. Bonini S.M.J. , Mendonca L.T. and Oppenheim J.M. , 2006, “When Social Issues Become Strategic”, The McKinsey Quartely, 2, pp. 20-31
6. Γεωργόπουλος Ν. , 2010, Σημειώσεις από τις παραδόσεις του μαθήματος «Στρατηγική και Πολιτική των Επιχειρήσεων»
7. Γεωργόπουλος Ν. , 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου
8. Εγχειρίδιο Πράσινων Πρακτικών για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις, 2009, Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε. – Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον, Αθήνα
9. Έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2011
10. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Ιανουάριος 2013, «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012»
11. Ζαγοριανάκος Ε. , 2002, Διάλεξη στην Παγκόσμια Ημέρα Περιβάλλοντος Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος», Αθήνα: ΙΑΑΚ/ ΕΚΚΕ
12. Ζήσης Ι. ,2003, ISBN 960-7284-18-6, «Το πράσινο επιχειρείν», Αθήνα: Υ.Πε.Χω.Δ.Ε, Παν.Δοι.Κο
13. Fitzroy P. and Hulbert J.M. , 2005, Strategic Management: Creating Value in a Turbulent Times, John Wiley and Sons
14. Grant R. , 1991, “The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review
15. Grant R. , 2005, Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, 5th edition
16. Hitt M. , Ireland D. and Hoskisson R. , 2005, Strategic Management Competitiveness ad Globalization, Thomson South-western, 6th edition
17. Hodgetts R.M. , 1999 (pp. 24-23), “A Conversation with Michael E. Porter: A ‘Significant Extension’ Toward Operational Improvement and Positionig”, Organizational Dynamics
18. Jacobs M., 1991, The Green Economy: Environment, Sustainable Development and the Politics of the Future, Pluto Press, London
19. Jeucken M. , 2004, “Sustainability in Finance”, Eburon Academic Publisher, 1st edition, Delft
20. Johnson G. , Scholes K. and Whittington R. , 2005, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, London, Prentice Hall Europe, 7th edition
21. Kaufman, R. ,1992, Rio Document Spurs Debate, The Scientist 6, 15
22. Καφούσης Γ. , 1999, Ανάλυση & Κριτική Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Αθήνα
23. Kroll M. , Wright P. and Heiens R.A. , 1999 (pp. 375-384), “The Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic

- Variance and Unexplained Variance in Returns”, *Strategic Management Journal*
24. Leonard-Barton D. , 1992, “Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development”, *Strategic Management Journal* Vol. 13
 25. McKinsey Global Survey results, October 2011, The business of sustainability, Sector of Sustainability & Resource Productivity Practice
 26. Μπουραντάς Δ. , 2001, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου
 27. Ναξάκης Χ. , 1997, Η οικολογικοποίηση της ανάπτυξης. Οι επιπτώσεις στο περιβάλλον μετά τη συνθήκη του Μάαστριχ, Αθήνα: Περιοδικό Ουτοπία, τεύχος 26
 28. OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction – ISBN 978-92-64-122161 © OECD 2012
 29. Παπαδάκης Β. , 2007, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου
 30. Παπακωνσταντίνου Π. , (2008), Το χρυσό παραπέτασμα, η γέννηση του ολοκληρωτικού καπιταλισμού, Εκδοτικός οίκος Λιβάνη
 31. Pateraf M. , 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*
 32. Παπαστεργίου Α. - Μπλάνας Γ. , «Αειφόρος Πράσινη Τραπεζική: Η περίπτωση της Ελλάδας», *Διεθνές Περιοδικό Prime*, τόμος 4, τεύχος 1, 2011 (σελ. 81-93), Έκδοση Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας ΤΕΙ Λάρισας, Ελλάδα, ISSN 1791-5767
 33. Pearce, D. W. and J. J. Warford (1993). *World without end: economics, environment, and sustainable development*. New York, N.Y., Published for the World Bank [by] Oxford University Press
 34. Πετράκης Π. , Αλεξάκης Π. , 2000, Εμπορικές και Αναπτυξιακές Τράπεζες, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
 35. Porter M. , 1985, “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, The Free Press
 36. Porter M. , 1980, *Competitive Strategy*, NY: The Free Press
 37. Ricardo, D., 1926, *Principles of Political Economy and Taxation*, Everyman, London
 38. Schroeder M. Dean and Robinson G. Alan, *Green is free: Creating Sustainable Competitive Advantage Through Green Excellence, Organizational Dynamics* (2010) 39, pp. 345-352
 39. Σιγάλας Χρ. , Πέκκα - Οικονόμου Β. , 5 Ιανουαρίου 2009, «Σε αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων» , Εφημερίδα «Η Ναυτεμπορική»
 40. Skikne S. , Reid D. , Fricke C. , Berry F. , (2008), *The business guide to the low carbon economy: CALIFORNIA*, Climate Group & ARUP, London
 41. Τράπεζα Πειραιώς, Εταιρική Περιβαλλοντική έκθεση, 2009, Τράπεζα Πειραιώς-Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γενική Διεύθυνση Περιβάλλον
 42. Τράπεζα Πειραιώς, 31 Μαΐου 2012, Ετήσια Έκθεση 2011
 43. Τράπεζα Πειραιώς, 15 Φεβρουαρίου 2013, Εσωτερικός Κανονισμός Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας
 44. Τράπεζα Πειραιώς, 31 Μαΐου 2012, Ετήσια Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2011
 45. Τράπεζα Πειραιώς, 30 Μαρτίου 2012, Περιβαλλοντική Δήλωση 2011
 46. Τράπεζα της Ελλάδος, Νοέμβριος 2012, Νομισματική Πολιτική, Ενδιάμεση Έκθεση 2012
 47. Wheelen T. , Hunger D. , 2006, *Concepts in strategic management and business policy*, Pearson Prentice Hall

48. Χατζημπίρος, Κ. , (1994), Προοπτικές συμβολής νέων τεχνολογιών στη μείωση της περιβαλλοντικής υποβάθμισης, στο Ρόκος, Δ. (επιμ.) : Επιστήμες και περιβάλλον στα τέλη του αιώνα, Εναλλακτικές Εκδόσεις
49. Χατζημπίρος, Κ. , 2007, Περιβαλλοντικό έλλειμμα και μεταρρυθμιστικό αίτημα, στο: Τσούκας Χ. (επιμ.) Για μια Προοδευτική Πολιτική, Εκδόσεις Καστανιώτη
50. Χατζημπίρος, Κ. , 2007, Οικολογία, Οικοσυστήματα και Προστασία του Περιβάλλοντος. Γ' Έκδοση, Συμμετρία
51. Χατζημπίρος Κ. , 2009, Πράσινη Ανάπτυξη, από το: Δ. Ξενάκης (επιμ.), Κατευθύνσεις Προοδευτικής Διακυβέρνησης, Εκδόσεις Παπαζήση

Ηλεκτρονικές Πηγές

- el.wikipedia.org
- ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-organic_el
- ec.europa.eu/environment/waste/pdf/WASTE%20BROCHURE.pdf
- iceal.wikidot.com/atmosfairiki-rypansi
- www.alpha.gr
- www.bankofgreece.gr
- www.chemistry.upatras.gr/greenchemistry/gc_gr.htm
- www.ecotour.gr
- www.eurobank.gr
- www.hba.gr
- www.iucn.org/
- www.mckinseyquarterly.com/home.aspx
- www.minenv.gr
- www.nbg.gr
- www.oecd.org
- www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/453/Decoupling_environment_from_economic_growth.html
- www.piraeusbank.gr
- www.sepp.org/policy%20declarations/heidelberg_appeal.html