



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**«Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής Ελληνικής Τράπεζας
στον Τομέα της Λιανικής Τραπεζικής»**

Τριάδα Βαφειάδου

Επιβλέπων Καθηγητής:

Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Πρύτανης Πανεπιστημίου Πειραιά

Πειραιάς, Οκτώβριος 2016



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA) με τίτλο «Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής Ελληνικής Τράπεζας στον Τομέα της Λιανικής Τραπεζικής»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, 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 εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Τριάδα Βαφειάδου

Ημερομηνία: 24/10/2016

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ ιδιαίτερω,

τον Πρότανη του Πανεπιστημίου Πειραιά, κ. Ν. Γεωργόπουλο, για την τιμή που μου έκανε να αναλάβει την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής,

τον Επ. Καθηγητή Πανεπιστημίου Πειραιά, κ. Α. Παντουβάκη, που με προέτρεψε να ξεκινήσω το ΜΒΑ, τη Γενική Διευθύντρια κ. Ν. Τζάκου και τον Διευθυντή κ. Α. Πλέσσα, για τη σημαντική βοήθεια που μου πρόσφεραν στη συγκέντρωση των στοιχείων της έρευνας,

τους συνεργάτες μου στη δουλειά για την κατανόησή τους, και ασφαλώς,

το σύζυγό μου Γιώργο και τα παιδιά μου Φωτεινή και Σταύρο, για την απόλυτη στήριξη τους, καθόλη τη διάρκεια της δικής μου προσπάθειας.

| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | |
|---|-----------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 3 |
| Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 3 |
| 1.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής | 9 |
| 1.1.1 Αποστολή | 14 |
| 1.1.2 Σκοποί | 15 |
| 1.1.3 Στρατηγικές | 17 |
| 1.1.3.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική | 17 |
| 1.1.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική | 19 |
| 1.1.3.3 Λειτουργική Στρατηγική | 20 |
| 1.2. Πολιτικές | 22 |
| 1.3 Υλοποίηση Στρατηγικής | 22 |
| 1.3.1 Προγράμματα | 23 |
| 1.3.2 Προϋπολογισμοί | 23 |
| 1.3.3 Διαδικασίες | 24 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 27 |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | 27 |
| 2.1. Διαμόρφωση Επιχειρησιακής Στρατηγικής | 28 |
| 2.1.1 Επιλογή Στρατηγικής | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.1.1 Στρατηγική Ανάπτυξης | 30 |
| 2.1.1.2 Στρατηγική Σταθερότητας | 35 |
| 2.1.1.3 Στρατηγική Περισυλλογής | 38 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου | 43 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 44 |
| ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ | 44 |
| 3.1. Διαμόρφωση Επιχειρηματικής Στρατηγικής | 45 |
| 3.2 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών | 48 |
| 3.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους | 48 |
| 3.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης | 50 |
| 3.2.3 Στρατηγική Εστίασης | 52 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου | 59 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 | 60 |
| ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 60 |
| 4.1. Εταιρική Δομή – Οργανόγραμμα | 61 |
| 4.2. Εταιρική Κουλτούρα | 62 |
| 4.3 Πόροι και Ικανότητες Επιχείρησης | 66 |
| 4.4. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα | 68 |
| 4.5. Ζητήματα Στρατηγικού Μάρκετινγκ | 71 |
| 4.5.1 Μερίδιο Αγοράς και Τμηματοποίηση Πελατείας | 72 |
| 4.5.2 Μίγμα Μάρκετινγκ | 74 |
| 4.5.2.1 Προϊόντα | 75 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5.2.2 Τιμές | 80 |
| 4.5.2.3 Κανάλια Διανομής | 83 |
| 4.5.2.4 Προβολή | 85 |
| 4.5.3 Κύκλος ζωής Προϊόντος | 87 |
| 4.5.4 Brand και Εταιρική Φήμη | 89 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου | 91 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 | 94 |
| ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ | 94 |
| 5.1 Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα | 99 |
| 5.1.1. Μηχανισμός Στήριξης Τραπεζών | 102 |
| 5.2 Τράπεζα της Ελλάδος | 105 |
| 5.3 Ελληνικές Τράπεζες | 106 |
| 5.3.1 Το Εξωτερικό Περιβάλλον των Τραπεζών | 113 |
| 5.3.1.1 Οικονομικό Περιβάλλον | 116 |
| 5.3.1.2 Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον | 119 |
| 5.3.1.2.1 Περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων (Capital Controls) | 122 |
| 5.3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον | 126 |
| 5.3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον | 128 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου | 131 |

| | |
|---|------------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | 134 |
| 6.1. Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | 134 |
| 6.1. Εταιρική Κουλτούρα και Διακυβέρνηση | 137 |
| 6.1.1. Εταιρική Διακυβέρνηση | 137 |
| 6.1.2. Εταιρική Κουλτούρα | 146 |
| 6.2. Επιχειρησιακή Στρατηγική | 154 |
| 6.2.1 Εφαρμογή Προγράμματος Αναδιάρθρωσης | 157 |
| 6.3. Διαμόρφωση της Στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας στον Τομέα της Λιανικής Τραπεζικής | 158 |
| 6.3.1 Ιδιώτες και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις | 171 |
| 6.3.2 Η αγορά και το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον | 175 |
| 6.3.2.1 Ανάλυση ελληνικής Τραπεζικής Αγοράς και προφίλ ελληνικών Τραπεζών | 184 |
| 6.3.2.2 Τμηματοποίηση Πελατείας και Χαρακτηριστικά αυτής | 188 |
| 6.3.2.3 Στρατηγική Εξυπηρέτησης | 194 |
| 6.3.2.3.1 Περιγραφή στρατηγικής και μοντέλου εξυπηρέτησης ανά τμήμα πελατείας | 194 |
| 6.3.2.4 Προσφερόμενα Προϊόντα και Περιγραφή χαρακτηριστικών αυτών | 197 |
| 6.3.2.5 Κανάλια Διανομής | 197 |
| 6.3.2.5.1 Δίκτυο Καταστημάτων | 198 |
| 6.3.2.5.2 Ηλεκτρονικά Δίκτυα | 201 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου | 205 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 | 208 |
| Συμπεράσματα | 208 |
| Βιβλιογραφία Κεφαλαίου | 216 |

| | |
|--|------------|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 217 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 223 |
| Πίνακας προϊόντων και υπηρεσιών Λιανικής Τραπεζικής ΕΤΕ | 223 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη, γίνεται προσπάθεια να αναδειχθούν οι παράγοντες εκείνοι που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής καθώς και η στρατηγική που επιλέγει τελικώς η Τράπεζα να ακολουθήσει, διανύοντας την υφιστάμενη περίοδο οικονομικής ύφεσης.

Με βάση τα παραπάνω, στο Κεφάλαιο 1, αναλύεται όλη η έννοια και η σημασία που έχει η διαμόρφωση της κατάλληλης για κάθε επιχείρηση στρατηγικής, ιδιαίτερα σε ασταθείς περιόδους όπως η οικονομική ύφεση καθώς και τα μέσα με τα οποία η διαμορφωθείσα στρατηγική υλοποιείται, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Στο κεφάλαιο 2, δίνεται έμφαση στην επιχειρησιακή στρατηγική και ειδικότερα στους παράγοντες που τη διαμορφώνουν και επηρεάζουν τελικώς την κατεύθυνση μιας επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή. Η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται στην επιλογή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που μια επιχείρηση, ένας όμιλος εταιρειών δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί στο μέλλον.

Στο κεφάλαιο 3, αναλύεται η έννοια και η σημασία της επιχειρηματικής στρατηγικής, αναδεικνύεται η διαφορά της σε σχέση με την επιχειρησιακή στρατηγική και περιγράφονται οι τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών, ανάμεσα στις οποίες κάθε επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα επιλέγει ως καταλληλότερη, προκειμένου να ανταγωνιστεί σε επιλεγμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Στο κεφάλαιο 4, παρουσιάζονται οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης καθώς και η σημασία τους, και οι οποίοι σχετίζονται με:

- ✓ την εταιρική κουλτούρα και επιχειρησιακή δομή
- ✓ τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης
- ✓ την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ✓ την έννοια του Στρατηγικού Μάρκετινγκ και ειδικότερα:
 - το μερίδιο αγοράς και την ανάγκη τμηματοποίησης της πελατείας
 - τα συστατικά του μίγματος Μάρκετινγκ, με εστίαση στα προϊόντα, τις τιμές, τα κανάλια διανομής και την προβολή
 - τον κύκλο ζωής προϊόντος
 - το «brand name» και την εταιρική φήμη

Στο κεφάλαιο 5, αναλύεται το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα, με ιστορικές αναφορές από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 μέχρι τον Σεπτέμβριο 2016. Αναλύονται διεξοδικά οι παράγοντες που το συνθέτουν και το επηρεάζουν, όπως η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και ο διευρυμένος ρόλος της στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού (SSM), η Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς και εκείνοι που επηρεάζονται από αυτό, όπως το ευρωσύστημα και η ελληνική οικονομία, παρουσιάζονται οι σημαντικότερες ελληνικές τράπεζες, τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος των τραπεζών και πώς αυτό, επηρεάζει τη λειτουργία των τραπεζών. Αναδεικνύεται η έννοια της αλληλένδετης αιτιότητας (dual causality) καθώς περιγράφεται αναλυτικά η σημαντική και σε αρκετές περιπτώσεις δραματική επιρροή των μακροοικονομικών μεγεθών της χώρας στη λειτουργία των ελληνικών τραπεζών.

Στο κεφάλαιο 6, αναλύεται το βασικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης που είναι η Εθνική Τράπεζα και ειδικότερα:

- ✓ η εταιρική κουλτούρα και Διακυβέρνηση
- ✓ η επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθεί κατά την παρούσα συγκυρία και η οποία σχετίζεται με την περισυλλογή και ειδικότερα την αποεπένδυση μέρους των περιουσιακών της στοιχείων στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- ✓ το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης που είναι υποχρεωμένη, όπως και όλες οι ελληνικές τράπεζες, να εφαρμόσει
- ✓ η διαμόρφωση της στρατηγικής της στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής, οι πελάτες της, ιδιώτες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και ειδικότερα:
 - η ανάλυση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς και το προφίλ των ελληνικών τραπεζών
 - η τμηματοποίηση και τα χαρακτηριστικά της πελατείας λιανικής
 - η στρατηγική εξυπηρέτησης καθώς και
 - τα προσφερόμενα προϊόντα και τα χαρακτηριστικά αυτών
- ✓ και τέλος τα κανάλια διανομής της Τράπεζας, ήτοι το δίκτυο των καταστημάτων και τα ηλεκτρονικά δίκτυα.

Στο κεφάλαιο 7, συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα από την ανάλυση του συγκεκριμένου «case study» και αναδεικνύονται οι λόγοι που οι τέσσερις συστημικές τράπεζες δεν είναι σε θέση να σχεδιάσουν, εφαρμόσουν και υλοποιήσουν τελείως αυτόνομα τη στρατηγική που επιθυμούν και εκτιμούν καταλληλότερη για την επιτυχή πορεία τους.

Επιβεβαιώνεται το ασφυκτικό οικονομικό, πολιτικό – νομικό και κοινωνικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται και προβάλλεται η ανάγκη της αλλαγής και η προσήλωση στην καινοτομία, ως αντιστάθμισμα.

Στο τέλος, παρατίθεται το σύνολο της Βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης καθώς και το Παράρτημα που περιλαμβάνει αναλυτικό κατάλογο των προϊόντων και υπηρεσιών της Εθνικής Τράπεζας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λέξη «στρατηγική» φέρνει στο μυαλό, πέρα από τους συνειρμούς που δημιουργεί η ίδια η ετυμολογία της, το σκάκι, το παιχνίδι που απαιτεί πρόβλεψη των κινήσεων του αντιπάλου και ανάλογη αναπροσαρμογή των δικών μας κινήσεων.

Η διαφορά με το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, είναι ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ, στο οποίο εισάγεται η στρατηγική ως έννοια, ασχολείται με τη διεξοδική έρευνα του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση. Όλα ξεκινούν από την αναγνώριση του πολυτάραχου και συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος και αυτό, στην περίπτωση της σχεδιαζόμενης και ακολουθούμενης στρατηγικής των ελληνικών τραπεζών, επιβεβαιώθηκε πλήρως. Μόνο μέσα από προσεκτική αναγνώριση και ανάλυση των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι σε θέση μια επιχείρηση να αναγνωρίσει τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες οι οποίες συναρτώνται άμεσα με τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.

Οι ελληνικές τράπεζες, αναπτύχθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1990 λόγω της γενικότερης άνθησης της ελληνικής οικονομίας και των προσδοκιών που καλλιέργησε η είσοδός της στο ενιαίο νόμισμα, ενώ κινδύνευσαν ακόμα και να εξαφανιστούν όταν ξέσπασε η οικονομική κρίση. Η διάσωσή τους κρίθηκε αναπόφευκτη, λόγω της επιρροής τους σε ολόκληρη την Ευρωζώνη και η στρατηγική τους, ιδιαίτερα από το 2010 και μετά, καθορίστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό από την πορεία της ελληνικής οικονομίας, το πολιτικό, νομικό και κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον, τα κυριότερα χαρακτηριστικά των οποίων έχουν τις ρίζες τους στην οικονομική κρίση.

Οι ελληνικές τράπεζες, παρακολουθούν στενά και εναρμονίζονται πλήρως με τις απαιτήσεις που απορρέουν από τις δεσμεύσεις που έχουν αναλάβει απέναντι στις εποπτικές αρχές και διερευνούν διεξοδικά όλους τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, προκειμένου να είναι σε θέση να αξιοποιούν κάθε πιθανή ευκαιρία που παρουσιάζεται, ιδιαίτερα στον τομέα της τεχνολογίας, ενώ παράλληλα μεριμνούν ώστε να αποκρούουν κάθε απειλή, χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις τους και βελτιώνοντας τις αδυναμίες τους.

Στις μάχες που δίνουν όλες οι συστημικές τράπεζες για αύξηση των καταθέσεών τους, ενίσχυση της πελατειακής τους βάσης και αύξηση των πωλήσεων σε προϊόντα και υπηρεσίες, με σκοπό την ανάκαμψη των μεγεθών τους, εντείνουν συνεχώς τον ανταγωνισμό, ενώ ο τραπεζικός κλάδος με τα σημαντικά πλήγματα που έχει υποστεί, είναι αβέβαιο πότε θα εισέλθει σε σταθερή αναπτυξιακή πορεία.

Στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού και των αργών έως και μειούμενων ρυθμών ανάπτυξης του τραπεζικού κλάδου, η Εθνική Τράπεζα ανταγωνίζεται με όπλα την υψηλή κεφαλαιακή επάρκεια, την ισχυρή ρευστότητα και το «brand name».

Οι επιχειρηματικές μονάδες λιανικής τραπεζικής της Εθνικής, ανταγωνίζονται τις αντίστοιχες επιχειρηματικές μονάδες των τριών συστημικών τραπεζών, μέσω μιας στρατηγικής που εστιάζει στην αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που σχετίζονται με την ισχυρή καταθετική βάση και τις συντηρητικές πολιτικές που ακολούθησε η λιανική τραπεζική της Εθνικής διαχρονικά.

Η παρούσα συγκυρία, επιφυλάσσει πολλούς κινδύνους, αλλά και πολλές ευκαιρίες για τις τράπεζες. Η βέλτιστη αντιμετώπιση των πρώτων και αξιοποίηση των δευτέρων, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις δυνάμεις και αδυναμίες κάθε τράπεζας, θα αναδείξει σε λίγα χρόνια ποιες είναι οι τράπεζες που θα εξέλθουν ταχύτερα από την κρίση και με τις λιγότερες απώλειες και θα εισέλθουν σε τροχιά ανάπτυξης, όταν οι μακροοικονομικές συνθήκες το επιτρέψουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η λέξη «Στρατηγική» έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και αναφέρεται στην «Τέχνη των Στρατηγών» και ειδικότερα στην τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής του πολέμου, αντικείμενο υψίστης σημασίας στα χρόνια της αρχαιότητας. (Γεωργόπουλος, 2013).

Ετυμολογικά προέρχεται, όπως και η συγγενής λέξη «στρατηγός» από τις λέξεις «στρατός» και «άγω» και σημαίνει το σχεδιασμό της στρατιωτικής επιχείρησης καθώς και την τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της. (Μπαμπινιώτης, 2005).

Ως Στρατηγική ορίζεται σύμφωνα με το Business Dictionary ως:

- ✓ Η μέθοδος ή το σχέδιο που επιλέγεται προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό μέλλον, ένας στόχος ή η λύση ενός προβλήματος
- ✓ Η τέχνη και η επιστήμη του σχεδιασμού και της επιλογής των πόρων με σκοπό την πλέον αποδοτική και αποτελεσματική χρήση τους.

Στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος αναφέρεται στην τέχνη της προετοιμασίας και της υλοποίησης ενός επιχειρηματικού πλάνου με μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, μέσω του οποίου δεσμεύονται πόροι και καθορίζονται βασικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης, αλλά και ο τρόπος υλοποίησης τους.

Καθώς η αρχική έννοια της λέξης σχετίζεται με την ικανότητα να χρησιμοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι προκειμένου να επιτευχθεί μια στρατιωτική νίκη, στο πλαίσιο της επιχείρησης προϋποθέτει την ύπαρξη, ακόμα και την αναγκαιότητα ύπαρξης, αντιπάλων και ως εκ τούτου η εταιρική στρατηγική, λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τον ανταγωνισμό. (Mitreanu, 2006).

Η έννοια της στρατηγικής συνδέεται με το εύρος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και την προσπάθειά της για επίτευξη πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Αναζητά τρόπους προσαρμογής της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον, αξιοποιώντας ταυτόχρονα τις δικές της ικανότητες και πόρους. Επηρεάζεται όχι μόνο από τις εξωτερικές δυνάμεις και τους εσωτερικούς πόρους και ικανότητες αλλά και από τις αξίες, πεποιθήσεις και προσδοκίες αυτών που έχουν δύναμη και βρίσκονται μέσα ή κοντά στην επιχείρηση. (Johnson, Scholes and Whittington, 2005).

Η υιοθέτηση του όρου στο Μάνατζμεντ εμφανίστηκε ανάμεσα στις δεκαετίες 1950 και 1960 κατά τη διάρκεια των οποίων αναλύθηκε η σημασία ποικίλων εννοιών όπως η ποιότητα της ηγεσίας, οι εσωτερικές διαπροσωπικές σχέσεις στελεχών και εργαζομένων, η σημασία των αξιών, η ικανότητα των εσωτερικών συστημάτων και διαδικασιών καθώς και της δομής της επιχείρησης να υποστηρίζουν τη στρατηγική της. (Horwitch, 1987).

Η σημασία της στρατηγικής αναδείχθηκε από την επιτακτική ανάγκη να βοηθηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία μετάφρασης της σωρείας των γεγονότων και των αποφάσεων που αντιμετώπιζαν καθημερινά, ώστε να είναι σε θέση να αξιολογούν καλύτερα τη θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Εταιρείες και Σύμβουλοι επιχειρήσεων όπως επίσης και Σχολές Επιχειρήσεων σε Πανεπιστήμια όπως το «Harvard Business School», συνέβαλλαν καθοριστικά όχι μόνο στη διατύπωση αλλά και στην εφαρμογή ποικίλων όρων στρατηγικής, στο Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων (Porter, 1983).

Ένας από τους σημαντικούς Συμβούλους επιχειρήσεων, ο Peter Drucker τόνισε, μεταξύ άλλων, τη σημασία των στόχων και την αναγκαιότητα σαφούς καθορισμού και προσεκτικής παρακολούθησης αυτών από τις επιχειρήσεις. Ήταν ο πρώτος που όχι μόνο, όπως αρκετοί προκάτοχοί του, αναφέρθηκε στον όρο «Μάνατζμεντ μέσω στόχων» («*Management by objectives*») αλλά και εκείνος που πρώτος τον δημοσίευσε και τον έθεσε σε εφαρμογή τη δεκαετία του 1950, μέσω του Harold Smiddy, για πολλά χρόνια αντιπροέδρου της «General Electric» (Greenwood, 1981). Αναφέρθηκε επίσης με έμφαση στο ρόλο της γνώσης, πόσο καθοριστικό ρόλο παίζει στην επιτυχή πορεία της επιχείρησης και πόσο αναγκαίο είναι αυτή η γνώση να διαχέεται στις ενοποιημένες λειτουργίες της επιχείρησης. Υποστήριξε ότι η παραγωγική εργασία είναι η εργασία που αναφέρεται στο όραμα και στη γνώση, που βασίζεται στο μυαλό και όχι στα χέρια των εργαζομένων. (Key, Tompson and Cann, 2009).

Ο Καθηγητής Πανεπιστημίου του «Berkeley» Philip Selznick, τόνισε με έμφαση τις βασικές υποχρεώσεις των ηγετών των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον καθορισμό της αποστολής, του ρόλου, των στόχων της επιχείρησης, με την υπεράσπιση της ακεραιότητάς της και την ικανότητά της να διαχειρίζεται εσωτερικές συγκρούσεις και να θέτει προτεραιότητες (Horwitch, 1987). Αναφέρθηκε στη σημασία της αποτελεσματικότητας των ηγετών και στην υποχρέωσή τους να εγγυηθούν το θεσμικό ρόλο της επιχείρησης και τη «διάχυση αξίας» μέσα σε αυτή.

Έδωσε έμφαση στους παράγοντες που έτειναν να κάνουν τις οργανωσιακές αξίες είτε επισφαλείς και ως εκ τούτου να υπόκεινται σε εξασθένηση και μετατόπιση, ή αλλιώς ασφαλείς και ως εκ τούτου να μπορούν να διατηρούνται με την πάροδο του χρόνου (Kraatz, Ventresca and Denk, 2010).

Ιδιαίτερα μετά το 1960, η λειτουργία των επιχειρήσεων είχε γίνει αρκετά σύνθετη, μέσω της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού και των τεχνολογικών εξελίξεων. Το επιχειρηματικό περιβάλλον άλλαζε ταχύτατα και τίποτα δεν έμοιαζε πλέον με το παρελθόν όπου η σταθερότητα του περιβάλλοντος ήταν σχεδόν δεδομένη και οι επιχειρήσεις εστίαζαν μόνο στην τιμή του προϊόντος. Πολλές επιχειρήσεις εξαφανίστηκαν, άλλες συγχωνεύτηκαν και άλλες επανακαθόρισαν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν (Rao, Rao and Sivaramakrishna, 2008).

Έτσι, μέχρι τα τέλη του 1960 και τις αρχές του 1970 αναδείχθηκε με μεγαλύτερη σταθερότητα η στρατηγική σκέψη. Ο Καθηγητής του «Harvard» Alfred Chandler, στο βιβλίο του «*Strategy and Structure*» αναφέρθηκε στην αναδυόμενη σύνθετη δομή της επιχείρησης με τις ποικίλες επιχειρηματικές δραστηριότητες και την ανάγκη για τη διαμόρφωση στρατηγικής που να στηρίζει τη νέα και σύνθετη αυτή δομή.

Ο Chandler εστίασε σε τέσσερις σημαντικές περιοχές και ειδικότερα στην (Horwitch.1987):

- ✓ ανάλυση και τροποποίηση των γενικών αρχών της ηγεσίας
- ✓ αναγνώριση της κρισιμότητας του στοιχείου της διαποίκισης για τη λήψη απόφασης
- ✓ αναγνώριση της σημασίας του συντονισμού των ποικίλων δραστηριοτήτων του Μάνατζμεντ, συμπεριλαμβανομένης της δομής της επιχείρησης, με σκοπό την ενιαία και αποτελεσματική στρατηγική
- ✓ αναγνώριση ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι τελείως διαφορετικό από το Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960 ο Igor Ansoff έγραφε χαρακτηριστικά: «*εξελισσόμενα και σωρευτικά γεγονότα άρχισαν να αλλάζουν τα όρια, τη δομή και τη δυναμική του επιχειρηματικού περιβάλλοντος*», θέλοντας να τονίσει τις έντονες αλλαγές που εμφάνιζε το επιχειρηματικό περιβάλλον. Το 1965 με το κλασικό πλέον σύγγραμμα «*Corporate Strategy*» ανέπτυξε την έννοια του διαστήματος που χωρίζει αυτό που είναι σήμερα μια επιχείρηση με αυτό που επιθυμεί να είναι στο μέλλον και εισήγαγε ένα νέο, εμπλουτισμένο λεξιλόγιο στην έννοια της στρατηγικής.

Αναφέρθηκε στη στρατηγική διείσδυσης στην αγορά, τη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, τις στρατηγικές κάθετης και οριζόντιας επέκτασης, τη στρατηγική διαποίκισης και τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων. Υποστήριξε ότι η επιχείρηση είναι απαραίτητο να χρησιμοποιεί τις παραπάνω στρατηγικές ώστε να προετοιμάζεται με συστηματικό τρόπο για τις μελλοντικές ευκαιρίες.

Την ίδια χρονιά, οι Learned, Christensen, Andrews και Guth από το Πανεπιστήμιο του Harvard, όρισαν τη στρατηγική ως ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για το πώς μια επιχείρηση σχεδιάζει να ανταγωνιστεί στο περιβάλλον της, επιλέγοντας μια σειρά στόχων και πολιτικών. Οι στόχοι των επιχειρήσεων τοποθετήθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε συμπεριέλαβαν τόσο οικονομικά στοιχεία, όσο και μη οικονομικά στοιχεία όπως η διαχείριση των εργαζομένων και το οργανωσιακό περιβάλλον. Σκοπός της στρατηγικής υποστήριξαν ήταν να συνδυάσει τις εσωτερικές της ικανότητες και αξίες, με το εξωτερικό περιβάλλον.

Έτσι αναφέρθηκαν σε τέσσερα πολύ βασικά στοιχεία της επιχείρησης:

- ✓ τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες
- ✓ τις προσωπικές αξίες όσων σχεδιάζουν και όσων εφαρμόζουν τη στρατηγική
- ✓ τις οικονομικές και τεχνολογικές ευκαιρίες και απειλές καθώς και
- ✓ τις ευρύτερες προσδοκίες.

Οι Learned, Christensen, Andrews και Guth αναρωτήθηκαν μέσω του πλαισίου θεωριών που ανέπτυξαν, ποιες είναι οι ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος, ποιες είναι οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και πώς στην ουσία η στρατηγική των επιχειρήσεων μπορεί να είναι συμβατή με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Porter, 1983).

Όσο οι επιχειρήσεις συνέχισαν να μεγαλώνουν και να επεκτείνονται γεωγραφικά, αναδείχθηκαν νέες έννοιες, τεχνικές και ρόλοι στελεχών, με σκοπό την αποτελεσματικότερη διαχείριση της νέας σύνθετης πραγματικότητας. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 αναπτύχθηκε η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού στις επιχειρήσεις καθώς και καινοτομίες στη δομή των επιχειρήσεων, όπως οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και οι στρατηγικές ομάδες μέσα στον κλάδο (Horwitch, 1987).

Το 1980 ο Michael Porter εντοπίζοντας κενά στην κατανόηση της δομής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση αλλά και στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, θέλησε να εντάξει τη δομή και τους ανταγωνιστές σε επιχειρησιακές στρατηγικές.

Υποστήριξε ότι σε κάθε κλάδο υπάρχουν πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις και ειδικότερα κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους:

- ✓ τους ανταγωνιστές του κλάδου
- ✓ την απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο
- ✓ την απειλή των υποκατάστατων
- ✓ τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου καθώς και
- ✓ τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η συλλογική δύναμη αυτών των πέντε δυνάμεων, υποστήριξε ο Porter, καθορίζει τη βασική δυνατότητα για τις επιχειρήσεις του κλάδου να κερδίσουν αποδόσεις στις επενδύσεις που να υπερβαίνουν το κόστος του κεφαλαίου. Έτσι, η συλλογική δύναμη των πέντε αυτών δυνάμεων ορίστηκε ως προσδιοριστικός παράγων της ελκυστικότητας του κλάδου, ένα από τα σημαντικά και δομικά στοιχεία στο στρατηγικό σχεδιασμό (Porter, 1983).

Μέχρι τη δεκαετία του 1980 αποκτήθηκε αρκετή γνώση στις έννοιες που σχετίζονται με τη στρατηγική των επιχειρήσεων, όπως ο σχεδιασμός του χαρτοφυλακίου προϊόντων, η καμπύλη της μάθησης και οι πέντε δυνάμεις του Porter. Μεγάλες εταιρείες όπως η General Electric είχαν ενσωματώσει ένα μεγάλο αριθμό στρατηγικών εννοιών στην καθημερινή λειτουργία τους, ενώ οι εταιρείες Συμβούλων επεκτείνονταν ραγδαία. Η αστάθεια ωστόσο των ετών που ακολούθησαν ως αποτέλεσμα κυρίως της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών εξελίξεων, δημιούργησαν έντονη ανησυχία και ανασφάλεια στα στελέχη των επιχειρήσεων, οι οποίοι άρχισαν να κατηγορούν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως στατικό και αργό. Έτσι τη δεκαετία του 1990 αναπτύχθηκαν νέες προσεγγίσεις όπως η αναδιοργάνωση, τα σημεία υπεροχής (core competencies), ο ανταγωνισμός μέσω ικανοτήτων και η επιχείρηση που μαθαίνει. Η σημασία των πόρων αναδείχθηκε ως καθοριστικός παράγων για την επίδοση των επιχειρήσεων στο δυναμικό αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η οπτική των πόρων των επιχειρήσεων έχτισε πάνω στις μέχρι εκείνη την εποχή ευρείες προσεγγίσεις στρατηγικής, πετυχαίνοντας να ερμηνεύσει τους λόγους που ορισμένες επιχειρήσεις ήταν πιο επιτυχημένες από άλλες, να τοποθετήσει τα σημεία υπεροχής στην πρακτική των επιχειρήσεων και να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές διαποίκισης.

Έτσι τη δεκαετία του 1990 η οπτική των πόρων αναδείχθηκε ως το ίδιο σημαντική με την οπτική της ανάλυσης του κλάδου τη δεκαετία του 1980 (Collis and Montgomery 1995).

Με βάση όλα τα παραπάνω, η στρατηγική συνδέεται με το αποτέλεσμα ενός καλομελετημένου, ενοποιημένου, περιεκτικού και ολοκληρωμένου σχεδίου, το οποίο οριοθετεί την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού μέσα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και που έχει στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών. Εναρμονίζει τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον και στοχεύει στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013), (Παντουβάκης, Σιώγκος Γ και Χρήστου, 2015).

Η Στρατηγική σχεδιάζεται, διαμορφώνεται, υλοποιείται και αξιολογείται, μέσα από το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και δράσεων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που στην πραγματικότητα καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης.

Μέσα από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, αναδεικνύεται η σημαντικότητα της παρακολούθησης και αξιολόγησης των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών υπό το πρίσμα των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, η οποία υλοποιείται, αξιολογείται και ελέγχεται μέσω της άμεσης και αποτελεσματικής παρακολούθησης των στόχων και σκοπών που τίθενται και ενσωματώνει τις αλλαγές, όποτε αυτό απαιτηθεί (Wheelen and Hunger, 2012).

Μέσα από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επιτυγχάνεται η ενοποίηση των λειτουργιών και διαδικασιών της επιχείρησης όπως για παράδειγμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Παράγοντα, του Μάρκετινγκ, της Χρηματοδότησης, της Λογιστικής, της Παραγωγής, της Έρευνας και Ανάπτυξης και καθώς όσων σχετίζονται με τα Πληροφοριακά Συστήματα, με γνώμονα τη διασφάλιση συνεργειών, τη διάχυση της γνώσης και των πληροφοριών και την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών σκοπών (David and Marion, 2011)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι καθοριστικός παράγοντας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Η πραγματική του αξία βρίσκεται πέρα από ένα γραπτό, όσο εκτενές και αν είναι κείμενο, στον τρόπο που σκέφτεται μια επιχείρηση και στην ικανότητά της να μαθαίνει. Η οργανωσιακή μάθηση είναι κρίσιμο και απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης.

Η επιχείρηση που μαθαίνει συνεχώς, είναι δημιουργική, αποκτά και μεταφέρει γνώση και προσαρμόζει με τέτοιο τρόπο τη συμπεριφορά της ώστε να αποκτά συνεχώς νέες ιδέες και νέα γνώση, είναι η επιχείρηση που σε ένα δυναμικό περιβάλλον θα έχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει νέα προϊόντα και να καινοτομεί, επιχείρηση που θα είναι σε θέση να εξασφαλίζει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η επιβίωση μιας επιχείρησης, δεν διασφαλίζεται από το γεγονός ότι πηγαίνει καλά μόνο σήμερα, αλλά εξαρτάται κυρίως από τη δυνατότητά της να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος ώστε να ικανοποιεί τις νέες και μεταβαλλόμενες αγορές. Επιχειρήσεις που καταφέρνουν να αλλάξουν τη Στρατηγική τους ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος, αποδίδουν καλύτερα από όσες δεν καταφέρνουν να αλλάξουν. Έρευνα σε 50 Οργανισμούς σε όλο τον κόσμο έδειξε ότι τρία είναι τα βασικά οφέλη από το Στρατηγικό Management (Wheelen and Hunger, 2012):

- ✓ Σαφέστερο όραμα της επιχείρησης
- ✓ Μεγαλύτερη εστίαση στο τι είναι πραγματικά σημαντικό
- ✓ Αναβαθμισμένη κατανόηση του συνεχώς ταχύτατα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

1.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η Διαμόρφωση Στρατηγικής έπεται της διεξοδικής έρευνας του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η έρευνα και ειδικότερα η ανίχνευση του περιβάλλοντος θεωρείται καθοριστικής σημασίας για τη διαμόρφωση Στρατηγικής της επιχείρησης. Για παράδειγμα πολλοί αναλυτές υποστήριξαν ότι τα προβλήματα που ταλάνισαν τη μεγάλη και ιστορική επιχείρηση «Marks & Spencer» στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ήταν η προσκόλληση των Στελεχών της στους υφιστάμενους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να εντοπίσουν τι είχε, εν τω μεταξύ, αλλάξει στις προσδοκίες των καταναλωτών τους αλλά και το ίδιο το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές τους εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία κάνοντας στην ουσία επιδρομή στην παραδοσιακή βάση των πελατών της επιχείρησης (Johnson, Scholes and Whittington, 2005).

Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη σχεδίων μεγάλης εμβέλειας για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος, υπό το φως των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Εμπεριέχει τον ορισμό της αποστολής και την ανάπτυξη ενός οράματος, τον προσδιορισμό εφικτών και συγκεκριμένων σκοπών (*objectives*), την ανάπτυξη στρατηγικών και κατευθυντήριων γραμμών, τη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για τη συγκεκριμένη επιχείρηση (Wheelen και Hunger, 2012).

Επειδή καμία επιχείρηση δεν διαθέτει απεριόριστους πόρους, τα στελέχη που απασχολούνται με τη διαμόρφωση στρατηγικής στις επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίζουν ποια εναλλακτική στρατηγική θα ωφελήσει περισσότερο την επιχείρηση, να την αξιολογούν σε τακτή βάση και αν απαιτείται, να την αναπροσαρμόζουν αναλόγως.

Αποφάσεις στρατηγικής θα επηρεάσουν τη δημιουργία συγκεκριμένων προϊόντων, τη δραστηριοποίηση σε συγκεκριμένες αγορές, τους πόρους, και τις τεχνολογίες που θα δεσμευτούν για μια παρατεταμένη χρονική περίοδο (David and Marion, 2011).

Η Στρατηγική που διαμορφώνεται και υλοποιείται πρέπει να συμβάλει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Επιτυχία δεν σημαίνει μόνο να τερματίζει μια επιχείρηση πρώτη. Σε πολλούς επιχειρηματικούς τομείς επιτυχημένη στρατηγική σημαίνει αλλαγή των κανόνων του παιχνιδιού, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι εταιρείες για παράδειγμα «Google» και «Facebook» έχουν επαναπροσδιορίσει τον τρόπο αλληλεπίδρασης του ανθρώπου με τις πληροφορίες, δημιουργώντας στην ουσία παράλληλα οικοσυστήματα που συνεργάζονται και ανταγωνίζονται την «Apple» (Gluck, Jacobides and Simpson, 2014).

Η Rita Gunther Mc Grath στο βιβλίο της «*Το τέλος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*» αναφέρει ότι στην ουσία μια επιχείρηση δεν νικά ποτέ. Ερευνά, διερωτάται, αποκτά νέες ικανότητες και δεξιότητες, νέους πόρους και είναι πάντα σε αναζήτηση της επόμενης ευκαιρίας (Satell, 2013).

Με βάση τα παραπάνω, η διαμόρφωση στρατηγικής επεκτείνεται πέρα από θεωρητικές έννοιες, εργαλεία και πλαίσια, αποτελώντας στην πραγματικότητα ένα συνολικό τρόπο σκέψης και δράσης της επιχείρησης. Προϋποθέτει αποτελεσματική ηγεσία, συμμετοχή πολλών εμπλεκόμενων και την ταυτόχρονη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν ενημερωθεί και είναι πλήρως εναρμονισμένοι με τους στόχους, σκοπούς και το όραμα της επιχείρησης.

Δεν αποτελεί απλώς μια ετήσια διαδικασία, μια διαδικαστική άσκηση ή ένα σύνολο πλαισίων το οποίο πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση. Δημιουργείται μέσα από καλοσχεδιασμένες δράσεις και την αλληλεπίδραση στελεχών και ομάδων της επιχείρησης καθώς και της προστιθέμενης αξίας που δίνει η ποιότητα της συμμετοχής τους.

Η διαμόρφωση στρατηγικής σε μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις είναι μια σύνθετη και χρονοβόρα διαδικασία στην οποία λαμβάνουν μέρος δεκάδες ή και εκατοντάδες άνθρωποι (Wheelen and Hunger, 2012), (Bryan, 2009), (Bradley C, Hirt and Smit, 2011).

Η στρατηγική που διαμορφώνεται και τελικώς ακολουθείται πρέπει να αποδεικνύεται αντάξια της προσπάθειας που καλείται να καταβάλει και των πόρων που καλείται να διαθέσει η επιχείρηση (Rumelt, 2011).

Η απάντηση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι μια μεγάλη πρόκληση για τις περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες απαιτείται να ενισχύσουν τη διορατικότητά τους σε ασταθείς χρόνους, όπως οι σημερινοί, που οι πληροφορίες, σχεδόν εξ ορισμού, είναι αποσπασματικές και έντονα μεταβαλλόμενες. Το οικονομικό σοκ του 2008, και η Μεγάλη Ύφεση που ακολούθησε, δεν δημιούργησαν απλώς μια βαθιά αβεβαιότητα σχετικά με την κατεύθυνση της παγκόσμιας οικονομίας. Κλόνισαν κυρίως την εμπιστοσύνη πολλών ηγετών επιχειρήσεων στην ικανότητά τους να δουν το μέλλον αρκετά καλά ώστε να λάβουν τα ορθά μέτρα. Κρίσιμα ζητήματα σε τέτοιες εποχές αβεβαιότητας είναι η διαχείριση της πρώιμης ανάδυσης ευκαιριών και απειλών που προέρχονται από εξωτερικά γεγονότα, όπως οι δραματικές μεταβολές στη ζήτηση, η ανταγωνιστική συμπεριφορά, η δομή των κλάδων, και το μακροοικονομικό περιβάλλον, καθώς και η έγκαιρη διάγνωση των επιδράσεων από τα γεγονότα αυτά και η άμεση αναγνώριση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης (Lowell, 2009).

Η μεγάλη αβεβαιότητα για το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει σήμερα καθοριστικά, τις συνθήκες εντός των οποίων λειτουργούν όλες επιχειρήσεις και βεβαίως και οι Εμπορικές Τράπεζες. Η Παγκόσμια ύφεση ανέδειξε με μεγάλη σαφήνεια, ότι δεν υπάρχουν πλέον, όπως παλαιότερα, σταθερά πλεονεκτήματα και πως η ανάγκη προσαρμογής στα νέα δεδομένα είναι επιτακτική για τη βιωσιμότητα των Τραπεζών. Σε ένα περιβάλλον με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και χαμηλά επιτόκια, οι προοπτικές για κέρδη των Τραπεζών παραμένουν συγκρατημένες λόγω του συμπιεσμένου καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου και της υποτονικής αύξησης των δανείων.

Σε αυτό το λειτουργικό περιβάλλον, υπάρχει σαφής ανάγκη να αναμορφωθεί και να εξορθολογιστεί το επιχειρηματικό μοντέλο των Τραπεζών, ώστε μεσοπρόθεσμα να δημιουργηθούν οι βάσεις για βιώσιμη κερδοφορία.

Έτσι οι Τράπεζες της ζώνης του ευρώ, έχουν αρχίσει και μειώνουν τις δραστηριότητές τους σε διάφορους τομείς. Για παράδειγμα, μερικοί διασυννοριακοί τραπεζικοί όμιλοι μείωσαν τη διεθνή παρουσία τους, επιλεκτικά αποσυρόμενοι από μη βασικές αγορές, ενώ αρκετές τράπεζες διενήργησαν μείωση ορισμένων δραστηριοτήτων τους κυρίως επενδυτικής τραπεζικής και τιτλοποίησης (ECB Part of financial stability review (2015/11)).

Οι βασικές αρχές που οδηγούν σε μια αποτελεσματική στρατηγική είναι συχνά δυσδιάκριτες. Μερικές φορές η αναζήτηση των στελεχών περιορίζεται στο επόμενο νέο στοιχείο που μπορεί να αποδειχτεί χρήσιμο για έναν τομέα εργασιών που υπόσχεται να ξεκλειδώσει το μυστικό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε άλλες περιπτώσεις, γίνεται προσπάθεια αντιμετώπισης του χειμάρρου των δεδομένων, των δεσμίδων της ανάλυσης, και των σωρών των εγγράφων που είναι αναγκασμένα τα στελέχη της επιχείρησης να επεξεργάζονται και τα οποία υπάρχει κίνδυνος να αποσπάσουν την προσοχή παρά να διαφωτίσουν τα στελέχη. Μια στρατηγική για να θεωρείται αποτελεσματική, είναι απαραίτητο να (Bradley, Hirt and Smit. 2011), (Gluck, Jacobides and Simpson, 2014):

- ✓ αποτελεί μια αληθινή πηγή πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, υπό το πρίσμα των ειδικών ικανοτήτων και σημείων υπεροχής της επιχείρησης ή της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.
- ✓ είναι σχετική με τον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση και ως εκ τούτου απαιτείται σαφής καθορισμός και πλήρης κατανόηση των τμημάτων πελατείας στα οποία απευθύνεται.
- ✓ τοποθετεί την επιχείρηση μπροστά στις νέες τάσεις. Η εμφάνιση των νέων τάσεων είναι ο κανόνας. Πολλές ωστόσο στρατηγικές δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη συνέχιση του «status quo», στερώντας από την επιχείρηση τη δυνατότητα κατανόησης και αξιοποίησης των δυνάμεων της αγοράς.
- ✓ βασίζεται σε ορθές πληροφορίες. Τα δεδομένα είναι σήμερα φθηνά, προσιτά και αξιοποιούνται εύκολα με λεπτομερείς αναλύσεις που αφήνουν τα στελέχη με την άνετη αίσθηση της κατοχής μιας τεκμηριωμένης στρατηγικής. Αλλά ένα μεγάλο μέρος αυτών των δεδομένων είναι ευρέως διαθέσιμα και στους ανταγωνιστές. Επιπλέον, αναλύοντας όλα τα διαθέσιμα δεδομένα ενδέχεται να εκτραπεί η προσοχή και ως εκ τούτου η διορατικότητα των στελεχών κι έτσι τα πραγματικά πλεονεκτήματα να εκπέμπουν αδύναμα σήματα καθώς θα βρίσκονται θαμμένα στο θόρυβο των προσιτών δεδομένων.

- ✓ συμβάλλει στον όσο το δυνατό μεγαλύτερο προσδιορισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, αποφεύγοντας όσο γίνεται την αβεβαιότητα.
- ✓ ισορροπεί τη δέσμευση με την ευελιξία. Από τη διαδικασία κατά την οποία λαμβάνονται αποφάσεις μέσω της γραφειοκρατίας, οι επιχειρήσεις πέρασαν σε διαδικασία αποφάσεων που λαμβάνονται κατόπιν σχετικών παρουσιάσεων και κατάλληλης πειθούς από τους εισηγητές, ενώ τα τελευταία χρόνια η λήψη αποφάσεων στηρίζεται αρκετές φορές σε πείραμα, ως μια προσπάθεια να αξιοποιηθούν οι αναδυόμενες ευκαιρίες.
Δέσμευση και ευελιξία είναι αντιστρόφως ανάλογες μεταξύ τους έννοιες. Όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση, τόσο λιγότερη ευελιξία υπάρχει. Η αποτελεσματική στρατηγική μπορεί να εκφραστεί ως η λήψη των ορθών συμβιβασμών μεταξύ της δέσμευσης και της ευελιξίας.
- ✓ αποφεύγει τη μυωπία. Ένα από τα μεγάλα λάθη στρατηγικής είναι η τάση της επιχείρησης να εστιάζει και να ελπίζει μόνο στα θετικά, να πιστεύει πολύ στις δικές της προβλέψεις και ικανότητες, η τάση να παραβλέπει τα μειονεκτήματα και τους κινδύνους του περιβάλλοντος.
- ✓ συμβάλλει στη δημιουργία κουλτούρας που να συνδέει άμεσα και άρρηκτα τη διαμορφωθείσα με την υλοποιούμενη στρατηγική.
- ✓ έχει μεταφραστεί σε ένα σχέδιο δράσης. Κατά την εφαρμογή κάθε νέας στρατηγικής, είναι επιτακτική ανάγκη να οριστούν με σαφήνεια οι απαιτούμενες ενέργειες ώστε να υπάρχει πλήρης εναρμόνιση με το επιχειρηματικό μοντέλο, την επιχείρηση και τις δυνατότητές της.

1.1.1 Αποστολή

Οι επιχειρήσεις πριν σχεδιάσουν τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσουν πρέπει να είναι σε θέση να απαντούν στην ερώτηση: «Τι κάνουμε σήμερα και που θέλουμε να πάμε στο μέλλον». Να μπορούν να διατυπώνουν με λίγα λόγια μια πρόταση για το πού δραστηριοποιείται η επιχείρηση δηλώνοντας ταυτόχρονα το όραμά της για το μέλλον. «*Το όραμά μας είναι να αναλάβουμε τη φροντίδα της όρασής σας*», αναφέρεται στην πρόταση Αποστολής, για παράδειγμα, της Οφθαλμολογικής Κλινικής «Stokes» στη Νότια Καρολίνα, ενώ η αντίστοιχη δήλωση Αποστολής της «General Motors», αναφέρει: «*Η αποστολή μας είναι να είμαστε ο παγκόσμιος ηγέτης στα προϊόντα μεταφορών και συναφών υπηρεσιών. Στόχος μας είναι να διατηρήσουμε αυτή τη θέση μέσω ενθουσιασμένων πελατών και συνεχούς βελτίωσης, ενώ ταυτόχρονα οδηγούμαστε από την ακεραιότητα, την ομαδική εργασία, την καινοτομία, με σεβασμό και αίσθημα ευθύνης προς τους εργαζομένους μας* (David and Marion, 2011).

Αποστολή είναι ο λόγος, η αιτία ύπαρξης μιας επιχείρησης. Εξηγεί τι υπηρεσία ή τι προϊόν προσφέρει η επιχείρηση (*βασική αγορά*) και τη *συνεισφορά* της στην κοινωνία. Μια θεμελιώδης, σαφής και ξεκάθαρη διατύπωση της αποστολής, ξεχωρίζει μια επιχείρηση από μια άλλη του κλάδου της σε όρους προϊόντων που παράγει ή αγορών στις οποίες απευθύνεται (*διάκριση*) (Γεωργόπουλος, 2013).

Η διατύπωση πρότασης Αποστολής έπεται της ανίχνευσης του περιβάλλοντος ώστε να συμπεριλάβει και φιλόδοξους σκοπούς, καθώς και τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης. Μοιράζεται κοινές προσδοκίες και αποτελεί μια συνεχή υπενθύμιση προς τους εργαζομένους της επιχείρησης για το λόγο ύπαρξης της και το όραμα των ιδρυτών ή των ηγετών της επιχείρησης που βάζουν τη φήμη και την τύχη τους σε κίνδυνο προκειμένου να δώσουν ζωή στα όνειρά τους.

Περιλαμβάνει την αξία που αναμένει ο πελάτης να εισπράξει από την επιχείρηση και δίνει το στίγμα της επιχείρησης στους σημαντικούς ενδιαφερομένους (*stakeholders*) (David and Marion, 2011).

Η Αποστολή εμπεριέχει πολλά περισσότερα από ηχηρές, πολιτικά ορθές κατά τα άλλα δηλώσεις του σκοπού της επιχείρησης αλλά και από απλές αναφορές στην καινοτομία, την ανθρώπινη πρόοδο και τις βιώσιμες λύσεις, όλα δημοφιλή στοιχεία μιας δήλωσης αποστολής (Rumelt, 2011).

Περιγράφει τις αξίες και τις προτεραιότητες μιας επιχείρησης και τον τρόπο που διαχειρίζεται τις δραστηριότητές της καθώς και τους εργαζομένους της. Συμβάλλει στο έργο όσων είναι αρμόδιοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής να σκεφτούν τη φύση και το πεδίο εφαρμογής των υφιστάμενων δραστηριοτήτων της επιχείρησης και να αξιολογήσουν την πιθανή ελκυστικότητα μελλοντικών αγορών και δραστηριοτήτων.

Η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, διαμορφώνονται με σκοπό να επιτύχουν, μέσα από μια ολοκληρωμένη δέσμη δράσεων, ένα βιώσιμο πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών (David and Marion, 2011), (Gluck, Jacobides and Simpson, 2014).

Η συμβολή του ηγέτη στην ανάπτυξη ή τη γνωστοποίηση σε όλους ενός οράματος, είναι καθοριστικής σημασίας. Ο ηγέτης εμπνέει τους ανθρώπους να ενστερνιστούν τις αλλαγές για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης και εξουσιοδοτεί τους κατάλληλους ανθρώπους προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα (Rumelt, 2011).

Απαιτείται ωστόσο ιδιαίτερη προσοχή ώστε το όραμα να διακριθεί από την αυταπάτη και να μην τυφλώσει το μάνατζμεντ της επιχείρησης από τις πραγματικότητες της αγοράς. Οι πραγματικότητες της αγοράς δεν ήταν για παράδειγμα εμφανείς στην υπόθεση «Anron», όπου ο J. Skilling οραματίστηκε ότι η τιτλοποίηση και ποσοτική προσέγγιση μπορούσαν να κάνουν την επιχείρηση ακαταμάχητη. Τελικώς το ίδιο το όραμα, αλλά και οι οικονομικές ατασθαλίες οδήγησαν σε μια από τις μεγαλύτερες οικονομικές καταρρεύσεις της ιστορίας (Satell, 2013).

1.1.2 Σκοποί

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Αποτελούν την προϋπόθεση για τη διαμόρφωση στρατηγικής και απαιτείται να υποδηλώνουν με συγκεκριμένο, σαφή και μετρήσιμο τρόπο *τι* πρέπει να επιτευχθεί και *πότε*.

Δηλώνουν την κατεύθυνση, συμβάλλουν στην αξιολόγηση, δημιουργούν συνέργειες, αποκαλύπτουν τις προτεραιότητες, επικεντρώνονται στο συντονισμό και παρέχουν τη βάση για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, την οργάνωση, την κινητροδότηση, τη θέσπιση κριτηρίων ελέγχου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Αποτελούν το μέτρο σύμφωνα με το οποίο ενημερώνεται η Διοίκηση σχετικά με τη στρατηγική θέση της επιχείρησης καθώς και το φάσμα των διαθέσιμων επιλογών για τη μελλοντική στρατηγική κατεύθυνση. Περιλαμβάνουν πιθανές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και απαιτείται να είναι συνεπείς με την ακολουθούμενη στρατηγική.

Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής μιας επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι σκοποί καθορίζονται τόσο για τη συνολική πορεία της επιχείρησης όσο και για κάθε Επιχειρηματική Μονάδα της ξεχωριστά (David and Marion, 2011).

Σε έντονα μεταβαλλόμενες συνθήκες που η ταχύτητα και η ευελιξία εναρμόνισης της επιχείρησης με τα νέα δεδομένα είναι περισσότερο χρήσιμες παρά ποτέ, υπάρχει ανάγκη ύπαρξης όχι μόνο σαφών και συγκεκριμένων αλλά και αριθμητικά περιορισμένων στρατηγικών σκοπών, που αναδεικνύονται μέσα από προσεκτική επιλογή, η οποία περιλαμβάνει το στάδιο της αναίρεσης κάποιων στόχων προς όφελος άλλων, ώστε να διασφαλίζονται με μεγαλύτερη πιθανότητα μια σειρά ευνοϊκών αποτελεσμάτων. Με την επιλογή αποφεύγεται ο αποπροσανατολισμός και διοχετεύονται η ενέργεια και οι πόροι της επιχείρησης σε ένα, ή σε πολύ λίγους, κεντρικούς σκοπούς της επιχείρησης. Όταν η συγκεκριμένη διαδικασία παραλείπεται, τότε είναι πολύ πιθανό η επιχείρηση να διαμορφώσει μια αδύναμη στρατηγική.

Η ανάπτυξη και υποστήριξη στρατηγικών σκοπών δεν είναι μια απλή επαναδιατύπωση της επιθυμητής κατάστασης ή της πρόκλησης που αναδύεται. Απαιτείται η διενέργεια ανάλυσης για το πώς η επιχείρηση θα φτάσει εκεί, πώς θα ανταποκριθεί στις προκλήσεις. Ένας ηγέτης μπορεί να εντοπίσει με επιτυχία την πρόκληση.

Για την υιοθέτησή της ωστόσο απαιτείται προηγουμένως να διασφαλιστεί ότι οι επακόλουθοι στρατηγικοί σκοποί που θα τεθούν μπορούν να ικανοποιηθούν, άλλως η στρατηγική που θα διαμορφωθεί θα έχει αδυναμίες (Rumelt, 2011).

1.1.3 Στρατηγικές

Η στρατηγική, όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια περιλαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με τον προσδιορισμό νέων ή την εγκατάλειψη υφιστάμενων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, τον τρόπο διάθεσης των πόρων της, τη σκοπιμότητα επέκτασης ή μη των δραστηριοτήτων της, την είσοδό της σε διεθνείς αγορές, τη συγχώνευση ή τη συνεργασία της με άλλη επιχείρηση, καθώς και τον τρόπο που θα αποφευχθεί μια πιθανή επιθετική εξαγορά.

Οι διαδικασίες για τη διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση της στρατηγικής λαμβάνουν χώρα σε τρία ιεραρχικά επίπεδα μέσα σε μια μεγάλη επιχείρηση. Το εταιρικό επίπεδο, την στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, και τη λειτουργική μονάδα. Έτσι η στρατηγική χωρίζεται αντιστοίχως σε 3 κατηγορίες: την Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική, την Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική και τη Λειτουργική Στρατηγική. Τα εν λόγω επίπεδα δεν είναι χωρισμένα μεταξύ τους με στεγανά.

Αντιθέτως, μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ προωθείται η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ στελεχών και εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, γεγονός που προάγει τη διασφάλιση συνεργειών και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, την ενδυνάμωση των λειτουργιών της επιχείρησης, την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις δραστηριότητες και στην υλοποίηση των επιχειρησιακών σκοπών (David and Marion, 2011).

1.1.3.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Περιγράφει την κατεύθυνση της επιχείρησης με όρους ανάπτυξης και διαχείρισης των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της σε επίπεδο Ομίλου. Σχετίζεται με αποφάσεις που συνδέονται με το *πού* και σε *ποιες* επιχειρηματικές περιοχές θα δραστηριοποιηθεί ο Όμιλος και συνήθως ταιριάζει με μια από τις τρεις παρακάτω κατευθύνσεις: Ανάπτυξη (*Growth*), Σταθερότητα (*Stability*) ή ακόμα και Περισυλλογή (*Retrenchment*), αν οι συνθήκες το υπαγορεύσουν. Ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ως σύνολο (Wheelen and Hunger, 2012):

- ✓ ποιος είναι ο γενικός προσανατολισμός της επιχείρησης προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα, ή την περισυλλογή

- ✓ ποιοι είναι οι κλάδοι ή οι αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων και των επιχειρηματικών της μονάδων (ανάλυση χαρτοφυλακίου)
- ✓ ποιος είναι ο τρόπος με τον οποίο συντονίζονται οι δραστηριότητες και οι πόροι της επιχείρησης και καλλιεργούνται οι δυνατότητες μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων (γονική στρατηγική).

Σε μια μεγάλη πολλαπλών δραστηριοτήτων επιχείρηση, η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τη διαχείριση των διαφόρων γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων της, με σκοπό την επίτευξη ενός ισορροπημένου χαρτοφυλακίου προϊόντων ή υπηρεσιών και τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων.

Σε αυτήν την περίπτωση, η έδρα της επιχείρησης παίζει το ρόλο της «Μητρικής Εταιρείας», υπό την έννοια της ενασχόλησής της με τις επιμέρους δραστηριότητες και τα διάφορα προϊόντα των θυγατρικών της.

Ακόμα κι αν η κάθε γραμμή προϊόντος, επιχειρηματική μονάδα ή θυγατρική, έχει τη δική της ανταγωνιστική ή συνεργατική στρατηγική που χρησιμοποιεί για την απόκτηση του δικού της ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, η μητρική εταιρεία απαιτείται να συντονίσει τις διαφορετικές αυτές επιχειρηματικές στρατηγικές, έτσι ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί ως σύνολο και όχι ως άθροισμα των μεμονωμένων μερών.

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική, ως εκ τούτου, περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και γραμμών παραγωγής, τη ροή των οικονομικών και άλλων πόρων προς και από τις επιχειρηματικές μονάδες και τις γραμμές προϊόντων της επιχείρησης, τις σχέσεις της επιχείρησης με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον και τους τρόπους με τους οποίους θα επιτύχει μεγαλύτερη απόδοση των επενδύσεών της.

Μέσα από μια σειρά συντονισμένων ενεργειών, η επιχείρηση μεταφέρει τις δεξιότητες και τις ικανότητες που αναπτύσσονται σε μία Επιχειρηματική Μονάδα, σε άλλες Επιχειρηματικές Μονάδες της επιχείρησης που χρειάζονται τους σχετικούς πόρους, επιχειρώντας την απόκτηση συνεργειών μεταξύ των πολυάριθμων γραμμών προϊόντων και των Επιχειρηματικών Μονάδων (Wheelen and Hunger, 2012)

1.1.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική

Η Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχειρηματικής Μονάδας ή των προϊόντων και υπηρεσιών της, εντός ενός συγκεκριμένου κλάδου ή τμήματος της αγοράς που η Επιχειρηματική Μονάδα δραστηριοποιείται. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές εντάσσονται συνήθως στο πλαίσιο δύο γενικών κατηγοριών, τις Ανταγωνιστικές και τις Συνεργατικές Στρατηγικές.

Ακριβώς όπως η Επιχειρησιακή Στρατηγική ρωτά σε *τι* κλάδο ή κλάδους πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί, η Επιχειρηματική Στρατηγική ρωτά *πώς* οι Μονάδες της θα πρέπει να ανταγωνίζονται ή να συνεργάζονται μέσα σε κάθε κλάδο και με *τι* τρόπο θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρησιμοποιώντας τις δικές τους δυνάμεις ώστε να εκμεταλλευτούν τις αδυναμίες των ανταγωνιστών τους (Wheelen and Hunger, 2012).

Η εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται σε διακριτές ικανότητες της επιχείρησης, που πολύ συχνά προέρχονται από το μοναδικό χαρακτήρα των σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές της, τους πελάτες ή τους υπαλλήλους της, και οι οποίες προσδιορίζονται και εφαρμόζονται σε σχετικές αγορές (Kay, 1995).

Κάθε επιχειρηματική Μονάδα πρέπει να είναι σε θέση να βεβαιώνεται ότι έχει ένα πραγματικό πλεονέκτημα που συνδέεται με τις δικές της ικανότητες, σε σχέση με τις ικανότητες των ανταγωνιστών της και αυτό είναι συχνά μια δύσκολη και σύνθετη διαδικασία. Ορισμένοι ανταγωνιστές είναι πιο ικανοί σε μια λειτουργική περιοχή, ενώ άλλοι είναι πιο ικανοί σε κάτι διαφορετικό. Η ίδια ωστόσο πολυπλοκότητα που καθιστά δύσκολο να προσδιοριστούν επακριβώς οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι αυτός ο παράγων που καθιστά πολύ δύσκολο για τους άλλους να αντιγράψουν αυτή την ικανότητα (Gluck, Jacobides and Simpson, 2014).

Οι δρόμοι για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περνούν μέσα από τις εξής επιλογές (Wheelen and Hunger, 2012):

- ✓ Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους με προσανατολισμό στην επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής, μέσω της επίτευξης οικονομικών κλίμακας

- ✓ Στρατηγική με προσανατολισμό στη διαφοροποίηση προϊόντος, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία της Επιχειρηματικής Μονάδας έχει μια μοναδικότητα που γίνεται εύκολα αντιληπτή στους πελάτες της
- ✓ Στρατηγική που εστιάζει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, μέσω των χαμηλών τιμών
- ✓ Στρατηγική που εστιάζει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει στην πελατεία.

Μια επιχειρηματική Μονάδα όπως και μια επιχείρηση, δεν μπορεί να είναι επιτυχημένη αν επίσης δεν έχει κατανοήσει πλήρως τους ανταγωνιστές, τον κλάδο ειδικότερα στον οποίο δραστηριοποιείται. Θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της και να αναλύει τους τρόπους με τους οποίους τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του ανταγωνισμού, καλύπτουν τις ανάγκες της πελατειακής της βάσης. Έχουν τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες του ανταγωνισμού σημαντική διαφοροποίηση; Στοχεύει ο ανταγωνισμός σε συγκεκριμένα τμήματα της πελατείας, και με τι τρόπο; Έχουν αναπτυχθεί εντός του κλάδου συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων; Τέτοιου είδους ερωτήματα θα πρέπει να μπορούν να απαντώνται από κάθε Επιχειρηματική Μονάδα, ώστε να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική για έναν επιτυχημένο ανταγωνισμό (www.saylor.org/bus208)

1.1.3.3. Λειτουργική Στρατηγική

Η προσπάθεια που διενεργείται από λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στόχων και σκοπών μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων. Τέτοιες λειτουργικές περιοχές αφορούν, την οικονομική διαχείριση, τα θέματα Μάρκετινγκ, την έρευνα και ανάπτυξη, τη διαχείριση προμηθειών και τεχνολογιών πληροφορικής, τη διαχείριση θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού, κ.ο.κ., οι οποίες αναπτύσσουν επιμέρους στρατηγικές, στο πλαίσιο πάντα της Επιχειρησιακής Στρατηγικής και των κατά περίπτωση Επιχειρηματικών Στρατηγικών (Wheelen and Hunger, 2012).

Η Τεχνολογία για παράδειγμα διαδραματίζει πλέον καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής ατζέντας της επιχείρησης. Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να επηρεάσουν δραματικά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις αγορές, τους προμηθευτές, τους διανομείς, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τις διαδικασίες παραγωγής, τις πρακτικές μάρκετινγκ, καθώς και την ανταγωνιστική της θέση της επιχείρησης. Μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές, να οδηγήσουν σε πολλαπλασιασμό των νέων και βελτιωμένων προϊόντων και να καταστήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες παρωχημένα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν στην ουσία να δημιουργήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πιο ισχυρά από τα υπάρχοντα (David and Marion, 2011).

Το τμήμα Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης επίσης, διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική εστιάζοντας στον πελάτη-καταναλωτή της επιχείρησης βλέποντάς τον ως κέντρο των δραστηριοτήτων του. Η ένταση του ανταγωνισμού που ήρθε ως συνέπεια της διεύρυνσης των αγορών μέσω της παγκοσμιοποίησης, της αύξησης των διεθνών παικτών, των τεχνολογικών καινοτομιών, της ανόδου του μορφωτικού επιπέδου των καταναλωτών, οδήγησε σε ταχύτατη ανάπτυξη και αξιοποίηση του Μάρκετινγκ, αναγνωρίζοντας τον σημαντικό ρόλο που παίζει στην επιτυχή πορεία της επιχείρησης (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015).

Από τη σύντομη περιγραφή των επιμέρους στρατηγικών γίνεται σαφής η μεταξύ τους ιεραρχία: Η Επιχειρησιακή Στρατηγική δίνει τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης, η Επιχειρηματική Στρατηγική λαμβάνει αποφάσεις για το αν θα ακολουθηθεί ανταγωνιστική ή στρατηγική συνεργασιών και η Λειτουργική Στρατηγική καταβάλλει προσπάθειες για τη μέγιστη αξιοποίηση των πόρων και την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

1.2. Πολιτικές

Μια πολιτική αποτελείται από γενικές κατευθυντήριες γραμμές που στόχο έχουν να συνδέσουν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι επιχειρήσεις εκπονούν πολιτικές προκειμένου να βεβαιωθούν ότι οι εργαζόμενοι σε όλη την επιχείρηση λαμβάνουν αποφάσεις και αναλαμβάνουν δράσεις που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Για την υποστήριξη των σκοπών της επιχείρησης απαιτείται μια σειρά πολιτικών που αναπτύσσονται με συστηματικό τρόπο και αλληλοεπιδρούν, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διάχυση της πληροφορίας και των ιδεών καθώς και η βέλτιστη και άμεση ανακατανομή των πόρων, όποτε απαιτείται (Wheelen and Hunger, 2012).

Ο πυρήνας μιας καλής στρατηγικής περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, την αναγνώριση των προκλήσεων του περιβάλλοντος. Με σκοπό την αντιμετώπιση και τη βέλτιστη διαχείριση των εν λόγω προκλήσεων είναι απαραίτητη μια κατευθυντήρια πολιτική και στη συνέχεια επιμέρους βήματα που συντονίζονται μεταξύ τους ώστε να υποστηρίξουν την υλοποίηση της συγκεκριμένης πολιτικής (Rumelt, 2011).

1.3. Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές τίθενται σε δράση μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Είναι μια διαδικασία που ενδέχεται να περιλαμβάνει αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή, ή/και στο σύστημα διοίκησης ολόκληρης της επιχείρησης. Εκτός από τις περιπτώσεις που τέτοιου είδους σημαντικές ενδοεπιχειρησιακές αλλαγές είναι απαραίτητες, η εφαρμογή της στρατηγικής συνήθως διεξάγεται από μεσαία και χαμηλότερου επιπέδου Στελέχη και εργαζομένους της επιχείρησης, κατόπιν σχετικής έγκρισης της Ανώτατης Διοίκησης. Περιλαμβάνει επίσης, την καθημερινή λήψη αποφάσεων για την κατανομή και διαχείριση των πόρων της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2012).

Η υλοποίηση ή αλλιώς εφαρμογή της Στρατηγικής συχνά αποκαλείται η «σκηνή δράσης» του στρατηγικού μάνατζμεντ. Σημαίνει την κινητοποίηση των εργαζομένων και των Στελεχών να θέσουν σε δράση τη διαμορφωμένη Στρατηγική. Συχνά θεωρείται ότι είναι το πιο δύσκολο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Προϋποθέτει την προσωπική πειθαρχία, αφοσίωση αλλά και πολλές φορές θυσίες. Στρατηγικές που απλώς διαμορφώνονται αλλά δεν εφαρμόζονται δεν εξυπηρετούν κανένα χρήσιμο σκοπό.

Οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την υλοποίηση της στρατηγικής επηρεάζουν όλους τους εργαζομένους, τα κατώτερα, μεσαία αλλά και ανώτατα στελέχη καθώς και κάθε τμήμα σε μια επιχείρηση. Κάθε τμήμα πρέπει να αποφασίσει για απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως *«Τι πρέπει να κάνουμε για να υλοποιήσουμε το τμήμα της στρατηγικής που μας αναλογεί;»* και *«Πώς μπορούμε να διεκπεραιώσουμε καλύτερα την εργασία μας ώστε να υλοποιήσουμε με επιτυχία αυτό που μας αναλογεί;»*

Η πρόκληση στην υλοποίηση της στρατηγικής έγκειται στην κινητοποίηση και έμπνευση των στελεχών και των εργαζομένων σε όλη την επιχείρηση να συνεργαστούν με υπερηφάνεια και ενθουσιασμό προς την επίτευξη των τεθέντων σκοπών (David and Marion, 2011).

1.3.1 Προγράμματα

Ένα πρόγραμμα είναι μια δήλωση για τις δραστηριότητες και τα βήματα που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί ένα επιμέρους σχέδιο της επιχείρησης. Αποτελεί μια προσανατολισμένη στρατηγική δράση. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της επιχείρησης, την αναβάθμιση των μηχανογραφικών της συστημάτων, την υλοποίηση έργων βελτιστοποίησης λειτουργιών, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της, ή να σηματοδοτεί την έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας (Wheelen and Hunger, 2012).

Μέρος των δεσμεύσεων απέναντι στην Εκτελεστική επιτροπή του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) που έχουν αναλάβει για παράδειγμα οι τέσσερις συστημικές Ελληνικές Τράπεζες με τα αναθεωρημένα σχέδια αναδιάρθρωσης και ορίζοντα υλοποίησης μέχρι το 2018, περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων μείωση του προσωπικού τους, η οποία θα υλοποιηθεί με προγράμματα εθελούσιας εξόδου (<http://www.iefimerida.gr>, 22.01.2016).

1.3.2 Προϋπολογισμοί

Ένας προϋπολογισμός είναι μια δήλωση των προγραμμάτων μιας επιχείρησης σε χρηματικούς όρους, που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της επιχείρησης και ο οποίος απαριθμεί με λεπτομέρειες το κόστος κάθε προγράμματος. Ο προϋπολογισμός λειτουργεί όχι μόνο ως ένα λεπτομερές σχέδιο των στρατηγικών δράσεων της επιχείρησης, αλλά καθορίζει μέσω των τυποποιημένων οικονομικών καταστάσεων και το οικονομικό μέλλον της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2012).

1.3.3 Διαδικασίες

Οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών, σταδίων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πώς μια συγκεκριμένη ενέργεια ή εργασία πρέπει να γίνει. Συνήθως περιγράφουν με λεπτομέρεια τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να διεξαχθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί ένα πρόγραμμα της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2012).

Η αποτύπωση και η μέριμνα για την επικαιροποίηση των διαδικασιών που συνδέονται με όλες τις διαδικασίες μιας επιχείρησης, ανατίθενται συνήθως σε εξειδικευμένη λειτουργική Μονάδα της επιχείρησης. Για την αποτύπωση των διαδικασιών της χρησιμοποιείται συνήθως εξειδικευμένο λογισμικό, συγκεκριμένα πρότυπα και σχετική μεθοδολογία, με αποτέλεσμα τη διασφάλιση της τυποποίησης και ομοιογένειας σε επιχειρησιακό επίπεδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ελληνική (Βιβλίο)

- ❖ Γεωργόπουλος Ν, (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- ❖ Παντουβάκης Α., Σιώμος Γ. και Χρήστου Ε., (2015) «Μάρκετινγκ», Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη
- ❖ Μπαμπινιώτης Γ. (2005), «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Β΄ έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας

Ελληνική (Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ <http://www.iefimerida.gr> (22.01.2016).

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

- ❖ Wheelen T and Hunger D, (2012) «Strategic Management & Business Policy», 13th edition, Pearson
- ❖ David F and Marion F, (2011), «Strategic Management, Concepts and Cases», Pearson
- ❖ Johnson G, Scholes K and Whittington R, (2005), «Exploring Corporate Strategy Text and Cases», Pearson
- ❖ Chandler Alfred, New York, (1962), «Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise» Doubleday
- ❖ Selznick P, (1957) «Leadership in Administration: A Sociological Interpretation», Row, Peterson, Evanston Il.

Ξενόγλωσση (Άρθρο – Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ BusinessDictionary.com
- ❖ Bradley C, Hirt M, and Smit S, (January 2011), «Have you tested your strategy lately»? , σελ: 1 McKinsey Quarterly, Article
- ❖ Hall S, Lovallo D, and Musters R, (March 2012), «How to put your money where your strategy is», McKinsey Quarterly, Article
- ❖ Lowell B, (December 2009), «Dynamic management: Better decisions in uncertain times», σελ:2, McKinsey Quarterly, Article
- ❖ Rumelt R, (June 2011) «The perils of bad strategy», σελ: 1- 8 McKinsey Quarterly, Article
- ❖ Greenwood R, (1981), «Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy», σελ: 225, Academy of Management Review, Vol 6. No 2, 225-230.
- ❖ Key, M., Tompson, H. and McCann J, (2009) «Knowledge Management: A Glass Half Full», σελ: 43, People & Strategy, Vol. 32 Issue 4.
- ❖ Kraatz M., Ventresca M. and Denk L. (2010), «Precarious values and mundane innovations: Enrollment Management in American Liberal Arts Colleges», Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 6.

- ❖ Horwitch M., (1987), «The emergence of post – Modern Strategic Management», Massachusetts Institute of Technology Libraries.
- ❖ Porter M., (1983), «Industrial Organization and the Evolution of concepts for strategic planning: The new learning», Managerial and Decision Economics, Vol. 4, No 3, Harvard Graduate School of Business Administration.
- ❖ Collis D. and Montgomery C., (July – August 1995), «Competing on resources: Strategy in the 1990s», Harvard Business Review.
- ❖ Mitreanu C., (Winter 2006), «Is Strategy a bad word?», MIT Sloan Management Review, Vol. 47 Issue 2.
- ❖ Rao A., Rao P. and Sivaramakrishna K., (2008), «Strategic Management and Business Policy», Excel Books, A-45, Naraina, Phase 1.
- ❖ ECB Part of financial stability review (2015/11).
- ❖ Gluck F, Jacobides M and Simpson D, (September 2014), «Synthesis, capabilities, and overlooked insights: Next frontiers for strategists», Commentary - McKinsey Quarterly, σελ: 2, 7
- ❖ Satell G, (September 2013), «The evolution of Strategy», Forbes Magazine
- ❖ <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/09/Saylor.orgs-Strategy-Formulation.pdf>, σελ 4.
- ❖ Kay J, (1995) «Foundations of Corporate Success: How business strategies add value», Oxford Scholarship Online: November 2003.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως περιγράφηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η Επιχειρησιακή Στρατηγική σχετίζεται με αποφάσεις που συνδέονται με το πού σε ποιες επιχειρηματικές περιοχές θα δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση και αν θα ακολουθήσει κατεύθυνση Ανάπτυξης, Σταθερότητας ή Περισυλλογής.

Κάθε επιχείρηση θέτει στον εαυτό της, ανάλογα με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται σε συνάρτηση με τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες, ερωτήματα που σχετίζονται με το εάν θα πρέπει να (Wheelen and Hunger, 2012) :

1. επεκτείνει, μειώσει ή συνεχίσει τις δραστηριότητές της χωρίς καμία αλλαγή
2. συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο ή θα πρέπει να στραφεί σε άλλους κλάδους
3. αναπτυχθεί στο εσωτερικό ή επεκταθεί διεθνώς και αυτό να το κάνει με εσωτερική ανάπτυξη ή μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών

Η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται σε κυρίαρχα θέματα που απασχολούν κάθε επιχείρηση ως σύνολο και τα οποία συνίστανται (David, Marion, 2011):

- ✓ στο γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης, στη στρατηγική της κατεύθυνση, ως προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή
- ✓ στον προσδιορισμό των κλάδων ή των αγορών που η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή/και των επιχειρηματικών μονάδων της και που αναφέρεται ουσιαστικά στην ανάλυση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης
- ✓ στη μέθοδο συντονισμού των ποικίλων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τον τρόπο μεταφοράς των πόρων, την καλλιέργεια ικανοτήτων ανάμεσα στις γραμμές παραγωγής και τις επιχειρηματικές μονάδες, ή αλλιώς αυτό που αναφέρεται ως γονεακή στρατηγική.

2.1. Διαμόρφωση Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Η διαμόρφωση αποτελεσματικής και άρα επιτυχούς στρατηγικής δεν είναι κάτι εύκολο. Σήμερα οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολλά περισσότερα απ' ότι στο παρελθόν για το πώς αναπτύσσονται και εφαρμόζονται επιτυχημένες στρατηγικές.

Πριν από 15 χρόνια η διαμόρφωση στρατηγικής απαιτούσε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο και εταιρείες συμβούλων όπως η «McKinsey», είχαν ολόκληρες βιβλιοθήκες με πλαίσια στρατηγικής. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, τα περισσότερα από αυτά έχουν αλλάξει. Δεν αρκούν πλέον τα τυποποιημένα πλαίσια και οι ευχές του παρελθόντος για να επιτύχουν αυτά τα πλαίσια. Σήμερα, πολλά από τα θέματα στρατηγικής βασίζονται στα μαθηματικά, τη φυσική αλλά και την εμπειριστατωμένη ανάλυση. (Bradley and Dawson, 2013).

Μια από τις επιτυχημένες εταιρείες διεθνώς, η «Grohe», ηγέτιδα εταιρεία στα είδη υγιεινής, επεκτάθηκε πολύ γρήγορα διεθνώς, μέσω εστίασης σε αναπτυσσόμενες γραμμές παραγωγής, πρόσληψης διαφόρων ειδικοτήτων ταλέντων, στενή εποπτεία διοίκησης και μέριμνα για μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον. Η εταιρεία έχτισε πάνω στη μέριμνα για το περιβάλλον, αναγνωρίζοντας ευκαιρίες που έρχονται μέσα από αυτή της τη στάση και δημιούργησε καινοτόμα προϊόντα που χρησιμοποιούν λιγότερο νερό και επομένως είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Δημιουργώντας καινοτόμα προϊόντα που σέβονται το περιβάλλον, κατάφερε ταυτόχρονα να αναβαθμίσει την εμπειρία πελάτη. Επένδυσε επίσης στο «brand name» και στους ανθρώπους της και έγινε παγκοσμίως γνωστή για την ποιότητα, την προηγμένη τεχνολογία και τον καινοτόμο σχεδιασμό των προϊόντων της. Όσον αφορά τους ανθρώπους, κύρια μέριμνα της εταιρείας είναι η διασφάλιση ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι απασχολούνται στις κατάλληλες θέσεις και η πεποίθηση ότι όταν μια επιχείρηση έχει σπουδαίους ανθρώπους, έχει συνήθως και σπουδαία αποτελέσματα. Η επιχείρηση διασφαλίζει επίσης, ότι οι άνθρωποι έχουν τα κατάλληλα εργαλεία για να επιτύχουν το καλύτερο που μπορούν. (Haines and Kirkland, 2015).

Η βιομηχανική επανάσταση που συντελέστηκε στα τέλη του 18^{ου} και στις αρχές 19^{ου} αιώνα μπορεί να άλλαξε τα πάντα, αλλά τη σημερινή εποχή, ο κόσμος αντιμετωπίζει μια εντονότερη και μεγαλύτερη μεταμόρφωση. Η εν λόγω μεταμόρφωση επηρεάζει τη στρατηγική των επιχειρήσεων και σε μεγάλο βαθμό οφείλεται σε τέσσερις κυρίαρχες δυνάμεις, οι οποίες ανακόπτουν τη διαδικασία ανάπτυξης, θέτοντας νέους κανόνες στο διεθνές παιχνίδι.

Πρώτη σημαντική δύναμη μεταμόρφωσης είναι η *αστικοποίηση* που διενεργείται στις αναδυόμενες αγορές, η οποία στρέφει τα μάτια όλου του κόσμου ανατολικά και νότια του πλανήτη καθώς εκεί η εκβιομηχάνιση και η αστικοποίηση συντελούνται με εκπληκτική ταχύτητα. Μέχρι το 2000 το 95% των 500 μεγαλύτερων εταιρειών με βάση την κατάταξη του «Forbes», ήταν από ανεπτυγμένες χώρες. Μέχρι το 2025 αναμένεται οι εταιρείες αυτές να φτάσουν το 50% καθώς η Κίνα θα είναι η έδρα τεραστίου μεγέθους επιχειρήσεων, μεγαλύτερων τόσο από των ΗΠΑ όσο και από της Ευρώπης. Έτσι η ανάπτυξη σταδιακά μετατίθεται αλλού, στην Ασία, τη Λατινική Αμερική και τη Μέση Ανατολή.

Μεγάλη δύναμη ανακοπής της ανάπτυξης είναι επίσης η τρομακτική *άνοδος της τεχνολογίας* και η τρομερή ταχύτητα με την οποία συντελείται. Δύο χρόνια μετά την παρουσίαση της πρώτης συσκευής «I-Phone», είχαν κατασκευαστεί 150.000 εφαρμογές. Μέχρι το 2014 ο αριθμός έφτασε το 1,2 εκατομμύριο και οι χρήστες από μόνοι τους είχαν κατεβάσει περισσότερες από 75 εκατομμύρια εφαρμογές. Η έντονη ταχύτητα που παρατηρείται στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών έχει μικρύνει τον κύκλο ζωής των προϊόντων, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να λάβουν αποφάσεις και να δεσμεύσουν πόρους πολύ γρήγορα.

Η *μείωση των γεννήσεων*, η οποία υπολογίζεται σε 2,1% παγκοσμίως, αποτελεί επίσης μια δύναμη ανακοπής, καθώς αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του εργατικού δυναμικού, μικρότερη παραγωγή και επομένως αναθεώρηση των δυνατοτήτων της οικονομίας. Για παράδειγμα η φροντίδα για μεγαλύτερο αριθμό ηλικιωμένων σημαίνει αλλαγές στα κυβερνητικά έξοδα, οι οποίες θα επηρεάσουν αναπόφευκτα και τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Ο *κόσμος επίσης είναι σήμερα περισσότερο συνδεδεμένος* από ποτέ, γεγονός που εκδηλώνεται μέσω της δυναμικής που εμφανίζει η παγκοσμιοποίηση, η φύση του εμπορίου, οι μετακινήσεις του κεφαλαίου, των ανθρώπων και της τεχνολογίας.

Οι παραπάνω δυνάμεις είναι σε θέση να ανακόψουν πολλών ετών διαμορφωμένα και καθιερωμένα πρότυπα σε αγορές και κλάδους διεθνώς. Ο κόσμος αλλάζει δραματικά. Παρόλο που υπάρχουν πολλές ευκαιρίες, αυτές είναι ακόμα σε μεγάλο βαθμό *αχαρτογράφητες* και επομένως πρέπει οι επιχειρήσεις να εργαστούν σκληρά προκειμένου να κατανοήσουν πλήρως τις παραπάνω τέσσερις δυνάμεις και τις συνεπαγόμενες τάσεις, ώστε να προετοιμάσουν καλύτερα τις μελλοντικές κινήσεις και στρατηγικές τους. (Dobbs, Manyika and Woetzel, 2015).

2.1.1. Επιλογή Στρατηγικής

2.1.1.1. Στρατηγική Ανάπτυξης (Growth Strategy)

Η στρατηγική ανάπτυξης είναι αρκετά δημοφιλής ανάμεσα στις επιχειρήσεις, πολλές εκ των οποίων την επιχειρούν, με διάφορους τρόπους. Στρατηγική Ανάπτυξης σημαίνει επέκταση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης μια επικερδής προσπάθεια ανάπτυξης είναι επέκταση εκτός των συνόρων που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, με μέριμνα ωστόσο η όλη διαδικασία να είναι πλήρως ελεγχόμενη και προβλέψιμη.

Η στρατηγική ανάπτυξης περιλαμβάνει τη Συγκέντρωση (*Concentration*), η οποία διακρίνεται σε κάθετη (*Vertical*), επέκταση δηλαδή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε σε προηγούμενο είτε σε επόμενο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής, και οριζόντια (*Horizontal*), επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών, στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής και σε κάθε περίπτωση όχι πέρα από τα όρια του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τη Διαποίκιση (*Diversification*) που αφορά την περίπτωση που η επιχείρηση επεκτείνεται έξω από τα όρια του κλάδου της, είτε με ίδιες δυνάμεις (*Concentric*) είτε μέσω συνεργασιών (*Conglomerate*).

Η στρατηγική ανάπτυξης είναι αυτή που επιλέγουν οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθώντας να επιτύχουν αύξηση πωλήσεων, κεφαλαίων, κερδών ή συνδυασμού αυτών. Σε αρκετές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις επιλέγουν την ανάπτυξη, προκειμένου να επιβιώσουν.

Συνεχής αύξηση σημαίνει αύξηση πωλήσεων που έρχεται συνήθως μέσω της αξιοποίησης της καμπύλης μάθησης ώστε επιτυγχάνεται μείωση του κόστους ανά προϊόν που πωλείται, επομένως επιτυγχάνονται περισσότερα κέρδη. Μια επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί εσωτερικά (*domestically*) ή διεθνώς (*globally*) ή μπορεί να μεγαλώσει μέσω συγχωνεύσεων (*mergers*), εξαγορών (*acquisitions*) ή στρατηγικών συμμαχιών (*strategic alliances*) (Wheelen and Hunger, 2012).

Στην περίπτωση της *συγχώνευσης*, δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ενώνουν τις δυνάμεις τους, ανταλλάσσοντας μετοχές και στο τέλος της διαδικασίας παραμένει μόνο μία επιχείρηση. Η συγχώνευση λαμβάνει χώρα συνήθως μεταξύ ισότιμων, όμοιων μεγεθών επιχειρήσεων και είναι φιλικές.

Η *εξαγορά* αντιθέτως, αναφέρεται στην απορρόφηση μιας επιχείρησης από μια άλλη, που στο εξής λειτουργεί ως θυγατρική ή επιχειρηματική μονάδα της τελευταίας. Η εταιρεία «Procter & Gamble» για παράδειγμα απέκτησε, την εταιρεία «Gillette», κάνοντας θυγατρικής της.

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν αρκετές φορές, πριν προχωρήσουν σε επέκταση σε τελείως διαφορετικές δραστηριότητες (*διαποίκιση*), να προβούν σε συγκέντρωση, είτε οριζόντια, είτε κάθετη.

Κάθετη συγκέντρωση σημαίνει ότι η επιχείρηση εξαγοράζει μέρος λειτουργιών, οι οποίες γίνονται μέχρι κάποια στιγμή, είτε από τους προμηθευτές της (*κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω*) είτε από τους διανομείς της (*κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός*). Μπορεί να γίνει εσωτερικά από την ίδια εταιρεία, ή μέσω απόκτησης άλλης επιχείρησης (David and Marion, 2011).

Η *κάθετη συγκέντρωση προς τα πίσω* σχετίζεται με την απόκτηση ενός από τους προμηθευτές, ως ένα βήμα για καλύτερο έλεγχο της προμηθευτικής αλυσίδας. Υλοποιώντας την εν λόγω στρατηγική, μια επιχείρηση δύναται να αναπτύξει προϊόντα ταχύτερα και με χαμηλότερο κόστος.

Η *κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός* περιλαμβάνει την απόκτηση επιχειρήσεων από τα κανάλια διανομής της επιχείρησης. Για παράδειγμα εταιρεία ένδυσης, μπορεί να ξεκινήσει να αγοράζει επιχειρήσεις καταστημάτων λιανικής για την πώληση των προϊόντων της ως μια κίνηση να αντιμετωπίσει καλύτερα τους ανταγωνιστές της (Dahl, 2010).

Οριζόντια ολοκλήρωση σημαίνει επέκταση σε γεωγραφικές περιοχές ή αύξηση προϊόντων ή/και των υπηρεσιών που προσφέρονται σε υφιστάμενες αγορές.

Η «Procter & Gamble», επεκτείνει συνεχώς τις γραμμές των προϊόντων της, τόσο σε μεγέθη όσο και σε είδη, ώστε να προλαβαίνει τυχόν μελλοντικούς «niche» ανταγωνιστές, ενώ παράλληλα, επεκτείνεται συνεχώς, γεωγραφικά.

Η οριζόντια ολοκλήρωση διενεργείται είτε εσωτερικά από την επιχείρηση είτε μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών (David, Marion, 2011). Η εν λόγω στρατηγική περιλαμβάνει τις περισσότερες φορές, την απόκτηση ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Η υλοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής δεν συνεπάγεται μόνο ανάπτυξη, ελαχιστοποιεί ταυτόχρονα τα εμπόδια ανταγωνισμού, συμβάλλοντας σε μελλοντική περαιτέρω ανάπτυξη.

Πολλές επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικούς ανταγωνιστές με τα χρόνια, ως μια κίνηση μείωσης της διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων καθώς και αύξησης του μεριδίου αγοράς τους.

Μια άλλη κατηγορία στρατηγικών ανάπτυξης που ήταν πολύ δημοφιλής τις δεκαετίες 1950 και 1960, είναι η στρατηγική διαποίκισης (*diversification strategy*), που στην ουσία μια επιχείρηση αναπτύσσεται μέσω της απόκτησης άλλης εταιρείας που δραστηριοποιείται σε παρόμοιο (*related diversification*), είτε σε τελείως διαφορετικό επιχειρηματικό περιβάλλον (*unrelated diversification*). Μαζικές απορροφήσεις εταιρειών είναι όσες διενεργεί η General Electric με την απόκτηση εταιρειών συμμετοχών, με σκοπό την αύξηση του εύρους των δραστηριοτήτων της, προσανατολισμένη σε επιχειρήσεις με κερδοφόρα πορεία. Με αυτόν τον τρόπο η General Electric κατέχει σήμερα επιχείρηση ατομικής ενέργειας, μονάδα παραγωγής αυτοκινηταμαξών και μονάδα παροχής οικονομικών υπηρεσιών, όλες κάτω από ενιαία διοίκηση. Αυτού του είδους η επέκταση εγκυμονεί πολλούς κινδύνους και ενδεχομένως να μην συνίσταται σε εποχές ύφεσης, όπως για παράδειγμα η παρούσα οικονομική συγκυρία. (Dahl, 2010).

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης αποτελεί το κύριο πεδίο ενδιαφέροντος τόσο για τους ιδρυτές και τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης όπως επίσης και για όσους ασχολούνται με τις σχετικές σπουδές. Οι επιχειρήσεις που συνεχώς αναζητούν την ανάπτυξη, έχουν περισσότερες πιθανότητες να την επιτύχουν, όταν έχουν σταθερά κέρδη και μια ηγετική θέση στον κλάδο. (Pan, Chen, 2014).

Ορισμένες επιχειρήσεις αναζητούν την ανάπτυξη πέρα από τις βασικές τους δραστηριότητες (*διαποίκιση*) αλλά η πράξη έχει αποδείξει ότι λίγες έχουν τις πραγματικές δυνατότητες να υποστηρίξουν κάτι τέτοιο και να επιτύχουν κέρδη.

Επιπλέον, στην προσπάθειά τους να επεκταθούν σε άλλες δραστηριότητες, παραβλέπουν το γεγονός ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης στους τομείς που ήδη δραστηριοποιούνται καθώς και αρκετές ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι απόλυτα ορατές και αξιοποιήσιμες. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις η επέκταση πέρα από τις βασικές τους δραστηριότητες αποτελεί ένα μακρόπνοο σχέδιο.

Έρευνες ωστόσο έχουν αποδείξει ότι η πιθανότητα επιτυχούς επέκτασης των εταιρειών σε νέες δραστηριότητες διαφέρει ανά χώρα, με τις αναδυόμενες οικονομίες να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες από τις αναπτυγμένες. Επίσης έχει αποδειχθεί ότι η επέκταση μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα σε ορισμένους κλάδους απ' ό,τι σε άλλους. Για εταιρείες που αναζητούν να επεκταθούν σε νέες δραστηριότητες θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουν την έκταση κατά την οποία η ανάπτυξη πέρα από τις βασικές τους δραστηριότητες στη χώρα ή στον κλάδο είναι ευκαιρία ή απειλή.

Επίσης η πράξη έχει αποδείξει ότι ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια επέκτασης είναι η στενή σχέση που απαιτείται να υπάρχει μεταξύ της βασικής και της νέας δραστηριότητας της επιχείρησης (*σχετιζόμενη διαποίκιση*). Έτσι διαφαίνεται ότι οι επιχειρήσεις είναι προτιμότερο να αναζητούν νέες ευκαιρίες και ιδέες που είναι συγγενείς ή βρίσκονται πολύ κοντά με τις κύριες δραστηριότητές τους, ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν τις υπάρχουσες ικανότητες και τα υφιστάμενα προσόντα που τους οδηγούν επιτυχώς στις υφιστάμενες δραστηριότητες. Από το σύνολο των επιχειρήσεων που επιχειρούν να αναπτυχθούν μέσω της εν λόγω στρατηγικής ανάπτυξης, μόνο λίγες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν πραγματικά κέρδη και αυτό γιατί οι περισσότερες επιχειρήσεις είτε δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες ή δεν έχουν διατυπώσει σαφή και κατάλληλη στρατηγική, ικανή να τους οδηγήσει στην ανάπτυξη πέρα από τις βασικές τους αρμοδιότητες.

Ωστόσο υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν την ικανότητα να εξερευνούν, να αξιολογούν και να ενοποιούν ευκαιρίες και είναι αυτές που έχουν πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες να προσθέσουν αξία στην επιχείρησή τους, μέσω τέτοιων κινήσεων.

Όταν αποφασίζουν να αναζητήσουν ευκαιρίες εκτός των δραστηριοτήτων τους οι ηγέτες, πρέπει να αξιολογούν τις ικανότητες των επιχειρήσεών τους προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι σωστές διαδικασίες και πρακτικές εφαρμόζονται ώστε να μεγιστοποιήσουν την αξία που αυτές οι νέες δραστηριότητες μπορούν να δώσουν. (Caudillio, Houben and Noor, 2015).

Η διαποίκιση είναι πολύ δημοφιλής ως επιλογή στρατηγικής, για τις επιχειρήσεις που αναζητούν τρόπους να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, αλλά είναι ένας από τους τρόπους που πολύ συχνά κάνει τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων να αναρωτιούνται, αν η απόφαση για διαποίκιση κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση. Η απάντηση δεν αντλείται μονοσήμαντα, καθώς η εν λόγω στρατηγική δεν είναι από μόνη της ούτε ορθή ούτε λανθασμένη. Αυτό που έχει σημασία είναι αν η εταιρεία μέσω αυτής της στρατηγικής μπορεί να προσθέσει αξία. Παρόλο που πάνω από το 70% των επιχειρήσεων παγκοσμίως δραστηριοποιούνται σε περισσότερους από έναν κλάδο, έρευνα της εταιρείας της «Mckinsey» έδειξε, ότι η διαποίκιση γίνεται ευκολότερα σε αναδυόμενες αγορές παρά σε αναπτυγμένες, καθώς στις αναπτυσσόμενες αγορές το εγχείρημα έφερε συνολικά μεγαλύτερη επιστροφή κεφαλαίων. Ο λόγος δεν εξηγείται εύκολα, αλλά είναι πολύ πιθανό να οφείλεται στα χαρακτηριστικά της αγοράς και στις δομές των ιδιοκτητών.

Για παράδειγμα, ο έντονος ανταγωνισμός για απόκτηση κεφαλαίου στις αναπτυγμένες αγορές, κατά πάσα πιθανότητα, διασφαλίζει ότι η δυναμική των αγορών τοποθετεί τους διαθέσιμους πόρους στους καλύτερους ιδιοκτήτες, επομένως η διαποίκιση χωρίς διασφάλιση συνεργιών κόστους δια μήκος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, επιφέρει λίγο ή καθόλου πλεονέκτημα.

Σε αντίθεση, πολλές επιχειρήσεις που επιλέγουν τη διαποίκιση στις αναδυόμενες αγορές, είναι οικογενειακές ή ελεγχόμενες και έτσι με αυτό τον τρόπο διασφαλίζονται ευκαιρίες επένδυσης, καλύτερη πρόσβαση στους τοπικούς και κυβερνητικούς φορείς, στα κανονιστικά πρότυπα καθώς και στις δυνατότητες προσέλκυσης ταλέντων. Αυτό οδηγεί σε υψηλότερα έσοδα, κέρδη και επιστροφές στους μετόχους. (Caudillo, Houben and Noor, 2015).

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις η Στρατηγική Ανάπτυξης είναι, στις περισσότερες των περιπτώσεων, απαραίτητη προκειμένου να επιβιώσουν και να διατηρήσουν το μερίδιό τους στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνται. Η εταιρεία «Oracle» για παράδειγμα, προκειμένου να επιβιώσει στον ανταγωνισμό, έπρεπε να μεγαλώσει δύο ή και τρεις φορές, εξαγοράζοντας μικρότερους ανταγωνιστές ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνιστεί, τόσο τη «SAP» όσο και τη «Microsoft».

Κύριοι παράγοντες επιτυχούς ανάπτυξης ωστόσο, είναι η δυνατότητα χρηματικών πόρων, η οργανωσιακή λειτουργία και οι δεσμοί με σημαντικούς για την επιχείρηση εξωτερικούς παράγοντες, στοιχεία που κυρίως διαθέτουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. (David, Marion, 2011).

2.1.1.2. Στρατηγική Σταθερότητας (Stability Strategy)

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει σταθερότητα αντί για ανάπτυξη, μέσω της συνέχισης των υφιστάμενων δραστηριοτήτων της, χωρίς καμία ουσιαστική αλλαγή στην κατεύθυνσή της. Παρόλο που ορισμένες φορές η εν λόγω στρατηγική μοιάζει με απουσία στρατηγικής, στην πραγματικότητα μπορεί να αποδεικνύεται καταλληλότερη για μια επιτυχημένη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον. Τέτοια στρατηγική είναι επίσης δημοφιλής, σε μικρές επιχειρήσεις που είναι «niche» και είναι ευτυχείς με την επιτυχία και το διαχειρίσιμο μέγεθος των εταιρειών τους (Wheelen and Hunger, 2012).

Σε γενικές γραμμές η στρατηγική σταθερότητας, επιλέγεται από επιχειρήσεις που προσπαθούν να αποφύγουν τον κίνδυνο, είτε πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις, όπως παραπάνω, είτε για επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν μη ευνοϊκές συνθήκες αγοράς και είναι ευχαριστημένες με την υφιστάμενη επίδοσή τους και επομένως δεν προχωρούν σε οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή. Επίσης επιχειρήσεις που ανθίστανται στις αλλαγές, βρίσκουν προτιμότερη τη στρατηγική σταθερότητας και δεν αναζητούν άλλου είδους επιλογές. (<http://businessjargons.com>).

Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι χρήσιμες σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, αλλά μπορεί να αποβούν επικίνδυνες, αν διαρκέσουν πολύ. Χωρίζονται στις εξής στρατηγικές: Παύση/Προχωρώ με προσοχή (*pause/proceed with caution*), Καμία Αλλαγή (*no-change*) και Στρατηγικές Κέρδους (*profit strategies*) (Wheelen and Hunger, 2012).

Η επιλογή στρατηγικής σταθερότητας, αναφέρεται κυρίως σε όρους τμημάτων πελατείας, σε λειτουργίες που αφορούν πελάτες και σε επιλογές τεχνολογιών. Μια εκδοτική επιχείρηση για παράδειγμα προσφέρει ειδικές υπηρεσίες, πέρα από τις πωλήσεις λιανικής, σε επιχειρήσεις μεσαζόντων, με στόχο τις μαζικές πωλήσεις.

Μια εταιρεία ηλεκτρονικών παρέχει εξαιρετικές μετά την πώληση (*after-sales*) υπηρεσίες στους πελάτες της, προκειμένου να τους έχει διαρκώς ευχαριστημένους και να χτίσει με αυτόν τον τρόπο την εικόνα της. Η επιχείρηση παραγωγής μπισκότων, χρησιμοποιεί αναβαθμισμένη τεχνολογία με σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικότερης παραγωγής. Σε όλα τα παραπάνω παραδείγματα οι επιχειρήσεις δεν προχωρούν σε καμία σημαντική αλλαγή στις λειτουργίες τους, εξυπηρετούν τα ίδια τμήματα πελατείας, με τα ίδια προϊόντα, χρησιμοποιώντας την ίδια τεχνολογία. (<http://businessjargons.com>).

Αρκετές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι νεοσύστατες, προκειμένου να λειτουργούν με ευελιξία, κινούνται πολύ γρήγορα προς την ανάπτυξη και όταν φτάσουν σε ένα συγκεκριμένο σημείο, συνειδητοποιούν ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να κρατηθούν εκεί. Αντίθετα, μεγάλες επιχειρήσεις, συχνά γίνονται γραφειοκρατικές, εξαιτίας των κανόνων, των πολιτικών και των αρχών λειτουργίας, αναζητώντας οικονομίες κλίμακας, χάνοντας τη δυνατότητα να κινηθούν με ευελιξία.

Πραγματικά ευέλικτες επιχειρήσεις είναι αυτές που συνδυάζουν τέλεια τη σταθερότητα, με τη δυναμική, την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα. Η σταθερότητα συνίσταται κυρίως στα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής δομής της επιχείρησης που μένουν σταθερά και επιτρέπουν στην επιχείρηση να συνεχίζει τις υφιστάμενες δραστηριότητες, όταν εκτιμηθεί ότι αυτό είναι προτιμότερο από την επέκταση. Έτσι η ικανότητα να είναι μια επιχείρηση σταθερή και ταυτόχρονα ευέλικτη, της διασφαλίζει σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό μια υγιή και επιτυχημένη πορεία. (Aghina, Smet and Weerda, 2015).

Με την ψηφιακή επανάσταση, την αύξηση του ρυθμού και εύρους της παγκοσμιοποίησης, αρκετές επιχειρήσεις στρέφονται για λίγο στα εσωτερικά τους σύνορα. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να επιβιώσουν επιτυχώς είναι όσες μπορούν και συνδυάζουν σταθερότητα με ευελιξία. Η δομή της επιχείρησης καθορίζει τη στρατηγική της στο βαθμό που της επιτρέπει να διατηρεί τη σταθερότητα αλλά να προσαρμόζεται με τον ευέλικτο, δυναμικό και έντονα μεταβαλλόμενο κόσμο. Επιτυχημένες επιχειρήσεις, έχουν κάνει πολύ περισσότερες αποτυχημένες απόπειρες δημιουργίας νέων προϊόντων, από τα επιτυχημένα προϊόντα που τελικώς παρουσίασαν.

Οι αποτυχημένες απόπειρες που χαρακτηρίζονταν από ταχύτητα, ταχύτητα να παρουσιάσουν ένα προϊόν νωρίτερα από τον ανταγωνιστή, δίδαξαν σε ορισμένες επιχειρήσεις αρκετά πράγματα και κυρίως το πότε φτάνει η στιγμή να διενεργήσουν μια παύση, «αγκαλιάζοντας» την αποτυχία, ώστε από τα λάθη να μαθαίνουν και να ανασυντάσσονται. (Smet and Gagon, 2015).

Η μετατροπή μιας μικρής επιχείρησης σε μεγάλη για παράδειγμα, δεν είναι κάτι απλό. Έρευνες αποδεικνύουν ότι μόνο το 1/10 από το 1% των επιχειρήσεων θα φτάσει κάποτε τα \$250 εκατομμύρια σε ετήσια βάση, ενώ ένας ακόμα μικρότερος αριθμός εταιρειών, μόνο το 0.036%, θα φτάσει το \$1 δισ. σε ετήσια βάση. Με άλλα λόγια οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρές και παραμένουν μικρές. Αλλά το να παραμένει μικρή μια επιχείρηση, δεν της διασφαλίζει τη βιωσιμότητα.

Ωστόσο υπάρχουν παραδείγματα εταιρειών που μεταμορφώθηκαν από νεοσύστατες (*start-up*) σε μικρές επιχειρήσεις και στη συνέχεια θριάμβησαν ως μεγάλες επιχειρήσεις και οι οποίες παρέμειναν με τα χρόνια μεγάλες.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης μοιάζουν με σκάλα όπου τα χαμηλότερα σκαλιά έχουν μικρότερο κίνδυνο αλλά περιλαμβάνουν μικρότερα περιθώρια ανάπτυξης. Το σημαντικότερο στοιχείο για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι να παραμείνουν στα χαμηλά σκαλιά και προοδευτικά, βαδίζοντας με προσοχή, να ανεβαίνουν όποτε αυτό είναι εφικτό.

Όταν μια επιχείρηση έχει στόχο την ανάπτυξη, πρώτα απ' όλα θα πρέπει να σκέφτεται τα χαμηλά σκαλιά, ό,τι αποκαλείται «*Intensive Growth Strategies*». Κάθε σκαλί παραπάνω, αναδεικνύει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης αλλά και νέους κινδύνους. Όταν μια επιχείρηση επιλέγει την ανάπτυξη είναι πιο ασφαλές να προχωρά με προσεκτικά βήματα, ανεβαίνοντας ένα σκαλί κάθε φορά, καθώς κάθε σκαλί φέρνει κινδύνους, αβεβαιότητα και προϋποθέτει πολύ προσπάθεια.

Το σκαλί μπορεί να είναι μερικές φορές η ίδια η αγορά που αναγκάζει επιχειρήσεις να προβούν σε ενέργειες για τη συνέχιση της παρουσίασης τους στη συγκεκριμένη αγορά. Μερικές φορές, δεν υπάρχουν άλλες επιλογές από την ανάληψη περαιτέρω κινδύνου (Dahl, 2010).

2.1.1.3. Στρατηγική Περισυλλογής (Retrenchment Strategy)

Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει στρατηγική περισυλλογής όταν έχει μια αδύναμη ανταγωνιστική θέση σε κάποιες ή σε όλες τις γραμμές προϊόντων της, τα οποία οδηγούν σε χαμηλή επίδοση. Οι πωλήσεις έχουν πέσει και τα κέρδη έχουν γίνει ζημιές.

Οι στρατηγικές περισυλλογής, προϋποθέτουν μια πολύ έντονη προσπάθεια βελτίωσης της επίδοσης της επιχείρησης. Ως μια προσπάθεια να μειωθεί η αδυναμία που σπρώχνει κάτω την επιχείρηση, η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να επιλέξει μια από τις διαθέσιμες στρατηγικές περισυλλογής, οι οποίες εκτείνονται από την αναστροφή (*turnaround*), την αιχμαλωσία της επιχείρησης (*captive company*), το ξεπούλημα (*selling out*), μέχρι τη χρεοκοπία (*bankruptcy*), ή τη ρευστοποίηση (*liquidation*).

Οι εν λόγω στρατηγικές αφορούν τη μείωση του επιπέδου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2012).

Η *αναστροφή* αναφέρεται σε βραχυπρόθεσμες ενέργειες, όπως η συρρίκνωση των δραστηριοτήτων, η μείωση του κόστους, η πώληση παγίων και η αποεπένδυση (*divestment*) των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, που στόχο έχουν να σωθεί η επιχείρηση από την απειλή πτώχευσης. Παρά την πρόοδο που έχει γίνει στην κατανόηση της χρησιμότητας μιας στρατηγικής περισυλλογής, πολύ λίγα έχουν γραφτεί για την επιλογή του κατάλληλου χρόνου όταν μια επιχείρηση αρχίζει να φθίνει (Tangrong, Abebe and Li, 2015).

Οι ελληνικές τράπεζες, μετά την εκρηκτική ανάπτυξη των ετών 2001 έως και 2007, ακολουθούν τα τελευταία χρόνια, στρατηγική αναστροφής. Ειδικότερα περιορίζουν το δίκτυο των καταστημάτων τους στο εσωτερικό, τις θυγατρικές τους στο εσωτερικό και το εξωτερικό καθώς και το προσωπικό τους, ενώ συνεχίζουν μεν να χορηγούν δάνεια αλλά με μεγάλη προσοχή και πολλούς περιορισμούς (Παπαδογιάννης, 18/10/2013).

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους που κυριαρχεί αστάθεια στο περιβάλλον, χάνουν πολλές φορές έδαφος προσπαθώντας να παρακολουθήσουν τις αλλαγές στο ασταθές αυτό εξωτερικό περιβάλλον. Όταν οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στο περιβάλλον, καταφέρνουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που δεν τα καταφέρνουν και επιλέγουν τελικά να ακολουθήσουν στρατηγική περισυλλογής. Ωστόσο αρκετές φορές περιπτώσεις περισυλλογής, δεν είναι αποτέλεσμα πιέσεων από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά εσωτερικών αδυναμιών και ελλείψεων σε ικανότητες και εξειδίκευση.

Ο Bibeault το 1982 ανέφερε, ότι πρωταρχικός σκοπός της στρατηγικής αναστροφής για τις επιχειρήσεις, είναι να προστατευτούν από την πτώση, η οποία μπορεί να έρθει και ως αποτέλεσμα μακράς πνοής δραστηριοτήτων και ενεργειών που υλοποιήθηκαν και συμπεριλαμβάνουν, επενδύσεις που είχαν απώτερο στόχο την κερδοφορία.

Κάτω από αυτή την έννοια, η περισυλλογή συνδέεται κυρίως με την αναγέννηση και την ανάκαμψη των επιχειρήσεων (Pan and Chen, 2014).

Ως επικεφαλής αναδιρθρώσεων ή CFO σε πάνω από δέκα εταιρείες υπό ανάκαμψη, πάνω από σχεδόν δύο δεκαετίες, ο Doug Yakola έχει γνωρίσει από πολύ κοντά πώς τα στελέχη των επιχειρήσεων βιώνοντας μια κρίση, δεν είναι πολλές φορές σε θέση να αναγνωρίσουν ότι η κατάστασή τους επιδεινώνεται. *«Είτε είναι είτε δεν είναι επιτυχημένα στελέχη, συχνά εργάζονται υπό ένα σύνολο παραδειγμάτων που δεν ισχύουν πλέον και αφήνονται στη δύναμη της αδράνειας»*, αναφέρει χαρακτηριστικά. (Yakola, 2014)

Παραδείγματα επιχειρήσεων απέδειξαν ότι ορισμένες φορές, τα στελέχη υποτίμησαν το πόσο κρίσιμη ήταν η κατάσταση που βίωνε η επιχείρησή τους ή ενώ είχαν αναγνωρίσει την κρισιμότητα της κατάστασης, έψαχναν σε λάθος δεδομένα. Άλλοι είχαν το πλεονέκτημα της εύκολης πρόσβασης σε φθηνά κεφάλαια για να αναστείλουν την πορεία, παρά την κακή επίδοση, πιστεύοντας ότι θα μπορούσε ο συγκεκριμένος τρόπος να βοηθήσει την επιχείρηση να ανακάμψει. Άλλα επίσης στελέχη, ήταν τόσο απασχολημένα με την πίεση για βραχυπρόθεσμες αποδόσεις, ώστε αμέλησαν να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη υγεία της εταιρείας τους, ή ακόμη και εσκεμμένα τη θυσίασαν προς όφελος της βραχυπρόθεσμης απόδοσης.

Ο Yakola υποστηρίζει ότι το πρώτο απαραίτητο βήμα για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης είναι η αναγνώριση ότι το εγκεκριμένο σχέδιο δεν πρόκειται να λειτουργήσει. Δεν είναι εύκολο να βρεθεί ένας ορισμός για μια εταιρεία που βρίσκεται σε κρίση. Ανάλογα με την κατάσταση, υπάρχουν πολλά διαφορετικά σημεία πιθανών δυσχερειών. Το πρόβλημα ωστόσο, σπάνια αποτελείται από μόνο μία ή δύο από αυτές τις δυσχέρειες. Το πιθανότερο είναι ότι η κρίση είναι το αποτέλεσμα ενός μεγαλύτερου αριθμού από αυτές τις δυσχέρειες, οι οποίες αλληλοεπιδρούν τόσο μεταξύ τους, όσο και με άλλους εξωτερικούς παράγοντες.

Το σημαντικότερο ζήτημα για τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι η επανεξέταση σε περιοδική βάση των επιχειρηματικών σχεδίων. Σε περιόδους κρίσης μιας επιχείρησης, το Διοικητικό Συμβούλιο απαιτείται να βρίσκεται δίπλα στην Εκτελεστική εξουσία. Η πραγματική αξία του Διοικητικού Συμβουλίου, είναι ότι βρίσκεται αρκετά μακριά από την εκτελεστική εξουσία, ώστε είναι σε θέση να διακρίνει το δάσος από τα δέντρα. Επομένως, τη στιγμή της κρίσης είναι ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου να αξιολογήσει το έργο του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO), του Γενικού Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών (CFO), και του Γενικού Διευθυντή Λειτουργικής Στήριξης (COO) ανοίγοντας μαζί τους μια πιο πρακτική συζήτηση για όλα τα θέματα που δεν πηγαίνουν καλά, για όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ώστε να προλαμβάνονται όσο γίνεται περισσότερο οι δυσάρεστες επιπτώσεις.

Μία επιτυχημένη αναστροφή, έρχεται πραγματικά όταν διαπιστωθεί ότι τα ταμειακά διαθέσιμα επιστρέφουν, φέρνοντας μια επιχείρηση πίσω στο βασικό στοιχείο της επιτυχίας. Η επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργήσει μετρητά ή να τα καταστρέψει και ως εκ τούτου θα πρέπει να αναζητούνται πάντα εκείνες οι επενδύσεις στην επιχείρηση που δημιουργούν μετρητά και να αποκλείονται όσες επενδύσεις τα καταστρέφουν. Έτσι η παρακολούθηση των μετρητών, δεν γίνεται μόνο για λόγους κατάρτισης του ισολογισμού. Με σκοπό την αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων, οι εταιρείες χρειάζονται μια καλή πρόβλεψη μετρητών, για τις επενδύσεις κεφαλαίου για παράδειγμα, παρακολουθώντας στενά τις καθαρές παρούσες αξίες οι οποίες μπορεί να φαίνονται οι ίδιες, αλλά να αλλάζουν σημαντικά, αν η απόδοση αρχίζει σταδιακά σε ένα ή δύο χρόνια, να μειώνεται δραματικά (Yakola, 2014).

Μια στρατηγική περισυλλογής επιλέγεται όταν μια επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσει τη συνολική της επίδοση, αποφασίζει τη συρρίκνωση των δραστηριοτήτων της, μέσω σημαντικής ή μικρότερης μείωσης ή περιορισμού του εύρους ενός ή περισσότερων επιχειρηματικών δράσεων σε όρους τμημάτων πελατών, υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών, ή τεχνολογίας.

Διεθνή παραδείγματα εταιρειών που επέλεξαν τη στρατηγική περισυλλογής είναι η «General Motors», η οποία σταμάτησε την παραγωγή μέρους των αυτοκινήτων της, εκτιμώντας ότι με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να οδηγηθεί στην κερδοφορία. Υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες ή ενδείξεις που υποδηλώνουν ότι μια στρατηγική για παράδειγμα αναστροφής, είναι απαραίτητη προκειμένου μια επιχείρηση να επιβιώσει. Η «Xerox» ανακοίνωσε μια τέτοιου είδους στρατηγική όταν τον Δεκέμβριο του 2000, παρουσίασε ένα πρόγραμμα με περικοπές \$1δισ. στο κόστος και αύξηση των εσόδων κατά \$4δισ., με την πώληση παγίων καθώς και των μη κύριων δραστηριοτήτων της. Τον Αύγουστο του 2001 η «Xerox» συνέχισε να σημειώνει ζημιές, αλλά το 2002 η στρατηγική αυτή, την οδήγησε σε κέρδη τα οποία συνεχίστηκαν.

Η στρατηγική *αποεπένδυσης* αναφέρεται σε πωλήσεις ή ρευστοποίηση μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ή μεγάλων επιχειρηματικών μονάδων. Ο όμιλος TATA είναι μια οντότητα με σημαντικό βαθμό διαποίκισης, με ένα πολύ μεγάλο εύρος επιχειρήσεων κάτω από την ομπρέλα του. Αναγνώρισαν τις μη κύριες δραστηριότητές τους και προχώρησαν σε αποεπένδυση. Η TOMCO ήταν μια από αυτές τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που πωλήθηκαν, καθώς τα σαπούνια και τα απορρυπαντικά δεν συγκαταλέγονταν στις κύριες δραστηριότητες της TATA. Έρευνες έχουν δείξει ότι από 33 έως 50% των συνολικών εξαγορών που κάνουν οι επιχειρήσεις, οδηγούνται αργότερα σε αποεπένδυση.

Τέλος η στρατηγική *ρευστοποίησης* θεωρείται η πιο ακραία και μη ελκυστική στρατηγική, καθώς αναφέρεται σε κλείσιμο της επιχείρησης και πώληση των περιουσιακών της στοιχείων. Θεωρείται η έσχατη λύση καθώς έχει σοβαρές επιπτώσεις, όπως η απώλεια θέσεων εργασίας και ο τερματισμός κάθε ευκαιρίας για μελλοντική δράση, όπως επίσης και το στίγμα της απώλειας. (Joy, 2015).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ελληνική (Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ Παπαδογιάννης Γ, 18/10/2013, «Το μέλλον των ελληνικών τραπεζών. Γιατί γονάτισαν, πώς αναβιώνουν», Foreign Affairs Hellenic edition.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

- ❖ Wheelen T and Hunger D, (2012) «Strategic Management & Business Policy», 13th edition, Pearson
- ❖ David F and Marion F, (2011), «Strategic Management, Concepts and Cases», Pearson.

Ξενόγλωσση (Άρθρο – Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ Bradley C and Dawson, (October 2013), «The art of strategy», Mckinsey Quarterly
- ❖ Haines D and Kirkland R., (August 2015): «How Grohe finds growth through innovation», Mckinsey &Company
- ❖ Dobbs R, Manyika J and Woetzel J, (April 2015), «The four global forces breaking all the trends», Mckinsey Global Institute
- ❖ Dahl D, (02/2010), «Should Small Businesses Be Entitled to Government Subsidies?» GROWTH THROUGH ACQUISITION, «How to Develop a Business Growth Strategy», www.inc.com.
- ❖ Pan W, Lang Y and Chen, (October 2014), «A case study of the corporate turnaround strategies», The International Journal of Organizational Innovation
- ❖ Caudilio F, Houben S and Noor J, (July 2015) – contributors to the development and analysis of this survey, «Growing beyond the core business», Mckinsey &Company
- ❖ http://businessjargons.com/stability-strategy.html
- ❖ Aghina W, Smet A and Weerda K, (December 2015), «Agility: It rhymes with stability», Mckinsey Quarterly.
- ❖ Smet A and Gagon C, (December 2015), «Going from fragile to agile», Mckinsey Podcast
- ❖ Tangpong C, Abebe M and Li Z, (July 2015), «A Temporal Approach to Retrenchment and Successful Turnaround in Declining Firms», Journal of Management Studies
- ❖ Yakola D, (March 2014), «Ten tips for leading companies out of crisis», Mckinsey
- ❖ Joy M, (Jul 17, 2015), «Retrenchment strategies corporate level strategies» Published in: Education Jack Welch Management Institute - Strategic management

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στο πώς μια επιχείρηση ή επιχειρηματική μονάδα μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση ή τη θέση αντίστοιχα των προϊόντων/υπηρεσιών της, στον κλάδο ή σε τμήμα της αγοράς στο οποίο δραστηριοποιείται (Wheelen and Hunger, 2012).

Σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές μονάδες μιας επιχείρησης και είναι πλήρως εναρμονισμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης. Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, συνδέεται με την αύξηση του περιθωρίου κέρδους των συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και με το συνδυασμό των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με σκοπό την επίτευξη των τεθέντων επιχειρηματικών στόχων. (Γεωργόπουλος, 2013).

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική και αναφέρεται στην περίπτωση που μια επιχείρηση ανταγωνίζεται απέναντι σε όλους τους ανταγωνιστές του συγκεκριμένου κλάδου, ή/και συνεργατική που σημαίνει ότι συνεργάζεται με μία ή περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου, με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών. Αναφέρεται στο εάν (Wheelen and Hunger, 2012):

- ✓ η επιχείρηση πρόκειται να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, στη βάση του χαμηλότερου κόστους ή πρέπει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της ως προς την ποιότητα των προϊόντων ή τη βέλτιστη παροχή των υπηρεσιών της, όπως και
- ✓ η επιχείρηση θα προσπαθήσει να επιτύχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ή θα αποφασίσει να επικεντρωθεί σε ένα «niche» τμήμα πελατείας, που δεν θα είναι τόσο μεγάλο αλλά θα είναι εξαιρετικά κερδοφόρο.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους, εκφράζει στην ουσία την ικανότητα μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάσει, δημιουργήσει και προσφέρει ένα συγκρίσιμο προϊόν στην αγορά πιο αποτελεσματικά απ' ότι οι ανταγωνιστές της. Αντιθέτως η διαφοροποίηση εκφράζει την ικανότητα μιας επιχείρησης ή επιχειρηματικής μονάδας να παρέχει μοναδικό και εξαιρετικής αξίας προϊόν/υπηρεσία από πλευράς ποιότητας, ειδικών χαρακτηριστικών ή εξυπηρέτησης μετά την πώληση (*after-sale*). (Wheelen and Hunger, 2012).

3.1. Διαμόρφωση Επιχειρηματικής Στρατηγικής.

Ανεξάρτητα από την επιλογή του είδους της στρατηγικής που μια επιχείρηση ακολουθεί, μια αποτελεσματική στρατηγική είναι πολύ δύσκολο να διατυπωθεί, διαμορφωθεί και ακόμα δυσκολότερο να υλοποιηθεί. Σε κάθε αγορά που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση ή Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, υπάρχουν δυνάμεις που όταν αφήνονται ανεξέλεγκτες, μπορεί να «συνωμοτήσουν» οδηγώντας την επιχείρηση σε απώλεια κερδών. Ισχυρές επιχειρηματικές στρατηγικές μπορεί να αντισταθμίσουν αυτές τις τάσεις της αγοράς. Ωστόσο σύμφωνα με σχετική έρευνα της «McKinsey», ένας πολύ μικρός αριθμός εταιρειών γνωρίζει πώς να δημιουργεί κέρδη. Η ίδια έρευνα επίσης, δείχνει ότι ένας σημαντικός αριθμός επιτυχημένων εταιρειών ανταπεξέρχονται ακόμη και στους πιο απαιτητικούς κλάδους, με πολύ στενά περιθώρια κέρδους.

Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικής στρατηγικής, έχει αποδειχθεί ότι πολύ συχνά γίνονται προσπάθειες κατά τις οποίες παραλείπονται βασικά δομικά στοιχεία και επομένως οι επιχειρηματικές στρατηγικές που τελικά προκύπτουν, είναι από την αρχή εσφαλμένες. Έτσι, η δημιουργία στρατηγικής καταλήγει ένα άκαμπτο, κουτί ασκήσεων ελέγχου, αγνοώντας την αλήθεια ότι η δημιουργία στρατηγικής είναι ένα ταξίδι και πολλές φορές, γεμάτο εμπόδια. Όπως η δημιουργία αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής απαιτεί βαθιές διαπροσωπικές σχέσεις, εμπλοκή και συζήτηση από τα ανώτερα στελέχη, το ίδιο απαιτείται να γίνεται και κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης της επιχειρηματικής στρατηγικής, όπου η συμμετοχή των ανώτατων στελεχών είναι απαραίτητη. Όταν τα ανώτατα στελέχη παραβλέπουν τις παραπάνω δυναμικές, χάνουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος ή τελικώς δημιουργούν μεγάλους όγκους στρατηγικών στα χαρτιά που παραμένουν ανολοκλήρωτες στην πράξη. Η επιχειρηματική στρατηγική απαιτείται να προσεγγίζεται με έναν αυστηρό και πλήρη τρόπο. (Bradley, Dawson and Montard, 2013). Ένα σύνηθες σφάλμα που έχει παρατηρηθεί κατά τη διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής, αφορά το μέγεθος της αυστηρότητας, πειθαρχίας και πληρότητας που διενεργούνται οι αναλύσεις. Για παράδειγμα:

- ✓ μια εταιρεία τεχνολογίας δηλώνει μεγάλη βεβαιότητα για την αυστηρότητα με την οποία διενεργεί αναλύσεις, ποτέ όμως δεν κατάφερε να διαγνώσει με ακρίβεια, το βαθμό δυσκολίας να υπολογιστούν οι αποδόσεις μιας στοχευμένης ομάδας πελατών, γεγονός που αποδεικνύει την έλλειψη πληρότητας των συγκεκριμένων αναλύσεων

- ✓ μια εταιρεία μπύρας επίσης, ενώ επικεντρώθηκε στη δομή του κλάδου, απέτυχε να προβλέψει τη μείωση των αποδόσεων της, που οφείλονταν τελικώς στις διαρθρωτικές αλλαγές του κλάδου, γεγονός που αποδεικνύει επίσης την απουσία εκ μέρους της ορθών εκτιμήσεων και προβλέψεων.

Η διενέργεια ορθών στρατηγικών επιλογών και η επιτυχής εφαρμογή τους στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων, δύναται να διασφαλιστούν, αν η επιχείρηση έχει αναγνωρίσει τα δομικά στοιχεία που συνθέτουν τη στρατηγική της. Ένα κεντρικό δομικό στοιχείο, είναι η βαθιά γνώση της αρχικής θέσης της εταιρείας. Πώς και γιατί δημιουργεί ή αντιθέτως πώς και γιατί μια επιχείρηση καταστρέφει την αξία (*διάγνωση*).

Τα στελέχη επίσης της επιχείρησης χρειάζονται μια εκτίμηση για το μέλλον της επιχειρηματικής μονάδας, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που σχεδιάζονται (*πρόβλεψη*).

Με το συνδυασμό της γνώσης σχετικά με τη θέση εκκίνησης μιας εταιρείας και την προοπτική της για το μέλλον, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει και να διερευνήσει εναλλακτικούς τρόπους επιτυχίας (*έρευνα*) και τελικά να αποφασίσει ποια εναλλακτική λύση θα επιλέξει για να συνεχίσει (*επιλογή*). Με τη στρατηγική που τελικώς επιλέγεται, η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο δράσης και ανακατανομής των διαθέσιμων πόρων της (*δέσμευση*).

Σε κάποιο βαθμό, τα δομικά αυτά στοιχεία, απλώς αντιπροσωπεύουν ένα λεπτομερή κατάλογο των δραστηριοτήτων που εκτελούν τα στελέχη στρατηγικής. Ωστόσο, τόσο το συγκεκριμένο όσο και οποιοδήποτε άλλο πλαίσιο δεν μπορεί από μόνο του να φέρει την επιτυχία. Ανάλογα με την εκάστοτε κατάσταση της επιχείρησης, κάποια δομικά στοιχεία μπορεί να αποδειχθούν πιο κρίσιμα από άλλα και ως εκ τούτου, να απαιτήσουν περισσότερη προσοχή κατά τη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής.

Η εστίαση στα δομικά στοιχεία της στρατηγικής, μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να αναπτύξουν διεισδυτικές ιδέες και μια πλήρη κατανόηση, του *πώς* και *γιατί* μια εταιρεία, οι ανταγωνιστές της, και άλλοι κρίκοι της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας του κλάδου, δημιουργούν αξία και συνεπαγόμενα κέρδη. (Bradley, Dawson and Montard, 2013).

Σε μια ανταγωνιστική στρατηγική, κάθε επιχείρηση προσπαθεί συνεχώς για την κατάκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ιδιαίτερα σε εποχές οικονομικής ύφεσης, που όλων το μερίδιο αγοράς μικραίνει, είναι μια ευκαιρία για ορισμένες επιχειρήσεις να αυξήσουν το δικό τους μερίδιο.

Για αυτές τις επιχειρήσεις που δεν σταματούν ποτέ να αναζητούν τρόπους ανάπτυξης, το ότι δεν εκδηλώθηκε ανταγωνισμός, σημαίνει ότι δεν εντοπίστηκε, όχι ότι δεν υπάρχει. (Kotler and Keller, 2012).

Εκτός από τη συνήθη ανταγωνιστική στρατηγική, οι επιχειρήσεις υιοθετούν ορισμένες φορές συνεργατική στρατηγική. Ειδικότερα, μέσω διαφόρων τύπων συμφωνιών, ανάλογα με τη στρατηγική κατεύθυνση κάθε επιχείρησης, δύο επιχειρήσεις δύνανται να συνεργαστούν, με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων ανταγωνιστών του κλάδου. Μια στρατηγική συμμαχία έχει λόγο ύπαρξης, όταν κάθε επιχείρηση ή αλλιώς στρατηγικός εταίρος, διαθέτει ένα μοναδικό πλεονέκτημα, όπως για παράδειγμα τεχνολογία, τεχνογνωσία, πρόσβαση σε αγορές, που είναι απαραίτητο για την επίτευξη κοινού στόχου, αλλά όχι ικανό να οδηγήσει από μόνο του στην επίτευξη του ανωτέρω στόχου. Σημειώνεται ότι οι στρατηγικοί εταίροι, παραμένουν αυτόνομες νομικές οντότητες. (Τσόγκας, 2016).

Έτσι, όταν τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων αποφασίσουν να δημιουργήσουν συνεργατικές συμφωνίες, θα πρέπει να επιδιώξουν να αποκτήσουν ταυτόχρονα και εκείνους τους παράγοντες, που θα τους δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες τις οποίες, θα αξιοποιήσουν με σκοπό την ενίσχυση των πιθανοτήτων να επιτύχουν τους στόχους τους. Ανάλογα με το τι επιδιώκει μια επιχείρηση από μια συμφωνία, για π.χ. την απόκτηση πρόσβασης σε πόρους και διακριτές ικανότητες, καθορίζονται και οι σχετικές συμβάσεις συνεργασίας. Καθοριστικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα των συνεργασιών αποτελεί η προσαρμοστικότητα κάθε μιας από τις συνεργαζόμενες εταιρείες στο περιβάλλον της. Ως εκ τούτου, έχει εκτιμηθεί ότι ο ταχύτερος ρυθμός που μια εταιρεία προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος, αυξάνει την πιθανότητα συνεργασίας. Έτσι, η ευελιξία της εταιρείας γίνεται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχή συνεργασία. (Sánchez de Pablo and Estévez, 2014).

3.2 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Ίσως από τα πλέον δημοφιλή βιβλία στην ανάλυση του ανταγωνισμού είναι αυτά του Michael Porter «Competitive Strategy» (1980), «Competitive Advantage» (1985) και «Competitive Advantage of the Nations» (1989). Σύμφωνα με τον Porter οι στρατηγικές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις, να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τρεις (3) διαφορετικές βάσεις (David, Marion, 2011):

- ✓ Στρατηγική ηγεσίας Κόστους (*cost leadership*)
- ✓ Στρατηγική Διαφοροποίησης (*differentiation*)
- ✓ Στρατηγική εστίασης (*focus*).

Μέσω της στρατηγικής *ηγεσίας κόστους*, διενεργείται προσπάθεια εκ μέρους της επιχείρησης, να διατηρηθεί το κόστος χαμηλά έτσι ώστε, η επιχείρηση να είναι φθηνότερη από τον ανταγωνισμό. Η εν λόγω στρατηγική δεν απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες στο Μάρκετινγκ της επιχείρησης, αλλά υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να βρεθεί ένας φθηνότερος ανταγωνιστής, επομένως η ηγεσία δεν διατηρείται για πάντα.

Ο ηγέτης της *διαφοροποίησης* (*quality leader*) είναι η επιχείρηση που διαφοροποιείται από όλους τους ανταγωνιστές της, παρέχοντας στους πελάτες της εξαιρετική ποιότητα, ή απόδοση, ενώ η στρατηγική εστίασης (*niche*) εστιάζει για παράδειγμα, σε ένα μικρό τμήμα και όχι σε όλη την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. (Kotler and Keller, 2012).

3.2.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Βασίζεται στην παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων με πολύ μικρό κόστος παραγωγής, που απευθύνονται σε πελάτες που δείχνουν ευαισθησία στις τιμές. Από την εν λόγω στρατηγική αναδεικνύονται δύο επιμέρους στρατηγικές ηγεσίας κόστους (David, Marion, 2011):

- ✓ Η χαμηλού κόστους στρατηγική (*low cost strategy*) η οποία συνίσταται στην προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών σε ένα ευρύ σύνολο πελατών, με τη μικρότερη τιμή της αγοράς
- ✓ Η «*Best value strategy*», η οποία συνίσταται στην προσφορά σε ένα ευρύ σύνολο πελατών προϊόντων/υπηρεσιών με τη μεγαλύτερη αξία της αγοράς, σε σχέση με αυτή που προσφέρουν οι ανταγωνιστές προϊόντων με όμοια χαρακτηριστικά.

Και οι δύο στρατηγικές απευθύνονται σε μεγάλα τμήματα πελατείας.

Η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (*Cost leadership*) απαιτεί δημιουργία οικονομικών κλίμακας, σημαντικούς περιορισμούς κόστους, οι οποίοι έρχονται μέσα από την εμπειρία, αυστηρούς ελέγχους στα βιομηχανικά έξοδα, την αποφυγή μη κερδοφόρων πελατών και περιορισμούς κόστους σε περιοχές όπως η έρευνα και η ανάπτυξη (R&D), η εξυπηρέτηση, οι πωλητές, η διαφήμιση, η προώθηση κ.ο.κ. Εξαιτίας του χαμηλού κόστους η επιχείρηση που είναι ηγέτης σε αυτή τη στρατηγική, έχει τη δυνατότητα να χρεώνει χαμηλότερη τιμή για τα προϊόντα της απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της και ταυτόχρονα να επιτυγχάνει ικανοποιητικά κέρδη. Παρόλο που δεν έχει αναγκαστικά το χαμηλότερο κόστος σε όλο τον κλάδο έχει το χαμηλότερο από τους ανταγωνιστές της,

Ορισμένες χαρακτηριστικές επιτυχημένες επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι η «Wal-Mart», τα «McDonald's» και η εταιρεία εξοπλισμού πληροφορικής «Dell». Έχοντας χαμηλό κόστος θέση στην αγορά, μια επιχείρηση ή μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να απολαμβάνει μια ασπίδα άμυνας έναντι των ανταγωνιστών της. Το χαμηλό κόστος της επιτρέπει να επιτύχει κέρδη κατά τη διάρκεια περιόδων έντονου ανταγωνισμού. Το μεγάλο μερίδιο στην αγορά σημαίνει ότι απολαμβάνει μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα με τους προμηθευτές της (καθώς αγοράζει μεγάλες ποσότητες). Επίσης η χαμηλή τιμή που έχει τη δυνατότητα να χρεώνει λόγω του χαμηλού κόστους, αποτελούν εμπόδια σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο καθώς λίγες τέτοιες επιχειρήσεις είναι σε θέση να επιτύχουν το πλεονέκτημα κόστους. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτες κόστους κερδίζουν πάνω από το μέσο όρο των επιστροφών των επενδύσεών τους. (Wheelen and Hunger, 2012).

Το 2008, όσο βάθαινε η οικονομική κρίση, η εταιρεία «Microsoft», έβλεπε τον εαυτό της εγκλωβισμένο μπροστά στην τεράστια επιτυχία της «Apple» και στην εξαιρετικά επιτυχημένη σειρά των διαφημίσεων που λάνσαρε την εποχή εκείνη, με το σύνθημα: «*Get a Mac*», οι οποίες παρουσίαζαν ένα έξυπνο, δημιουργικό, εύκολο στη χρήση «Mac», απέναντι στο προβληματικό, γεμάτο ιούς χαρακτήρα των ηλεκτρονικών υπολογιστών της «Microsoft», την ώρα που αναλυτές και καταναλωτές ασκούσαν έντονη κριτική στο λειτουργικό «Vista», κατηγορώντας το, για χαμηλή απόδοση.

Η εταιρεία μέχρι το 2001, ανήκε στους πολυεκατομμυριούχους του κλάδου, ενώ αμέσως μετά, η «Apple» με τη δυναμική της επιστροφή, την έκανε να μετρά σημαντικές απώλειες.

Ως απάντηση στα παραπάνω, η «Microsoft» λανσάρει την καμπάνια «*Windows, Life without walls*», με σκοπό να ενισχύσει θετικά την εικόνα της. Η εταιρεία έδωσε το μήνυμα για το πόσο φθηνότεροι είναι οι δικοί της υπολογιστές καθώς έχουν ενσωματωμένο το λογισμικό, κάτι που ακούστηκε πολύ θετικά μέσα στην κρίση (Kotler and Keller, 2012).

3.2.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Βασίζεται στην παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών μοναδικών σε όλο τον κλάδο και απευθύνεται σε καταναλωτές που δείχνουν σχετική μόνο ευαισθησία στις τιμές (David and Marion, 2011). Η στρατηγική Διαφοροποίησης στοχεύει σε ευρύ πεδίο της αγοράς και συνδέεται με τη δημιουργία προϊόντων/υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται στον κλάδο τους, ως μοναδικά. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα μπορεί να χρεώσει ακριβότερη τιμή.

Η μοναδικότητα του προϊόντος μπορεί να συνίσταται στο σχεδιασμό, να συνδέεται με τους συνειρμούς που προκαλούνται στους πελάτες από την εικόνα της επιχείρησης, να σχετίζεται με προηγμένη τεχνολογία, με τα χαρακτηριστικά και την αποτελεσματικότητα των δικτύων διανομής ή την εξυπηρέτηση της πελατείας.

Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που οδηγεί σε αφοσιωμένους πελάτες οι οποίοι δεν δείχνουν ιδιαίτερη ευαισθησία στην τιμή. Τα υψηλά κόστη συνήθως μεταφέρονται στους αγοραστές. Η πιστότητα των πελατών επίσης λειτουργεί ως εμπόδιο εισόδου για νεοεισερχόμενους οι οποίοι προκειμένου να ανταγωνιστούν τις επιχειρήσεις αυτές πρέπει προηγουμένως να καταφέρουν να δημιουργήσουν τη δική τους διακριτή υπεροχή, ώστε να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους με τέτοιο τρόπο, που να μπορούν να ανταγωνιστούν με επιτυχία. (Wheelen and Hunger, 2012).

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν την εν λόγω στρατηγική, έχουν στόχο να κρατήσουν τους πελάτες τους για μια ζωή (*life long value*). Μεριμνούν, ώστε οι πελάτες τους να είναι συνεχώς ευχαριστημένοι και ως εκ τούτου προσπαθούν πάντα να τους προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, βασιζόμενες στην πολύ καλή γνώση τους γι' αυτούς. Οι πελάτες αποφασίζουν με βάση τα κριτήρια που μεγιστοποιούν, με βάση τη δική τους αντίληψη, την αξία.

Για παράδειγμα η εταιρεία «Caterpillar» (CAT), κατάφερε να ηγηθεί στον κατασκευαστικό τομέα, μεγιστοποιώντας την αξία που εισπράττει ο πελάτης. Η εταιρεία παράγει υψηλής ποιότητας εξοπλισμό, γνωστό για την αντοχή και την αξιοπιστία του, παράγοντες κλειδιά για τον κατασκευαστικό τομέα. Διευκόλυε τους πελάτες στην ανεύρεση των σωστών για τις συγκεκριμένες ανάγκες τους προϊόντων, δημιουργώντας μια πολύ αναλυτική λίστα με τα προϊόντα της και συνεργάζεται με ένα σημαντικό αριθμό διανομέων οι οποίοι γνωρίζουν σε βάθος τα προϊόντα της και είναι πολύ καλά εκπαιδευμένοι έναντι των ανταγωνιστών. Η εταιρεία δημιούργησε επίσης ένα ασυναγώνιστο σύστημα εξυπηρέτησης. Έτσι οι πελάτες της, αναγνωρίζοντας τη συνολική αξία που τους προσφέρει η επιχείρηση, της επιτρέπουν να είναι 10-20% ακριβότερη απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της. (Kotler and Keller, 2012).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης είναι πιθανότερο να οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, καθώς η στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί υψηλότερα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους από την άλλη μεριά είναι προτιμότερη για την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. (Wheelen and Hunger, 2012).

3.2.3 Στρατηγική Εστίασης

Η εν λόγω στρατηγική σχετίζεται με την παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών που ικανοποιούν ανάγκες μικρού τμήματος πελατείας ή συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών. Υπάρχουν δύο τύποι στρατηγικής εστίασης: (David and Marion, 2011):

- ✓ η εστίαση με βάση το χαμηλό κόστος, η οποία συνίσταται στην προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών σε ένα μικρό τμήμα πελατείας (*niche*), στη μικρότερη τιμή που υπάρχει στην αγορά και
- ✓ η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, που συνίσταται στην προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών σε μικρό τμήμα πελατείας, στην καλύτερη τιμή με βάση την προσφερόμενη αξία. Έχει στόχο να προσφέρει στο «*niche*» τμήμα πελατείας της, προϊόντα/υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα από τους ανταγωνιστές στις προτιμήσεις και απαιτήσεις των πελατών

Η στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους που εστιάζει σε συγκεκριμένους αγοραστές ή σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, στοχεύοντας σε συγκεκριμένα τμήματα και αποκλείοντας άλλα. Η επιχείρηση αναζητά πλεονέκτημα κόστους στο τμήμα πελατείας ή τη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται. (Wheelen and Hunger, 2012).

Η Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατείας ή γεωγραφική περιοχή. Η επιχείρηση μέσω της εν λόγω στρατηγικής αναζητά τη διαφοροποίηση σε στοχευμένο τμήμα αγοράς. Η εν λόγω στρατηγική συνίσταται στην εστίαση όλων των προσπαθειών της επιχείρησης στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών ενός στενού στρατηγικού στόχου, που επιτυγχάνει τελικώς να ικανοποιήσει καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές της. (Wheelen and Hunger, 2012). Η επιχείρηση επενδύοντας στα πιο επικερδή τμήματα πελατείας, ελπίζει στην υψηλή κερδοφορία χτίζοντας υψηλή πιστότητα πελατών (*customer loyalty*). Για παράδειγμα η «Royal Bank of Canada», αφού τμηματοποίησε και ξεχώρισε τους εύπορους πελάτες της, στοχεύοντας στη συνεχή ικανοποίησή τους, ίδρυσε κατάστημά της στη Φλώριντα καθώς παρατηρώντας τους ανακάλυψε, ότι πολλοί από αυτούς πήγαιναν εκεί το χειμώνα διακοπές. (Kotler and Keller, 2012).

Το «Internet of things» (*I.o.T*) είναι ένας νέος κλάδος που έχει δημιουργήσει προσδοκίες για κέρδη, τα τελευταία χρόνια. Μερικές από τις πρώτες επενδύσεις έχουν αρχίσει να αποδίδουν καρπούς, με τους έξυπνους θερμοστάτες, τις φορητές συσκευές για έλεγχο της φυσικής κατάστασης, αλλά και άλλες καινοτομίες που γίνονται σταδιακά τάση. Στα προϊόντα περιλαμβάνονται από αισθητήρες για συστήματα ιατρικής παρακολούθησης μέχρι αισθητήρες για αυτοκίνητα.

Οι εταιρείες ημιαγωγών (*Semiconductor companies*), όπως ονομάζονται, που προσφέρουν τα εν λόγω προϊόντα, ίσως ακόμη περισσότερο από ό, τι άλλοι φορείς του κλάδου, θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την επέκταση του Διαδικτύου. Ο χρόνος και το μέγεθος της ανάπτυξης του κλάδου, ωστόσο, μπορεί να εξαρτάται από το πόσο γρήγορα οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν πολλά εμπόδια, όπως η έλλειψη ασφάλειας, η περιορισμένη ζήτηση των πελατών, ο κατακερματισμός της αγοράς και η έλλειψη τεχνολογικών προτύπων.

Μέχρι την επίλυση των εν λόγω ζητημάτων, οι εταιρείες ημιαγωγών, θα συνεχίσουν να αντιπροσωπεύουν μόνο ένα μικρό μέρος της συνολικής αλυσίδας αξίας, αδυνατώντας να παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις, όπως για παράδειγμα λύσεις που αφορούν την ασφάλεια και το λογισμικό και έτσι τα προϊόντα τους θα συνεχίσουν να απευθύνονται σε μια εξειδικευμένη (*niche*) αγορά. (Bauer, Patel and Veira, 2015).

Οι παραπάνω στρατηγικές συνεπάγονται διαφορετική οργάνωση λειτουργιών στις επιχειρήσεις, στις διαδικασίες τους και στις οργανωτικές ρυθμίσεις, τον έλεγχο, καθώς και τα συστήματα παροχής κινήτρων. Μεγαλύτερες επιχειρήσεις με μεγαλύτερη πρόσβαση σε πόρους συνήθως ανταγωνίζονται μέσω της ηγεσίας κόστους και / ή με βάση τη διαφοροποίηση, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις συχνά ανταγωνίζονται μέσω μιας από τις δύο κατηγορίες εστίασης.

Μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να επιδιωχθεί είτε με μια μικρή αγορά-στόχο ή μία μεγάλη αγορά-στόχο. Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, δεν είναι αποτελεσματικό μια επιχείρηση να ακολουθήσει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους σε μια μικρή αγορά, διότι τα περιθώρια κέρδους είναι γενικά πολύ μικρά.

Ομοίως, όταν υπάρχει μια πολύ μεγάλη αγορά δεν είναι αποτελεσματικό να ακολουθείται μια στρατηγική εστίασης, καθώς δεν θα δημιουργηθεί η δυνατότητα αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας, όπου σε μια μεγάλη αγορά η στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να οδηγήσει ευκολότερα στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (David and Marion, 2011).

Με τα χρόνια η διάκριση των στρατηγικών του Porter σε ηγεσίας κόστους και στρατηγικές διαφοροποίησης αποδείχθηκε ότι οδήγησε σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο για την επιβίωση όσο και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Επίσης μέσα στα χρόνια έχει αποδειχθεί ότι η στρατηγική ηγεσίας κόστους και διάφορες στρατηγικές διαφοροποίησης επιλέγονται συχνά μεταξύ των νεοσύστατων επιχειρήσεων.

Ωστόσο, τα θετικά ανταγωνιστικά αποτελέσματα τις περισσότερες φορές οφείλονται στον επιτυχή συνδυασμό της επιλεγμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής της εταιρείας με τους διαθέσιμους πόρους της.

Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση έχει εξαιρετικά, δημιουργικά ή επιστημονικά ταλέντα είναι χρήσιμη η επιλογή μιας καινοτόμου διαφοροποίησης, και αντίστοιχα η διάρθρωση της παραγωγής με βάση το κόστος είναι σε θέση να στηρίξει μια διατηρήσιμη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Αυτός ο συνδυασμός της αντιστοίχισης των διαθέσιμων πόρων (ειδικές γνώσεις, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, προηγμένη τεχνολογία), μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις στρατηγικές επιλογές των επιχειρηματιών, ειδικά όσων ξεκινούν νέες επιχειρήσεις. (Block, Kohn and Miller, 2014).

Η κατοχή και χρήση τεχνολογίας είναι ένα από τα σημαντικότερα και καθοριστικότερα στοιχεία στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις εδώ και δεκαετίες. Ωστόσο, ορισμένα κρίσιμα ζητήματα, όπως οι προσδοκίες των καταναλωτών, έχουν αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Σήμερα, για το 80% περίπου των αγορών γίνεται ηλεκτρονική έρευνα από τους πελάτες, πριν οι τελευταίοι επισκεφτούν ένα κατάστημα λιανικής. Επιπλέον πολλοί πελάτες σήμερα προτιμούν να ολοκληρώνουν τις αγορές τους ηλεκτρονικά. Ακόμα και στα παντοπωλεία πάνω από 10% των πελατών στο Ηνωμένο Βασίλειο αγοράζουν πλέον ηλεκτρονικά, ενώ στην Τραπεζική αγορά της ίδιας χώρας το ποσοστό φτάνει πάνω από 30%.

Το δεύτερο στοιχείο που διαφοροποιεί τη λειτουργία της τεχνολογίας της σημερινής εποχής με την τεχνολογία του παρελθόντος είναι η σημαντική μείωση που συντελείται διαρκώς στο κόστος των λύσεων υψηλού επιπέδου πληροφορικής. Ιστορικά όλες αυτές οι λύσεις ήταν πολύ ακριβές και η εφαρμογή τους ήταν μια χρονοβόρα διαδικασία. Αυτό πλέον δεν είναι πρόβλημα καθώς αρκούν μερικές εβδομάδες ή το πολύ λίγοι μήνες.

Η ψηφιακή εποχή έχει αλλάξει δραματικά το ανταγωνιστικό τοπίο σε πολλούς επιχειρηματικούς τομείς. Επιτρέπει νεοεισερχόμενους να εισέλθουν από τελείως διαφορετικούς κλάδους. Σε ορισμένες χώρες για παράδειγμα, τράπεζες εισέρχονται στον ταξιδιωτικό κλάδο, σε άλλες χώρες, εταιρείες του ταξιδιωτικού κλάδου εισέρχονται στον κλάδο των ασφαλειών και λιανέμποροι εισέρχονται στο χώρο των media. *(διαποίκιση)*.

Έτσι το πεδίο του ανταγωνισμού δεν είναι πλέον αυτό που ήταν και σε αυτή την αλλαγή έχει συμβάλλει καθοριστικά η ψηφιακή τεχνολογία. Όσες επιχειρήσεις έχουν κατακτήσει την ψηφιακή τεχνολογία, σκέφτονται με ευρύ τρόπο με ποιους να συνεργαστούν.

Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτή η συνεργασία μπορεί να αφορά και σχέσεις που στο παρελθόν ήταν ανταγωνιστικές ή σε ορισμένες περιπτώσεις η συνεργασία αρκείται στην κοινή χρήση πληροφοριών.

Μια σημαντική απόφαση γύρω από την ψηφιακή τεχνολογία είναι η επίθεση ή η άμυνα. Για αρκετούς ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με υψηλά περιθώρια κέρδους, μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να αποφασίσουν να υιοθετήσουν μια καινοτόμα πρόταση χαμηλού κόστους, γιατί αυτό μπορεί να καταστρέψει σύντομα την αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες αξία για την προσφορά της εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά η μακροχρόνια άμυνα, όταν υπάρχουν επιθετικοί παίκτες στην αγορά μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνιο πρόβλημα αν οι συγκεκριμένοι παίκτες είναι περισσότερο ελκυστικοί στους πελάτες ή έχουν μια χαμηλού κόστους βάση. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να σκέφτονται προσεκτικά τη σωστή ισορροπία μεταξύ άμυνας και επίθεσης.

Είναι πολύ σημαντικό να διαπιστωθεί εγκαίρως ποια είναι η αξία που μπορεί να δώσει η ψηφιακή τεχνολογία. Σε ορισμένους κλάδους υπάρχουν ευκαιρίες που έρχονται από νέα κανάλια ή χαμηλού κόστους εισόδους σε νέες αγορές. Αλλά αντίστοιχα υπάρχουν και απειλές που συνδέονται με τις υψηλές τιμές που πιέζουν τα περιθώρια κέρδους.

Οι ηγέτες που δραστηριοποιούνται σε καθιερωμένους για χρόνια κλάδους, έχουν αρκετές δυνάμεις που χρησιμοποιούν για να αμυνθούν ενάντια στις επιχειρήσεις που επιτίθενται μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας. Έχουν για παράδειγμα την πελατειακή τους βάση, το «brand name», την απαραίτητη πληροφόρηση. Η δυσκολία για τις επιχειρήσεις αυτές ωστόσο, είναι να διασφαλίζουν σε συνεχή βάση ότι όλα αυτά τα κεφάλαια είναι διαχειρίσιμα και χρησιμοποιούνται με κατάλληλη ισορροπία στον ψηφιακό κόσμο.

Σε πολλές περιπτώσεις η ψηφιακή υιοθέτηση αγκαλιάζει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα η ανάγκη των Τραπεζών να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους δημιουργώντας μια εξαιρετική εμπειρία πελάτη, απαιτεί αλλαγές στο Μάρκετινγκ, στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, στα κανάλια διανομής, στις λειτουργίες και την τεχνολογία, καθιστώντας εξαιρετικά δύσκολη την προτεραιοποίηση και την υλοποίηση όλων αυτών των απαραίτητων αλλαγών, ενώ αντιθέτως σε τομείς όπως η λιανική, οι ψηφιακές επιπτώσεις εξαντλούνται μόνο στις λειτουργίες του Μάρκετινγκ. (Willmott and McIntosh, 2014).

Ανεξάρτητα επομένως, αν μια επιχείρηση επιλέγει μια από τις διαθέσιμες επιχειρηματικές στρατηγικές, εκείνο που έχει σημασία είναι η αντιλαμβανόμενη αξία που έχει ο πελάτης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιλέγει και ως εκ τούτου, η αξία ανάγεται σε κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. Οι πελάτες είναι σήμερα περισσότερο μορφωμένοι και ενημερωμένοι επομένως, είναι σε θέση να αξιολογούν τι τους προσφέρει μια εταιρεία και να μετακινούνται στην περίπτωση που δεν μείνουν ευχαριστημένοι, στον ανταγωνισμό. Η οικονομική κρίση και η μείωση των εισοδημάτων, έκαναν τους καταναλωτές να μένουν όλο και λιγότερο πιστοί σε συγκεκριμένες εταιρείες.

Ειδικότερα, η κρίση βρήκε τους καταναλωτές να αναζητούν τρόπους να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη που λαμβάνουν από κάθε προϊόν, μειώνοντας τη δαπάνη που διενεργούν για τα συγκεκριμένα οφέλη. Προϊόντα που συνδυάζουν καλή ποιότητα και προσιτές τιμές, κέρδισαν και συνεχίζουν να κερδίζουν τις καρδιές και τα πορτοφόλια των καταναλωτών. Η «Dell» για παράδειγμα, είναι εταιρεία που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, αλλά δεν αγνόησε ποτέ και την ποιότητα. Όταν για παράδειγμα αντιλήφθηκε ότι η μετακίνηση του «Call Center» της, στην Ινδία δημιούργησε αναμονές στην πελατεία της, υλοποίησε άμεσα διορθωτικές κινήσεις μετακινώντας το, εκ νέου, στις Η.Π.Α. (Kotler and Keller, 2012).

Αρκετές επιχειρήσεις προσπαθώντας να κατακτήσουν τους πελάτες που εστιάζουν τόσο σε σχετική αξία όσο και σε προσιτή τιμή, αποτυγχάνουν να ακολουθήσουν την ενδεδειγμένη στρατηγική. Ένα σύνηθες λάθος που κάνουν είναι να προσφέρουν σημαντικές εκπτώσεις σε εξαιρετικά προϊόντα προκειμένου να απαντήσουν στις πιέσεις της αγοράς, χωρίς προηγουμένως να έχουν επιτύχει μείωση του κόστους. Παρόλο που η εν λόγω στρατηγική μπορεί να επιφέρει βραχυπρόθεσμα αύξηση των πωλήσεων, δεν μπορεί να λειτουργήσει μακροπρόθεσμα. (Llewellyn, Podpolny and Zerbi, 2015).

Ένα από τα παρακάτω επιχειρηματικά μοντέλα, δύναται να δώσει την επιθυμητή λύση (Llewellyn, Podpolny and Zerbi, 2015) :

- ✓ Μοντέλο «*Lean-selling*». Η συγκεκριμένη προσέγγιση συνίσταται στο σχεδιασμό των προϊόντων με τιμή τη λιγότερο ακριβή, περιορίζοντας την υποστήριξη πελατών.
Το χαμηλό κόστος θα διευκολύνει τη χαμηλή τιμολόγηση, όπως για παράδειγμα στον κλάδο των ασφαλειών, όπου με την είσοδο των ηλεκτρονικών πωλήσεων, χωρίς την παρέμβαση αντιπροσώπων, διευκολύνθηκαν αρκετές επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος τους και αντίστοιχα τις τιμές των προϊόντων τους.
- ✓ Μοντέλο «*No-frills service*». Το εν λόγω επιχειρηματικό μοντέλο επιτρέπει την πώληση προϊόντων σε χαμηλές τιμές, μέσω της μείωσης περιοχών όπως τα κανάλια διανομών. Διαφέρει από το προηγούμενο μοντέλο στο σημείο ότι για το εν λόγω μοντέλο, απαιτείται μια επιχείρηση με πολύ δυναμικό τμήμα πωλήσεων.

- ✓ Μοντέλο «*Plain products*». Μέσω του εν λόγω επιχειρηματικού μοντέλου οι εταιρείες προσφέρουν προϊόντα σε χαμηλές τιμές, αναδιοργανώνοντας τα υφιστάμενα ακριβά προϊόντα τους, αποσύροντας υψηλών προδιαγραφών χαρακτηριστικά, ώστε να επιτύχουν μικρότερο κόστος παραγωγής, ή προσφέροντας τελείως νέα, φθηνότερα προϊόντα. Το χαμηλού κόστους αυτοκίνητο «Dacia» της αυτοκινητοβιομηχανίας Renault, είναι ένα τέτοιο παράδειγμα.

Παρόλο που τα παραπάνω επιχειρηματικά μοντέλα δείχνουν απλά στην υλοποίηση, απαιτούν από τις επιχειρήσεις να λάβουν σημαντικές αποφάσεις για την ακολουθούμενη στρατηγική και ειδικότερα σε σχέση με ζητήματα που αφορούν τον τύπο του προϊόντος, τη λειτουργική στήριξη των πελατών, το μοντέλο πωλήσεων και το brand name της επιχείρησης.

Οι εταιρείες «Coca Cola» και η «Pepsi» δεν κληρονόμησαν τις επιχειρήσεις αυτές. Τις δημιούργησαν. Μέρος της επιτυχίας τους, η οποία συνεχίζεται, είναι μια συγκεκριμένη τους ικανότητα να δομούν όχι μόνο τις επιχειρήσεις τους αλλά και όλο τον κλάδο. Με άλλα λόγια η δομή ενός κλάδου δεν είναι πάντα εξωγενής. Μπορεί να είναι και ενδογενής, όσο υπάρχουν έξυπνοι ανταγωνιστές όπως η «Coca Cola» και η «Pepsi», οι οποίες πηγαίνουν στον πόλεμο σκοτώνοντας όλους τους παρευρισκομένους και όχι τους εαυτούς τους. Σήμερα γνωρίζουμε πολύ περισσότερα για τη δομή και τα χαρακτηριστικά των κλάδων απ' ό,τι στο παρελθόν και ως εκ τούτου, ορισμένες επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται και να γίνουν έξυπνοι ανταγωνιστές, όπως η «Coca Cola» και η «Pepsi». (Makadoki and Ross, 2009).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ελληνική (Βιβλίο - Σημειώσεις)

- ❖ Γεωργόπουλος Ν, (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 3^η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- ❖ Τσόγκας Μ, (2016), «International Marketing for the E-MABA 2016», Διαλέξεις.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

- ❖ Wheelen T and Hunger D, (2012) «Strategic Management & Business Policy», 13th edition, Pearson
- ❖ David F and Marion F, (2011), «Strategic Management, Concepts and Cases», Pearson.
- ❖ Kotler P and Keller K, (2012), «Marketing Management», 14th edition, Pearson.

Ξενόγλωσση (Άρθρο – Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ Block J, Kohn K and Miller D, Ullrich K, (2014), «Necessity entrepreneurship and competitive strategy», Springer Science + Business Media, New York 2014. Accepted: 13 May 2014 - Published online: 3 June 2014.
- ❖ Paul W, συνέντευξη με McIntosh B, (May 2014), «Digital strategy», McKinsey & Company
- ❖ Llewellyn C and Podpolny D, (January 2015), «Capturing the new ‘value’ segment in medical devices», McKinsey & Company
- ❖ Makadoki R and Ross D, (February 2009), «Taking industry structuring seriously: A strategic Perspective on Product differentiation», Strategic Management Journal, 34, published online (2013), Copyright 2012 John Wiley & Sons, Ltd.
- ❖ Sánchez de Pablo J and Estévez P, (Winter 2014), «The Relationship between Corporate Strategy and Cooperative Agreement Success», Management, volume 9 number 4
- ❖ Bradley C, Dawson A and Montard A, (October 2013) «Mastering the building blocks of strategy», McKinsey Quarterly
- ❖ Bauer H, Patel M and Veira J, (October 2015) «Internet of Things: Opportunities and challenges for semiconductor companies», Mckinsey & Company.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και οι οποίες αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο διενεργούνται όλες της οι δραστηριότητες. Αναφέρονται στη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Η βέλτιστη αξιοποίηση των δυνάμεων της επιχείρησης, του συνόλου δηλαδή των πόρων και ικανοτήτων της, και η αποτελεσματική διαχείριση των αδυναμιών της, δύνανται να την οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wheelen and Hunger, 2012).

Επιτυχημένες εταιρείες όπως, η «Apple», η «3M», η «Procter & Gamble» και η «Google» γνωρίζουν πολύ καλά τη σημασία που έχει για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης, ένα υποστηρικτικό και καινοτόμο εσωτερικό περιβάλλον, ενώ πολυάριθμες έρευνες έχουν αποδείξει, τη σημαντικότητα συγκεκριμένων εσωτερικών διαστάσεων, που συμβάλλουν στη δημιουργία του υποστηρικτικού και καινοτόμου αυτού περιβάλλοντος. Οι εν λόγω διαστάσεις συνίστανται σε σημαντικό βαθμό (Kuratko, Hornsby, Jeffrey and Covin, 2014):

- ✓ στην υποστήριξη από την ανώτατη ηγεσία
- ✓ στη διάκριση των εξουσιών και στην αυτονομία των εργασιών
- ✓ στα κίνητρα και την επιβράβευση των εργαζομένων
- ✓ στη διαθεσιμότητα του χρόνου για τη διεκπεραίωση όλων των εργασιών και
- ✓ στην οργανωτική δομή της επιχείρησης

Η εταιρεία «Mckinsey», αναφέρθηκε στο πλαίσιο των «7S» για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. Η στρατηγική, η δομή και τα συστήματα της επιχείρησης, θεωρούνται το «hardware» της επιτυχίας, ενώ το «software» της επιτυχίας συνίσταται στο στυλ της επιχείρησης, στα προσόντα των εργαζομένων της, στους ίδιους τους εργαζομένους και στις κοινές αξίες) (strategy, structure, systems, style, skills, staff, shared values) (Kottler & Keller, 2012).

4.1. Εταιρική Δομή – Οργανόγραμμα

Μια εταιρεία για να λειτουργήσει επιτυχώς απαιτείται να έχει σαφήνεια (*clarity*) στη δομή της, που να της επιτρέπει να θέτει στόχους και να τους υλοποιεί. Υπάρχουν πολλοί τύποι οργανωτικής δομής. Το ποιος ακριβώς επιλέγεται από κάθε εταιρεία συνδέεται απόλυτα με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση (τοπικό, διεθνές), τη φύση και το είδος των εργασιών της και τον τρόπο που επιθυμεί αυτές οι εργασίες να υλοποιούνται.

Η εταιρική δομή μπορεί να αναπτύσσεται με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης, που συνδέονται για παράδειγμα με την παραγωγή, το μάρκετινγκ, τη χρηματοδότηση, τις προμήθειες, ή/και με βάση τα προϊόντα της επιχείρησης, όπως δάνεια λιανικής, και εταιρικής τραπεζικής, ενώ σε περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιείται και διεθνώς, δύναται να αναπτύσσεται είτε κατά περιοχές επιχειρηματικής δράσης, όπως για παράδειγμα Ελλάδα, Ευρώπη, είτε μέσω διπλής ευθύνης, ώστε να επιτρέπεται σε κάθε εθνική θυγατρική να έχει πρόσβαση στα συνολικά προϊόντα της εταιρείας (Θανόπουλος, 2013).

Στην κορυφή της εταιρικής δομής μιας επιχείρησης, βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο έχει την αρμοδιότητα να εγκρίνει όλες τις αποφάσεις που λαμβάνονται και επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2012).

Με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση εννοείται η δομή και οι σχέσεις που καθορίζουν την κατεύθυνση και την επίδοση της επιχείρησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι συνήθως στο επίκεντρο της εταιρικής διακυβέρνησης και η σχέση του με τους άλλους συμμετέχοντες, είναι κρίσιμη. Στο πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης, εντάσσονται συμμετέχοντες που βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ήτοι ανώτατα στελέχη και υπάλληλοι, όσο και στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές και πιστωτές της επιχείρησης. Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης επηρεάζεται από την επιχειρηματική ηθική καθώς και το νομικό, κανονιστικό και θεσμικό περιβάλλον της επιχείρησης (McRitchie, 1999). Τα εταιρικά διοικητικά συμβούλια βρέθηκαν υπό πίεση να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες για την ανάπτυξη της στρατηγικής και την επίβλεψη των κινδύνων των επιχειρήσεων, μετά την οικονομική κρίση του 2008 που αποκαλύφθηκαν πολλές περιπτώσεις ανεπαρκούς διακυβέρνησης (McKinsey Global Survey, 2011).

4.2. Εταιρική Κουλτούρα

Εταιρική κουλτούρα σημαίνει μια συλλογή από κοινές πεποιθήσεις, προσδοκίες και αξίες, που καλλιεργούνται εντός της επιχείρησης, εκφράζοντας συνήθως τις αξίες των ιδρυτών της, κληρονομούνται στις επόμενες γενιές των συμμετεχόντων στην επιχείρηση και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ειδικότερα, η εταιρική κουλτούρα (Wheelen & Hunger, 2012):

- ✓ μεταφέρει ένα είδος ταυτότητας στους εργαζομένους.
- ✓ συμβάλλει στη δημιουργία δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση
- ✓ συμβάλλει στη σταθερότητα της επιχείρησης
- ✓ καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις οργανωσιακές λειτουργίες και την κατάλληλη εργασιακή συμπεριφορά.

Η εταιρική κουλτούρα απαιτείται να συνάδει με τους στόχους, τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τα προγράμματα της επιχείρησης. Ορίζει τη στάση της επιχείρησης σε θέματα περιβάλλοντος, παραγωγικότητας, ποιότητας επιδόσεων και προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Είναι κρίσιμο να είναι συμβατή, με την ποικιλομορφία των εργαζομένων και να λαμβάνει υπόψη τις αξίες και την κουλτούρα κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Wheelen and Hunger, 2012).

Καίτοι η έννοια *επιχειρηματική κουλτούρα* εισάγεται για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1980, τα πρώτα θεμέλια για την υιοθέτηση της, τέθηκαν το 1951, όταν ο Elliott Jacques, Καναδός ψυχαναλυτής και οργανωσιακός ψυχολόγος, διενήργησε μια μελέτη (case study: «*The changing culture of a factory*»), με σκοπό να παρατηρήσει τις προσπάθειες να αντιμετωπιστούν προβλήματα που εμφανίζονταν στην καθημερινή λειτουργία ενός εργοστασίου και να αναζητήσει τρόπους αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία όμως να εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις του ανταγωνισμού (Brady & Lowell, 2014). Στη συνέχεια το 1966, ο Marvin Bower, (Mckinsey&Company, 2003), μια μυθική επιχειρηματική φιγούρα που πέθανε το 2003 σε ηλικία 99 ετών, αναφέρθηκε στην ανάγκη δημιουργίας μιας επιχειρηματικής φιλοσοφίας, η οποία να βασίζεται στην ηθική συμπεριφορά, την αντικειμενικότητα καθώς και την ανταγωνιστική οπτική. Μέσα στα χρόνια ο Bower είχε παρατηρήσει στελέχη επιχειρήσεων να αναφέρονται στη «*φιλοσοφία μας*», δίνοντας έμφαση στο κτητικό «*μας*» και υπονοώντας ότι όλοι μέσα στην επιχείρηση γνωρίζουν αυτή τη φιλοσοφία.

Αφού ο όρος, παρατήρησε ο Bower χρησιμοποιούταν ευρέως, έδειχνε σαν να περιλαμβάνει βασικές αντιλήψεις που οι εργαζόμενοι σε κάθε επιχείρηση έχουν, καθώς και να υποδηλώνει τους τρόπους με τους οποίους οι εν λόγω εργαζόμενοι καθοδηγούνται, ανεπίσημα ή γραπτώς για το πώς πρέπει να εργάζονται και να συνεργάζονται. Όταν μια τέτοια φιλοσοφία έλεγε ο Bower αποκρυσταλλωθεί, μεταμορφώνεται σε μια πολύ σημαντική δύναμη για την επιχείρηση. Παρόλο που οι βασικές αντιλήψεις διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, ο Bower παρατήρησε πέντε κυρίαρχες, που αν υφίστανται, μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχή πορεία της επιχείρησης (Mckinsey&Comprany, 2003) :

- ✓ Η σταθερότητα σε μια υψηλού επιπέδου ηθική προτύπων, που σχετίζονται τόσο με στις εσωτερικές όσο και με τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης,
- ✓ Η διαδικασία λήψης αποφάσεων που βασίζεται σε γεγονότα, τα οποία έχουν αντληθεί αντικειμενικά
- ✓ Όταν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες εναρμονίζονται με τις δυνάμεις του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης και υλοποιούνται υπό το πρίσμα των ανταγωνιστικών πιέσεων
- ✓ Όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σύμφωνα με την απόδοσή τους, όχι την προσωπικότητα, τη μόρφωση, τα τυπικά προσόντα και τις δεξιότητές τους

Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει μια διαφορετική πραγματικότητα που σχετίζεται με τη φύση των προϊόντων, των ανταγωνιστών, των πελατών, της διαθέσιμης τεχνολογίας και των κυβερνητικών επιρροών. Για να επιτύχει μια επιχείρηση στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, θα πρέπει να διεκπεραιώνει επιτυχώς μια σειρά δραστηριοτήτες. Ειδικότερα, ο τρόπος με τον οποίο αποφασίζει να λειτουργεί μια επιχείρηση, υποδηλώνει την αντίληψη που έχει για την επιτυχία. Η επιχειρηματική κουλτούρα καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και είναι απόλυτα συνυφασμένη με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς και την ίδια την πολύπλευρη και σύνθετη φύση της (Brady and Lowell, 2014).

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που κατευθύνουν πλέον το παγκόσμιο εμπόριο και την επιχειρηματικότητα, οι οποίες καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό τη δράση των επιχειρήσεων. Στοιχεία όπως η κοινωνική και πολιτισμική συμπεριφορά ωστόσο, και τα δύο στοιχεία επιχειρηματικής κουλτούρας, διαφοροποιούν σε σημαντικό βαθμό τη δράση των επιχειρήσεων.

Με ζητήματα να εκτείνονται από τη δωροδοκία, την παιδική εργασία, τη στάση απέναντι στο περιβάλλον, τα στελέχη των επιχειρήσεων πολλές φορές, προβληματίζονται για πώς να συμπεριφερθούν, όταν δραστηριοποιούνται σε χώρες που δεν ξέρουν πολλά για την κουλτούρα τους.

Σε μια εποχή που υπάρχει εξαιρετική κινητικότητα του κεφαλαίου, των πληροφοριών, των προϊόντων, των υπηρεσιών καθώς και των ανθρώπων, η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί πολλές ευκαιρίες αλλά ενέχει και πολλούς κινδύνους (Jay and Barry, 2011).

Η παγκοσμιοποίηση και η αναβάθμιση της τεχνολογίας έχουν συμβάλει στη δημιουργία μεγαλύτερης διαφάνειας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επιχειρηματικές δράσεις αλλά και οι επιπτώσεις τους γίνονται άμεσα αντιληπτές. Αυτές οι δυνάμεις αύξησαν τις ευκαιρίες αλλά και τις ευθύνες των επιχειρήσεων, κάνοντάς τις να ενσωματώσουν στην επιχειρηματική τους κουλτούρα αξίες που συνδέονται με το περιβάλλον και την κοινωνία. Σταδιακά τα συμφέροντα της επιχείρησης και της κοινωνίας ενώνονται. Επιχειρήσεις, κοινότητες, άτομα και κυβερνήσεις αλληλεξαρτώνται.

Κάθε υγιής και επιτυχημένη επιχείρηση έχει την υποχρέωση να χρησιμοποιεί τη δύναμή της για να βοηθά την κοινωνία και κάθε επιχείρηση μπορεί να το κάνει αυτό, αυξάνοντας ταυτόχρονα και τη βιωσιμότητά της.

Η έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας εκτείνεται πέρα από μια κανονιστική υποχρέωση. Τα επόμενα χρόνια, αναμένεται να υπάρξει πιο επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες να αναβαθμίσουν τα δίκτυα και τα συστήματα από τα οποία εξαρτώνται, συνεισφέροντας στην ενδυνάμωση της κοινωνίας. Για παράδειγμα η εταιρεία «Walmart», ανέπτυξε μέσα στην κουλτούρα της και ενσωμάτωσε στην αποστολή της, την υποχρέωση να δημιουργήσει ένα σύστημα τροφοδοσίας ασφαλέστερο, περισσότερο διαυγές, υγιεινότερο και προσβάσιμο, μειώνοντας το πραγματικό κόστος του φαγητού και εστιάζοντας στο περιβάλλον, στους πελάτες καθώς και στους καλλιεργητές των προϊόντων της. Με την εισαγωγή καινοτομιών εκτιμά ότι θα επιτύχει τη μείωση του κόστους παραγωγής του φαγητού, τη βελτίωση της αγροτικής διαδικασίας και τη μείωση του φαινομένου του θερμοκηπίου (Dobbs, Manyilka and Woetzel, 2015).

Η επιβίωση μιας επιχείρησης βασίζεται στη δυνατότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Δεν αρκεί μόνο η μεταβολή των μεθόδων παραγωγής ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις, ή η κατάργηση των παλαιών και η δημιουργία νέων προϊόντων. Απαιτείται προσαρμογή της ίδιας της επιχείρησης στις νέες συνθήκες και ως εκ τούτου, αναθεώρηση της ίδιας της κουλτούρας της.

Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται διεθνώς, ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες, είναι η ικανότητά τους να αναγνωρίζουν την πολιτισμική διαφορετικότητα των εργαζομένων που απασχολούν, ως ουσιαστικό στοιχείο της επιχειρηματικής τους κουλτούρας. (Θανόπουλος, 2013).

Αρκετά συχνά αναδεικνύονται οι έννοιες της ηθικής ή ανήθικης εταιρικής κουλτούρας, όταν εμφανίζονται γεγονότα με σημαντικό διεθνή αντίκτυπο, όπως η κατάρρευση της «Enron» το 2001, ή η πετρελαιοκηλίδα που άφησε στον κόλπο του Μεξικού το 2010 η διαρροή πετρελαίου από την εξέδρα της «Deerwater Horizon» της «BP».

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι, καθώς όλοι σε μια επιχείρηση μοιράζονται κοινές πεποιθήσεις, αξίες και προσδοκίες, συμμετέχουν ταυτόχρονα και στη διαμόρφωση της κουλτούρας της, αποκτώντας μια ηθική ατομική ευθύνη για τις πράξεις όλων των υπολοίπων συμμετεχόντων στην επιχείρηση. Σε περιπτώσεις για παράδειγμα, έκτροπων ή παράνομων ενεργειών εκ μέρους των επιχειρήσεων, έχει αποδειχθεί ότι είναι πολύ περισσότεροι αυτοί που έχουν την ηθική ευθύνη από όσους τελικά ενεπλάκησαν στις παράτυπες και προβληματικές αυτές δραστηριότητες. Έτσι οι εργαζόμενοι ατομικά αποκτούν υπευθυνότητα για ανήθικες πράξεις άλλων, από το γεγονός ότι με αυτούς τους άλλους μοιράζονται κοινές αξίες.

Για παράδειγμα η «Barclay's» κατηγορήθηκε ότι είχε υιοθετήσει μια εταιρική κουλτούρα προσανατολισμένη στο κέρδος και στις αμοιβές των στελεχών της και όχι στους πελάτες της. Ενώ η κοινωνιολογική προσέγγιση της κουλτούρας αναφέρεται στις κοινές αξίες σύμφωνα με τις οποίες τα μέλη μιας επιχείρησης συντονίζουν τις δραστηριότητές τους με σκοπό να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, η ηθική διάσταση της κουλτούρας, συνδέεται με τις εσωτερικές αξίες που υποστηρίζουν τους συγκεκριμένους στόχους (Dempsey, 2015).

Η Εταιρική κουλτούρα είναι μοναδική για κάθε επιχείρηση. Καθορίζει πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την επιχείρηση και πώς βλέπουν τους εαυτούς τους ως μέρος της. Είναι ένας οδηγός αποφάσεων, δράσεων, και τελικώς η ίδια η συνολική επίδοση της επιχείρησης. Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας είναι σε θέση να κρατήσει στρατηγικά την επιχείρηση ευθυγραμμισμένη με τους στόχους της και με τις ανάγκες υφιστάμενων και δυνητικών πελατών της. Εταιρείες με σαφή και ηθική εταιρική κουλτούρα, είναι συνήθως πιο επιτυχημένες από εταιρείες που έχουν έλλειψη εταιρικής κουλτούρας.

Η κουλτούρα καθορίζει την εσωτερική ατμόσφαιρα της επιχείρησης και αποτελεί μέρος των άυλων πόρων της, που προκύπτουν από τη συλλογική σκέψη και τις δραστηριότητες που οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση ασκούν.

Η δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας που βασίζεται στις καινοτομίες, μπορεί να θεωρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αντιδρούν άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος καθώς και τις απαιτήσεις των πελατών και έτσι να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από αστάθεια. Η εταιρική κουλτούρα προσφέρει τη μεγαλύτερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Είναι δε τόσο ισχυρή, ώστε μπορεί να επηρεάσει κάθε επιχείρηση, είτε θετικά είτε ακόμα και με αρνητικό τρόπο (Hitkaa, Vetrákonáb, Balážonáa and Danihelonáa, 2015).

4.3. Πόροι και Ικανότητες Επιχείρησης

Δύο βασικές έννοιες που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι, από τη μια η δυνατότητα προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον, όπου αναγνωρίζονται ευκαιρίες και απειλές και από την άλλη, οι επιμέρους ικανότητες που χτίζονται εσωτερικά στην επιχείρηση, με σκοπό να της δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να αποφύγουν τις απειλές του περιβάλλοντος.

Μια επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων, όταν έχει ικανότητες που είτε δεν έχουν, είτε δεν μπορούν να αποκτήσουν οι ανταγωνιστές της. Ο όρος «ικανότητες» (*competences*), αναφέρεται στις δραστηριότητες και τις διαδικασίες δια μέσου των οποίων η επιχείρηση απασχολεί τους πόρους της, δίνοντας έμφαση στη βέλτιστη διαχείρισή τους.

Παρόλο που οι ικανότητες είναι σημαντικές, δεν δημιουργούν από μόνες τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εφικτό να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί, όταν μια επιχείρηση έχει ικανότητες που τις διαχειρίζεται αποτελεσματικά (*core competences*) και οι ικανότητες αυτές, είναι διακριτές ή μοναδικές (*distinctive*) που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν (Johnson, Scholes, and Whittington, 2005).

Η αξιοποίηση των ιδιαίτερων πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης και η διασφάλιση των μεταξύ τους συνεργειών, προσθέτει αξία στην επιχείρηση, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής και της επίδοσης κάθε επιχείρησης και είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Μια υψηλών προδιαγραφών ομάδα έρευνας και ανάπτυξης, για παράδειγμα, μπορεί να είναι από μόνη της επαρκής. Στην περίπτωση ωστόσο που αυτή η ομάδα κακοδιοικείται, είναι αμφίβολη η επιτυχής της επίδοση (Huesch, 2013).

Η συνεχής επένδυση σε νέες και η προσήλωση μιας επιχείρησης στη δημιουργία ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο στη λειτουργία της και συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξή της. Μια χρηματοοικονομική επιχείρηση για παράδειγμα, με 15.000 εργαζομένους, η οποία επένδυσε πολύ πειθαρχημένα στη δημιουργία ικανοτήτων, άλλαξε στην ουσία τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε. Η βελτιστοποίηση και η επιτάχυνση διαδικασιών, αύξησαν την ικανοποίηση των πελατών της έντεκα φορές, ενώ η ίδια η επιχείρηση μείωσε το κόστος της κατά 20%. Την ίδια στιγμή αναβαθμίστηκε και η ικανοποίηση των εργαζομένων της. Η επιχείρηση πέτυχε όλα τα παραπάνω, όχι μόνο δημιουργώντας τις κατάλληλες ικανότητες, αλλά κυρίως, υιοθετώντας βέλτιστες πρακτικές που βοήθησαν τις ικανότητες αυτές να εξελιχθούν και να διατηρηθούν.

Η δημιουργία ικανοτήτων σημαίνει πολλά περισσότερα από το να μαθαίνει μια επιχείρηση τους ανθρώπους της πώς να εκτελούν την καθημερινή τους εργασία. Εστιάζει σε ευρύτερα θέματα, που αυξάνουν την αξία που δίνει κάθε εργαζόμενος στην επιχείρησή του, όπως το να μαθαίνει τις αιτίες των προβλημάτων ή να λαμβάνει αποτελεσματική αξιολόγηση των πεπραγμένων του.

Όταν οι ικανότητες προσαρμόζονται με βέλτιστο τρόπο στην κουλτούρα και τις ανάγκες της επιχείρησης, ικανοί άνθρωποι μπορούν να δημιουργήσουν αξία, συμβάλλοντας στην αναβάθμιση της ανταγωνιστής θέσης της επιχείρησης.

Πολύ συχνά θεωρείται ότι, οι ικανότητες βρίσκονται μόνο στα σημεία πρώτης γραμμής της επιχείρησης. Αντιθέτως η δημιουργία ικανοτήτων βρίσκεται σε κάθε επίπεδο, από το χαμηλότερο ιεραρχικά μέχρι τα ανώτατα στελέχη. Όταν οι άνθρωποι αντιληφθούν την αξία που έχουν δημιουργήσει αφοσιώνονται πολύ περισσότερο στην εργασία τους, με τρόπο ώστε όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά μακροπρόθεσμα δίνουν στην επιχείρηση πολύ επιτυχημένες επιδόσεις, ευελιξία και αντοχή να αναπτύσσεται διαρκώς (Raedemaecker, Feijoo and Jacquemont, 2015).

Εκτός από την επένδυση και καλλιέργεια ικανοτήτων, μια επιχείρηση απαιτείται να μεριμνά και για την αξιολόγηση αυτών, ως προς την αξία που δίνουν (*value*) τη σπανιότητά τους (*rareness*) και το πόσο κοστοβόρο ή δύσκολο είναι να αντιγραφούν (*Imitability*). Επίσης, η ίδια η επιχείρηση απαιτείται να αξιολογεί τον τρόπο που είναι οργανωμένη, ώστε να αξιοποιεί με το βέλτιστο τρόπο, τους πόρους και τις ικανότητές της (*organization*). Η διαδικασία αξιολόγησης διασφαλίζει ότι οι ικανότητες, συνεχίζουν να αποτελούν για την επιχείρηση, πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wheelen & Hunger, 2012).

4.4. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, για να επιτύχει μια επιχείρηση πρέπει να βελτιστοποιεί συνεχώς την αξία που δίνει στον πελάτη της, ώστε μέσα στο χρόνο να δημιουργεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να διασφαλίζει ότι δημιουργεί αξία μέσα στην επιχείρηση η οποία φτάνει στον πελάτη, ο οποίος, μέσω της αξίας που λαμβάνει, ξεχωρίζει την επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επομένως σημαίνει για μια επιχείρηση, ότι κάνει κάτι διαφορετικό ή και το εκτελεί καλύτερα απ' ότι ο ανταγωνισμός (Γεωργόπουλος, 2016).

Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση, δημιουργεί μεγαλύτερη εκλαμβανόμενη αξία για τον καταναλωτή, από την αξία που δημιουργεί ο ανταγωνιστής της. Το μέτρο της εκλαμβανόμενης αξίας δίνεται από το γνωστικό ισοζύγιο μεταξύ της εκλαμβανόμενης ποιότητας και της εκλαμβανόμενης θυσίας. Όταν η αξία, η χρησιμότητα που εισπράττει ο πελάτης είναι μεγαλύτερη από την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τότε το προϊόν χαρακτηρίζεται ότι έχει υψηλή αξία (*value for money*) (Τσόγκας, 2016).

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναδείχθηκε μετά την οικονομική κρίση του 2008, είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται αποφασιστικά το χρόνο. Ειδικότερα ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας στη λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητας, σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις τη σωστή στιγμή. Η καθυστέρηση, μπορεί οδηγηθεί σε αύξηση του κόστους ευκαιρίας, σε κλιμάκωση του επενδυτικού κόστους και σε αναπόφευκτη συσσώρευση απωλειών (Bryan, 2009).

Ο για πολλά έτη (1981 – 2001) Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της «General Electric», John Francis “Jack” Welch, έλεγε συχνά στις επιχειρήσεις: «*Αν δεν έχετε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μην ανταγωνίζεστε*» (Rumelt, 2011).

Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση μπορεί να είναι, ο μοναδικός χαρακτήρας των σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές, τους πελάτες ή τους εργαζομένους της (Kay, 1995). Πολλές επιχειρήσεις αναζητούν σήμερα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω συγκεκριμένων προμηθευτών και διανομέων, προκειμένου να δημιουργήσουν εξαιρετικής αξίας δίκτυο διανομής, ή όπως αποκαλείται, αλυσίδα προμηθειών (*supply chain*) (Kottler and Keller, 2012).

Μια χαρακτηριστική ικανότητα της επιχείρησης μπορεί να γίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν κλάδο και σε μια συγκεκριμένη αγορά, υπό το πρίσμα τόσο των προϊόντων όσο και των γεωγραφικών περιοχών. Μερικές φορές η επιλογή της αγοράς προκύπτει ως αποτέλεσμα, με δεδομένη την κατοχή μιας συγκεκριμένης διακριτής ικανότητας που μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια καινοτομία θα προτείνει συνήθως τη δική της αγορά. Η «Pilkington», για παράδειγμα, μια διεθνής κατασκευάστρια επιχείρηση γυαλιού, ανακάλυψε τη διαδικασία γυαλιού επίπλευσης, ένα σύστημα το οποίο έκανε την παραδοσιακή λείανση και στίλβωση της γυάλινης πλάκας, περιττή (Kay, 1995).

Με την ανάπτυξη ψηφιακών τεχνολογιών όπως το Διαδίκτυο (*Internet*), οι ενημερωμένοι πελάτες συνεχώς αυξάνονται και περιμένουν από τις επιχειρήσεις να κάνουν πολλά περισσότερα από το να συνδέονται ηλεκτρονικά μαζί τους. Περιμένουν να τους ακούν και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους. Η επιτυχής ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους, δύναται να τους εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kottler and Keller, 2012).

Μία νέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τα τελευταία χρόνια, αυτό που αποκαλείται «σχεδιαστική σκέψη» (*Design thinking*). Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων, που σχετίζονται με το σχεδιασμό προϊόντων, η οποία συνδυάζει τη συστημική λογική και τη διαίσθηση, έχοντας πάνω απ' όλα τον τελικό χρήστη ή τον πελάτη (Seitz, Kilian, and Sarrazin, 2016).

Λόγω της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού και της σταδιακής μείωσης των παραδοσιακών πηγών απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις μετακινούνται τώρα από το να βλέπουν το σχεδιασμό μόνο ως τμήμα της ανάπτυξης προϊόντος, στο να επενδύουν στο σχεδιασμό ως στρατηγικό εργαλείο, όπως έκαναν για παράδειγμα οι εταιρείες «Alessi» και «Apple». (Jindal, Sarangee, Echambadi and Lee, 2016).

Το γεγονός μάλιστα ότι τελευταία, προσλαμβάνονται σχεδιαστές υψηλού προφίλ ακόμα και σε εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου, υποδηλώνει ότι ο σχεδιασμός προϊόντος, λαμβάνει όλο και περισσότερο, σημαντικής σπουδαιότητας διαστάσεις για την επιχείρηση (Kilian, Sarrazin, and Yeon, 2015).

Με την έλευση πραγματικά διαφορετικών τεχνολογιών, οι επιχειρήσεις είναι τώρα σε θέση να δεσμεύσουν τον πελάτη με ένα πολύ διαφορετικό τρόπο, σε συνεχή βάση, με σχετικές πληροφορίες και σε πραγματικό χρόνο. Μέσω του εμπειρικού σχεδιασμού (*Experience design*), οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατανοήσουν το ταξίδι του πελάτη από την αρχή έως το τέλος (*end-to-end*) και να σχεδιάσουν, για κάθε σταθμό, στιγμές απόλαυσης. Έτσι, ο σχεδιασμός, σε πρώτο επίπεδο, προσθέτει αξία στη ζωή των ανθρώπων ενώ σε ένα δεύτερο επίπεδο, λειτουργεί ως ένας πολύ πιο στρατηγικός μοχλός των επιχειρήσεων. Έχει παρατηρηθεί τα τελευταία δέκα χρόνια, ότι εταιρείες προσανατολισμένες στο σχεδιασμό, έχουν πολύ καλύτερες επιδόσεις από άλλες (Seitz, Kilian, and Sarrazin, 2016).

Το «brand name» επίσης, μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι ανταγωνιστές είναι σε θέση μεν να αντιγράψουν τις παραγωγικές μεθόδους και το σχεδιασμό των προϊόντων, είναι αδύνατο όμως να αντιγράψουν τις ιδέες, αντιλήψεις, εικόνες και συνειρμούς που αφήνουν στους πελάτες συγκεκριμένες επιχειρήσεις, και οι οποίες βρίσκονται εντυπωμένες στο μυαλό ατόμων και επιχειρήσεων, αποτέλεσμα αρκετών χρόνων εμπειρίας προϊόντων και δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ (Kotler and Keller, 2012).

Εκτός από τις ιδιαίτερες ικανότητες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από άλλη μια σπάνια πηγή: το πλεονέκτημα θέσης της επιχείρησης. Εξ ορισμού, το πλεονέκτημα θέσης κατέχεται από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, που λειτουργούν χρόνια επιτυχώς. Με τη θέση τους δημιουργούν μια ασυμμετρία μεταξύ αυτών που είναι εντός του κλάδου και ταυτόχρονα υψώνουν ψηλούς τοίχους για όσους είναι εκτός. Για παράδειγμα, στην Αυστραλία, δύο κατασκευαστές μπίρας ελέγχουν το 95% της αγοράς και ως εκ τούτου, απολαμβάνουν τριπλά περιθώρια κέρδους από τους ζυθοποιούς των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (ΗΠΑ) (Bradley, Hirt, and Smit, 2011).

4.5. Ζητήματα Στρατηγικού Μάρκετινγκ

Η παγκοσμιοποίηση, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, ο αργός ρυθμός ανάπτυξης των αγορών αλλά από την άλλη, η ταχύτατη μεταβολή τους, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, το Μάρκετινγκ έρχεται να συμβάλει καθοριστικά, ακολουθώντας προσανατολισμό αγοράς, με εστίαση στον καταναλωτή, τον ανταγωνισμό καθώς και την ανάγκη προσαρμογής της επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, υιοθετώντας στην ουσία την ιδεολογία του στρατηγικού Μάρκετινγκ, σύμφωνα με την οποία το Μάρκετινγκ δημιουργεί αξία τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους πελάτες της (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015).

Η ουσία του στρατηγικού Μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις έχει ως βάση το μοντέλο «τμηματοποίηση, στόχευση, τοποθέτηση» (segmentation, targeting, positioning – STP) και στη συνέχεια αναφέρεται, στην προσφορά της συγκεκριμένης αξίας προς τον πελάτη. Το Μάρκετινγκ πρέπει να είναι σε θέση να προτείνει (Kotler and Keller, 2012):

- ✓ τα ειδικά χαρακτηριστικά για το προϊόν ή την υπηρεσία, για το κατάλληλο τμήμα πελατείας,
- ✓ την κατάλληλη τιμή και
- ✓ τον κατάλληλο τρόπο διανομής.

Στη συνέχεια η αξία που δημιουργείται πρέπει να επικοινωνηθεί, μέσω των πωλητών της επιχείρησης (sales force), το «Internet», τη διαφήμιση, τα κοινωνικά δίκτυα καθώς και όποιο επικοινωνιακό εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί, το οποίο θα συμβάλλει στη γνωστοποίηση του προϊόντος στην αγορά και στην προώθησή του.

Είναι μια διαδικασία διανομής αξίας η οποία ξεκινά πριν δημιουργηθεί το προϊόν και συνεχίζεται κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και της παρουσίασής του στην αγορά (Kotler and Keller, 2012).

4.5.1 Μεριδίο Αγοράς και Τμηματοποίηση Πελατείας

Το μερίδιο αγοράς ή η θέση μιας επιχείρησης στην αγορά, αναφέρεται στην κατάταξη ενός εμπορικού σήματος (*brand*), ενός προϊόντος ή της ίδιας της επιχείρησης σε όρους όγκων πωλήσεων, σε σχέση με τους όγκους πωλήσεων των ανταγωνιστών της επιχείρησης στον ίδιο κλάδο ή αγορά (www.businessdictionary.com/market-share.html).

Η θέση μιας επιχείρησης στην αγορά, προσδιορίζεται από τους πελάτες που έχει και από την επιλογή ειδικών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στις οποίες επικεντρώνεται. Μέσω της έρευνας Μάρκετινγκ οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να τμηματοποιήσουν την πελατεία τους, επιτυγχάνοντας να αναδείξουν ποια είναι τα τμήματα που μπορούν να εξυπηρετήσουν καλύτερα με τα υφιστάμενα προϊόντα τους, ποιοι είναι οι νέοι τύποι προϊόντων που πρέπει να δημιουργήσουν και πώς θα διασφαλίσουν ότι τα πολλά προϊόντα της επιχείρησης δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους (Wheelen and Hunger, 2012)

Ο βαθμός κάλυψης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, είναι ενδεικτικά της αξίας που λαμβάνει ο πελάτης από την κατοχή και χρήση ενός προϊόντος και ως εκ τούτου, είναι απόλυτα συνδεδεμένος με το ύψος των πωλήσεων και το μέγεθος του μεριδίου αγοράς της εταιρείας. (Jindal, Sarangee, Echambadi, and Lee, 2016).

Οι στρατηγικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις και σχετίζονται με το μερίδιο αγοράς, είναι οι εξής (Παντουβάκης, Σιώμος και Χρήστου, 2015):

- ✓ Στρατηγική αύξησης μεριδίου αγοράς. Μια επιχείρηση, μέσω μείωσης τιμών, αύξησης δαπανών προβολής, εισαγωγής νέων προϊόντων, βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων της και συνεχείς καινοτομίες στις δραστηριότητες μάρκετινγκ, στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου της, με παράλληλη μείωση αυτών των ανταγωνιστών της
- ✓ Στρατηγική διατήρησης μεριδίου αγοράς, η οποία αποτελεί μια στρατηγική αμυντικού χαρακτήρα, έναντι της παραπάνω, που ακολουθείται με στόχο την προστασία του υφιστάμενου μεριδίου αγοράς, χρησιμοποιώντας τακτικές που είναι παραπλήσιες με αυτές της στρατηγικής αύξησης μεριδίου

- ✓ Στρατηγική συγκομιδής, η οποία ακολουθείται στις περιπτώσεις που είτε η θέση της επιχείρησης στην αγορά, είτε η ίδια η αγορά, εμφανίζουν φθίνουσα πορεία και ως εκ τούτου, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει πιθανότητα ανάκαμψης, ώστε οι πόροι της επιχείρησης να μεταφερθούν σε άλλες, πιθανώς πιο επικερδείς, δραστηριότητες
- ✓ Στρατηγική εγκατάλειψης η οποία υιοθετείται, είτε γιατί η θέση της επιχείρησης στην αγορά είναι εξαιρετικά αδύναμη, είτε όταν η επιχείρηση θελήσει να αποδεσμευτεί από προϊόντα που δεν συνάδουν με τις κύριες δραστηριότητές της.

Οι σημερινές συνθήκες κρύβουν τέτοιες προκλήσεις, που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να αναδιαμορφώνουν αρκετές φορές τις στρατηγικές Μάρκετινγκ καθώς και τις συνολικές προσφορές τους προς την πελατεία. Οι οικονομικές συνθήκες αλλάζουν, οι ανταγωνιστές παρουσιάζουν νέες τακτικές επίθεσης και τα ενδιαφέροντα και οι απαιτήσεις των πελατών, αυξάνονται. Όταν για παράδειγμα επιχειρήσεις καπνού στις ΗΠΑ όπως η «Reynolds» και η «Philip Morris» αναγνώρισαν τη μεγάλη μείωση του καπνίσματος, αντί να υπερασπίζονται τη θέση τους στην αγορά ή να αναζητήσουν υποκατάστατα του τσιγάρου, στράφηκαν γρήγορα σε νέους κλάδους όπως η μπύρα, τα λικέρ, τα αναψυκτικά και τα κατεψυγμένα τρόφιμα (Kotler and Keller, 2012).

Ακόμα και μικρές ωφέλειες για την επιχείρηση, μέσα στις σημερινές ασφυκτικές, έντονα πιεζόμενες και ταχύτατα μεταλλασσόμενες αγορές, μπορεί να την οδηγήσουν σε αύξηση των περιθωρίων κέρδους της και του μεριδίου της, στη συγκεκριμένη αγορά. Σε ένα παιχνίδι ανταγωνισμού που παίζεται πλέον στα χιλιοστά, οι ζητούμενες ικανότητες που πρέπει να έχει μια επιχείρηση, περιορίζονται στο τι επιθυμούν οι πελάτες να πληρώσουν γι' αυτό που τους προσφέρει, αναζητούνται πεδία διαφοροποίησης προϊόντος που θα αυξήσουν τις πωλήσεις και οι τρόποι που τα προϊόντα θα τροποποιηθούν ώστε να μειωθεί το κόστος παραγωγής. Οι επιχειρήσεις αναζητούν όλο και περισσότερο, εργαλεία ανάλυσης τα οποία προέρχονται μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα (*buzz analytics*), τόσο για τη συμπεριφορά και υποβοήθηση της τμηματοποίησης πελάτη, όσο και για την αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών των ανταγωνιστών τους.

Παρόλο που δεν είναι απολύτως επιστημονικός τρόπος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, είναι ταχύτατος και κοστολογικά συμφέρων, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε επανασχεδιασμό προϊόντων αλλά και της στρατηγικής μάρκετινγκ, βελτιώνοντας τη θέση μιας επιχείρησης στην αγορά (Fedewa, Lopez, and O'Neill, 2016).

4.5.2 Μίγμα Μάρκετινγκ

Σκοπός του Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις, είναι να κατανοήσει τόσο καλά τις ανάγκες των πελατών τους, ώστε το προϊόν ή υπηρεσία που θα τους προσφέρουν, να ταιριάζουν απολύτως στις ανάγκες και προσδοκίες τους. Όταν για παράδειγμα η επιχείρηση «IKEA» αντιλήφθηκε ότι υπήρχε η ανάγκη από τους αγοραστές για την απόκτηση καλής ποιότητας επίπλωσης σε προσιτές τιμές, δημιούργησε ασυναγώνιστα έπιπλα. Η εν λόγω εταιρεία μετέτρεψε μια κοινωνική ή ατομική ανάγκη, σε επιχειρηματική ευκαιρία.

Οι διάφορες δραστηριότητες του Μάρκετινγκ, κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με τον McCarthy, σε μικτά εργαλεία Μάρκετινγκ τα οποία αναφέρονται σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες, γνωστές και ως τα τέσσερα «P» του Μάρκετινγκ: Προϊόν (*Product*), Τιμή (*Price*), Τοποθεσία (*Place*) και Προώθηση (*Promotion*). Στα παραπάνω, προστέθηκαν τα τελευταία χρόνια τέσσερα επιπλέον «P» που σχετίζονται, με τους ανθρώπους, τους εργαζομένους της επιχείρησης (*People*), τις διαδικασίες (*Process*), έννοια που στην ουσία αντανακλά όλη την πειθαρχία και δημιουργικότητα της δομής του Μάρκετινγκ, τα προγράμματα (*Programs*) και την επίδοση (*Performance*), η οποία σχετίζεται με το βαθμό που οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς στόχους τους. Όλα τα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ είναι σημαντικό να έχουν μεταξύ τους αρμονική και εσωτερική συνέπεια (*congruency*) (Kotler & Keller, 2012).

Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον στη διάθεσή τους ποικίλες μεθόδους και εργαλεία αναλύσεων και προσεγγίσεων μάρκετινγκ, που τις βοηθούν να συνδυάσουν επιμέρους στοιχεία από τα παραπάνω και να αποκτήσουν πολύ σημαντική δύναμη στη λήψη αποφάσεων, επιλέγοντας το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ.

Οι εξελιγμένες αναλυτικές πλέον μέθοδοι και προσεγγίσεις ανάλυσης, δίνουν τη δυνατότητα ανάπτυξης της επιχείρησης καθώς και επιστροφής των επενδύσεων μάρκετινγκ (*Marketing Return Of Investment*) (Bhandari, Singer and Scheer, 2014), ενώ ταυτόχρονα, είναι σε θέση να αξιολογήσουν την απόδοση του επιλεγμένου μίγματος μάρκετινγκ και να αναδείξουν περιοχές που χρήζουν αναβάθμισης, όπως για παράδειγμα, στις μεθόδους προώθησης ή στην πολιτική τιμολόγησης (Spillecke and Umbiijis, 2013).

Σε έρευνα που διενεργήθηκε από την εταιρεία «McKinsey» σε περισσότερους από τετρακόσιους (400) διαφορετικούς πελάτες της για οκτώ χρόνια, έδειξε ότι αν χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά προηγμένες αναλυτικές προσεγγίσεις μπορούν να απελευθερωθούν 15 με 20% δαπάνες μάρκετινγκ, το οποίο αντιστοιχεί σε \$200 δισ. σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στόχος επομένως των επιχειρήσεων, είναι η δημιουργία εκείνου του μίγματος μάρκετινγκ, που είναι ικανό να υποστηρίξει με το βέλτιστο τρόπο τη στρατηγική τους. Για παράδειγμα, η διεξοδική ανάλυση όλων των περιοχών που αγγίζει ο πελάτης και ειδικότερα η σε βάθος ανάλυση του αριθμού των στοχευμένων πελατών που έγιναν τελικά πελάτες της επιχείρησης και του κόστους για κάθε μοναδικό άγγιγμα πελάτη, σε συνδυασμό με την παράλληλη αξιολόγηση της ποιότητας της μεθοδολογίας που συνδυάζει χρήση δεδομένων και πληροφόρησης, μπορεί να επιτύχει ορθότερη αξιολόγηση της αξίας όλων των επαφών του πελάτη, αλλά και να αναδείξει διαφορές ανάμεσα στα κανάλια διανομής των προϊόντων (Bhandari, Singer, and Scheer, 2014).

4.5.2.1 Προϊόντα

Από τη στιγμή που ο καταναλωτής αποφασίζει να αγοράσει ένα προϊόν, έχει ήδη σχηματίσει μια αντίληψη για το συγκεκριμένο προϊόν, η οποία συνοδεύεται από την πεποίθηση ότι αποκτώντας το, θα αποκτήσει ταυτόχρονα και τις ωφέλειες που το συνοδεύουν. (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015)

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι, σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες δίνουν προτεραιότητα στην εμπειρία της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος από την ίδια την απόδοση του προϊόντος και ως εκ τούτου, η εμπειρία πελάτη αναδεικνύεται σε βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι οι εταιρείες, προσπαθώντας να βελτιώσουν την εμπειρία πελάτη, ανάγουν το σχεδιασμό προϊόντος σε βασική τους ικανότητα (*core capability*). Μέσω του σχεδιασμού του προϊόντος, συνθέτονται τεχνολογικά, οικονομικά και συναισθηματικά στοιχεία, ώστε να δημιουργηθεί ένα διαφοροποιημένο από τους ανταγωνιστές προϊόν.

Παρόλο που η συζήτηση για το σχεδιασμό του προϊόντος, συνήθως επικεντρώνεται μόνο στα ακριβά, διαφοροποιημένα προϊόντα, έρευνα το 2011 έδειξε ότι ο σχεδιασμός είχε αποτελέσματα σε όλα τα τμήματα των πελατών αυτοκινήτων. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι πλευρές του σχεδιασμού λειτουργούν ανεξάρτητα από την τιμή λιανικής και τη διαφήμιση και επιπλέον, ότι ο σχεδιασμός συμβάλλει πάνω από 19% στις συνολικές πωλήσεις της επιχείρησης (Jindal, Sarangee, Echambadi, and Lee, 2016).

Άλλη έρευνα το 2011, έδειξε ότι ο σχεδιασμός βασίζεται σε τρεις κύριες διαστάσεις (Jindal, Sarangee, Echambadi, and Lee, 2016):

- ✓ στη μορφή του προϊόντος, που σχετίζεται με οπτικά χαρακτηριστικά
- ✓ στις επιδόσεις, στις οποίες προστίθενται χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη λειτουργικότητα του προϊόντος, καθώς και
- ✓ στην εμπειρία πελάτη και τα χαρακτηριστικά άνεσης, που σχετίζονται με την εργονομία.

Για τη δημιουργία προϊόντος, αναγνωρίζονται πέντε επίπεδα (Kotler and Keller, 2012):

- ✓ το βασικό επίπεδο, που αποτελεί την κύρια ωφέλεια (*core benefit*), το λόγο που ο καταναλωτής αγοράζει το προϊόν
- ✓ το δεύτερο επίπεδο, είναι το βασικό προϊόν, τα βασικά χαρακτηριστικά που αναμένει ένας καταναλωτής να έχει το προϊόν ή υπηρεσία που αγοράζει
- ✓ το τρίτο επίπεδο αποτελεί το αναμενόμενο (*expected*), τι αναμένει ο πελάτης από μια συγκεκριμένη αγορά, όπως για παράδειγμα η καθαριότητα σε ένα ξενοδοχείο
- ✓ στο τέταρτο επίπεδο βρίσκεται το προϊόν που ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη (*augmented*) και είναι στην ουσία το σημείο που βρίσκεται ο ανταγωνισμός

- ✓ στο πέμπτο επίπεδο, βρίσκεται το πιθανό μελλοντικό προϊόν. Το προϊόν που μέσω αναβαθμίσεων ή μετατροπών δύναται να πάρει ο πελάτης. Εδώ είναι το σημείο που οι επιχειρήσεις, αναζητούν συνεχώς να προσφέρουν κάτι καλύτερο.

Η διαφοροποίηση μεγαλώνει και ο ανταγωνισμός εντείνεται, κατά το τέταρτο επίπεδο, όταν τα εμπλεκόμενα στελέχη της επιχείρησης, ερευνούν τον τρόπο που ο χρήστης παραλαμβάνει και χρησιμοποιεί τα προϊόντα και τις τυχόν σχετικές με αυτά υπηρεσίες, ώστε να προσθέσουν επιπλέον οφέλη. Κάθε προσθήκη ωστόσο (*augmentation*) αφενός προσθέτει κόστος και αφετέρου εντείνει τον ανταγωνισμό. Με την υιοθέτηση «αυξημένων» (*augmented*) ωφελειών από τον ανταγωνισμό, πολύ γρήγορα αυτά τα οφέλη γίνονται για τους πελάτες, αναμενόμενα (*expected*). Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, η προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν «augmented» προϊόντα, αποτελεί παράγοντα επιτυχίας (Kottler and Keller, 2012).

Εκτός από το σχεδιασμό (*Design*), ένα προϊόν έχει τέσσερις επιπλέον διαστάσεις που σχετίζονται με το σήμα και όνομα (*Branding*), τη συσκευασία (*Packaging*), την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (*After sales service*) και τις Εγγυήσεις (*Warranty*), όλα, σημαντικά για την επιτυχή τοποθέτηση και πορεία ενός προϊόντος στην εκάστοτε αγορά, εγχώρια ή διεθνή.

Το σήμα και όνομα του προϊόντος, όπως αναλύεται παρακάτω, είναι αποφασιστικής σημασίας κριτήριο αγοράς, ενώ αποτελεί στοιχείο ενεργητικού της επιχείρησης. Η συσκευασία, είναι σημαντική για την προστασία από φθορές αλλά και την προώθηση του προϊόντος, καθώς δημιουργεί συνειρμούς και επικοινωνεί συμβολικά μηνύματα στους πελάτες. Η πολιτική εγγυήσεων και υπηρεσιών μετά την πώληση (*Warranty και After sales service*), συμβάλλουν επίσης στην αντίληψη των αγοραστών, τόσο για το προϊόν, όσο και για την ίδια την επιχείρηση (Τσόγκας, 2016).

Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν την πλήρη κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών των πελατών τους, επιλέγουν σε αρκετές περιπτώσεις, κυρίως στον κλάδο των ηλεκτρονικών εφαρμογών, να εμπλέκουν ενεργά τους ίδιους τους πελάτες.

Ειδικότερα, στη φάση της σύλληψης της καινοτόμου ιδέας, οι επιχειρήσεις προσκαλούν τους πελάτες να καταθέσουν την άποψή τους για το πώς ένα προϊόν θα καλύψει τις ανάγκες τους, αξιολογούν τις ιδέες αυτές και αφού τις εμπλουτίσουν, διαλέγουν εκείνες που έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν.

Στη φάση της ανάπτυξης, οι πελάτες μπορεί να προτείνουν τεχνικές ή σχεδιαστικές λύσεις και στη φάση της παρουσίασης του προϊόντος, οι πελάτες συχνά προσκαλούνται να δοκιμάσουν το προϊόν. Ιαπωνική εταιρεία πρόσφατα δήλωσε, ότι τριών ετών πωλήσεις οι οποίες προέρχονται από ιδέες πελατών, είναι πέντε φορές υψηλότερες από τις πωλήσεις των προϊόντων που προέρχονται από επαγγελματίες του είδους (Chang and Taylor, 2016).

Η Εθνική Τράπεζα, με το πρόγραμμα «be finnovative» απευθύνεται σε φοιτητές, επαγγελματίες, στελέχη επιχειρήσεων και γενικότερα οποιονδήποτε επιθυμεί να αναπτύξει την ιδέα ή τη μεθοδολογία του, σε ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο. Οι ομάδες που συμμετέχουν, αναπτύσσουν την ιδέα τους στο ευρύτερο θεματικό πεδίο των χρηματοοικονομικών συναλλαγών (*fintech*) όπως ενδεικτικά είναι τα τραπεζικά συστήματα, οι τραπεζικές συναλλαγές, οι συναλλαγές πληρωμών, οι εφαρμογές κινητών (*mobile*), τα αυτοματοποιημένα συστήματα εξυπηρέτησης πελατείας (*customer care*), συστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου (*e-commerce*), κ.ο.κ. Είναι ένα πρόγραμμα μέσω του οποίου η Εθνική, αξιοποιεί τη λειτουργία των «ανοιχτών δεδομένων» (*Open Banking – API*) για τη δημιουργία νέων εφαρμογών, που θα καλύπτουν πληρέστερα τις ανάγκες τμημάτων πελατών της. (Γραφείο Τύπου ΕΤΕ, 2016) ([ΕΛ/ΛΑΚ creativecommons.gr|mycontent.ellak.gr](http://el/ΛAKcreativecommons.gr|mycontent.ellak.gr)).

Ενώ η παραπάνω πρακτική, μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις που βασίζονται στις νέες τεχνολογίες, η συνήθης πρακτική για την απόκτηση γνώσης σε σχέση με τις προτιμήσεις των πελατών, βασίζεται στις παρατηρήσεις της συμπεριφοράς των καταναλωτών, από τις επιχειρήσεις.

Ηγέτες του μάρκετινγκ στα καταστήματα «Sephora», παρακολουθώντας όσους έχουν γεννηθεί τη νέα χιλιετία (*Millennials*) να κάνουν ψώνια, συνειδητοποίησαν, ότι πριν από την αγορά, οι πελάτες αυτοί έμπαιναν συχνά στο «You-Tube» για να βρουν βίντεο που έδειχναν ανθρώπους να χρησιμοποιούν το προϊόν που ήθελαν να αγοράσουν. Αυτό ώθησε την επιχείρηση να δημιουργήσει τα δικά της βίντεο, επιτυγχάνοντας τόσο την εξυπηρέτηση της εν λόγω ανάγκης, όσο και την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της (Kilian, Sarrazin, and Yeon, 2015).

Το 2020 η γενιά «Υ», οι γεννημένοι δηλαδή τις δεκαετίες 1980 και 1990, θα αποτελούν το 50% του εργατικού δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες που σήμερα οι επιχειρήσεις πουλούν τα προϊόντα τους, θα έχουν κατά πάσα πιθανότητα διαφορετικές προτιμήσεις και άλλο στυλ και συνήθειες από τους σημερινούς αγοραστές. Οι «Millennials» για παράδειγμα, μεγαλώνουν σε μια εποχή με εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία και είναι συνηθισμένοι να μοιράζονται την πληροφορία τους με ξένους. Σύμφωνα με σχετικές μελέτες, χρησιμοποιούν κατά 75% τα κοινωνικά δίκτυα, σε αντίθεση με τη γενιά «Χ» (γεννημένοι τις δεκαετίες 1960 και 1970) που τα χρησιμοποιούν κατά 50% και τη γενιά των «baby boomers» (όσοι γεννήθηκαν μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και μέχρι τις αρχές του 1960), οι οποίοι τα χρησιμοποιούν κατά 30%. Όλα τα παραπάνω, αναφέρονται στην παρακολούθηση από τις επιχειρήσεις των συνηθειών πελατών και υποψήφιων αγοραστών, ώστε να σχεδιάζουν και ανασχεδιάζουν τη συνολική προσφορά τους, με τρόπο που να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις και προσδοκίες τους (Stanley, 2015).

Οι χρήστες επίσης τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, όλο και περισσότερο ζητούν καινοτόμα και οικονομικά αποδοτικά προϊόντα, τα οποία να αξιοποιούν πλήρως τις νέες τεχνολογίες. Οι νικητές σε αυτόν τον τομέα, θα είναι οι επιχειρήσεις που μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τους πελάτες, να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους, και να επιτύχουν υψηλά επίπεδα διατήρησης πελατών, αξιοποιώντας την τεχνολογία, τη γνώση και το ανθρώπινο δυναμικό για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, διαχειριζόμενοι κατά το βέλτιστο τρόπο τους κινδύνους και τις αποδόσεις (Harshita, 2015).

4.5.2.2 Τιμές

Το πεδίο του ανταγωνισμού, περιλαμβάνει 2 μεγάλους πυλώνες (Μάλλιαρης, 2015):

- ✓ τον ανταγωνισμό τιμής (*price competition*), που στην ουσία πρόκειται για τον τιμολογιακό ανταγωνισμό και τις προσπάθειες των επιχειρήσεων για μείωση κόστους παραγωγής, η οποία αναμένουν να φέρει μείωση των τιμών και αύξηση των πωλήσεων. Σε αυτές τις προσπάθειες τα τμήματα προμηθειών, λειτουργιών, ανθρώπινου δυναμικού, επιμελητείας (*logistics*), συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση του κόστους, και
- ✓ τον εκτός τιμής ανταγωνισμό (*non – price competition*) πεδίο, που ο ρόλος του μάρκετινγκ, μέσω των δραστηριοτήτων προώθησης, βελτίωσης ποιότητας, εξυπηρέτησης, «branding», διαφοροποίησης προϊόντος, είναι πολύ σημαντικός.

Από τις σημαντικότερες αποφάσεις στη διαμόρφωση της στρατηγικής Μάρκετινγκ, είναι η αναζήτηση της κατάλληλης τιμής για το κάθε προϊόν/υπηρεσία της επιχείρησης. Πολλοί παράγοντες επιδρούν στην τελική διαμόρφωση της τιμής και είναι κυρίως όσοι σχετίζονται με την αντιλαμβανόμενη αξία από τον πελάτη, το κόστος παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος, τις τιμές των ανταγωνιστών καθώς και το προσδοκώμενο κέρδος για την επιχείρηση. (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015).

Έτσι κατά τη διαδικασία τιμολόγησης, οι βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη, είναι οι εξής (Kotler and Keller, 2012):

- ✓ το κόστος παραγωγής και πώλησης προϊόντος, το οποίο πρέπει να είναι και το «πάτωμα» της τιμής, ώστε η επιχείρηση να καλύπτει τις δαπάνες της και να ελπίζει σε ένα, έστω και ελάχιστο, κέρδος
- ✓ οι τιμές των ανταγωνιστών και των υποκατάστατων, οι οποίες θέτουν ένα σημείο αναφοράς και
- ✓ οι αξιολογήσεις των καταναλωτών, ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που καθιερώνουν και την οροφή της τιμής.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το κόστος είναι ένας μόνο από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την τιμή.

Υπάρχουν μάλιστα επιχειρήσεις, (*survival*) που επιλέγουν να πουλήσουν τα προϊόντα τους, κάτω από το κόστος, προκειμένου να διασωθούν. Είναι μια βραχυπρόθεσμη επιλογή, που πωλούν καλύπτοντας μόνο το μεταβλητό κόστος και μέρος του σταθερού, ελπίζοντας ότι θα καταφέρουν στην πορεία να ανακάμψουν.

Επίσης υπάρχουν επιχειρήσεις που προσπαθούν να μειώσουν το κόστος παραγωγής, με σκοπό τη μεγιστοποίηση των δεικτών «ROE» (*Return of Equity*) και «ROI» (*Return of Investment*). Η εν λόγω στρατηγική (*maximize current profit*), προϋποθέτει, ότι η επιχείρηση γνωρίζει πολύ καλά τη ζήτηση και το κόστος της, ενώ αγνοεί τους ανταγωνιστές της, νομικά, κανονιστικά και λοιπά θέματα. Είναι και αυτή μια βραχυπρόθεσμη στρατηγική τιμολόγησης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, ακολουθούν σταθερότερες στρατηγικές τιμολόγησης, με την πλειοψηφία από αυτές να εστιάζει στην επίτευξη χαμηλότερου συνολικού κόστους παραγωγής και διάθεσης προϊόντος, το οποίο εκτιμούν ότι θα οδηγήσει σε υψηλότερες πωλήσεις και σταθερότερα κέρδη (*long-run profit*), σε συνεπακόλουθη μείωση των τιμών των προϊόντων τους και στην απόκτηση νέων πελατών από τον ανταγωνισμό.

Επίσης, ορισμένες επιχειρήσεις επιλέγουν να χρεώσουν υψηλή τιμή για τα προϊόντα τους (*skimming*), προκειμένου, κατά την είσοδο ενός προϊόντος στην αγορά, να το αγοράσουν πρώτα οι «καινοτόμοι» (*innovators*) και στη συνέχεια, να ακολουθήσουν και άλλα τμήματα πελατείας, ενώ σταδιακά οι επιχειρήσεις μειώνουν τις τιμές.

Στην περίπτωση των εταιρειών που είναι ηγέτες της ποιότητας και τα προϊόντα τους χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και αισθητική, χρεώνουν την τιμή που είναι διατεθειμένοι οι πελάτες τους να πληρώσουν. Τα προϊόντα των εταιρειών αυτών συνδυάζουν ποιότητα, πολυτέλεια και υψηλές (*premium*) τιμές και κατέχουν υψηλή πιστότητα (*loyalty*) πελατών.

Σε γενικές γραμμές, οι πελάτες είναι λιγότερο ευαίσθητοι σε τιμές χαμηλού κόστους προϊόντων καθώς και προϊόντων που αγοράζουν σπάνια. Δεν είναι ευαίσθητοι επίσης, όταν στην αγορά υπάρχουν λίγα ή καθόλου υποκατάστατα, όταν χαρακτηρίσουν δίκαιη μια άνοδο της τιμής, όταν αργούν να αλλάξουν τις αγοραστικές τους συνήθειες και όταν η τιμή είναι

μόνο ένα μικρό μέρος της συνολικής δαπάνης απόκτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Οι επιχειρήσεις μπορούν με άνεση να χρεώσουν περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους, αν πείσουν τους πελάτες ότι προσφέρουν τη μικρότερη τιμή κατοχής και χρήσης του προϊόντος, όπως για παράδειγμα, η «General Electric».

Το κάθε άλλο παρά οικονομικό πλυντήριο–στεγνωτήριο «Profile», κοστίζει \$3.500, όμως κατά την προβολή του προϊόντος, η εταιρεία δίνει έμφαση στην πρακτικότητά του που σχετίζεται με τη βέλτιστη χρήση νερού και σαπουνιού, τη μείωση των ρύπων και την εξοικονόμηση χρημάτων, υποστηρίζοντας ότι φροντίζει και δεν καταστρέφει τα ρούχα. (Kotler and Keller, 2012).

Η προώθηση προσφορών αποτελεί ένα από τα μέσα που χρησιμοποιείται πιο συχνά και έχει στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Συνίσταται είτε στη μείωση της τιμής του προϊόντος ή στον εμπλουτισμό του με επιπλέον χαρακτηριστικά, διατηρώντας παράλληλα σταθερή την τιμή. Με την αγορά ενός προωθούμενου προϊόντος, οι πελάτες αντιλαμβάνονται ένα οικονομικό πλεονέκτημα.

Αυτή η θετική επίδραση των πωλήσεων, ωστόσο, πολλές φορές έχει αρνητικές συνέπειες για την ίδια τη φήμη του προϊόντος. Αυτό μπορεί να συμβεί στα προϊόντα υψηλής ποιότητας ή τα πολυτελή προϊόντα, σε σύγκριση με τα προϊόντα που στοχεύουν σε μαζικές αγορές καθώς τα τελευταία, βασίζονται πολύ στο «brand», έχουν αναγνωριστεί από τους πελάτες, για την υψηλή ποιότητα, ακολουθούν την επιλεκτική στρατηγική διανομής, σπανίζουν σε σχέση με τα μαζικά και ως εκ τούτου δικαιολογούν μια υψηλότερη τιμή (Zoellner and Schaeffers, 2015). Όσο πιο ακριβό είναι ένα προϊόν, τόσο πιο σημαντικό είναι να τονίζεται η αξία που περιλαμβάνεται στο σύνολο της προσφοράς και όχι η τιμή. Σε κάθε περίπτωση, μια επιχείρηση πρέπει διαρκώς να διασφαλίζει ότι πουλά τα σωστά προϊόντα, στους σωστούς πελάτες, στο σωστό μέρος, τη σωστή στιγμή (Kotler and Keller, 2012).

4.5.2.3 Κανάλια Διανομής

Η επιτυχημένη δημιουργία αξίας, έχει ανάγκη από την παράδοση της συγκεκριμένης αξίας. Κάθε επιχείρηση επομένως χρειάζεται ένα δίκτυο αξιών, που εξετάζει όλη την προμηθευτική αλυσίδα (*supply chain*) και το οποίο συνδέει πρώτες ύλες, εξαρτήματα και προϊόντα, με τελικό στόχο τον καταναλωτή. Οι επιχειρήσεις προσέχουν πολύ, τόσο τους προμηθευτές, όσο και τους διανομείς τους, ώστε μετά από εμπειριστατωμένη μελέτη των πελατών τους, να είναι σε θέση να ανακαλύψουν νέους τρόπους πώλησης, διανομής και εν γένει συνολικής προσφοράς. (Kotler and Keller, 2012).

Η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής του προϊόντος, είναι επομένως σημαντική, καθώς αυτά (Παντουβάκης, Σιώμος και Χρήστου, 2015):

- ✓ απαιτούν σημαντική προσπάθεια να σχεδιαστούν και υψηλές δαπάνες για να υλοποιηθούν και ως εκ τούτου έχουν άμεσες επιπτώσεις στην τιμολόγηση των προϊόντων
- ✓ επηρεάζουν σημαντικά τις προωθητικές ενέργειες, αλλά και την ίδια την εικόνα της επιχείρησης
- ✓ απαιτούν το βέλτιστο συντονισμό ενός αριθμού ανεξάρτητων επιχειρήσεων (*ενδιάμεσοι*).

Τα κανάλια διανομής που επιλέγει μια επιχείρηση, είτε άμεσα, είτε μέσω χονδρεμπόρων, ενδιάμεσων, εμπόρων λιανικής, παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχή πορεία της και επηρεάζουν όλες τις αποφάσεις μάρκετινγκ. Πολλοί ενδιάμεσοι για παράδειγμα, μέσω της εμπειρίας, των επαφών, της εξειδίκευσης και της βέλτιστης οργάνωσης και λειτουργίας τους, έχουν τη δυνατότητα άμεσης παράδοσης των προϊόντων, παρέχοντας στην πραγματικότητα στην εταιρεία–παραγωγό την αποτελεσματικότητα που από μόνη της δεν θα μπορούσε να επιτύχει. (Kotler and Keller, 2012).

Τα κανάλια διανομής, προβάλλουν χρησιμότητες του Μάρκετινγκ που σχετίζονται με (Μάλλιαρης, 2015):

- ✓ το χρόνο, πότε πρέπει να παραδοθεί ένα προϊόν,
- ✓ την κτήση, σε ποιον θα παραδοθεί,
- ✓ τον τόπο, που θα παραδοθεί και
- ✓ το σχήμα, πώς θα παραδοθεί

έτσι ώστε το προϊόν ή υπηρεσία να φτάσει στον καταναλωτή, με οικονομικό τρόπο, ποιοτικά και στο χρόνο που εκείνος ζήτησε.

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν το είδος των καναλιών διανομής, ανάλογα με τις ανάγκες των τμημάτων πελατών που στοχεύουν. Η «Apple» για παράδειγμα, επιλέγει να πουλά τα προϊόντα της, μέσω καταστημάτων λιανικής (*Apple stores*), όπου οι καταναλωτές μπορούν να τα πιάσουν και να τα αισθανθούν και με αυτό τον τρόπο, να αυξηθούν οι πιθανότητες να τα αγοράσουν (Kottler and Keller, 2012).

Τα κανάλια διανομής έχουν αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς η τεχνολογία ανέδειξε νέα, όπως το Διαδίκτυο, τα κοινωνικά δίκτυα και οι εφαρμογές τηλεφώνου και ταμπλετών. Σήμερα το 65% των πελατών τραπεζικών προϊόντων στις ΗΠΑ, επικοινωνούν με τις τράπεζές τους, μέσω πολλαπλών καναλιών. Η επαφή με τον άνθρωπο έχει περιοριστεί μόνο σε σύνθετα ζητήματα και τα ψηφιακά, έχουν αντικαταστήσει τα φυσικά κανάλια, όπως για παράδειγμα τα τηλεφωνικά κέντρα. Τα τμήματα της πελατείας που κάνουν σημαντική χρήση των ψηφιακών καναλιών, είναι πολύ πιο πιθανό να χρησιμοποιούν περισσότερο από τα υπόλοιπα τμήματα πελατείας, τα καταστήματα του δικτύου, καθώς έχει αποδειχθεί ότι όσο περισσότερο οι πελάτες χρησιμοποιούν ψηφιακά κανάλια, τόσο περισσότερο επιθυμούν την προσωπική επαφή. Η αλλαγή στη συμπεριφορά των πελατών είναι ταυτόχρονα μια ευκαιρία αλλά και μια απειλή για τις τράπεζες. Οι τράπεζες που θα καταφέρουν να μεταφέρουν συναλλαγές σε ψηφιακά κανάλια, μεταμορφώνοντας τα φυσικά τους κανάλια διανομής και εκσυγχρονίζοντας τις στρατηγικές τους, μπορούν σε σημαντικό βαθμό να αναβαθμίσουν το δείκτη αποδοτικότητάς τους.

Εκείνες που δεν θα το κάνουν, πιθανώς να πέσουν θύματα των αναδυόμενων μοντέλων που αξιοποιούν τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής και παρέχουν ανώτερη εμπειρία πελάτη και κατ' επέκταση επιτυγχάνουν αύξηση της πελατείας τους (Bollard, Doshi and Maxwell, 2014).

Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται πολυκαναλικός, η επίτευξη θετικών εμπειριών πελάτη, απαιτεί συντονισμένες προσπάθειες των στελεχών μάρκετινγκ και λειτουργικής στήριξης. Οι διαδρομές του πελάτη είναι σήμερα τόσο σύνθετες, που απαιτούν αλληλόδραση κατά μήκος πολλαπλών καναλιών και πλατφορμών έτσι ώστε, κάθε σημείο επαφής του πελάτη με την επιχείρηση να μπορεί να έχει τις ίδιες πιθανότητες να επιτύχει την πώληση.

Ο βέλτιστος συνδυασμός των υφιστάμενων υποδομών και τεχνολογίας, μπορεί να δώσει πολύ θετικά αποτελέσματα. Όταν μια επιχείρηση επιτύχει θετικές διαδρομές πελάτη, μπορεί να οδηγηθεί σε μείωση κατά 10-20% του κόστους υπηρεσιών, σε αύξηση κατά 10-15% των εσόδων της και κατά 10-30% της αφοσίωσης των εργαζομένων της και κατά 30-50% της αφοσίωσης των πελατών της (Edelman, Stone, and Fanderl, 2015).

4.5.2.4 Προβολή

Το μίγμα προβολής που χρησιμοποιείται από κάθε επιχείρηση, επιλέγεται με σκοπό την ενημέρωση της αγοράς-στόχου, αλλά και την ταυτόχρονη προσθήκη συμβολικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών. Διακρίνεται σε (Kottler and Keller, 2012):

- ✓ Διαφήμιση, είτε έντυπη, μέσω εφημερίδων, περιοδικών, είτε μέσω τηλεόρασης, ραδιοφώνου, είτε μέσω του διαδικτύου, των κοινωνικών δικτύων καθώς και τη «θέση στο ράφι» του καταστήματος. Μια ισχυρή διαφήμιση, πολλές φορές δημιουργεί την εντύπωση στον καταναλωτή, ότι προσφέρει θετική αξία (*good value*). Με τη διαφήμιση η επιχείρηση επικοινωνεί το μήνυμά πολλές φορές, ο αγοραστής μπορεί να το συγκρίνει με αντίστοιχα των ανταγωνιστών, τα προϊόντα περνούν μέσα από χρώματα και ήχους και δίνεται η δυνατότητα στο διαφημιζόμενο να επιλέξει πού θα εστιάσει, ώστε να επικοινωνήσει το μήνυμά που επιθυμεί.
- ✓ Προώθηση (*sales promotion*). Αναφέρονται στα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προώθηση των πωλήσεών τους, όπως δείγματα προϊόντων, κουπόνια και διαγωνισμούς. Μέσω των εν λόγω εργαλείων, κερδίζεται η προσοχή του υποψήφιου αγοραστή καθώς του δημιουργούν κίνητρο και λειτουργούν ως πρόσκληση ώστε να προχωρήσει στη συναλλαγή.
- ✓ Γεγονότα και εμπειρίες (*events and experiences*). Πρόκειται για εργαλείο «απαλής πώλησης» καθώς είναι ζωντανό (*real time*) και δημιουργεί συναισθηματικές συνδέσεις. Στο Λονδίνο για παράδειγμα, μια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας, δημιούργησε μεγάλα διαδραστικά γεγονότα, προκαλώντας μεγάλη δημοσιότητα. Δημιούργησε ένα «dance video» σε όλο το «tube» του Λίβερπουλ με τετρακόσιους (400) χορευτές και με το σύνθημα «*Life's for sharing*», το οποίο στη

συνέχεια ανέβασε στο «U-Tube», όπου το είδαν εκατομμύρια χρήστες του Διαδικτύου.

- ✓ Δημόσιες Σχέσεις. Με μικτά προγράμματα που περιλαμβάνουν και άλλα στοιχεία προβολής, οι δημόσιες σχέσεις μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικές. Έχουν στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση κατανόησης, συμπάθειας και καλής εικόνας του κοινού για την επιχείρηση και τα προϊόντα της. (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015).
- ✓ Προσωπική πώληση (*sales force*). Η διαφοροποίηση της προσωπικής προώθησης από τα λοιπά είδη προώθησης, αναδεικνύεται από το γεγονός ότι ένας εξαιρετικά σημαντικός αριθμός αγορών φαγητού, ειδών οικιακής χρήσης, διασκέδασης, τουρισμού, μετακινήσεων, συνδρομών, βιβλίων, κ.ο.κ., ολοκληρώνεται χωρίς τη μεσολάβηση φυσικού προσώπου. Όμως η αγορά αυτοκινήτου, σπιτιού, ασφάλειας ζωής για παράδειγμα, σπανίως γίνεται διαβάζοντας εφημερίδα ή βλέποντας ένα διαφημιστικό φυλλάδιο. ([www. Inc. com](http://www.Inc.com)).
- ✓ Άμεσο και έμμεσο μάρκετινγκ (*Direct and Indirect Marketing*). Περιλαμβάνει μηνύματα μέσω κινητού τηλεφώνου, «on line», τηλεπώλησης και Ίντερνετ. Έχει το πλεονέκτημα ότι δημιουργείται γρήγορα, μπορεί να προσωποποιηθεί για συγκεκριμένα άτομα και να μεταβληθεί, ανάλογα με την απάντηση του παραλήπτη του μηνύματος.
- ✓ Τέλος, η διαδικασία «*word of mouth*», καίτοι δεν ελέγχεται από την επιχείρηση, επηρεάζει πολύ τους υποψήφιους αγοραστές, όχι βέβαια μόνο θετικά, αλλά και αρνητικά, οι οποίοι ακούν απόψεις γνωστών και φίλων με παραδείγματα, συμμετέχουν σε διαλόγους και μπορεί να προχωρήσουν στην αγορά, ή να απορρίψουν για πάντα το προϊόν.

Η ψηφιακή επανάσταση έχει μεταμορφώσει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και ως εκ τούτου, έχει φέρει δραματικές αλλαγές στη στρατηγική του Μάρκετινγκ. Οι άνθρωποι κάτω από τα 35 έτη, βλέπουν σε «video» όσο περιεχόμενο έβλεπαν και οι γονείς τους, αλλά λιγότεροι από τους μισούς βλέπουν αυτό το περιεχόμενο στην τηλεόραση. Στις ΗΠΑ περισσότερο από το 1/3 όλων των περιεχομένων σε «video», βρίσκονται «online», το μεγαλύτερο δε μέρος τους, στα κινητά τηλέφωνα.

Η γενιά των «Millennials» ξοδεύει 15 ώρες την εβδομάδα στο κινητό. Τα τμήματα αυτά δε της πελατείας, φαίνεται να εμπιστεύονται περισσότερο όσα μαθαίνουν από τα κοινωνικά δίκτυα, παρά από τους επαγγελματίες των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Η ψηφιακή εποχή παρέχει νέες ευκαιρίες σε όσους ασχολούνται με το μάρκετινγκ, αλλά και σημαντική συνθετότητα.

Εκείνο που είναι βέβαιο είναι, ότι τα στελέχη του μάρκετινγκ έχουν συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να προσφέρουν στους πελάτες τους μια συνολική λύση προώθησης των προϊόντων τους, ένα συνδυασμό των παραδοσιακών μέσων ενημέρωσης και των ταχύτατα εξελισσόμενων ψηφιακών συσκευών και καναλιών, που χρησιμοποιούν οι πελάτες τους (Butt, 2016.).

4.5.3 Κύκλος ζωής Προϊόντος

Αρκετές φορές οι επιχειρήσεις δαπανούν πολύ χρόνο για την ανάπτυξη και προώθηση ενός νέου προϊόντος και συνειδητοποιούν ότι μόνο για έξι μήνες μένουν μόνοι στην κορυφή. Οι ανταγωνιστές το έχουν ήδη μελετήσει σε όλες του τις διαστάσεις και μόλις το εισάγουν, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι έτοιμες να τοποθετήσουν ένα άλλο, νέο προϊόν (Hatami, McLellan, Plotkin, and Schulze, 2015).

Τα νέα προϊόντα έρχονται ως ανάγκη καθώς (Kottler, and Keller, 2012):

- ✓ η τεχνολογία εξελίσσεται
- ✓ ο ανταγωνισμός εντείνεται
- ✓ νέες ιδέες εμφανίζονται, ως αποτέλεσμα μελέτης, έρευνας και ανάπτυξης
- ✓ οι πελάτες επιθυμούν συνεχή βελτίωση των προϊόντων που αγοράζουν (laddering)
- ✓ η ορθή τμηματοποίηση, αναδεικνύει εξατομικευμένες ανάγκες πελατών.

Έτσι τα προϊόντα, έχουν περιορισμένη ζωή. Οι πωλήσεις των προϊόντων, περνούν από διάφορα στάδια, καθένα από τα οποία εμφανίζει διαφορετικές προκλήσεις, ευκαιρίες, αλλά και προβλήματα στις επιχειρήσεις. Οι πωλήσεις ανεβαίνουν και πέφτουν, ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος και ως εκ τούτου τα προϊόντα χρειάζονται διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ, διαφορετική χρηματοδότηση, διαφορετική στελέχωση σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια (Kottler, and Keller, 2012).

Ο κύκλος ζωής, η χρονική δηλαδή διάρκεια από τη στιγμή που ένα προϊόν εισάγεται στην αγορά, έως τη στιγμή που θα σταματήσει τελείως να παράγεται, δεν είναι ο ίδιος ούτε σταθερός για όλα τα προϊόντα. Σχετίζεται άμεσα τόσο με το ίδιο το προϊόν, όσο και με τον κλάδο και τα ανταγωνιστικά προϊόντα (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015).

Οι περισσότερες, ωστόσο, καμπύλες του κύκλου ζωής προϊόντος, έχουν σχήμα καμπάνας και διακρίνονται σε εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση και παρακμή. Ειδικότερα, κατά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, οι πωλήσεις είναι ακόμα σε χαμηλά επίπεδα και δεν υπάρχουν κέρδη, καθώς είχαν δαπανηθεί πολλά χρήματα κατά τα προηγούμενα στάδια, της έρευνας, ανάπτυξης και προώθησης του προϊόντος. Κατά το στάδιο της ανάπτυξης, οι πωλήσεις ανεβαίνουν καθώς το προϊόν απολαμβάνει την αποδοχή της αγοράς και τα κέρδη αρχίζουν να αυξάνονται ουσιαστικά. (Kotler, and Keller, 2012).

Στο στάδιο της ωριμότητας, το προϊόν έχει εδραιωθεί στην αγορά και στη συνείδηση των καταναλωτών. Ωστόσο, ενώ στις πωλήσεις παρατηρείται αύξηση, τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται καθώς ο ανταγωνισμός έχει κάνει αισθητή την παρουσία του και ως εκ τούτου η επιχείρηση αυξάνει τις δαπάνες προώθησης. Επίσης το προϊόν έχει αγοραστεί από όλους τους δυνητικούς αγοραστές. (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015).

Τέλος στο στάδιο της παρακμής, οι πωλήσεις πέφτουν κατακόρυφα και τα κέρδη εξαφανίζονται. (Kotler, and Keller, 2012). Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους, οι κυριότεροι από τους οποίους συνίστανται στην εμφάνιση νέων, πιο προηγμένων τεχνολογικά και λειτουργικά προϊόντων, στην αλλαγή στη μόδα καθώς και στην αλλαγή στις διατροφικές ή άλλες συνήθειες των ανθρώπων. (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015).

Οι επιχειρήσεις που ανανεώνουν διαρκώς τα προϊόντα τους, έχουν περισσότερες πιθανότητες να διατηρήσουν μεγαλύτερους κύκλους ζωής. Για παράδειγμα η εταιρεία με το γνωστό διεθνώς επιτραπέζιο παιχνίδι «Trivial Pursuit», από το 1982 που πρωτοεμφανίστηκε, κάνει συνεχώς ανανέωση των ερωτήσεων, έχει δημιουργήσει ηλεκτρονικές εκδόσεις, έχει εξατομικεύσει σε αθλητικά, ταινίες, παλιές δεκαετίες και μέχρι το 2012 είχε πουλήσει, 88 εκατομμύρια αντίτυπα σε 26 χώρες και 17 γλώσσες, δημιουργώντας από την εποχή της εισαγωγής της στην αγορά, είκοσι τρεις διαφορετικές εκδόσεις (Kotler, and Keller, 2012).

4.5.4 «Brand» και Εταιρική Φήμη

Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (*American Marketing Association*), το «brand» είναι όνομα, όρος, σήμα, σύμβολο, σχέδιο ή συνδυασμός αυτών που στόχο έχει να δώσει ταυτότητα σε ένα προϊόν ή να το διαφοροποιήσει έναντι των ανταγωνιστών του, που προσφέρουν και αυτοί προϊόντα που ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες.

Η πιστότητα που δείχνουν οι πελάτες στο «brand», παρέχει στην ίδια την επιχείρηση προβλεψιμότητα και ασφάλεια για τη μελλοντική ζήτηση και ταυτόχρονα προβάλλει εμπόδια στους ανταγωνιστές να στοχεύσουν τους πελάτες της. Υπό αυτή την έννοια, το «branding» αγκαλιάζει όλη την επιχείρηση και για εκείνες τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα με αναγνωρίσιμα σήματα και ονόματα, μπορεί να αποτελέσει, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έρευνα έδειξε ότι τα παιδιά προσχολικής ηλικίας, έβρισκαν νοστιμότερα τα καρότα, το γάλα, το χυμό, όταν αυτά περιτυλίγονταν με την επωνυμία «McDonald's» από αυτά που τους προσφέρονταν χωρίς επωνυμία εταιρείας. Ίσως από τις πιο ξεχωριστές ικανότητες που έχουν τα στελέχη του μάρκετινγκ, είναι αυτές που σχετίζονται με τη δημιουργία, αναβάθμιση και προστασία του «brand». Καθιερωμένα «brands» όπως η «Mercedes», η «Sony» και η «Nike», έχουν δημιουργήσει βαθιά αφοσίωση στους πελάτες τους, δια μέσου των ετών. (Kotler, and Keller, 2012).

Το όνομα και το σήμα, ασκούν μεγάλη επιρροή στο ίδιο το προϊόν. Ο καταναλωτής έχει εντυπωμένες στο μυαλό του εικόνες, μέσα από μηνύματα που έχει λάβει μέσα στο χρόνο, για το προϊόν, το μίγμα μάρκετινγκ και όλη γενικά την επιχείρηση. Το προϊόν, παρόλα αυτά, έχει και αυθύπαρκτα στοιχεία, που είναι στην πραγματικότητα τα ίδια τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που υπάρχουν σε κάθε περίπτωση και ως εκ τούτου, το μίγμα μάρκετινγκ δεν είναι σε θέση να βοηθήσει πολύ για την αναβάθμιση του «brand».

Ωστόσο, πολλές φορές οι τεχνικές έννοιες, για παράδειγμα στα φάρμακα, δεν αξιολογούνται εύκολα από τον καταναλωτή και έτσι η μάχη του ανταγωνισμού, δίνεται κυρίως στα συμβολικά χαρακτηριστικά και στους συνειρμούς που δημιουργεί το «brand» (Μάλλιαρης, 2015).

Το «brand» προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό την εταιρική ταυτότητα και ως εκ τούτου, είναι ένα βασικό ζήτημα για κάθε επιχείρηση. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο «brand», δεδομένης της επιρροής του τόσο στη δέσμευση των εργαζομένων με τις επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται, όσο και στους συνειρμούς που δημιουργεί το εμπορικό σήμα στην ικανοποίηση των πελατών.

Ο όρος αποτελεί τη βάση για ένα μεγάλο αριθμό αλληλοσυνδεόμενων εννοιών, όπως η εταιρική επωνυμία, η εταιρική φήμη, η εταιρική ταυτότητα, η οργανωσιακή ταυτότητα, αναδεικνύοντας το σύνθετο και πολυδιάστατο χαρακτήρα του. Συνολικά, το «brand» περιλαμβάνει ένα σύνολο διαστάσεων που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ή μια επιχειρηματική της μονάδα λειτουργεί, σκέπτεται και συμπεριφέρεται.

Ένα ισχυρό «brand» έχει πολλά οφέλη. Αποτελεί ουσιαστική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συμβάλλει στην αποτελεσματική διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από μια άλλη. Αποτελεί τη βάση για την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης. Μια θετική άποψη για το «brand» μπορεί να οδηγήσει σε θετικές αντιλήψεις, στάσεις και συμπεριφορές όλων των ενδιαφερομένων (*stakeholders*) γύρω από την επιχείρηση, των πελατών, των προμηθευτών, των επενδυτών, των πιστωτών, των εργαζομένων. Προβάλλει τον τρόπο που οι καταναλωτές βλέπουν τους εαυτούς τους όταν αγοράζουν ή χρησιμοποιούν ένα προϊόν, αλλά και την ίδια την κουλτούρα της επιχείρησης, το σύστημα αξιών, την πηγή έμπνευσης και ενέργειας και αντικατοπτρίζει το είδος των σχέσεων που δημιουργεί η επιχείρηση. Επηρεάζει στοιχεία όπως το όραμα και παρέχει μια σαφή αίσθηση της κατεύθυνσης της επιχείρησης. (Buil, Catalánb and Martínezb, 2014).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ελληνική (Βιβλίο - Πανεπιστημιακές Διαλέξεις)

- ❖ Θανόπουλος Γ, (2013), « Διεθνής Επιχείρηση: περιβάλλον, δομή και προκλήσεις», 3^η έκδοση, Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ.
- ❖ Παντουβάκης Α., Σιώμκος Γ. και Χρήστου Ε., (2015) «Μάρκετινγκ», Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη
- ❖ Γεωργόπουλος Ν, (2016), Διαλέξεις Ε-MBA.
- ❖ Τσόγκας Μ, (2016), «International Marketing for the E-MBA 2016».
- ❖ Μάλλιαρης Π, (2015), Διαλέξεις Ε-MBA

Ελληνική (Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ Δελτίο Τύπου ΕΤΕ (19 Αυγούστου 2016), Γραφείο Τύπου ΕΤΕ
- ❖ ΕΛ/ΛΑΚ creativecommons.gr|my content. ellak.gr.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο)

- ❖ Wheelen T and Hunger D, (2012) «Strategic Management & Business Policy», 13th edition, Pearson
- ❖ Johnson G, Scholes K and Whittington R, (2005), «Exploring Corporate Strategy Text and Cases», Pearson
- ❖ Jay H and Barry R, (2011), «Operations Management», 10th edition, PEARSON
- ❖ Kottler P and Keller K, (2012), «Marketing Management», 14th Edition, Pearson Education).

Ξενόγλωσση (Άρθρο – Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ Kuratko D, Hornsby J and Covin J, (January - February 2014), «Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship», Business Horizons, Volume 57, Issue 1.
- ❖ McRitchie J, (8/1999), «Corporate Governance Defined: Not So Easily», Corporate Governance.
- ❖ Bhagat; Hirt M; and Kehoe C, (April 2011), Contributors: McKinsey Global Survey results, 2011, «Governance since the economic crisis», Mckinsey survey
- ❖ Brady K and Lowell W, (2014), «Theory vs. Practice: A Study of Business Consultants and Their Utilization of Corporate Culture in Daily Practice», Journal of Practical Consulting, Vol. 5 Iss. 1, 2014, pp. 1-22.
- ❖ Adapted article Mckinsey & Company, (May 2003), from Marvin Bower, «The will to Manage: Corporate Success through Programmed Management».
- ❖ Dobbs R, Manyilka J, and Woetzel J, (April 2015), «The four global forces breaking all the trends», Mckinsey Global Institute.
- ❖ Dempsey J, (July 2015), «Moral Responsibility, Shared Values, and Corporate Culture», Business Ethics Quarterly.

- ❖ Hitkaa M, Vetráková M, Balážová Ž and Danihelová Z, (2015), «Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement», Business Economics and Management 2015 Conference, [ScienceDirect](#).
- ❖ Huesch M, (2013), «Are there always synergies between productive resources and resource deployment capabilities?» [Strategic Management Journal](#), Vol. 34.
- ❖ Raedemaeker S, Feijoo J, and Jacquemont D, (January 2015), «Bringing out the best in people», [McKinsey](#).
- ❖ Bryan L, (December 2009), «Dynamic management: Better decisions in uncertain times», [McKinsey Quarterly](#).
- ❖ Bradley C, Hirt M, and Smit S, (January 2011), «Have you tested your strategy lately?» [McKinsey Quarterly](#).
- ❖ Rumelt R, (June 2011), «The perils of bad strategy», [McKinsey Quarterly](#).
- ❖ Kay J, (1995), «Foundation of corporate success: How business strategies add value», [Oxford scholarship online](#): November 2003.
- ❖ Dave F, Lopez V, G, and O'Neill B, (May 2016), «Using buzz analytics to gain a product and marketing edge», [McKinsey Quarterly](#).
- ❖ Brady K, Lowell W, (2014), «Theory vs. Practice: A Study of Business Consultants and Their Utilization of Corporate Culture in Daily Practice», [Journal of Practical Consulting](#), Vol. 5 Iss. 1.
- ❖ Kay J, (1995), «Foundation of corporate success: How business strategies add value», [Oxford scholarship online](#): November 2003.
- ❖ www.businessdictionary.com/market-share.html
- ❖ Bhandari R, Singer M, Scheer H, (2014), «Using marketing analytics to drive superior growth», [McKinsey & Company](#).
- ❖ Kilian J, Sarrazin H, Yeon H, (September 2015), «Building a design-driven culture», [McKinsey & Company](#)
- ❖ Stanley J, (February 2015), «How to influence your new BFF: The Millennial procurement officer», [McKinsey on Marketing and Sales](#).
- ❖ Jindal R, Sarangee K, Echambadi R, and Lee S, (July 2016), «Designed to Succeed: Dimensions of Product Design and Their Impact on Market Share», [American Marketing Association, Journal of Marketing](#), Vol. 80.
- ❖ Harshita B, (2015), «Metamorphosis of Banking Products - A Perception of Bank Employees», [Journal of Internet Banking and Commerce](#).
- ❖ Chang W and Taylor S, (January 2016), «The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis», [American Marketing Association, Journal of Marketing](#), vol 80
- ❖ Zoellner F and Schaeffers T, (September 2015), «Do Price Promotions Help or Hurt Premium-Product Brands? The Impact of Different Price-Promotion Types On Sales and Brand Perception», [Journal of advertising research](#).
- ❖ Bollard A, Doshi N and Maxwell M, (August 2014), «The future of US retail – banking distribution», [McKinsey & Company](#)
- ❖ Edelman D, Stone D and Fanderl H, (February 2015), «The CMO and COO: Partners on a customer journey», [McKinsey & Company](#).

- ❖ www.inc.com-Business Terms – Encyclopedia – Personal Selling.
- ❖ Butt C, (August 2016), «Maximizing marketing value through smarter procurement», [Mckinsey & Company](#).
- ❖ Hatami H, McLellan K, Plotkin C and Schulze P, (March 2015), «Six steps to transform your marketing and sales capabilities», [Mckinsey & Company](#).
- ❖ Buil I, Catalánb S and Martínezb E, (January 2015), «The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector», [Business Research Quarterly](#).
- ❖ Spillecke D and Umbiijs A, (March 2013), «Making data – driven marketing decisions», [Mckinsey & Company](#).
- ❖ Seitz B, Kilian J and Sarrazin H, (March 2016), « The power of design thinking», [Mckinsey and Company Podcast transcript](#)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Πριν το 1981, ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα χαρακτηριζόταν από έντονη παρέμβαση του κρατικού τομέα, ενώ οι εξωτερικές επιρροές ήταν ελάχιστες. Ειδικότερα οι αγορές κεφαλαίου ήταν εξαιρετικά ανώριμες, η παρουσία του κράτους έντονη και η τοποθέτηση πιστωτικών πόρων αναποτελεσματική. Ως αποτέλεσμα αυτής της δομής, η νομισματική πολιτική και οι οικονομικοί θεσμοί ήταν περιορισμένοι. Τα πρώτα σημάδια εκσυγχρονισμού του τραπεζικού κλάδου φάνηκαν το 1982, αφού η Ελλάδα είχε γίνει μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από τότε έως και το 1986, οι Ελληνικές Αρχές καθιέρωσαν ένα πλαίσιο για τη νομισματική πολιτική το οποίο λειτουργούσε ανάμεσα στις δυνάμεις της αγοράς και στις κυβερνητικές οδηγίες, ως μια προσπάθεια να ανοίξει ο δρόμος για την κατάργηση της άκαμπτης νομισματικής πολιτικής και της περιορισμένης πιστωτικής κατανομής. Στη συνέχεια, ανάμεσα στα έτη 1987-1991, μειώθηκαν οι περιοριστικές πιστωτικές πολιτικές και επήλθε εξορθολογισμός των χρηματοπιστωτικών αγορών. Η απορρύθμιση και η απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού κλάδου, ήταν άμεσα συνδεδεμένες με τη διαμόρφωση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς.

Κατά τη διάρκεια των ετών 1992 έως και 1996, ο συνεχώς μεταβαλλόμενος οικονομικός χάρτης της Ευρώπης, έκανε την ελληνική οικονομία να συνειδητοποιήσει, ότι οι ριζικές αυτές αλλαγές έπρεπε να συνεχιστούν. Έτσι το 1994, επήλθε η πλήρης απελευθέρωση των κινήσεων κεφαλαίων. Η Τράπεζα της Ελλάδος, διατήρησε τον εποπτικό της ρόλο και το Ελληνικό κράτος συνέχισε να μειώνει το μερίδιό του στον τραπεζικό τομέα, αν και ορισμένες τράπεζες συνέχιζαν για πολλά χρόνια να επηρεάζονται από αυτό.

Από το 1997 και μετά, υλοποιήθηκαν εκείνες οι μεταρρυθμίσεις που ήταν απαραίτητες προκειμένου το ελληνικό τραπεζικό σύστημα να εναρμονιστεί με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε), ενώ ταυτόχρονα διασφαλίστηκε ότι ο τραπεζικός κλάδος είχε την απαραίτητη τεχνολογία και την επιχειρησιακή δομή, στο πλαίσιο της προετοιμασίας της χώρας για το ευρώ (€). (Kalotychou and Staikouras, 2007).

Παράλληλα, από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να επεκτείνονται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, με αφορμή την ανάπτυξη του εμπορίου στις χώρες αυτές. Έτσι οι συναλλαγές σε νέες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η εμπειρία της ελληνικής χρηματοπιστωτικής αγοράς, δημιούργησαν ευρύ πλαίσιο ευκαιριών για αυξημένη δραστηριότητα και επενδύσεις των ελληνικών τραπεζών, στην εν λόγω γεωγραφική περιοχή. Το κέντρο βάρους των ελληνικών τραπεζών στις χώρες αυτές δόθηκε στους τομείς δανειοδότησης των μεγάλων επιχειρήσεων, χρηματοδότησης του εμπορίου, σε πράξεις συναλλάγματος, σε επενδυτικά προγράμματα, ενώ με πιο αργό ρυθμό αναπτύχθηκε ο τομέας της λιανικής τραπεζικής σε επίπεδο παροχής τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων. (Μαλλιάρια, 02/05/1999).

Τον Ιούνιο του 2000 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο έκανε δεκτή την Ελλάδα, ως το 12^ο μέλος της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης (Ο.Ν.Ε). Έτσι, από την 1^η Ιανουαρίου 2001 η Ελλάδα συμμετείχε στο ενιαίο νόμισμα το οποίο, οι πρώτες 11 χώρες της ζώνης του ευρώ είχαν ήδη υιοθετήσει από το 1999. Στα χρόνια που ακολούθησαν την είσοδο της Ελλάδας στην Ο.Ν.Ε. η οικονομία αναπτύχθηκε με ταχείς ρυθμούς, στηριζόμενη ωστόσο, σε πολύ μεγάλο βαθμό, στην εγχώρια ζήτηση, η οποία τροφοδοτήθηκε από το δανεισμό, δημόσιο και ιδιωτικό. (Τράπεζα της Ελλάδος : «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης 2008 – 2013»).

Μέχρι το 2007, η ελληνική οικονομία βίωνε ένα ρυθμό ανάπτυξης που καμία άλλη χώρα στην Ευρωζώνη ή στις ΗΠΑ δεν είχε επιτύχει, με ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ να υπερβαίνει το 4%, σε σύγκριση με τη βαθμιαία μείωση που παρατηρείτο την περίοδο εκείνη στα αντίστοιχα ποσοστά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ανοδική αυτή τάση οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στην πτώση των επιτοκίων, η οποία συνέβαλλε στη χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα, σε συνδυασμό με τη μείωση της φορολογίας, τις μεταρρυθμίσεις στις δομές του κράτους, την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών και της ενέργειας, ενώ εκτιμάται ότι ενισχύθηκε με τις εκτεταμένες επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν με αφορμή τους Ολυμπιακούς Αγώνες. (Kalotychou and Staikouras, 2007).

Επίσης με την υιοθέτηση του ενιαίου νομίσματος, η ελληνική οικονομία άρχισε να λειτουργεί σε ένα σταθερό μακροοικονομικό περιβάλλον, πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα, που εξασφάλιζε τις προϋποθέσεις για μακροχρόνια οικονομική ανάπτυξη, καθώς εξέλιπε πλήρως ο συναλλαγματικός κίνδυνος και το συνακόλουθο στοιχείο αβεβαιότητας στις διασυνοριακές εμπορικές και χρηματοοικονομικές συναλλαγές, γεγονός που ωφέλησε σημαντικά την πορεία του τραπεζικού κλάδου. (Τράπεζα της Ελλάδος : «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης 2008 – 2013»)

Μετά από δύο δεκαετίες απορρύθμισης και εκσυγχρονισμού του τραπεζικού κλάδου, όλοι οι άμεσοι έλεγχοι είχαν πλέον καταργηθεί και είχαν ελευθερωθεί πλήρως τα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων. (Kalotychou and Staikouras, 2007). Η βελτίωση των οικονομικών μεγεθών της χώρας, ωφέλησε σημαντικά τον τραπεζικό κλάδο, ο οποίος αύξανε συνεχώς τα έσοδα και τα κέρδη του. Οι μετοχές των τότε κυριότερων Τραπεζών όπως η Εθνική Τράπεζα, η «Alpha Bank», η «EFG Eurobank», η Εμπορική Τράπεζα, η Τράπεζα Πειραιώς, και η Αγροτική Τράπεζα, σημείωναν σημαντική άνοδο στις τιμές τους, με αποτέλεσμα αρκετά επενδυτικά κεφάλαια, κυρίως ξένων θεσμικών επενδυτών, να τοποθετηθούν στις εν λόγω μετοχές και ορισμένα από αυτά να ρευστοποιηθούν με σημαντικά κέρδη. (Γεωργιάδης, 2005).

Τραπεζικά προϊόντα κυρίως λιανικής τραπεζικής γνώριζαν σταθερή αύξηση, όπως για παράδειγμα τα στεγαστικά δάνεια, λόγω της ενισχυμένης ζήτησης για την αγορά κατοικιών σε περιόδους χαμηλών επιτοκίων. Τόσο τα καταναλωτικά δάνεια όσο και οι πιστωτικές κάρτες, εμφάνιζαν ιδιαίτερα υψηλούς ρυθμούς ανόδου (από 25% έως και 40% κατά τους πρώτους μήνες του 2005 σε ετήσια βάση).

Έτσι, οι μεγάλες εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα εκμεταλλευόμενες τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς (νοικοκυριών, επιχειρήσεων, κ.ο.κ.) για μεγαλύτερη πιστωτική επέκταση, αλλά και τις διεθνείς προοπτικές, που εντοπίζονταν κυρίως στις βαλκανικές οικονομίες, δένυσαν μία ευνοϊκή περίοδο σε σχέση με την ανάπτυξη των οικονομικών τους μεγεθών, με την κεφαλαιακή τους επάρκεια να θεωρείται ικανοποιητική, συγκρινόμενη με τους αντίστοιχους ευρωπαϊκούς όρους. (Γεωργιάδης, 2005).

Η έξαρση ωστόσο της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης τον Σεπτέμβριο του 2008, με την κατάρρευση της «Lehman Brothers», η δημιουργία και η ένταση της αβεβαιότητας που ακολούθησε, ανέκοψαν την αναπτυξιακή πορεία και συνέβαλαν σημαντικά στην επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας στη ζώνη του ευρώ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα πολλά πιστωτικά ιδρύματα διεθνώς, να αρχίζουν να αντιμετωπίζουν με μεγάλη επιφύλαξη την παροχή διατραπεζικών δανείων, θεωρώντας αυξημένο τον κίνδυνο να αθετήσει ο αντισυμβαλλόμενος σε μια συναλλαγή τις υποχρεώσεις του.

Μέσα στο νέο οικονομικό τοπίο που δημιουργήθηκε, τα πιστωτικά ιδρύματα επέλεξαν να κρατούν τα διαθέσιμά τους σε ρευστή μορφή, αντί να τα διαθέτουν μέσω δανείων στη διατραπεζική αγορά. Η στενότητα ρευστότητας στη διατραπεζική αγορά που δημιουργήθηκε ως επακόλουθο της παραπάνω τακτικής, είχε ως αποτέλεσμα να ασκηθούν έντονα ανοδικές πιέσεις στα διατραπεζικά επιτόκια. Η έξαρση της χρηματοπιστωτικής αναταραχής διεθνώς, το 2008, αποτέλεσε το έναυσμα για την εκδήλωση σοβαρών προβλημάτων στο τραπεζικό σύστημα πολλών χωρών, συμπεριλαμβανομένης ασφαλώς και της Ελλάδας. (Τράπεζα της Ελλάδος : «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης 2008 – 2013»).

Έτσι από το ζενίθ του 2007, οι ελληνικές τράπεζες βρέθηκαν σε μια πολύ δεινή κατάσταση, η οποία απέιχε δραματικά από εκείνη που είχαν την εποχή προ της κρίσης. Στη διετία 2011-2012 οι ζημιές της Εθνικής, της «Eurobank», της «Alpha Bank» και της Πειραιώς ανήλθαν στα €33 δισ., σχεδόν δύο φορές μεγαλύτερες από τα κέρδη, ύψους €18 δισ., που είχαν αποκομίσει στη «χρυσή» περίοδο 2001-2007.

Με το Νόμο 3723/2008 το ελληνικό δημόσιο, επιθυμώντας να συμβάλει στην ενίσχυση της ρευστότητας της οικονομίας για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, έδωσε τη δυνατότητα στις τράπεζες να αυξάνουν το μετοχικό τους κεφάλαιο με την έκδοση προνομιούχων μετοχών, οι οποίες αγοράστηκαν στη συνέχεια από το Ελληνικό Δημόσιο. Ο Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος, εισηγήθηκε με εποπτικά κριτήρια για το ποσό που διατέθηκε το 2008 ανά τράπεζα, με ανώτατο ποσό συνολικά τότε για όλες τις τράπεζες, τα €5 δισ. (www.taxheaven.gr/laws/index/law215).

Από εκείνη την εποχή και μετά οι τράπεζες, άρχισαν να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από το δημόσιο τομέα, αρχικά προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους σε ρευστότητα, αργότερα και σε κεφάλαια, καθώς οι ζημιές που καταγράφηκαν, δεν διέγραψαν μόνο το σύνολο των κερδών που είχαν αποκομίσει την εποχή της άνθισης, τους στοίχισαν σχεδόν ολοκληρωτικά τα κεφάλαιά τους, το οποίο και οδήγησε τελικώς στην ανάγκη ανακεφαλαιοποίησης, όλων των τραπεζών. (Παπαδογιάννης, 26/06/2013).

Ο νόμος για την ενίσχυση της ρευστότητας των τραπεζών ενεργοποιήθηκε και το 2011, μετά το πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων (PSI), που οι τράπεζες ενισχύθηκαν με €18 δισ. καθώς και το 2013 που ενισχύθηκαν με €25,5 δισ. Μέσα στο διάστημα 2008 - 2013, το δημόσιο εκταμίευσε για την ενίσχυση των τραπεζών, το ποσό των €48 δισ. (Αυγουλάς, 2015).

Εκτός όμως από το ελληνικό δημόσιο, οι δυσμενείς εξελίξεις, οδήγησαν τις ελληνικές τράπεζες σε εξάρτηση και από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ). Το ποσοστό δε της εξάρτησής τους, είχε υπερβεί, μέχρι τις αρχές του 2010, τα ανεκτά όρια εξάρτησης, φτάνοντας κατά μέσο όρο το 8,4% του ενεργητικού τους, όταν ο μέσος όρος για τις ευρωπαϊκές τράπεζες ήταν 3,5%, γεγονός που δημιούργησε αρνητικές εντυπώσεις τόσο στις εποπτικές αρχές όσο και στους οίκους πιστοληπτικής αξιολόγησης. Η έννοια της συγκεκριμένης εξάρτησης περιγράφεται αναλυτικά στο κεφάλαιο 5.1.1. «Μηχανισμός Στήριξης Τραπεζών», της παρούσας.

Όλα τα παραπάνω, περιόρισαν σημαντικά τις στρατηγικές επιλογές των τραπεζών, ενώ το θέμα χρεοκοπίας και αναδιάρθρωσης του δημόσιου χρέους της χώρας που τέθηκε στα μέσα του 2010, κλόνισε εντελώς την εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα, με αποτέλεσμα την οριστική φυγή μεγάλου μέρους καταθέσεων προς το εξωτερικό και την κάμψη των καταθέσεων στις θυγατρικές τράπεζες των ελληνικών ομίλων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Από το σημείο αυτό και έπειτα η πορεία των ελληνικών τραπεζών είναι πλήρως συνυφασμένη με την εξέλιξη των οικονομικών και δημοσιονομικών θεμάτων της Ελλάδας. (Παπαδογιάννης, 26/06/2013).

Το 2013, λαμβάνοντας υπόψη ότι η ομαλή πορεία των τραπεζών Εθνική, «Eurobank», «Alpha Bank» και Πειραιώς, ήταν ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του συνόλου του τραπεζικού συστήματος της χώρας και εν γένει του Ευρωσυστήματος, οι εν λόγω τράπεζες, χαρακτηρίστηκαν, κατόπιν συμφωνίας των ελληνικών αρχών με την τρόικα (ΕΚΤ, ΕΕ, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο: ΔΝΤ), ως συστημικές τράπεζες, οι οποίες σταδιακά άρχισαν να απορροφούν, το σύνολο σχεδόν των υπόλοιπων εγχώριων τραπεζών. (Παπαδογιάννης, 18/10/2013).

Ο τραπεζικός χάρτης της Ελλάδας το 2016, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (Ε.Ε.Τ) περιλαμβάνει, εκτός από τις τέσσερις συστημικές Τράπεζες Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, «Alpha Bank» και «Eurobank» για τις οποίες γίνεται αναλυτική αναφορά στο κεφ. 5.3. «Ελληνικές Τράπεζες», τις τράπεζες «Attica Bank», «Citibank» και την «HSBC». Επίσης με σχεδόν μηδενική παρουσία σε καταστήματα λιανικής και με πολύ περιορισμένες δραστηριότητες, λειτουργούν στην Ελλάδα ως συνδεδεμένα μέλη της Ε.Ε.Τ., οι ξένες τράπεζες «Bank of America», «BNP Paribas Securities», «Deutsche Bank», «The Royal Bank of Scotland» και «Unicredit Bank». (www.hba.gr).

Ξένες τράπεζες με ισχυρή παρουσία στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, οι οποίες είχαν πραγματοποιήσει πολύ σημαντικές επενδύσεις, αποφάσισαν μετά την κρίση, να αποσυρθούν από την Ελλάδα. Έτσι η «Crédit Agricole» μεταβίβασε την Εμπορική Τράπεζα στην «Alpha Bank», η «Société Générale» τη Γενική στην Πειραιώς, στην οποία μεταβίβασε και ο πορτογαλικός όμιλος «Millennium BCP», τη θυγατρική της στην Ελλάδα. (Παπαδογιάννης, 18/10/2013).

Το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης το 2008, άλλαξε τελείως τα δεδομένα. Οι τράπεζες εισήλθαν σε μια μακρά περίοδο αποκλεισμού τους από τις διεθνείς κεφαλαιαγορές, γεγονός το οποίο είχε οδυνηρές συνέπειες για τη λειτουργία τους και απείλησε ακόμα και την ίδια την επιβίωσή τους, ενώ οι ζημιές από το πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων (PSI) και όσες άρχισαν να δημιουργούνται από τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, στοίχισαν στις τράπεζες τα κεφάλαιά τους. (Παπαδογιάννης, 26/06/2013).

Μέχρι τον Νοέμβριο του 2015, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες πραγματοποίησαν τρεις προσπάθειες ανακεφαλαιοποίησης. Η τελευταία ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών, είχε σχετικά αυξημένη ιδιωτική συμμετοχή και έτσι οι τέσσερις τράπεζες, κάλυψαν τα απαιτούμενα κεφάλαια, που είχαν προκύψει από την άσκηση προσομοίωσης που διενήργησε η ΕΚΤ. Τα επιπρόσθετα κεφάλαια για τις δύο τράπεζες Εθνική και Πειραιώς που δεν κάλυψαν τις κεφαλαιακές ανάγκες του δυσμενούς σεναρίου από ιδιωτικές πηγές (περίπου €5,4 δισ.) προήλθαν από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ). (Έκθεση Διοικητή της Τράπεζας Ελλάδος, 2015).

Από τις αρχές του 2016, οι τράπεζες άρχισαν να βλέπουν το μέλλον με μεγαλύτερη αισιοδοξία, παρά το γεγονός ότι η βασική τους λειτουργία είναι πλέον η διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Η προσπάθεια για επιστροφή στην κερδοφορία είναι για όλες τις τράπεζες πρωταρχικό μέλημα, καθώς απαιτείται να αποκτήσουν εκ νέου ισχυρή κεφαλαιακή βάση, που θα τους επιτρέψει να χρηματοδοτήσουν την πραγματική οικονομία. Επιπλέον, συνεχίζουν την προσπάθεια μείωσης των δανειακών υπόλοιπων τους, καθώς ανάμεσα στα έτη 2015-2016 υποχώρησαν κατά περίπου €10 δισ., όταν το 2009, σε συνθήκες πιστωτικής επέκτασης, μόνο η Εθνική χορήγησε νέα στεγαστικά ύψους €3 δισ. Όσον αφορά τις τραπεζικές καταθέσεις, το Μάρτιο του 2016 διαμορφώθηκαν στα €121,469 δισ., εν αντιθέσει με το 2009 που οι καταθέσεις διατηρούνταν σε υψηλά επίπεδα, φτάνοντας το Σεπτέμβριο του 2009, στα €237,824 δισ.

Η εξομάλυνση των συνθηκών και η επιστροφή των τραπεζών σε εποχές ανάπτυξης, εξαρτάται από πολλές παραμέτρους οι οποίες συνίστανται κυρίως στη βελτίωση των μακροοικονομικών προοπτικών η οποία θα επιτρέψει, τη μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, την απελευθέρωση κεφαλαίων προς την οικονομία, τη χαλάρωση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων (*capital controls*) και την επιστροφή των καταθέσεων. (Μαριόλης, 19/05/2016).

5.1 Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) ιδρύθηκε το 1998 με κύριες αρμοδιότητες τη διαχείριση του ευρώ (€), τη χάραξη και εφαρμογή της οικονομικής και νομισματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και τη διατήρηση της σταθερότητας των τιμών, στηρίζοντας την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Σημερινός Πρόεδρος της ΕΚΤ είναι ο Μάριο Ντράγκι και μέλη, εκτός από τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο της ΕΚΤ, οι διοικητές των κεντρικών τραπεζών όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η έδρα της ΕΚΤ βρίσκεται στη Φρανκφούρτη της Γερμανίας. Ειδικότερα η ΕΚΤ (europa. eu: European Union):

- ✓ καθορίζει τα επιτόκια με τα οποία δανείζει τις εμπορικές τράπεζες στην Ευρωζώνη, με στόχο τον έλεγχο της προσφοράς χρήματος και του πληθωρισμού
- ✓ διαχειρίζεται τα συναλλαγματικά αποθέματα της Ευρωζώνης και την αγορά ή πώληση νομισμάτων, με στόχο τη διατήρηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών
- ✓ διασφαλίζει την κατάλληλη εποπτεία των χρηματοπιστωτικών αγορών και ιδρυμάτων από τις εθνικές αρχές, καθώς και την ομαλή λειτουργία των συστημάτων πληρωμών
- ✓ μεριμνά για την ασφάλεια και την ευρωστία του ευρωπαϊκού τραπεζικού συστήματος
- ✓ εξουσιοδοτεί τις χώρες της Ευρωζώνης να εκδίδουν χαρτονομίσματα ευρώ
- ✓ παρακολουθεί τις τάσεις των τιμών και αξιολογεί τους κινδύνους που προκύπτουν για τη σταθερότητα των τιμών.

Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 127 παράγραφος 6 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τον κανονισμό αριθ. 1024/2013 του Συμβουλίου, η ΕΚΤ έχει την αρμοδιότητα για συγκεκριμένα καθήκοντα που αφορούν την προληπτική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων τα οποία είναι εγκατεστημένα στα κράτη μέλη της ευρωζώνης. Τα εν λόγω καθήκοντα ασκούνται στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού, ο οποίος αποτελείται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και τις αρμόδιες εθνικές αρχές. (europa. eu: European Union).

Η χρηματοπιστωτική κρίση έδειξε πόσο γρήγορα και με πόση ένταση μπορούν να μεταδοθούν προβλήματα στο χρηματοπιστωτικό τομέα, ιδίως εντός μιας νομισματικής ένωσης, όπως είναι η Ευρωπαϊκή, καθώς και πώς αυτά τα προβλήματα μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τους πολίτες σε ολόκληρη τη ζώνη του ευρώ. (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα – Τραπεζική εποπτεία).

Ο Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός (EEM – Single Supervisory Mechanism - SSM), αποτελεί βασικό πυλώνα του ευρωπαϊκού τραπεζικού συστήματος, με κύριο σκοπό τη διασφάλιση ενός ενισχυμένου εποπτικού πλαισίου για τον τραπεζικό κλάδο της Ευρώπης. Η εν λόγω εποπτεία διασφαλίζεται μέσω μιας ολοκληρωμένης δομής, η οποία συνδυάζει μια υπερεθνική αρχή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), και εθνικές εποπτικές αρχές, οι οποίες συνεργάζονται στενά βάσει ενιαίας δέσμης κανόνων και απαιτήσεων υψηλού επιπέδου. (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 29.10.2013).

Βασικοί στόχοι της λειτουργίας του είναι (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα – Τραπεζική εποπτεία):

- ✓ η διαφύλαξη της ασφάλειας και της ευρωστίας του ευρωπαϊκού τραπεζικού συστήματος,
- ✓ η ενίσχυση της χρηματοπιστωτικής ολοκλήρωσης και σταθερότητας,
- ✓ η διασφάλιση συνεπούς εποπτείας.

Η ΕΚΤ, στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού, συντονίζει την εποπτεία των τραπεζών των χωρών μελών της ευρωζώνης και σε συνεργασία με τις εθνικές εποπτικές αρχές, είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματική και συνεπή λειτουργία του. Εποπτεύει άμεσα 129 σημαντικές ευρωπαϊκές τράπεζες, οι οποίες κατέχουν σχεδόν το 82% του συνολικού ενεργητικού του τραπεζικού τομέα στη ζώνη του ευρώ. Σημειώνεται ότι τράπεζα χαρακτηρίζεται «σημαντική» ή «λιγότερο σημαντική» βάσει μιας σειράς κριτηρίων, ενώ για τις τράπεζες που δεν θεωρούνται σημαντικές, υπεύθυνες για την εποπτεία τους παραμένουν οι εθνικές εποπτικές αρχές, οι οποίες ωστόσο, συνεργάζονται στενά με την ΕΚΤ. Όλες οι χώρες της ζώνης του ευρώ συμμετέχουν αυτομάτως στον ΕΕΜ, αλλά έχουν δυνατότητα να συμμετέχουν και άλλες χώρες της Ε.Ε οι οποίες δεν χρησιμοποιούν το ευρώ ως νόμισμά τους. (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα – Τραπεζική εποπτεία).

Η οικονομική κρίση ανέδειξε με σαφήνεια, την ουσιώδη σημασία που έχει η ασφάλεια και η ευρωστία των πιστωτικών ιδρυμάτων, για τη σταθερότητα του χρηματοοικονομικού συστήματος και ως εκ τούτου, η ΕΚΤ (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 29.10.2013):

- ✓ χορηγεί άδεια λειτουργίας σε πιστωτικά ιδρύματα που θέλουν να εγκατασταθούν σε κράτος μέλος της ευρωζώνης και είναι αρμόδια για την ανάκληση των αδειών λειτουργίας, υπό την προϋπόθεση τυχόν ειδικών ρυθμίσεων που ισχύουν στις εθνικές νομοθεσίες των κρατών μελών.
- ✓ μεριμνά για την αξιολόγηση της καταλληλότητας κάθε νέου ιδιοκτήτη πριν από την αγορά σημαντικού μεριδίου σε πιστωτικό ίδρυμα καθώς και την απόκτηση και τη διάθεση σημαντικών συμμετοχών σε πιστωτικά ιδρύματα, εκτός από την περίπτωση εξυγίανσης τραπεζών.
- ✓ ενημερώνεται από τις αρμόδιες εθνικές αρχές, για τυχόν πρόσθετα κεφαλαιακά αποθέματα ασφαλείας, προκειμένου να διασφαλίζεται ότι τα πιστωτικά ιδρύματα συσσωρεύουν επαρκή κεφαλαιακή βάση σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης ώστε να απορροφούν απώλειες σε περιόδους ακραίων καταστάσεων και επιβάλλει, όταν απαιτηθεί, υψηλότερες απαιτήσεις και αυστηρότερα μέτρα στο πλαίσιο του στενού συντονισμού με τις εθνικές αρχές.

- ✓ μεριμνά για τη διασφάλιση ότι τα πιστωτικά ιδρύματα διαθέτουν άρτιες ρυθμίσεις, διαδικασίες και μηχανισμούς διακυβέρνησης, στρατηγικές και διαδικασίες για την αξιολόγηση και τη διατήρηση της επάρκειας των εσωτερικών τους κεφαλαίων και σε περίπτωση ελλείψεων, επιβάλλει ενδεδειγμένα μέτρα, μεταξύ άλλων ειδικές απαιτήσεις πρόσθετων ιδίων κεφαλαίων, ειδικές απαιτήσεις δημοσιοποίησης και ειδικές απαιτήσεις ρευστότητας.
- ✓ εποπτεύει τις δραστηριότητες χρηματοδοτικών και χρηματοοικονομικών εταιρειών συμμετοχών, που ανήκουν στον όμιλο κάθε πιστωτικού ιδρύματος μέλους του EEM.
- ✓ προβαίνει σε ενέργειες έγκαιρης παρέμβασης, όταν παρατηρείται επιδείνωση της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κατάστασης ενός πιστωτικού ιδρύματος και εξασφαλίζει κατάλληλο συντονισμό με τις συγκεκριμένες εθνικές αρχές, ώστε να διαμορφώνεται κοινή αντίληψη ως προς τις αντίστοιχες αρμοδιότητες σε περίπτωση κρίσεων.
- ✓ επιβάλλει αποτελεσματικές, αναλογικές και αποτρεπτικές κυρώσεις, σε περίπτωση παραβάσεων των εποπτικών κανόνων και αποφάσεων από τα πιστωτικά ιδρύματα, τις χρηματοδοτικές εταιρείες συμμετοχών και τις μεικτές χρηματοοικονομικές εταιρείες συμμετοχών.

Εκτός των παραπάνω (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα – Τραπεζική εποπτεία):

- ✓ θεσπίζει διαδικασίες κοινής προσέγγισης με τις εθνικές εποπτικές αρχές, σχετικά με την καθημερινή εποπτεία των τραπεζών,
- ✓ υλοποιεί εναρμονισμένες εποπτικές ενέργειες, διενεργεί εποπτικούς ελέγχους, επιτόπιες επιθεωρήσεις και έρευνες και λαμβάνει, όποτε απαιτείται, διορθωτικά μέτρα,
- ✓ διασφαλίζει τη συμμόρφωση και συνεπή εφαρμογή των θεσπισμένων πολιτικών και κανονισμών εποπτείας.

Στις δυσμενείς συνθήκες που διαμορφώθηκαν μετά την κατάρρευση της «Lehman Brothers», ένα πολύ σημαντικό μέτρο το οποίο υιοθέτησε η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, ήδη από τον Οκτώβριο του 2008, ήταν η χορήγηση ρευστότητας στις τράπεζες της ζώνης του ευρώ, με το βασικό επιτόκιο της ΕΚΤ, υπό την προϋπόθεση ότι θα παρείχαν επαρκείς εξασφαλίσεις με τη μορφή αποδεκτών τίτλων. Έτσι, το Ευρωσύστημα ενίσχυσε το διαμεσολαβητικό ρόλο του, υποκαθιστώντας σε μεγάλο βαθμό τις πράξεις που έως τότε διεξάγονταν στις αγορές χρήματος.

Το σύνολο των μη συμβατικών μέτρων νομισματικής πολιτικής που υιοθέτησε η ΕΚΤ από τον Οκτώβριο του 2008, στόχευαν στον τραπεζικό τομέα, λόγω του σημαντικού του ρόλου του στη μετάδοση της νομισματικής πολιτικής και στη χρηματοδότηση της οικονομίας στη ζώνη του ευρώ και συνετέλεσαν στην εξομάλυνση των συνθηκών στη διατραπεζική αγορά, συμβάλλοντας στη χρηματοπιστωτική σταθερότητα. (Τράπεζα της Ελλάδος: «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης 2008 – 2013»).

Στο πλαίσιο των παραπάνω, μετά το 2008, θεσμοθετήθηκαν νέα στοιχεία του πλαισίου εποπτείας των τραπεζών και ειδικότερα (Τράπεζα της Ελλάδος : «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης 2008 – 2013»:

- ✓ καθορίστηκαν για τα πιστωτικά ιδρύματα ρητές υποχρεώσεις δημοσιοποίησης πληροφοριών που αφορούν κυρίως: (α) τις επιχειρήσεις του ομίλου του πιστωτικού ιδρύματος, (β) τα ίδια κεφάλαια και τον τρόπο υπολογισμού της κεφαλαιακής επάρκειας του ιδρύματος και (γ) την έκθεσή του σε κάθε επιμέρους κατηγορία κινδύνου
- ✓ κωδικοποιήθηκαν οι υποχρεώσεις περιοδικής υποβολής εποπτικής φύσης στοιχείων και πληροφοριών από τα πιστωτικά ιδρύματα προς την Τράπεζα της Ελλάδος και
- ✓ καθορίστηκαν τα πρόσωπα που θεωρείται ότι έχουν «ειδική σχέση» με το πιστωτικό ίδρυμα και ως εκ τούτου οι συναλλαγές τους με αυτό υπάχθηκαν σε ειδικές εποπτικές διατάξεις.

5.1.1. Μηχανισμός Στήριξης Τραπεζών

Η πρώτη επιλογή των τραπεζών των χωρών μελών της Ευρωζώνης, όταν αντιμετωπίζουν πρόβλημα ρευστότητας, είναι η διερεύνηση της δυνατότητας δανεισμού τους από κάποια άλλη τράπεζα στη διατραπεζική αγορά. Υπό τις νέες ωστόσο οικονομικές συνθήκες που διαμορφώθηκαν μετά το 2008 (Ζαβερδινός, και Ζαβερδινός, 2015):

- ✓ τα πιστωτικά ιδρύματα επέλεξαν να κρατούν τα διαθέσιμά τους σε ρευστή μορφή, αντί να τα διαθέτουν σε άλλες τράπεζες μέσω δανείων στη διατραπεζική αγορά χρήματος,
- ✓ δημιουργήθηκαν προβλήματα δυσπιστίας για τη φερεγγυότητα των τραπεζών, που ζητούν να δανειστούν από τη διατραπεζική

και επομένως αρκετές τράπεζες, άρχισαν να αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι τράπεζες ουσιαστικά αποκλείονται από τη διατραπεζική αγορά, όπως περιγράφηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, και ως εκ τούτου, έχουν ως επόμενη επιλογή, την αναζήτηση βοήθειας από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, προκειμένου να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα και να συνεχίσουν απρόσκοπτα τη λειτουργία τους.

Από την πλευρά της, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ζητάει από τις αιτούσες τράπεζες, αυξημένες εγγυήσεις υψηλής πιστοληπτικής διαβάθμισης προκειμένου να προχωρήσει στο δανεισμό.

Τέτοιες εγγυήσεις αποτελούν κυρίως τα ομόλογα Δημοσίου ή ομόλογα έκδοσης της E.E. (*European Financial Stability Facility - EFSF*). Στις περιπτώσεις ωστόσο, που η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αρνηθεί και εκείνη την παροχή ρευστότητας, κυρίως λόγω της χαμηλής ποιότητας των εγγυήσεων, η αιτούσα τράπεζα αναγκάζεται να καταφύγει στον ύστατο μηχανισμό παροχής ρευστότητας, τον Μηχανισμό Στήριξης Τραπεζών (*Emergency Liquidity Assistance - ELA*).

Η ρευστότητα που παρέχεται μέσω του μηχανισμού «ELA» είναι σημαντικά ακριβότερη έως και 30 φορές, φτάνοντας κοντά στο 1,55%, σε σύγκριση με το κόστος δανεισμού από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα που κυμαίνεται γύρω στο 0,05%. Μια μεγάλη διαφορά των δύο μηχανισμών έγκειται στο ότι μέσω του μηχανισμού «ELA» οι εγγυήσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι τράπεζες συμπεριλαμβάνουν και το δανειακό τους χαρτοφυλάκιο, σε αντίθεση με το δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα όπου χρειάζονται κυρίως εγγυήσεις ομολόγων.

Ως μηχανισμός ο «ELA» θεσμοθετήθηκε το 1999, ενεργοποιήθηκε ωστόσο έντονα μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης, όταν αρκετές τράπεζες αντιμετώπιζαν πρόβλημα ρευστότητας. Χαρακτηρίζεται ως μηχανισμός βραχυχρόνιας ρευστότητας, καθώς δεν μπορεί να έχει διάρκεια πάνω από 6 μήνες και η λειτουργία του ρυθμίζεται από το άρθρο 14 παρ. 4 του καταστατικού της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. (Ζαβερδινός και Ζαβερδινός, 2015).

Οι κύριοι στόχοι του Μηχανισμού Στήριξης και εξυγίανσης των τραπεζών, συνίστανται στα εξής (<http://www.consilium.europa.eu/el/policies/banking-union/single-resolution-mechanism/>):

- ✓ ενίσχυση της εμπιστοσύνης στον τραπεζικό τομέα
- ✓ αποφυγή μαζικών αποσύρσεων καταθέσεων και αλυσιδωτές επιπτώσεις
- ✓ περιορισμός της αρνητικής σχέσης τραπεζών και κρατικού χρέους
- ✓ εξάλειψη του κατακερματισμού της εσωτερικής αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών

Μια τράπεζα για να δανειστεί από το μηχανισμό «ELA» πρέπει να καταθέσει επαρκείς εγγυήσεις στην Εθνική Κεντρική Τράπεζα, στην περίπτωση της Ελλάδας, στην Τράπεζα της Ελλάδος, που να αποδεικνύουν τη φερεγγυότητά της. Η Εθνική Κεντρική Τράπεζα, εντός δύο εργάσιμων, ενημερώνει την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα για το ύψος του δανείου, το συμφωνηθέν επιτόκιο και τη φερεγγυότητα της δανειολήπτριας τράπεζας. (Ζαβερδινός και Ζαβερδινός, 2015).

Ειδικότερα η Εθνική Κεντρική Τράπεζα, ενημερώνει την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, για τα εξής στοιχεία που σχετίζονται με την έκτακτη ενίσχυση ρευστότητας (www.ethnos.gr, 17.01.2015):

- ✓ τα στοιχεία της αιτούσας τράπεζας
- ✓ την ημερομηνία έναρξης και λήξης της έκτακτης ενίσχυσης
- ✓ το ποσό της έκτακτης ενίσχυσης
- ✓ τις εξασφαλίσεις/εγγυήσεις
- ✓ το επιτόκιο δανεισμού
- ✓ τυχόν ειδικούς λόγους για τους οποίους ζητήθηκε η έκτακτη ενίσχυση
- ✓ τη βραχυμεσοπρόθεσμη αξιολόγηση εκ μέρους του φορέα προληπτικής εποπτείας σχετικά με την κατάσταση ρευστότητας και το βαθμό φερεγγυότητας του πιστωτικού ιδρύματος και
- ✓ στις περιπτώσεις που κρίνεται σκόπιμο, μια αξιολόγηση των διασυνοριακών προεκτάσεων ή/και των πιθανών συστημικών επιδράσεων της κατάστασης που επέβαλε/επιβάλλει την παροχή έκτακτης ενίσχυσης

Σε περίπτωση που το συνολικό αιτούμενο ποσό υπερβαίνει το όριο των €500 εκατ., η ενδιαφερόμενη Εθνική Κεντρική Τράπεζα, μεριμνά για τη σχετική προηγούμενη ενημέρωση της ΕΚΤ. Σε περίπτωση που το συνολικό ποσό υπερβαίνει το όριο των €2 δισ., το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΚΤ εξετάζει, πέραν των άλλων, και το ενδεχόμενο να τεθεί κίνδυνος παρακώλυσης των στόχων και των καθηκόντων του Ευρωσυστήματος. (www.ethnos.gr, 17.01.2015). Σημειώνεται ότι ανά πάσα στιγμή, το Δ.Σ. της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας μπορεί να διακόψει την υφιστάμενη χρηματοδότηση μέσω του μηχανισμού «ELA» και να την καταστήσει απαιτητή, σε περίπτωση που κρίνει ότι απειλείται η σταθερότητα του Ευρωσυστήματος ή δεν υπάρχουν οι απαραίτητες εγγυήσεις για τη συνέχιση της παροχής.

Σημαντική χρήση του «ELA» έχουν κάνει κυρίως τράπεζες της Ιρλανδίας που ο «ELA» ξεπέρασε τα €70 δισ., οι Ελληνικές τράπεζες το 2012 όπου ο «ELA» ξεπέρασε τα €100 δισ. και οι Κυπριακές τράπεζες όπου ο «ELA» ξεπέρασε τα €10 δισ. (Ζαβερδινός και Ζαβερδινός, 2015).

5.2 Τράπεζα της Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1927 και ξεκίνησε τη λειτουργία της, το Μάιο του 1928, αποτελώντας την Κεντρική Τράπεζα της χώρας. Είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και σύμφωνα με το Καταστατικό της, έχει έδρα την Αθήνα, ενώ διατηρεί δεκαεπτά (17) Υποκαταστήματα, τριάντα τρία (33) Πρακτορεία και πέντε (5) Θυρίδες σε όλη την Ελλάδα. 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 (ΕΕ) που ανήκουν στη ζώνη του ευρώ.

(<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>).

Στο πλαίσιο συμμετοχής της Ελλάδας στη ζώνη του ευρώ, η Τράπεζα της Ελλάδος έχει τις εξής αρμοδιότητες (<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>):

- ✓ συμμετέχει, μέσω του Διοικητή της, μαζί με τον Πρόεδρο, Αντιπρόεδρο και τους Διοικητές των υπόλοιπων κεντρικών τραπεζών όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στη χάραξη της ενιαίας νομισματικής πολιτικής της ζώνης του ευρώ και μεριμνά για την εφαρμογή της στην Ελλάδα
- ✓ διαχειρίζεται για λογαριασμό της ΕΚΤ μέρος των σε συνάλλαγμα και χρυσό διαθεσίμων της τελευταίας, σύμφωνα με σχετικές οδηγίες της ΕΚΤ
- ✓ επιβλέπει τα συστήματα και τα μέσα πληρωμών, με σκοπό τη διασφάλιση της σταθερότητας, της αξιοπιστίας και της αποδοτικότητάς τους
- ✓ προωθεί όλες τις απαραίτητες ρυθμίσεις για τη διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την αποτελεσματική διαχείριση τυχόν χρηματοπιστωτικών κρίσεων, εντός της ελληνικής επικράτειας
- ✓ συλλέγει στατιστικά στοιχεία από νομισματικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στη χώρα και προβαίνει σε σχετικές αναλύσεις
- ✓ εκδίδει τραπεζογραμμάτια σε ευρώ, τα οποία κυκλοφορούν ως νόμιμο χρήμα, μετά από σχετική έγκριση της ΕΚΤ, και είναι αρμόδια για την κυκλοφορία και διαχείριση των τραπεζογραμματίων και κερμάτων ευρώ στην Ελλάδα.

Με σκοπό την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με τη χάραξη και ομαλή εφαρμογή της οικονομικής και νομισματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τη διατήρηση της νομισματικής σταθερότητας, συνεργάζεται στενά και επικοινωνεί σε συνεχή βάση με τις κεντρικές εθνικές τράπεζες των λοιπών κρατών – μελών της ζώνης του ευρώ και ασφαλώς με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

Όσον αφορά την εγχώρια οικονομία, η Τράπεζα της Ελλάδος, είναι αρμόδια για την (<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>):

- ✓ εποπτεία όλων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων της χώρας καθώς και των ασφαλιστικών επιχειρήσεων
- ✓ διαχείριση και λειτουργία του Συστήματος Παρακολούθησης Συναλλαγών επί Τίτλων με Λογιστική Μορφή (Άυλοι Τίτλοι)
- ✓ ευθύνη για τη λειτουργία της Ηλεκτρονικής Δευτερογενούς Αγοράς Τίτλων (ΗΔΑΤ)
- ✓ κατοχή και διαχείριση των συναλλαγματικών διαθεσίμων της χώρας στα οποία περιλαμβάνονται τα σε συνάλλαγμα και χρυσό διαθέσιμα της Τράπεζας της Ελλάδος και του Ελληνικού Δημοσίου
- ✓ εξυπηρέτηση του ελληνικού δημοσίου ως ταμίας και εντολοδόχος του
- ✓ κατάρτιση και δημοσίευση στατιστικών στοιχείων που αφορούν την ελληνική οικονομία και τη διενέργεια εξειδικευμένων στατιστικών ερευνών με στόχο την κατανόηση των δεδομένων που έχουν συλλεγεί
- ✓ δημοσίευση εκθέσεων και διεξαγωγή ερευνητικού έργου στο πλαίσιο της παρακολούθησης και ανάλυσης της οικονομικής συγκυρίας και της νομισματικής πολιτικής.

5.3 Ελληνικές Τράπεζες

Σύμφωνα με την Ελληνική Ένωση Τραπεζών (ΕΕΤ) στην Ελλάδα, με διαθέσιμα στοιχεία της 31.12.2015, λειτουργούν πέντε (5) ελληνικές και δύο (2) ξένες τράπεζες καθώς και πέντε (5) ξένες τράπεζες, ως συνδεδεμένα μέλη με την ΕΕΤ. Όλες οι τράπεζες έχουν συνολικά 2.418 καταστήματα και απασχολούν περίπου 45.000 εργαζομένους (Ε.Ε.Τ. – Τράπεζες Μέλη & Συνδεδεμένα Μέλη της Ε.Ε.Τ).

Η εικόνα του τραπεζικού χάρτη της χώρας από το 2008 που ξέσπασε η οικονομική κρίση, έχει μεταβληθεί σημαντικά. Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών το 2008, οι εργαζόμενοι στις τράπεζες στην Ελλάδα, ήταν 64.152, ενώ λειτουργούσαν 3.888 καταστήματα. Το 2013 ο αριθμός αυτός είχε υποχωρήσει σε 50.167 και τα καταστήματα σε 2.886, ενώ το 2014 ο αριθμός υποχώρησε περαιτέρω φτάνοντας τους 44.332 εργαζομένους και 2.562 σημεία τραπεζικής παρουσίας. Μόνο το 2013 και το 2014 αποχώρησαν από τις τράπεζες, κάνοντας χρήση των προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου, συνολικά 11.700 εργαζόμενοι. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το 2009 η Ελληνική Ένωση Τραπεζών είχε μέλη 33 ελληνικές και ξένες τράπεζες, ενώ στη χώρα λειτουργούσαν και 16 συνεταιριστικές τράπεζες. (www.cnp.gr, 09.12.2015).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται, με στοιχεία 31.12.2015, οι τράπεζες, τα συνδεδεμένα μέλη, ο αριθμός των καταστημάτων, οι εργαζόμενοι και οι Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές (ΑΤΜ) που λειτουργούν στην ελληνική επικράτεια.

Πίνακας 1: Διάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος
Πηγή: Ε.Ε.Τ. – Τράπεζες Μέλη & Συνδεδεμένα Μέλη της Ε.Ε.Τ.

| Σχέση με Ε.Ε.Τ. | Πλήθος Τραπεζών | Τραπεζικά Καταστήματα | Εργαζόμενοι | Α.Τ.Μ. |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|---------------|--------------|
| Μέλη | 7 | 2.414 | 44.273 | 5.257 |
| Συνδεδεμένα μέλη | 5 | 4 | 129 | 0 |
| Σύνολο | 12 | 2.418 | 44.402 | 5.257 |

Όσον αφορά την κατανομή του δικτύου των τραπεζικών καταστημάτων που λειτουργούν στην ελληνική επικράτεια, η κατάσταση έχει ως εξής:

Πίνακας 2: Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων και αριθμός προσωπικού τραπεζών – μελών και συνδεδεμένων μελών της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. (Στοιχεία 31.12.2015).

Πηγή: Ε.Ε.Τ.

| Σχέση με Ε.Ε.Τ. | Δίκτυο Τραπεζικών Καταστημάτων | | | | Συνολικός Αριθμός Εργαζομένων |
|---|--------------------------------|-----------------|------------------|--------------|-------------------------------|
| | Νομός Αττικής | Νομός Θεσ/νικης | Λοιπή Επικράτεια | Σύνολο | |
| α) Τράπεζες Μέλη της ΕΕΤ | 982 | 247 | 1.185 | 2.414 | 44,273 |
| ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | 203 | 47 | 276 | 526 | 10.939 |
| ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | 230 | 68 | 411 | 709 | 14.254 |
| ALPHA BANK | 276 | 62 | 270 | 608 | 9.012 |
| EUROBANK ERGASIAS | 225 | 61 | 200 | 486 | 8.672 |
| ATTICA BANK | 34 | 8 | 28 | 70 | 871 |
| CITIBANK | 0 | 0 | 0 | 0 | 128 |
| HSBC BANK | 14 | 1 | 0 | 15 | 397 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 982 | 247 | 1.185 | 2.414 | 44,273 |
| β) Τράπεζες Συνδεδεμένα Μέλη της ΕΕΤ | 4 | 0 | 0 | 4 | 129 |
| BANK OF AMERICA MERRIL LYNCH | 1 | 0 | 0 | 1 | 11 |
| BNP Paribas Securities Services | 1 | 0 | 0 | 1 | 28 |
| DEUTSCHE BANK | 1 | 0 | 0 | 1 | 10 |
| THE ROYAL BANK OF SCOTLAND | 0 | 0 | 0 | 0 | 55 |
| UNICREDIT BANK | 1 | 0 | 0 | 1 | 25 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 4 | 0 | 0 | 4 | 129 |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (α+β) | 986 | 247 | 1.185 | 2.418 | 44.402 |

Σημειώνεται ότι επιπλέον των 526 καταστημάτων της Εθνικής Τράπεζας, λειτουργούν επίσης και 43 Γραφεία Συναλλαγών τα οποία διεκπεραιώνουν αποκλειστικά και μόνο βασικές τραπεζικές εργασίες, όπως άνοιγμα λογαριασμού, καταθέσεις και αναλήψεις μετρητών. (www.nbg.gr).

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, από τις τέσσερις εγχώριες συστημικές τράπεζες, που είναι όλες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, το μεγαλύτερο μερίδιο σε αριθμό καταστημάτων ανήκει στην Τράπεζα Πειραιώς με 709 καταστήματα, ακολουθεί η «Alpha Bank» με 608 καταστήματα, η Εθνική Τράπεζα με 526 καταστήματα και τέλος η «Eurobank Ergasias» με 486 καταστήματα.

Όσον αφορά το δυναμολόγιο, στο οποίο βεβαίως συμπεριλαμβάνονται και εργαζόμενοι που απασχολούνται όχι μόνο στο δίκτυο των καταστημάτων, αλλά και στις κεντρικές υπηρεσίες των τραπεζών, η Τράπεζα Πειραιώς έχει τους περισσότερους εργαζομένους, περίπου 14.300, ακολουθεί η Εθνική Τράπεζα με περίπου 11.000, στην τρίτη θέση βρίσκεται η «Alpha Bank» με περίπου 9.000 εργαζομένους και τέλος η «Eurobank Ergasias», με περίπου 8.700 εργαζομένους.

Μετά την τελευταία ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών στα τέλη του 2015, τα οικονομικά αποτελέσματα των τεσσάρων συστημικών τραπεζών για το πρώτο εξάμηνο 2016, εμφανίζονται αισιόδοξα για το ενδεχόμενο εξόδου από τη μακρά περίοδο των σημαντικών απωλειών που βίωσαν οι τράπεζες. Ειδικότερα, από την παρατήρηση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων, γίνεται σαφής η εστίαση των προσπαθειών των προσπαθειών των τραπεζών για:

- ✓ την επαναφορά στην κερδοφορία μετά από αρκετά χρόνια απωλειών,
- ✓ την αύξηση της ρευστότητας,
- ✓ τη μείωση του αριθμού των ληξιπρόθεσμων δανείων (NPLs),
- ✓ την κεφαλαιακή τους επάρκεια
- ✓ την αποδέσμευση από τον «ELA»
- ✓ τη σταθεροποίηση και προοδευτική αύξηση των καταθέσεων
- ✓ τον εξορθολογισμό της πιστωτικής επέκτασης

Πιο συγκεκριμένα:

A) Εθνική Τράπεζα:

Σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν για τον Όμιλο και αναφέρονταν στο πρώτο εξάμηνο του 2016 (www.naftemporiki.gr, 31/08/2016):

- ✓ τα κέρδη ανήλθαν σε €3 εκατομμύρια
- ✓ το ύψος των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων μειώθηκε για πρώτη φορά, από την εποχή της κρίσης. Ειδικότερα, σε επίπεδο ομίλου, ο ρυθμός δημιουργίας νέων δανείων σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών, μειώθηκε το δεύτερο τρίμηνο του 2016 κατά €7 εκατ., εμφανώς βελτιωμένος έναντι του προηγούμενου τριμήνου που παρουσίασε αύξηση €126 εκατ., αποτυπώνοντας, κυρίως, το μηδενικό ρυθμό δημιουργίας νέων δανείων σε καθυστέρηση.
- ✓ ο ρυθμός δημιουργίας νέων επιχειρηματικών επισφαλειών επιβραδύνθηκε σε €81 εκατ. από €249 εκατ. στο πρώτο τρίμηνο του 2016, καίτοι παραμένει ακόμα σε υψηλά επίπεδα.
- ✓ οι καταθέσεις του ομίλου παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητες κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2016 και διαμορφώθηκαν στα €42,2 δισ., παρουσιάζοντας αύξηση κατά 0,3% σε τριμηνιαία βάση, αποτυπώνοντας, κυρίως, τη σταθεροποίηση των καταθέσεων στην Ελλάδα. Ειδικότερα, οι καταθέσεις στην Ελλάδα παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητες σε τριμηνιαία βάση έναντι εκροών ύψους €0,9 δισ., το πρώτο τρίμηνο του 2016. Από το τέλος του δευτέρου τριμήνου του 2016, οι καταθέσεις στην Ελλάδα έχουν αυξηθεί κατά €0,3 δισ.
- ✓ ο δείκτης δανείων προς καταθέσεις διατηρήθηκε σε 91% στην Ελλάδα και σε επίπεδο ομίλου.
- ✓ ο δείκτης «Common Equity Tier 1» (CET 1) διαμορφώθηκε σε 16,8%, εξαιρώντας τα υπό αίρεση μετατρέψιμα ομόλογα (CoCos) και λαμβάνοντας υπόψη τις υπό ολοκλήρωση πωλήσεις των «ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ» και «NBGI». Αν συνυπολογιστούν τα «CoCos», ο δείκτης CET 1 ανέρχεται σε 22,1%. Τα κεφάλαια της ΕΤΕ θα ενισχυθούν δε περαιτέρω από την πλήρη εφαρμογή του σχεδίου αναδιάρθρωσης της τράπεζας.

Σημειώνεται ότι με σχετικές Πράξεις Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, ενσωματώθηκαν στο ελληνικό δίκαιο οι εξειδικευμένες διατάξεις και οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σχετικά με την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων. Το εν λόγω εποπτικό πλαίσιο, γνωστό και ως Βασιλεία II, καθιέρωσε τρεις θεμελιώδεις άξονες εποπτείας («Πυλώνες» I, II & III) των τραπεζών. www.hba.gr.

Σημειώνεται επίσης ότι η Εθνική Τράπεζα αποδεδειχθήκε πλήρως από τη χρήση του Ν. 3723/2008, την 22.7.2016. (www.nbg.gr).

B) Τράπεζα Πειραιώς:

Σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν για τον Όμιλο και αναφέρονταν στο πρώτο εξάμηνο του 2016 (www.naftemporiki.gr, 30/08/2016):

- ✓ Τα κέρδη προ φόρων και προβλέψεων αυξήθηκαν, ετησίως, κατά 48%, φτάνοντας τα €362 εκατ., για όλο τον Όμιλο. Στην Ελλάδα, το αντίστοιχο αποτέλεσμα ήταν €278 εκατ. και αφορούσε αύξηση 16%, ετησίως.
- ✓ Τα καθαρά ένοκα έσοδα του ομίλου διαμορφώθηκαν στα €484 εκατ., παρουσιάζοντας αύξηση 4% έναντι του δεύτερου τριμήνου 2015 και αύξηση 1% έναντι του προηγούμενου τριμήνου. Στην Ελλάδα, τα καθαρά ένοκα έσοδα ανήλθαν στα €449 εκατ., εμφανίζοντας αύξηση 9%, ετησίως και 2%, τριμηνιαίως, ευνοημένα από το μηδενισμό της χρήσης εγγυήσεων του Ν. 3723/2008 και την περαιτέρω αποκλιμάκωση του κόστους προθεσμιακών καταθέσεων.
- ✓ Οι προβλέψεις δανείων το δεύτερο τρίμηνο 2016 συνέχισαν την πορεία αποκλιμάκωσης και διαμορφώθηκαν στα €265 εκατ. έναντι €289 εκατ. το πρώτο τρίμηνο του έτους και €1.384 εκατ. το 4ο τρίμηνο 2015.
- ✓ Το προ φόρων αποτέλεσμα του ομίλου για το πρώτο εξάμηνο 2016, ήταν μεν οριακό, με κέρδος €1 εκατ. σε ευθυγράμμιση ωστόσο, με το στόχο για κερδοφόρα χρήση το 2016.
- ✓ Τα καθαρά αποτελέσματα από συνεχιζόμενες δραστηριότητες που αναλογούν στους μετόχους διαμορφώθηκαν σε κέρδος €20 εκατ. το δεύτερο τρίμηνο 2016 από ζημία €37 εκατ., το πρώτο τρίμηνο 2016.
- ✓ Οι καταθέσεις πελατών του ομίλου διαμορφώθηκαν σε €38,4 δισ. στο τέλος Ιουνίου 2016, αυξημένες κατά €0,5 δισ., έναντι του Μαρτίου 2016.
- ✓ η χρηματοδότηση από το Ευρωσύστημα, εμφανίζεται σημαντικά μειωμένη, στα €26,8 δισ., στο τέλος Ιουνίου 2016 από €30,4 δισ. στο τέλος Μαρτίου 2016.
- ✓ Ο δείκτης δανείων προς καταθέσεις μειώθηκε στο 127%, τον Ιούνιο 2016, από 129% τον Μάρτιο 2016 και 137% τον Ιούνιο 2015.
- ✓ Ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας «C E T 1» του ομίλου διαμορφώθηκε, στο τέλος Ιουνίου 2016, σε 17,5%. Με πλήρη εφαρμογή του πλαισίου της Βασιλείας III, ο δείκτης ανήλθε στο 16,6% (και οι 2 δείκτες με προσαρμογή για τις αποεπενδύσεις των δραστηριοτήτων της Κύπρου και της ΑΤΕ Ασφαλιστικής).

- ✓ Ο δείκτης δανείων σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών διαμορφώθηκε στο 39,2%, με το υπόλοιπό τους να μειώνεται σημαντικά για τρίτο συνεχόμενο τρίμηνο.

Σημειώνεται ότι η Τράπεζα Πειραιώς αποδεδειχθήκε πλήρως από τη χρήση του Ν. 3723/2008 στα τέλη Απριλίου 2016.

Γ) ALPHA BANK:

Σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν για τον Όμιλο και αναφέρονταν στο πρώτο εξάμηνο του 2016 (www.naftemporiki.gr, 31.08.2016):

- ✓ τα κέρδη προ φόρων έφτασαν τα €3,9 εκατ. το πρώτο εξάμηνο, έναντι ζημιών €1,47 δισ., το αντίστοιχο εξάμηνο του 2015. Η τράπεζα βελτίωσε το καθαρό περιθώριο τόκων και την αποδοτικότητα, πέτυχε μείωση της εξάρτησης από το Ευρωσύστημα και αύξηση των καταθέσεων, ενώ έλαβε αυξημένες προβλέψεις ύψους €350 εκατ. στο δεύτερο τρίμηνο, λόγω της αναδιάρθρωσης της εταιρείας Μαρινόπουλος.
- ✓ οι καταθέσεις αυξήθηκαν για τον Όμιλο σε €31,7 δισ., ενώ στην Ελλάδα τα υπόλοιπα των καταθέσεων αυξήθηκαν κατά 1,7% σε τριμηνιαία βάση, κυρίως από καταθέσεις επιχειρήσεων, στις οποίες επιτεύχθηκε αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- ✓ ο δείκτης δανείων σε καθυστέρηση ανήλθε σε 37,8% στο τέλος Ιουνίου. Οι νέες καθυστερήσεις του δεύτερου τριμήνου ήταν €110 εκατ. έναντι €275 εκατ. του προηγούμενου τριμήνου.
- ✓ οι προβλέψεις για την κάλυψη πιστωτικού κινδύνου το δεύτερο τρίμηνο ανήλθαν σε €350 εκατ. και αντιστοιχούν σε 196 μονάδες βάσης, για το πρώτο εξάμηνο. Επηρεάστηκαν δε σημαντικά από την αναγνώριση ζημιών απομείωσης που σχετίζονται με την επιχείρηση «Μαρινόπουλος».

Δ) EUROBANK ERGASIAS:

Σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν για τον Όμιλο και αναφέρονταν στο πρώτο εξάμηνο του 2016 (www.naftemporiki.gr, 31/08/2016):

- ✓ τα καθαρά κέρδη στο εξάμηνο, ανήλθαν στα €106 εκατ., με την τράπεζα να καταγράφει το δεύτερο διαδοχικό τρίμηνο κερδοφορίας.
- ✓ τα καθαρά έσοδα από τόκους αυξήθηκαν κατά 1,3% έναντι του πρώτου τριμήνου 2016 και ανήλθαν σε €388εκ.€, κυρίως λόγω της μείωσης του κόστους χρηματοδότησης από το Ευρωσύστημα.

- ✓ τα καθαρά έσοδα από αμοιβές και προμήθειες ενισχύθηκαν κατά 5,1% σε τριμηνιαία βάση και διαμορφώθηκαν σε €71εκ. το δεύτερο τρίμηνο 2016, ως αποτέλεσμα κυρίως της μείωσης των δαπανών για τη χρήση των εγγυήσεων του Ελληνικού Δημοσίου (Πυλώνας II).
- ✓ τα συνολικά έσοδα διαμορφώθηκαν σε €527εκ., καταγράφοντας αύξηση 2,4% έναντι του Α' τριμήνου 2016.
- ✓ τα συνολικά κέρδη προ προβλέψεων ενισχύθηκαν κατά 5,9% το δεύτερο τρίμηνο του 2016, φτάνοντας τα €277εκ., από €261εκ. το πρώτο τρίμηνο του ίδιου έτους.
- ✓ σημαντική πρόοδος επιτεύχθηκε στη διαχείριση των επισφαλών απαιτήσεων, καθώς για πρώτη φορά τα τελευταία χρόνια η δημιουργία νέων δανείων σε καθυστέρηση ήταν αρνητική κατά €16εκ. το δεύτερο τρίμηνο 2016, έναντι του πρώτου τριμήνου. Τα συνολικά δάνεια σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών ως ποσοστό του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων, μειώθηκαν από 34,8% το πρώτο τρίμηνο 2016 σε 34,7% το δεύτερο τρίμηνο, ενώ η κάλυψη των δανείων αυτών από προβλέψεις ανήλθε σε 65,0% στο τέλος του δεύτερου τριμήνου.
- ✓ οι προβλέψεις έναντι πιστωτικών κινδύνων αυξήθηκαν σε €223εκ. το δεύτερο τρίμηνο και €398εκ. το πρώτο εξάμηνο του 2016 και αντιστοιχούσαν σε 2,0% επί των μέσων χορηγήσεων στο τέλος Ιουνίου.
- ✓ οι δραστηριότητες στο εξωτερικό παρέμειναν σταθερά κερδοφόρες για ακόμα ένα τρίμηνο, καθώς το καθαρό αποτέλεσμα διαμορφώθηκε σε €30εκ., από €27εκ. το πρώτο τρίμηνο.
- ✓ η κεφαλαιακή επάρκεια της Τράπεζας παρέμεινε σε υψηλά επίπεδα, καθώς ο δείκτης κεφαλαίων κοινών μετοχών της κατηγορίας I (CET1) διαμορφώθηκε σε 17,0% επί του σταθμισμένου ενεργητικού στο τέλος Ιουνίου 2016.
- ✓ σημαντική ήταν επίσης και η μείωση της χρηματοδότησης από τον έκτακτο μηχανισμό «ELA» κατά €4,6δισ. από το Μάρτιο έως και τον Αύγουστο 2016 σε €13,7δισ., ως αποτέλεσμα κυρίως της αύξησης των καταθέσεων και της σύναψης συμφωνιών «repos» στη διατραπεζική αγορά.
- ✓ οι καταθέσεις πελατών αυξήθηκαν κατά €677εκ. στην Ελλάδα και κατά €1,1δισ. σε επίπεδο Ομίλου το δεύτερο τρίμηνο του 2016 σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο, γεγονός που αντανάκλα τη σταδιακή ομαλοποίηση των συνθηκών και την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πελατών προς το τραπεζικό σύστημα.

Στον πίνακα 3, παρουσιάζεται συνοπτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων των τεσσάρων (4) συστημικών τραπεζών, για το πρώτο εξάμηνο 2015 και το αντίστοιχο εξάμηνο του 2016.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων 2015 - 2016.

ΠΗΓΗ: Χρήση όλων των παραπάνω πηγών για το 2016. Για τα στοιχεία του 2015, αντλήθηκε πληροφόρηση από τα Δελτία Τύπου Αποτελεσμάτων Γ' Τριμήνου 2015 των τεσσάρων συστημικών τραπεζών.

| | 1ο ΕΞΑΜΗΝΟ 2016 | | | | 1ο ΕΞΑΜΗΝΟ 2015 | | | |
|--------------------------------------|-----------------|----------|------------------|------------|-----------------|-------------|------------------|-------------|
| | ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | EUROBANK | ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | ALPHA BANK | ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | EUROBANK | ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | ALPHA BANK |
| ΚΕΡΔΗ | 3 εκ. | 106 εκ. | (17 εκ.) | (19 εκ.) | (1.908) εκ. | (1.412 εκ.) | (1.124 εκ.) | (1.252 εκ.) |
| ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ | 42,2 δις | 33 δις | 38,4 δις | 31,7 δις | 41,5 δις | 31 δις | 38,8 δις | 31,0 δις |
| ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΥΡΩΣΥΣΤΗΜΑ | 13,2 δις | 13,7 δις | 26,8 δις | 22,7 δις | 27,6 δις | 32,7 δις | 37,3 δις | 25,6 δις |
| ΔΕΙΚΤΗΣ ΔΑΝΕΙΩΝ/ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ | 91% | 119,90% | 127% | 144% | 108% | 132,4% | 137% | 153% |
| ΔΕΙΚΤΗΣ CET 1 | 16,8% | 17% | 17,5% | 16,6% | 9,6% | 10,4% | 10,2% | 11,2% |

5.3.1 Το Εξωτερικό Περιβάλλον των Τραπεζών

Όπως αναφέρθηκε διεξοδικά στα κεφάλαια που προηγήθηκαν του παρόντος, κάθε επιχείρηση προκειμένου να πετύχει, είναι απαραίτητο να ερευνά το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να αξιοποιήσει ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει απειλές, υπό το πρίσμα των δικών της δυνάμεων και αδυναμιών και τελικώς να διαμορφώσει ανάλογα τη στρατηγική της. Η έρευνα του περιβάλλοντος είναι τόσο σημαντική, που τα αποτελέσματά της είναι δυνατό να μεταβάλουν όλη τη λειτουργία της επιχείρησης, οδηγώντας αρκετές φορές σε αλλαγές, ακόμα και στη δομή και τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να υλοποιήσουν τέτοιου είδους αλλαγές, συγκαταλέγονται συνήθως μεταξύ των πιο επιτυχημένων. (Wheelen and Hunger, 2012).

Το εξωτερικό περιβάλλον, ή αλλιώς το Γενικευμένο Περιβάλλον αναφέρεται σε εκείνες τις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις που επηρεάζουν σημαντικά τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, εν αντιθέσει με τις δυνάμεις που βρίσκονται στο άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης και συνίστανται στους ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές, μετόχους και πιστωτές της επιχείρησης, στην Κυβέρνηση και τις κρατικές, εργατικές και τοπικές ενώσεις καθώς και σε ειδικές ομάδες ενδιαφερομένων, οι οποίες επηρεάζουν βραχυπρόθεσμα τη λειτουργία της επιχείρησης. Στις παραπάνω προστίθενται δυνάμεις που έρχονται από το νομικό περιβάλλον, την επιχειρηματική ηθική και την εταιρική κοινωνική ευθύνη, όπως περιγράφηκαν στα κεφάλαια 4.1 «Εταιρική Δομή – Οργανόγραμμα», 4.2. «Εταιρική Κουλτούρα» και 6 «Εθνική Τράπεζα» της παρούσας, και ασφαλώς όσες σχετίζονται με το παγκόσμιο περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2016).

Με βάση τα παραπάνω, στην παρούσα ενότητα, περιγράφονται οι δυνάμεις που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη πορεία των τραπεζών και οι οποίες βρίσκονται, στο πολιτικό (*Political*), οικονομικό (*Economical*), κοινωνικό (*Social*) και τεχνολογικό (*Technological*), εξωτερικό περιβάλλον, γνωστό από τα αρχικά «PEST». (Παντουβάκης, Σιώμκος και Χρήστου, 2015). Επίσης, λόγω της φύσης του αντικειμένου των τραπεζών, δυνάμεις μέσα από το νομικό περιβάλλον (*Νομοθεσία*) καθώς και το παγκόσμιο (*Παγκόσμια οικονομική κρίση, Ευρωπαϊκή Ένωση, ευρωζώνη*) περιβάλλον, δεν θα μπορούσαν να αγνοηθούν καθώς επηρεάζουν σημαντικά και καθοριστικά τη λειτουργία των τραπεζών.

Οι τράπεζες, όπως αναλύθηκε εκτενώς στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, είναι από τις επιχειρήσεις που επλήγησαν σημαντικά από οικονομικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που διαμορφώθηκαν μετά την έξαρση της χρηματοοικονομικής κρίσης το 2008 και αναφέρονταν όχι μόνο στην ελληνική αλλά και τη διεθνή πραγματικότητα. Ειδικότερα, τα αλυσιδωτά γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος που εκδηλώθηκαν ταχύτατα μετά την οικονομική κρίση και σχετίζονται με:

- ✓ τη δυσπιστία των αγορών,
- ✓ την κρίση του ελληνικού χρέους,
- ✓ τον περιορισμό της οικονομικής δραστηριότητας,
- ✓ τη μείωση των εισοδημάτων,
- ✓ την αύξηση της ανεργίας και
- ✓ το φόβο των Ελλήνων πολιτών για την τύχη της χώρας,

είχαν δραματικές, εξίσου αλυσιδωτές συνέπειες για τη λειτουργία των τραπεζών και για την ίδια τη βιωσιμότητά τους, οι οποίες σχετίζονται αντίστοιχα με:

- ✓ τον αποκλεισμό τους από τις χρηματοπιστωτικές αγορές,
- ✓ την κρίση ρευστότητας,
- ✓ την κεφαλαιακή τους ανεπάρκεια,
- ✓ τη δραματική αύξηση του αριθμού των ληξιπρόθεσμων επιχειρηματικών και των δανείων λιανικής,
- ✓ τη σημαντική εκροή καταθέσεων και
- ✓ την υποχρεωτική, μέχρι σήμερα, λειτουργία τους υπό συνθήκες περιορισμού στην κίνηση κεφαλαίων.

Η επιρροή των οικονομικών συνθηκών που διαμορφώθηκαν μετά την οικονομική κρίση, επηρέασαν επίσης καθοριστικά, τον τρόπο και το βαθμό εποπτείας των τραπεζών, γεγονός που αποτυπώνεται στον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό καθώς και στον ίδιο τον επαυξημένο ρόλο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Για παράδειγμα η ΕΚΤ, πέραν των λοιπών αρμοδιοτήτων της, διενεργεί ετήσιες διεξοδικές και αναλυτικές δοκιμές στις 129 τράπεζες της ζώνης του ευρώ που θεωρεί «σημαντικές», αξιολογώντας το επιχειρηματικό τους μοντέλο, τους κινδύνους κερδοφορίας, τους πιστωτικούς κινδύνους, την κεφαλαιακή τους επάρκεια, τους κινδύνους διακυβέρνησης και ποιότητας των δεδομένων τους, καθώς και τη ρευστότητά τους. (Bonomo, Schneider, Turchetti and Vettori, 2016).

Η αδυναμία επίσης που παρατηρείται στην πιστωτική δραστηριότητα των τραπεζών, οφείλεται κυρίως στα μη εξυπηρετούμενα δάνεια τα οποία βρίσκονται ακόμα σε υψηλό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, οι τράπεζες επηρεάζονται σημαντικά από κοινωνικούς παράγοντες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά σημαντικής μερίδας πολιτών κατόχων πιστωτικών καρτών, οι οποίοι επιλέγουν να μην πληρώνουν τις ληξιπρόθεσμες οφειλές τους από πιστωτικές κάρτες. (OECD, 2016).

Ταυτόχρονα οι τράπεζες, στην προσπάθειά τους να μειώσουν τις αρνητικές συνέπειες των απειλών του οικονομικού, πολιτικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και να επιτύχουν την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους, προσπαθούν να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες που έρχονται από το τεχνολογικό περιβάλλον και την ψηφιακή εποχή, αναπτύσσοντας ηλεκτρονικές πλατφόρμες που παρέχουν μεγαλύτερη ευελιξία και χαμηλότερο κόστος. (Kaplan, and Seth, 2016).

5.3.1.1. Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει καθοριστικά την τραπεζική δραστηριότητα, γεγονός που αποδείχθηκε τόσο κατά τη διάρκεια της «χρυσής εποχής» των τραπεζών, κατά τα έτη 2001 – 2007, όσο και μετά την έναρξη της κρίσης, που οι τράπεζες απειλήθηκαν με την ίδια τη βιωσιμότητά τους.

Ειδικότερα, η σχέση μεταξύ οικονομικής ύφεσης και τραπεζικών ζημιών αποδείχθηκε ότι είναι σχέση αλληλένδετης αιτιότητας (dual causality). Η φυγή για παράδειγμα των καταθέσεων, ήταν στο μεγαλύτερο βαθμό αποτέλεσμα της κρίσης χρέους της ελληνικής οικονομίας και της αβεβαιότητας που δημιουργήθηκε, που είχε ως αποτέλεσμα το υψηλό κόστος δανεισμού των ελληνικών τραπεζών από τον έκτακτο μηχανισμό ρευστότητας «ELA» και το οποίο τελικώς ζημίωσε σημαντικά την κερδοφορία τους. (Αυγουλέας 2015).

Στο τέλος του 2009, η Ελλάδα πέρασε από τον ενάρετο κύκλο των χαμηλών επιτοκίων και της υψηλής ανάπτυξης στον φαύλο κύκλο των υψηλών επιτοκίων, της άρνησης δανεισμού και της απροσδιόριστης διάρκειας ύφεση. Μέσα σε λίγους μήνες οι αγορές άλλαξαν άποψη για την οικονομική προοπτική της χώρας και τη βιωσιμότητα του χρέους της, επηρεάζοντας καθοριστικά το τραπεζικό σύστημα. Σήμερα, όπως και στα χρόνια της ανάπτυξής τους, οι ελληνικές τράπεζες έχουν ανάγκη, από θετικούς ρυθμούς πορείας της ελληνικής οικονομίας, η οποία να λειτουργεί σε νέες στέρεες βάσεις. (Χαρδούβελης, 2011).

Με βάση τα ως άνω αναφερόμενα, οι κυριότερες παράμετροι που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον δράσης μιας τραπεζικής επιχείρησης είναι μακροοικονομικοί και συνδέονται για παράδειγμα με (Παντουβάκης, Σιώμκος, Χρήστου, 2015):

- ✓ τους δείκτες του ρυθμού ανάπτυξης της οικονομίας
- ✓ το Α.Ε.Π. της χώρας
- ✓ το δημόσιο χρέος
- ✓ το πλεόνασμα ή το έλλειμμα του κρατικού προϋπολογισμού
- ✓ την ανεργία
- ✓ το ρυθμό μεταβολής του εισοδήματος των νοικοκυριών
- ✓ το επίπεδο της κατανάλωσης

Το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ελληνικές τράπεζες, χαρακτηρίζεται από χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και χαμηλά επιτόκια, και ως εκ τούτου οι προοπτικές για κέρδη των ελληνικών τραπεζών είναι συγκρατημένες. (ECB, 11/2015).

Οι προβλέψεις του ΟΟΣΑ (*Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης*) (OECD Economic Outlook), στην εξαμηνιαία έκθεσή του για την ελληνική οικονομία, εμπεριέχουν ένα μικρό βαθμό αισιοδοξίας ωστόσο, που επιβεβαιώθηκε με τη μικρή ανάκαμψη που παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα των τραπεζών, το δεύτερο εξάμηνο του 2016, όπως παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο κεφάλαιο 5.3. «Ελληνικές Τράπεζες».

Για την ανεργία επίσης, η έκθεση αναφέρει ότι, καιίτοι βρίσκεται ακόμα σε πολύ υψηλά επίπεδα, προκαλώντας σοβαρά κοινωνικά προβλήματα, σταδιακά αρχίζει να υποχωρεί. Ειδικότερα αναφέρεται ότι το ποσοστό ανεργίας αναμένεται να μειωθεί το 2016 στο 24% από 24,9% το 2015 και 26,5% το 2014, ενώ για το 2017 εκτιμάται περαιτέρω αποκλιμάκωσή του στο 23,2%. (www.huffingtonpost.gr, 01/06/2016).

Το ποσοστό ανεργίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη λειτουργία των τραπεζών καθώς όσο διατηρείται σε πολύ υψηλά επίπεδα, συγκρατεί σε υψηλά επίπεδα και τα ληξιπρόθεσμα δάνεια των τραπεζών και επομένως περιορίζει την κερδοφορία τους.

Για το δημόσιο χρέος, ο ΟΟΣΑ αναφέρει ότι είναι ακόμη πολύ υψηλό και ότι είναι απαραίτητη μία περαιτέρω ελάφρυνσή του, καθώς υπονομεύει τις επενδύσεις και την εμπιστοσύνη. Με βάση τον ορισμό του Μάαστριχτ, σημειώνει στην έκθεσή του, ότι το δημόσιο χρέος αναμένεται να μειωθεί ελαφρά στο 176,9% του ΑΕΠ το 2016 και στο 172,7% το 2017 από 177,4% το 2015. Ο ΟΟΣΑ προβλέπει επίσης μηδενικό πληθωρισμό για το 2017, ενώ για ο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, προβλέπει έλλειμμα 1,6% του ΑΕΠ το 2016 και έλλειμμα 0,9% το 2017 έναντι ελλείμματος 0,1% το 2015. (www.huffingtonpost.gr, 01/06/2016).

Η πιστωτική κρίση είχε σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα, πέραν των άλλων, στην εγχώρια ζήτηση, ενώ οι διαρθρωτικές αλλαγές που έπρεπε να γίνουν από το κράτος, τόσο σε σχέση με τις εξαγωγές όσο και σε σχέση με την ανάπτυξη, και τελικώς, ακόμα και μέχρι το 2016, δεν έχουν γίνει, επηρεάζουν αρνητικά την οικονομική δραστηριότητα της χώρας και αποτελούν σημαντικό κίνδυνο για τη βελτίωση της ρευστότητας και των οικονομικών συνθηκών του τραπεζικού συστήματος. (OECD, 2016).

Η πτώση της ζήτησης ωστόσο, δεν ακολούθησε τις ζοφερές προβλέψεις που ακολούθησαν μετά την επιβολή των ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων και την τραπεζική αργία των τριών εβδομάδων τον Ιούλιο 2015, γεγονός που αποδεικνύει ότι η ελληνική οικονομία, τηρουμένων των αναλογιών, εμφανίζεται ανθεκτική, κυρίως λόγω του υψηλού σε σχέση με άλλες χώρες ποσοστού των «γκρίζων συναλλαγών», της λεγόμενης δηλαδή ανεπίσημης οικονομίας. (Mylonas, February 2016).

5.3.1.2. Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον

Η αυξημένη πολιτική αβεβαιότητα και οι παρατεταμένες διαπραγματεύσεις της Ελλάδας με τους πιστωτές, έχουν συμβάλει σημαντικά στην απότομη επιδείνωση της εμπιστοσύνης των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, γεγονός που είχε ως συνέπεια τη μείωση της εγχώριας ζήτησης και την παρατεταμένη πτώση των καταθέσεων. Τα μέτρα περιορισμού στην κίνηση κεφαλαίων (*Capital Controls*) που επιβλήθηκαν τον Ιούλιο του 2015, είχαν ακριβώς στόχο τη διασφάλιση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος και την ανακοπή της φυγής των κεφαλαίων. (OECD, March 2016).

Η πολιτική αστάθεια που διαμορφώθηκε μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης, αναμφισβήτητα επηρέασε τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος και ιδιαίτερα των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών, τόσο ως προς την αβεβαιότητα και το φόβο των καταθετών, ο οποίος οδήγησε σε φυγή καταθέσεων, όσο και λόγω της αυξημένης εποπτείας που επιβλήθηκε στις εν λόγω τράπεζες με τον ορισμό στα Διοικητικά τους Συμβούλια, εκπροσώπου:

- ✓ του Δημοσίου (www.euro2day.gr, 17.06.2010), στο πλαίσιο του Ν. 3723/2008, για την ενίσχυση της ρευστότητας των τραπεζών
- ✓ του ΤΧΣ (www.toxrima.gr, 21.07.2016), σύμφωνα με το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο (Άρθρο 10 του Ν. 3864/2010)
- ✓ της τρόικας, στην οποία και θα αναφέρονται (euro2day.gr 31.12.2012), με το ρόλο επιτρόπου (*monitoring trustee*) για την παρακολούθηση των σχεδίων αναδιάρθρωσης των τραπεζών καθώς της πορείας και ποιότητας των χορηγήσεων

Η πλήρης εφαρμογή δομικών αλλαγών στη λειτουργία του κράτους, επίσης αναφέρεται στο πολιτικό και νομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τράπεζες, οι οποίες αλλαγές είναι στενά συνυφασμένες με τη βελτίωση της ρευστότητας και των οικονομικών συνθηκών των τραπεζών, καθώς εκτιμώνται ως καθοριστικές για την αύξηση της εμπιστοσύνης και την ταχύτερη και ισχυρότερη οικονομική ανάκαμψη. (OECD, March 2016).

Ο Νόμος 3869/10 για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά, πιο γνωστός ως «Νόμος Κατσέλη», ο οποίος τέθηκε σε ισχύ για πρώτη φορά τον Ιούλιο του 2010 και προβλέπει τη ρύθμιση των οφειλών υπερχρεωμένων φυσικών προσώπων, καλύπτοντας όλους τους τύπους στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων όπως ανοιχτά, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, δάνεια πρώτης κατοικίας, δάνεια πρώτης κατοικίας από τον Οργανισμό Εργατικής Εστίας (ΟΕΚ), δάνεια πρώτης κατοικίας από το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, δάνεια επισκευαστικά κατοικίας, οφειλές από πιστωτικές κάρτες και οφειλές προς το Δημόσιο (www.iperchreomenanoikokiria.gr), είναι αποτέλεσμα πολιτικών αποφάσεων για την ενίσχυση αδύναμων κοινωνικών ομάδων, που ωστόσο επηρέασε σημαντικά τη λειτουργία των τραπεζών.

Ειδικότερα, από τη στιγμή που ο οφειλέτης καταθέσει Αίτηση στο Ειρηνοδικείο, και πριν ακόμα η αίτησή του αξιολογηθεί ως προς το εάν πληροί τις προϋποθέσεις του Νόμου, σταματάει αυτομάτως η δυνατότητα της τράπεζας να διαχειριστεί το συγκεκριμένο οφειλέτη και ως εκ τούτου, σταματά κάθε προσπάθεια είσπραξης των ληξιπρόθεσμων οφειλών του. Η επιδείνωση των οικονομικών μεγεθών της χώρας, όσο διαρκούσε η κρίση, αλλά και η δημιουργία «στρατηγικών κακοπληρωτών» όπως περιγράφεται παρακάτω, αύξησε ραγδαία τις εν λόγω αιτήσεις, οδηγώντας τις τράπεζες να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική τους, υιοθετώντας νέα προϊόντα ρυθμίσεων, προσπαθώντας να αποφύγουν ανεπανόρθωτες συνέπειες.

Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον των ελληνικών τραπεζών, διέπεται από υψηλό βαθμό συνθετότητας, κυρίως λόγω της συμμετοχής της Ελλάδας στην ευρωζώνη, όπως περιγράφηκε αναλυτικά στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, που προϋπήρχε της οικονομικής κρίσης και ενισχύθηκε περαιτέρω μετά την εξάπλωσή της. Η αβεβαιότητα, ανασφάλεια και πολιτική αστάθεια που επικράτησαν για παράδειγμα, οδήγησαν το ελληνικό κράτος να εκπονήσει μια σειρά πολιτικών και νόμων με σκοπό αφενός να ενισχύσει και να προστατεύσει το τραπεζικό σύστημα, λόγω της σπουδαιότητας που έχει για την οικονομία της χώρας, αλλά και όλης της ευρωζώνης, και αφετέρου να προστατεύσει τους αδύναμους πολίτες που δεν ήταν θέση να αποπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους. Τα αποτελέσματα των πολιτικών και νόμων είχαν ωστόσο τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες για τη λειτουργία των τραπεζών.

Ο νόμος 3869/2010 για παράδειγμα για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά, οδήγησε αρκετούς δανειολήπτες να μην αποπληρώνουν τα δάνεια τους, όχι γιατί αδυνατούσαν να το κάνουν αλλά γιατί εκμεταλλεύτηκαν τις ευνοϊκές ρυθμίσεις του νόμου, λειτουργώντας ουσιαστικά σε βάρος των συνεπών δανειοληπτών και ασφαλώς σε βάρος των τραπεζικών ιδρυμάτων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι από την ψήφιση του νόμου 3869/2010 και μετά, τα δάνεια σε καθυστέρηση εκτοξεύτηκαν από το 5% στο 53%, το 2016. (www.cnn.gr, 10/04/2016).

Το τρίτο Μνημόνιο που υπογράφηκε ωστόσο, οδήγησε σε αλλαγές στο νόμο 3869/2010, εισάγοντας αντικίνητρα για τους δανειολήπτες, με την επέκταση των κριτηρίων για την ένταξη στο «Νόμο Κατσέλη» και τον ορισμό του «συνεργάσιμου δανειολήπτη», την αναβάθμιση του Κώδικα Δεοντολογίας της Τράπεζας της Ελλάδος και την απελευθέρωση της πώλησης δανείων σε μη τραπεζικές εταιρείες. Με το νέο αναθεωρημένο πλαίσιο η προστασία για τους δανειολήπτες εξορθολογίζεται και ως εκ τούτου, αναμένεται να συμβάλει στην αποτροπή καταστρατηγήσεων από τους λεγόμενους «στρατηγικούς κακοπληρωτές».

Ο δανειολήπτης που χαρακτηριστεί «συνεργάσιμος» και πληροί τα κριτήρια που προβλέπονται μπορεί να πετύχει επιμήκυνση του δανείου του, χαμηλότερες δόσεις και άλλες λύσεις, ώστε το δάνειο του να μην θεωρείται «κόκκινο» και να μην απειλείται με πλειστηριασμούς και μέτρα αναγκαστικής εκτέλεσης. Επίσης η αντίληψη ότι το δάνειο, αν δεν γίνουν ουσιαστικές προσπάθειες από τον οφειλέτη, θα κινδυνεύσει να βρεθεί στα χέρια μη τραπεζικών εταιρειών, με άγνωστες συνέπειες και επιπτώσεις, εκτιμάται ότι θα λειτουργήσει αποτρεπτικά στο να συνεχίσουν ορισμένοι δανειολήπτες να απέχουν από τις πληρωμές τους, οδηγώντας τους στην εξυπηρέτηση των δανείων τους, γεγονός που θα βοηθήσει σημαντικά τη λειτουργία των τραπεζών. (www.cnn.gr, 10/04/2016).

Η ενίσχυση του νομικού πλαισίου (Ν. 4336/2015) που αφορά την αντιμετώπιση της αθέτησης πληρωμών για την εξυπηρέτηση χρεών του ιδιωτικού τομέα, αναβαθμίζει στην πραγματικότητα την αποτελεσματικότητα των τραπεζικών διαδικασιών, διευκολύνει τη διαδικασία διαχωρισμού των μη βιώσιμων επιχειρήσεων από τις βιώσιμες, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Η βελτίωση του πτωχευτικού πλαισίου συμβάλλει στην επιτάχυνση της διαδικασίας των μη εξυπηρετούμενων δανείων, καθιερώνοντας αποτελεσματικά κίνητρα για τις τράπεζες να παρακολουθούν την πρόοδο στη μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και δίνοντάς τους τις δυνατότητες να στηρίξουν την οικονομική ανάπτυξη.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο σε συνδυασμό με την υποχρέωση των τραπεζών να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους, αναμένεται να συμβάλει θετικά στη σταδιακή υποχώρηση του ποσοστού των μη εξυπηρετούμενων δανείων, τόσο σημαντικό θέμα για την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών. (OECD, March 2016).

5.3.1.2.1. Περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων (Capital Controls)

Με σκοπό τη διασφάλιση της σταθερότητας των τραπεζών, με αφορμή την έξαρση της πολιτικής ανασφάλειας και τη μαζική φυγή καταθέσεων προς το εξωτερικό, τον Ιούλιο του 2015 επιβλήθηκε τραπεζική αργία καθώς και περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων (*capital controls*) μέσω των οποίων επιβλήθηκαν περιορισμοί στις αναλήψεις και τις μεταφορές χρημάτων στο εξωτερικό. (OECD March 2016).

Ο έλεγχος στην κίνηση των κεφαλαίων αποτελεί αναμφίβολα παράγοντα ικανό να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο, όχι μόνο στον τραπεζικό κλάδο αλλά σε ολόκληρη την οικονομική δραστηριότητα της χώρας. Η Ελλάδα, από τον Ιούνιο του 2015 και μέχρι τον Οκτώβριο 2016 που γράφεται η παρούσα μελέτη, έχει ενταχθεί σε περιορισμούς στις κινήσεις των κεφαλαίων οι οποίοι συνίστανται, σε εβδομαδιαίο όριο ανάληψης, μη παροχή δυνατότητας ανοίγματος νέου καταθετικού λογαριασμού, περιορισμούς στις εξαγωγές, προβλήματα σε αγορές μέσω του διαδικτύου και πλήθος άλλων περιορισμών, οι κυριότεροι από τους οποίους, περιγράφονται παρακάτω.

Οι εν λόγω περιορισμοί δυσχεραίνουν σημαντικά τις τραπεζικές συναλλαγές των ιδιωτών αλλά επηρεάζουν καθοριστικά τόσο τη λειτουργία των επιχειρήσεων όσων και των ίδιων των τραπεζών. (Χρυσικόπουλος, Μαλλιάρια, Κουρλιμπίνη και Οικονόμου, 26/06/2016).

Οι επιπτώσεις από την επιβολή των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, οι οποίες θα αποτιμηθούν σε βάθος χρόνου, είναι ποικίλες και σχετίζονται για παράδειγμα με την πτώση της κατανάλωσης, το κλείσιμο επιχειρήσεων, την πίεση στις εξαγωγές, τη φυγή ανθρώπινου κεφαλαίου («brain drain») προς το εξωτερικό και την έλλειψη ρευστότητας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα η επιχείρηση «Ηλεκτρονική Αθηνών» που το καλοκαίρι του 2015 με την επιβολή των «capital controls», στάθηκε δραματικό για τη συνέχιση της λειτουργίας της.

Οι ξένοι προμηθευτές σταμάτησαν τη συνεργασία, το τραπεζικό σύστημα δεν ήταν σε θέση να τη βοηθήσει με τραπεζικό δανεισμό και έτσι η επιχείρηση απέτυχε να ολοκληρώσει το πρόγραμμα για την αναδιάρθρωσή της. (Χρυσικόπουλος, Μαλλiάρα, Κουρλιμπίνη και Οικονόμου, 26/06/2016).

Από την αρχή του 2016 έχουν κλείσει συνολικά 15.500 επιχειρήσεις, ενώ η ίδρυση νέων έχει μειωθεί κατά 12.500, σε σύγκριση με το πεντάμηνο του 2015, που μειώθηκαν κατά 3.000, γεγονός στο οποίο εκτιμάται ότι έχουν καθοριστική συμμετοχή οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων.

Σοβαρές επιπτώσεις είχε η επιβολή περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων και στις εξαγωγές. Με βάση σχετικές εκτιμήσεις, η επιβολή των «capital controls» μόνο από τα τέλη Ιουνίου έως και τον Νοέμβριο του 2015, στοίχισε δύο μονάδες του ΑΕΠ ή €3,5 δισεκατομμύρια.

Το μείζον πρόβλημα ωστόσο που δημιούργησαν τα «capital controls» στις επιχειρήσεις, είναι το έλλειμμα εμπιστοσύνης που εδραιώθηκε προς αυτές, από τους εμπορικούς εταίρους του εξωτερικού, γεγονός που αποτυπώνεται στους αυστηρούς, περίπου επαχθείς όρους των μεταξύ τους συναλλαγών, με την προεξόφληση των παραγγελιών να είναι προαπαιτούμενο για κάθε εμπορική πράξη. (Χρυσικόπουλος, Μαλλiάρα, Κουρλιμπίνη και Οικονόμου, 26/06/2016).

Με την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου: «Επείγουσες ρυθμίσεις για τη θέσπιση περιορισμών στην ανάληψη μετρητών και τη μεταφορά κεφαλαίων» (ΦΕΚ Α'84/18.7.2015), τέθηκαν σε ισχύ περιορισμοί που σχετίζονται με (www.hba.gr, 05/08/2016):

- ✓ την ανάληψη μετρητών από τους συναλλασσόμενους από τραπεζικό κατάστημα ή ΑΤΜ μέχρι του ποσού των €60 ανά καταθέτη, ανά τράπεζα, με τη δυνατότητα μεταφοράς του ημερήσιου ορίου των €60 σε επόμενες ημέρες, με το αργότερο στο τέλος κάθε δεύτερης

Παρασκευής. Οι ίδιοι όροι ισχύουν και για ανάληψη μετρητών σε ξένο νόμισμα.

- ✓ την απαγόρευση χρήσης πιστωτικής ή προπληρωμένης κάρτας για αναλήψεις μετρητών στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- ✓ την απαγόρευση διενέργειας ορισμένων κατηγοριών συναλλαγών μέσω «Internet», όπως για παράδειγμα μεταφορές χρημάτων στο εξωτερικό
- ✓ την απαγόρευση ανοίγματος νέων λογαριασμών όψεως ή καταθετικών, με εξαίρεση το άνοιγμα λογαριασμών για πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως ενδεικτικά αναφέρονται:
 - η πληρωμή μισθοδοσίας προσωπικού,
 - η πληρωμή υποχρεώσεων του καταθέτη προς την ίδια τράπεζα,
 - η εξυπηρέτηση νεοφυών εταιρειών (*startups*) που συμμετέχουν σε προγράμματα στήριξης της νέας επιχειρηματικότητας,
 - η κατάθεση μετρητών ως εξασφάλιση (*cash collateral*) εγγυητικής επιστολής, ενέγγυας πίστωσης ή δανείου στην ίδια τράπεζα,
 - η είσπραξη ασφαλιστικών εισφορών και λοιπών οφειλών, από ασφαλιστικούς φορείς
 - το άνοιγμα λογαριασμού φοιτητή ή σπουδαστή, εφόσον ο τόπος σπουδών είναι διαφορετικός από τον μέχρι τώρα τόπο μόνιμης κατοικίας τους, υπό την προϋπόθεση ότι δεν υφίσταται άλλος διαθέσιμος λογαριασμός στο όνομά τους.

Οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων, συνίστανται επίσης (www.hba.gr, 05/08/2016):

- ✓ στην απαγόρευση προσθήκης συνδικαιούχων στους ήδη υφιστάμενους καταθετικούς λογαριασμούς, εφόσον δημιουργείται νέος κωδικός πελάτη (Customer ID) στην τράπεζα καθώς και
- ✓ στην απαγόρευση μεταφοράς κεφαλαίων στο εξωτερικό, με εξαίρεση όσες επεξεργάζονται σε καθημερινή βάση από (α) Ειδικές Υποεπιτροπές των τραπεζών και (β) την Επιτροπή Έγκρισης Τραπεζικών Συναλλαγών και στο μεγαλύτερο ποσοστό τους αφορούν την εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων.

Ενώ ωστόσο η επιβολή περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων είναι μια σαφής και υπαρκτή απειλή που έρχεται από το νομοθετικό περιβάλλον, με πολλαπλές και σημαντικές συνέπειες κυρίως για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και των ίδιων των τραπεζών, αλλά και για την παρεμπόδιση των καθημερινών συναλλαγών των ιδιωτών, αποτελεί ταυτόχρονα και μια ευκαιρία για την ελληνική οικονομία αλλά και τις τράπεζες.

Ειδικότερα η διενέργεια πληρωμών χωρίς τη χρήση μετρητών, αφενός συμβάλλει σημαντικά στα φορολογικά έσοδα, με θετικές συνέπειες για την ελληνική οικονομία και αφετέρου στην αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών, με θετικές συνέπειες για τις τράπεζες.

Όσον αφορά τα φορολογικά έσοδα, η απαγόρευση χρήσης μετρητών έχει θετικά αποτελέσματα για την ενίσχυση της διαφάνειας σε συγκεκριμένες κατηγορίες αγορών αγαθών και υπηρεσιών που εμφανίζουν υψηλό ποσοστό άτυπων ή «σκιωδών» συναλλαγών.

Επιπλέον διοικητικές αποφάσεις που σχετίζονται με περαιτέρω μείωση του κατώτατου ορίου για τη διενέργεια συναλλαγών με μετρητά, ή/και η επέκταση της νομοθεσίας για την υποχρεωτική χρήση των πληρωμών χωρίς μετρητά, σε δραστηριότητες με υψηλή τάση για φοροδιαφυγή (όπως οι προσωπικές μεταφορές, υπηρεσίες προς τα νοικοκυριά, υγεία και εκπαίδευση), εκτιμάται ότι θα οδηγούσε σε μείωση της λαθραίας δραστηριότητας. Υψηλά επίπεδα πληρωμών χωρίς μετρητά, μεταφράζονται σε μια άμεση μετατόπιση των δαπανών από την ανεπίσημη, στην επίσημη οικονομία.

Ειδικότερα, οι συναλλαγές χωρίς μετρητά εκτοξεύτηκαν στο τρίτο τρίμηνο του 2015, κατά περίπου 160% σε ετήσια βάση όσον αφορά τον αριθμό των συναλλαγών, και κατά περίπου 130% σε ετήσια βάση σε όρους αξίας, σημειώνοντας σημαντική αύξηση σχεδόν 250% στον τομέα των τροφίμων, της υγείας (+180%) και των πρατηρίων βενζίνης (+160%). Τα δεδομένα για τους τομείς των μικρών καταστημάτων λιανικής, διαμονής φαγητού και προσωπικές υπηρεσίες είναι λιγοστά, αλλά πηγές της αγοράς αναφέρουν επίσης μια σημαντική αύξηση στις συναλλαγές χωρίς μετρητά σε αυτούς τους τομείς, από τον Ιούλιο του 2015, που εκτιμάται ότι ανήλθε σε 150% στο τέλος του έτους.

Η ωφέλεια για τις τράπεζες, εκτιμάται επίσης ως πολύ σημαντική. Οι τέσσερις συστημικές τράπεζες το δεύτερο εξάμηνο του 2015, εξέδωσαν περισσότερες από 1,8 εκατομμύρια χρεωστικές κάρτες, μια αύξηση σχεδόν 15%, σε σχέση με το 2014, πούλησαν πάνω από 40.000 νέους τερματικούς σταθμούς «Point of Sale» (POS) και εξέδωσαν περισσότερους από 120.000 νέους κωδικούς πρόσβασης «e-banking». (Mylonas, February 2016).

5.3.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται σε εκείνους τους δημογραφικούς (ηλικία πληθυσμού, μορφωτικό επίπεδο, μοντέλα νοικοκυριών) και κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες (στάση απέναντι στις αξίες, η σχέση με τους άλλους, κοινωνικές τάξεις, επαγγέλματα, ύπαρξη υποκουλτούρας, που αφορούν τη στάση που κρατούν ορισμένες κοινωνικές ομάδες για διάφορα θέματα), που λειτουργούν είτε ως ευκαιρίες είτε ως απειλές για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. (Wheelen and Hunger, 2012).

Η Ελλάδα αντιμετωπίζει αρκετά χρόνια τώρα πρόβλημα υπογεννητικότητας, στο οποίο όπως ήταν αναμενόμενο, συνέβαλε καθοριστικά η οικονομική κρίση. Ως αποτέλεσμα της ταχύτατης δημογραφικής γήρανσης, οι τέσσερις στους δέκα Έλληνες το 2050, αναμένεται ότι θα είναι ηλικίας άνω των 60 ετών. Σήμερα τα άτομα ηλικίας άνω των 60 ετών αποτελούν το 27% του πληθυσμού, ποσοστό που εκτιμάται ότι θα φτάσει στο 33% το 2030 και στο 40,8% το 2050.

Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Γεροντολογικής και Γηριατρικής Εταιρείας, η Ελλάδα είναι μεταξύ των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τον υψηλότερο ρυθμό γήρανσης του πληθυσμού.

Οι επιπτώσεις της δημογραφικής γήρανσης είναι πολλαπλές. Στον ασφαλιστικό τομέα για παράδειγμα, υπολογίζεται ότι το 2060 θα αντιστοιχούν μόνο δύο άτομα σε παραγωγική ηλικία (15-64 ετών) ανά συνταξιούχο άνω των 65 ετών, γεγονός που αναμένεται να επιφέρει δυσμενή αποτελέσματα για τη βιωσιμότητα του τομέα. (Μπουλούτζα, 01/10/2015).

Στο μεγάλο πρόβλημα της υπογεννητικότητας, το οποίο αντιμετωπίζει η χώρα, προστέθηκε τα τελευταία χρόνια και η οικονομική κρίση, η οποία οδήγησε πολλούς νέους Έλληνες στο εξωτερικό.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος και τη σχετική έκθεση με θέμα «Φυγή ανθρωπίνου κεφαλαίου: σύγχρονη τάση μετανάστευσης των Ελλήνων στα χρόνια της κρίσης», ο αριθμός των μονίμως εξερχόμενων Ελλήνων ηλικίας 15-64 ετών, από το 2008 μέχρι το 2016, ξεπερνά τις 427.000, ενώ το 2013, παρατηρήθηκε τριπλασιασμός του μέσου όρου, και οι μετανάστες ξεπέρασαν τις 100.000, φαινόμενο το οποίο συνεχίστηκε το 2014 και αυξήθηκε περαιτέρω, το πρώτο εξάμηνο του 2015. Η συγγραφέας της σχετικής έρευνας κ. Σοφία Λαζαρέτου, οικονομολόγος της Τράπεζας της Ελλάδος, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι πρόκειται για την τρίτη μαζική μετανάστευση που γνωρίζει η Ελλάδα. (Καρακασίδης, 02/07/2016).

Σε μια εποχή για τις τράπεζες που η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει ως ασπίδα στους κινδύνους του οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος, η παραπάνω εξέλιξη αποτελεί μια σημαντική απειλή. Τα νέα τραπεζικά προϊόντα, προϋποθέτουν χρήστες εξοικειωμένους με τη νέα τεχνολογία και όσο ο πληθυσμός γερνάει και μεταναστεύει, οι ελληνικές τράπεζες είτε θα επιλέγουν να κινηθούν με πιο αργούς ρυθμούς στην ψηφιακή εποχή, απ' ό,τι οι υπόλοιπες τράπεζες της ευρωζώνης, είτε αν περάσουν γρήγορα στην ψηφιακή εποχή θα δουν την πελατειακή τους βάση να μειώνεται.

Πέραν του δημογραφικού και της μεταναστευτικής ροής των νέων προς το εξωτερικό, για τις τράπεζες η οικονομική κρίση δημιούργησε και νέα προφίλ πελατών, καθώς οδήγησε πολλούς ιδιώτες και επιχειρηματίες σε αθέτηση των υποχρεώσεών τους, μια εξέλιξη που είχε δραματικές συνέπειες για τη λειτουργία των τραπεζών.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η πιστωτική κρίση είχε πολύ δυσάρεστα αποτελέσματα για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πληγεί περισσότερο από τις μεγάλες, σημειώνοντας μείωση των πωλήσεών τους το πρώτο 3μηνο του 2015 κατά 15% σε σύγκριση με το 8% των μεγάλων επιχειρήσεων (OECD, 2016).

Ο σημαντικός περιορισμός της οικονομικής δραστηριότητας του συγκεκριμένου κλάδου, επηρεάζει σημαντικά το συνολικό ποσοστό έκθεσης των τραπεζών σε μη εξυπηρετούμενα δάνεια. Σύμφωνα με στοιχεία Σεπτεμβρίου 2015, το ποσοστό των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων των τραπεζών ανερχόταν σε 43,6%, με τις επιμέρους επισφάλειες να αγγίζουν το 55,4% στα καταναλωτικά δάνεια, το 43,3% στα επιχειρηματικά και το 39,8% στα στεγαστικά δάνεια (mikrometoxos.gr, 07.03.2016).

Η δημιουργία επίσης των «στρατηγικών κακοπληρωτών», όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 5.3.1.2. «Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον», δημιούργησε σημαντικά προβλήματα που αποτυπώνονται τόσο στη λειτουργία των τραπεζών, όσο και στα οικονομικά τους αποτελέσματα.

5.3.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Το σοκ από τις απώλειες του 2008 και η ευρύτερη χρηματοοικονομική κρίση που ακολούθησε, δημιούργησε σε όλες τις τράπεζες την ανάγκη, να αντιμετωπίσουν ταχύτατα τη δυσάρεστη εξέλιξη και να λάβουν τις ορθές αποφάσεις στο σωστό χρόνο, ώστε να αντλήσουν όσο το δυνατό συντομότερα, νέα κεφάλαια.

Με την κρίση της ευρωζώνης κρατικού χρέους να εκτυλίσσεται, η έλλειψη εμπιστοσύνης των αγορών δημιούργησε αλυσιδωτές απώλειες για τις τράπεζες.

Όσο όμως τα ακραία σενάρια φόβου που αφορούν την ευρωζώνη αρχίζουν και εξαφανίζονται και το οικονομικό περιβάλλον αρχίζει να σταθεροποιείται, ο τραπεζικός κλάδος, αντιμετωπίζει βαθύτατες προκλήσεις για αλλαγή των επιχειρηματικών του μοντέλων. Η αλλαγή είναι πλέον επιβεβλημένη σε πολλαπλά επίπεδα, προκειμένου τα εν λόγω μοντέλα να βελτιωθούν, ώστε να ξαναγίνουν ελκυστικά για τους επενδυτές και ασφαλώς για τους πελάτες των τραπεζών.

Στο πλαίσιο των παραπάνω, μεγάλη πρόκληση για τις τράπεζες είναι να προσφέρουν ανάπτυξη με το μικρότερο κίνδυνο. Σημείο κλειδί σε αυτή την προσπάθεια είναι η ικανοποίηση του πελάτη. (Oudéa and Kirkland, interview, 2013).

Η αναβάθμιση της ικανοποίησης του πελάτη, σχετίζεται άμεσα με την ψηφιακή επανάσταση, που μόλις έχει αρχίσει στον τραπεζικό τομέα, καθώς οι περισσότερες παραδοσιακές τράπεζες, προσφέρουν ήδη στους πελάτες τους υψηλής ποιότητας εφαρμογές και υπηρεσίες, μέσω του διαδικτύου και της κινητής τηλεφωνίας. (Barquin, and HV, April 2016).

Όσο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επίσης, γίνονται όλο και πιο δημοφιλή, οι τράπεζες έχουν αρχίσει να τα χρησιμοποιούν προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες υφιστάμενων και δυνητικών πελατών τους, τροποποιώντας τα προϊόντα τους και προσφέροντας συνεχείς βελτιώσεις. Οι πελάτες αναμένουν πλέον από τις τράπεζες να τους παρέχουν ζωντανές τραπεζικές εμπειρίες μέσω του κινητού τηλεφώνου και των κοινωνικών δικτύων, οδηγώντας τους να αξιοποιήσουν τα κοινωνικά δίκτυα ως μέρος των στρατηγικών τους και των επιχειρηματικών τους μοντέλων. (Nitescu, 2015).

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία, αναμένεται ότι μέχρι το 2019 θα υπάρχουν σχεδόν δύο δισεκατομμύρια χρήστες έξυπνων κινητών παγκοσμίως, το οποίο συνεπάγεται ότι στο άμεσο μέλλον το πρώτο σημείο πρόσβασης των πελατών στην τράπεζα θα είναι το κινητό τηλέφωνο. Ήδη, στην Ελλάδα το ποσοστό διείσδυσης των έξυπνων κινητών ανέρχεται στο 58%, και ως εκ τούτου η επέκταση των εναλλακτικών δικτύων «Internet» και «mobile banking» είναι πλέον επιβεβλημένη.

Οι αυξημένες απαιτήσεις των όλο και περισσότερο εξοικειωμένων με τις νέες τεχνολογίες τραπεζικών πελατών, τοποθετούν στον πυρήνα της στρατηγικής των τραπεζών την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών με έμφαση στην ευχρηστία, την ασφάλεια και τη βέλτιστη εμπειρία πελάτη. (Σπυροπούλου, συνέντευξη, 26 Μαΐου 2016).

Σε αυτή την προσπάθεια, οι τράπεζες δεν ανταγωνίζονται μόνο μεταξύ τους, αλλά και με εξωτραπεζικούς παίκτες από τον κλάδο των «fintech», των επιχειρήσεων δηλαδή που χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να παρέχουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες πιο αποτελεσματικά, μια τάση που αναπτύσσεται ραγδαία διεθνώς, με εστίαση στη λιανική τραπεζική και κυρίως στα ηλεκτρονικά πορτοφόλια (*mobile wallets*) και στις ηλεκτρονικές πληρωμές (*mobile payments*). (Σπυροπούλου, συνέντευξη, 26 Μαΐου 2016).

Η ψηφιακή λειτουργία επομένως, δεν αποτελεί απλώς ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό, αλλά μια πλήρως ολοκληρωμένη προσέγγιση καθώς μέσω, για παράδειγμα, του κινητού τηλεφώνου, οι πελάτες μπορούν να διενεργήσουν ένα σημαντικό αριθμό συναλλαγών, όπως είναι το άνοιγμα ενός νέου λογαριασμού (πλην των περιπτώσεων ασφαλώς που ισχύουν περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων), τη διενέργεια πληρωμών, την ενημέρωση υπολοίπων πιστωτικών καρτών, την επίλυση των διαφορών χρέωσης πιστωτικών καρτών, χωρίς να χρειαστεί να επισκεφτούν ένα φυσικό κατάστημα.

Η οικοδόμηση μιας νέας ψηφιακής τράπεζας τη σημερινή εποχή, μπορεί να υλοποιηθεί με σημαντικά χαμηλότερες κεφαλαιουχικές δαπάνες και χαμηλότερο λειτουργικό κόστος ανά πελάτη, από τις δαπάνες που απαιτούνταν για την οικοδόμηση μιας παραδοσιακής τράπεζας. Το χαμηλότερο κόστος θα προέλθει, τόσο από τη συρρίκνωση της φυσικής παρουσίας καταστημάτων, όσο και από την απλοποίηση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών προσφοράς προϊόντων, όπου με επιλεγμένες επενδύσεις πληροφορικής, θα μειωθεί η ανάγκη για ακριβά πάγια. (Barquin, and HV, April 2016).

Οι περισσότερες τράπεζες αντιμετωπίζουν κρίσιμα ζητήματα εκσυγχρονισμού του τομέα πληροφορικής, τα οποία συνδέονται, όπως περιγράφηκε παραπάνω, κυρίως με την ψηφιοποίηση των εμπειριών πελάτη αλλά επιπλέον και με τη διαχείριση ή την απόσυρση των παλαιών λύσεων σε λογισμικό και μηχανογραφικό εξοπλισμό. Η σύγχρονη τάση απαιτεί επομένως, νεότερες τεχνολογίες όπως οι «cloud-based» υπολογιστές. (Desmet, Loffler, and Weinberg, September 2016).

Η δημιουργία ηλεκτρονικών πλατφορμών, όπως για παράδειγμα το ιδιωτικό «cloud» της επιχείρησης (firm's private-cloud strategy), παρέχει μεγάλη ευελιξία στην επιχείρηση με σχετικά προσιτό κόστος. Κατά την αξιοποίηση από την επιχείρηση ιδιωτικού «cloud», θα πρέπει ωστόσο να αναγνωριστούν οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι, από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι την έναρξη της πλατφόρμας, πριν γίνουν αντιληπτά τα πραγματικά οφέλη που έρχονται μέσω της συγκεκριμένης τεχνολογίας. (Kaplan and Seth, April 2016).

Ιστορικά, οι επιχειρήσεις ακολούθησαν μια σταδιακή προσέγγιση για τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων πληροφορικής. Ωστόσο, η απειλή της ψηφιακής αλλαγής που συνδέεται με την είσοδο των «fintech», δημιουργεί μια επείγουσα ανάγκη για τις τράπεζες να εκσυγχρονίσουν τα συστήματα πληροφορικής τους.

Ο εν λόγω εκσυγχρονισμός αναφέρεται σε μια ολιστική προσέγγιση για την αναβάθμιση των συστημάτων και επαναπροσδιορίζει πλήρως τον τρόπο που μια εταιρεία σκέφτεται και λειτουργεί. Η ταχύτητα με την οποία μια τράπεζα θα περάσει εξ ολοκλήρου στην ψηφιακή εποχή, είναι κρίσιμος παράγοντας καθώς η σταδιακή προσέγγιση για εκσυγχρονισμό, ενδεχομένως να συνεπάγεται και λιγότερους κινδύνους, λαμβάνοντας υπόψη ότι σφάλματα και ελαττωματικές διαδικασίες σε μικρής έκτασης λογισμικό, επιλύονται ευκολότερα. (Desmet, Loffler, and Weinberg, September 2016).

Οι τεράστιες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν πλέον οι τράπεζες, όπως η επίδραση των κανονιστικών μεταρρυθμίσεων, οι αυξημένες απαιτήσεις κεφαλαίου, η ρύθμιση της ρευστότητας, οι συνθήκες δανειοδότησης και τα συστήματα πληρωμών, η ταχύτερη αναβάθμιση της τεχνολογίας, έχουν στην πραγματικότητα μεταβάλλει πλήρως τα αγοραστικά πρότυπα και τις προτιμήσεις των πελατών.

Μετά την οικονομική κρίση το νέο τραπεζικό τοπίο δημιουργεί ακόμη περισσότερη πίεση στις τράπεζες να μειώσουν τις δόμές τους και να επικεντρωθούν σε πιο κερδοφόρες βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο οι τάσεις αντανakλούν σε κάθε περίπτωση, την περαιτέρω ψηφιοποίηση του χρηματοπιστωτικού τομέα. (Nitescu, 2015).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ελληνική (Βιβλίο)

- ❖ Γεωργόπουλος Ν, (2016), Διαλέξεις Ε-MBA.
- ❖ Παντουβάκης Α., Σιώμκος Γ. και Χρήστου Ε., (2015) «Μάρκετινγκ», Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη

Ελληνική (Άρθρο - Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ Τράπεζα της Ελλάδος : «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης 2008 – 2013».
- ❖ Γεωργιάδης Ν, (Σεπτέμβριος 2005), «Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα. Η Πορεία των Οικονομικών Μεγεθών των Μεγάλων Εμπορικών Τραπεζών το β' εξάμηνο του 2005», Investment Research & Analysis Journal
- ❖ Μαλλιάρη Ν, (02/05/1999), «Οι ελληνικές Τράπεζες στη βαλκανική αγορά», ΤΟ ΒΗΜΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.
- ❖ Παπαδογιάννης Γ, (26/06/2013), «Η επέλαση, η πτώση και η αναγέννηση των Ελληνικών τραπεζών», Matrix 24
- ❖ Παπαδογιάννης Γ, (18/10/2013), «Το μέλλον των ελληνικών τραπεζών. Γιατί γονάτισαν, πώς αναβιώνουν», Foreign Affairs Hellenic edition
- ❖ Μαριόλης Κ, (19/05/2016), «Τραπεζικό comeback μετά από 6 χρόνια», www.liberal.gr
- ❖ Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα – Τραπεζική εποπτεία
- ❖ Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (29.10.2013) - ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) αριθ. 1024/2013 ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 15ης Οκτωβρίου 2013, για την ανάθεση ειδικών καθηκόντων στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σχετικά με τις πολιτικές που αφορούν την προληπτική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων.
- ❖ Αυγουλέας Α., (Σεπτέμβριος 2015), «Σύντομη ανατομία μιας (εν μέρει) αποτρέψιμης καταστροφής», Κατανοώντας την ελληνική κρίση», Νο 8, Παρατηρητήριο για την κρίση – ΕΛΙΑΜΕΠ
- ❖ www.hba.gr,
- ❖ Europa. eu: European Union
- ❖ Ζαβερδινός Π, Ζαβερδινός Ζ, (02/02/2015), www.naftemporiki.gr
- ❖ www.ethnos.gr, (17/01/2015), «Τι είναι και πώς λειτουργεί ο ΕΛΑ»
- ❖ http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx
- ❖ Ε.Ε.Τ. – Τράπεζες Μέλη & Συνδεδεμένα Μέλη της Ε.Ε.Τ.
- ❖ www,nbg.gr.
- ❖ www.taxheaven.gr/laws/index/law215, (Νόμος 3723/2008).
- ❖ Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2015, ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
- ❖ www.huffingtonpost.gr, (01/06/2016), «Ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας το β' εξάμηνο του 2016 και ρυθμό ανάπτυξης 1,9% το 2017 προβλέπει ο ΟΟΣΑ».
- ❖ www.euro2day.gr,(17.06.2010), «ΥΠΟΙΚ: Οι εκπρόσωποι του Δημοσίου σε τράπεζες και ΟΤΕ».

- ❖ www.iperxreomenanoikokiria.gr, Elina Financial Services
- ❖ Χρυσικόπουλος Ν, Μαλλιάρα Ν, Κουρλιμπίνη Β και Οικονόμου Κ, (26/06/2016), <http://www.capital.gr/story/3136321>
- ❖ www.hba.gr, (05/08/2016), {Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου: «Επείγουσες ρυθμίσεις για τη θέσπιση περιορισμών στην ανάληψη μετρητών και τη μεταφορά κεφαλαίων», (ΦΕΚ Α'84/18.07.2015)}.
- ❖ Μπουλούτζα Π, (01/10/2015), «Χώρα γερόντων η Ελλάδα έως το 2050», www.kathimerini.gr
- ❖ Καρακασίδης Σ, (02/07/2016), «Το τρίτο μεταναστευτικό κύμα των Ελλήνων», www.kathimerini.gr
- ❖ www.mikrometoxos.gr, (07/03/2016), « Βγαίνουν στο σφυρί 10.000 ακίνητα»
- ❖ Χαρδούβελης Γ, (2011), « Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον της ελληνικής οικονομίας», Εισαγωγή Συλλογικού Τόμου, 2011, www.hba.gr.
- ❖ www.naftemporiki.gr, (31/08/2016), «Στα τρία εκατ. τα κέρδη μετά φόρων στο α' εξάμηνο 2016».
- ❖ www.naftemporiki.gr, (30/08/2016), «Επιστροφή στην κερδοφορία για τον Όμιλο Πειραιώς».
- ❖ www.naftemporiki.gr, (31/08/2016), «Θετικά μηνύματα για την Alpha Bank».
- ❖ www.naftemporiki.gr, (31/08/2016), «Eurobank: Στα 106 εκατ. τα καθαρά κέρδη στο εξάμηνο».
- ❖ www.toxrima.gr, (21.07.2016)
- ❖ www.euro2day.gr, (31.12.2012)
- ❖ www.cnn.gr, (10/04/2016)
- ❖ www.cnn.gr, (09/12/2015)
- ❖ Σπυροπούλου Λ, (26 Μαΐου 2016), συνέντευξη με Τζάκου Ν «Το... digital στοίχημα της Εθνικής Τράπεζας», www.euro2day.gr.

Ξενόγλωσση (Βιβλίο) - Άρθρα – Ηλεκτρονικές Πηγές)

- ❖ Wheelen T and Hunger D, (2012) «Strategic Management & Business Policy», 13th edition, Pearson

Ξενόγλωσση (Άρθρο – Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ Kalotychoua E. and Staikouras S., (2007), «De Facto versus De Jure Bank–Insurance Ventures in the Greek Market», www.genevassociation.org
- ❖ Mylonas P, (February 2016), «Macro View», National Bank of Greece
- ❖ ECB Part of financial stability review, Financial Stability Review, Euro area financial institutions, (November 2015)
- ❖ Bonomo, Schneider, Turchetti, and Vettori, (July 2016), «SREP: How Europe's banks can adapt to the new risk-based supervisory playbook», [Mckinsey&Company](http://www.mckinsey.com)
- ❖ <http://www.consilium.europa.eu/el/policies/banking-union/singleresolutionmechanism/>
- ❖ Kaplan J, and Seth I., (April 2016), «Banking on the cloud», [Mckinsey&Company](http://www.mckinsey.com)
- ❖ OECD Economic Surveys: Greece, (March 2016)

- ❖ Barquin S. and HV, (April 2016), «Building a digital-banking business»
- ❖ Desmet D, Loffer M and Weinberg A, (September 2016), «Modernizing IT for a digital era», Mckinsey&Company
- ❖ Oudéa F. and Kirkland R. - interview, (November 2013), «Leading in the 21st century», Mckinsey&Company
- ❖ Kaplan J. and Seth I, (April 2016), «Banking on the cloud», Mckinsey&Company
- ❖ Nitescu D., (2015), «Banking Business and Social Media – A Strategic Partnership», Theoretical and Applied Economics Volume XXII (2015), No. 4(605), Winter, pp. 121-132

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) είναι το ιστορικό και πλέον προβεβλημένο πιστωτικό ίδρυμα στην Ελλάδα και μια από τις ηγετικές επιχειρήσεις στο Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Οι μετοχές της ΕΤΕ έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αθηνών ήδη από το 1880, ενώ το 1999 υπήρξε η πρώτη Ελληνική Τράπεζα της οποίας χρηματοπιστωτικά μέσα εισήχθησαν προς διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. (Δελτίο Τύπου 07/09/2016, www.nbg.gr).

Η ΕΤΕ προσφέρει, μέσω των φυσικών και εναλλακτικών δικτύων της, ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, με γνώμονα τη διαρκή ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της, επιχειρήσεων και ιδιωτών. Τα εν λόγω προϊόντα και υπηρεσίες αφορούν καταθέσεις, επενδυτικές εργασίες, χρηματοδοτήσεις, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (*leasing*) και διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (*factoring*). Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε έντεκα (11) χώρες και περιλαμβάνει, εκτός της ΕΤΕ, εννέα (9) τράπεζες και πενήντα τρεις (53) εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών και λοιπών υπηρεσιών και απασχολεί συνολικά 20.052 εργαζομένους. Διαθέτει (στοιχεία 30.06.2016) ευρύ δίκτυο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών στο εξωτερικό (541 μονάδες) καθώς και στην Ελλάδα, με 526 καταστήματα και 1455 ΑΤΜ (www.nbg.gr). Στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι της Τράπεζας ανέρχονται σε 4.120 στις Κεντρικές Υπηρεσίες και 6.055 στα καταστήματα του δικτύου, σύνολο 10.175 εργαζόμενοι. (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

Η Εθνική Τράπεζα είναι ένα από τα βασικότερα μέλη της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (Ε.Ε.Τ.), η οποία αποτελεί φορέα εκπροσώπησης των ελληνικών και ξένων πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα. Η Τράπεζα, με τη συμμετοχή της στην Ε.Ε.Τ., λαμβάνει μέρος τόσο στη ρυθμιστική διαδικασία, όσο και στη λήψη αποφάσεων σε νομοπαρασκευαστικό επίπεδο. Λόγω της βαρύτητας εκπροσώπησης της Εθνικής Τράπεζας στην Ε.Ε.Τ., αλλά και την ίδια την ιστορία και το μέγεθος του πιστωτικού ιδρύματος, ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εθνικής Τράπεζας, εκλέγεται αρκετά συχνά και Πρόεδρος της Ε.Ε.Τ. (www.nbg.gr - Εταιρική Διακυβέρνηση).

Η Εθνική Τράπεζα συμμετέχει επίσης με εκπρόσωπό της (www.nbg.gr - Εταιρική Διακυβέρνηση):

- ✓ στο Διοικητικό Συμβούλιο του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (Ε.Β.Ε.Α.) το οποίο ιδρύθηκε το 1914, με σκοπό την προστασία και προαγωγή των εμπορικών και βιομηχανικών συμφερόντων της περιφέρειας.
- ✓ στο Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, το οποίο ιδρύθηκε το 1999 και αποτελεί τον εθνικό εκπρόσωπο του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη «CSR Europe»
- ✓ στο Διοικητικό Συμβούλιο του Σωματίου για την Επιχειρηματικότητα των νέων (Σ.Ε.Ν), ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού του οποίου είναι ιδρυτικό μέλος, που ιδρύθηκε το Νοέμβριο του 2005, με πρωτοβουλία του Συνδέσμου Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) και αποτελείται από 25 μέλη, προερχόμενα από τον επιχειρηματικό κόσμο.

Σύμφωνα με δηλώσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου της ΕΤΕ κ. Λ. Φραγκιαδάκη κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εξαμηνιαίας οικονομικής έκθεσης περιόδου 1 Ιανουαρίου – 30 Ιουνίου 2016, «η Εθνική Τράπεζα στοχεύει σε τρεις άξονες (www.bankingnews.gr, 30/06/2016):

- ✓ σε περαιτέρω βελτίωση της λειτουργικής κερδοφορίας,
- ✓ στην αναβάθμιση της ποιότητας χαρτοφυλακίου και
- ✓ στην υποστήριξη της ελληνικής οικονομίας στην έξοδο από την ύφεση».

Ο Διευθύνων Σύμβουλος τόνισε ότι *«οι στόχοι της τράπεζας, συνδέονται άμεσα με τις προοπτικές της οικονομίας, αλλά και οδηγούν και οδηγούνται από αυτήν. Για παράδειγμα, η ανάκτηση της χαμένης εμπιστοσύνης των καταθετών, που θα έρθει από τη σταθερότητα του πολιτικού συστήματος και την επιστροφή της οικονομίας σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης, θα οδηγήσει στην επιστροφή των καταθέσεων. Η επιστροφή των καταθέσεων μαζί με την επιστροφή της χώρας στις αγορές, αποτελούν προϋποθέσεις για την άρση των ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων, κάτι που με τη σειρά του θα έχει θετική επίδραση στην οικονομία όταν το περιβάλλον έχει διαμορφωθεί καταλλήλως. Η αύξηση του ΑΕΠ και της απασχόλησης θα έχει άμεση επίδραση στην ποιότητα του χαρτοφυλακίου μας και στην ανάκτηση των επισφαλειών»*. Οι συγκεκριμένες δηλώσεις, αντανακλούν στην πραγματικότητα τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 5.3.1.1. «Οικονομικό Περιβάλλον», για τη σχέση αλληλένδετης αιτιότητας (*dual causality*), μεταξύ των μακροοικονομικών μεγεθών της χώρας και της πορείας των ελληνικών τραπεζών.

Ο κ. Φραγκιαδάκης εκτιμά ότι ο ρόλος της Εθνικής Τράπεζας στην παραπάνω προσπάθεια, είναι διπλός και εξαιρετικά σημαντικός καθώς συνίσταται τόσο στη χρηματοδότηση της οικονομίας μέσω της διοχέτευσης ρευστότητας σε βιώσιμες, εξωστρεφείς και καινοτόμες επιχειρήσεις, όσο και στη συνεχή προσπάθεια της Τράπεζας για εξυγίανση του δανειακού χαρτοφυλακίου της. Η επιτυχής υλοποίηση των παραπάνω εκτιμά ο κ. Φραγκιαδάκης, «θα επιτρέψει στην Εθνική να υπηρετήσει το ρόλο της, ως διαμεσολαβητής μεταξύ καταθετών και δανειοληπτών», τονίζοντας ότι «η εξομάλυνση των επισφαλειών, η ανάκτηση κεφαλαίων και η εύρεση λύσεων που θα βοηθήσουν τους δανειολήπτες να ξαναγίνουν ενήμεροι, θα αποτελέσουν καταλύτη για την αναζωογόνηση και αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας».

Συνεχίζοντας ο κ. Φραγκιαδάκης ανέφερε ότι, «Οι μονάδες μας και το προσωπικό μας, έχουν συστρατευτεί για να ενισχύσουν ακόμα περισσότερο τις λειτουργίες, δομές και λύσεις για τη στήριξη των δανειοληπτών μας σε δυσκολία. Στόχος είναι να βρούμε αμοιβαία επωφελείς λύσεις για την τράπεζα και τους πελάτες μας. Αυτό σημαίνει πως θέλουμε οι λύσεις μας να είναι μακροχρόνιες και δραστικές, αλλά ταυτόχρονα να σέβονται και να προστατεύουν τα κεφάλαια της τράπεζας, καθώς τα κεφάλαια αυτά δεν είναι δικά μας, αλλά είναι των καταθετών μας και των μετόχων μας» και κατέληξε λέγοντας ότι «ατενίζουμε το μέλλον με αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση». (www.bankingnews.gr, 30/06/2016).

6.1. Εταιρική Κουλτούρα και Διακυβέρνηση

6.1.1. Εταιρική Διακυβέρνηση

Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης της ΕΤΕ ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ελληνικού νόμου και στις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και καθορίζεται, από τις διατάξεις της ελληνικής νομοθεσίας, τους κανόνες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, τους κανονισμούς και το καταστατικό της Τράπεζας, από τα οριζόμενα στο Πλαίσιο Συνεργασίας (*Relationship Framework Agreement – RFA*) μεταξύ Τράπεζας και του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) καθώς και τις υποχρεώσεις της Τράπεζας απέναντι στον επίτροπο της τράπεζας - «Monitoring Trustee». Επιπλέον, ως εισηγμένη εταιρεία στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης των Η.Π.Α, η Εθνική Τράπεζα υποχρεούται σε συμμόρφωση προς τις διατάξεις του νομικού και κανονιστικού πλαισίου των Η.Π.Α. (*Νόμος Sarbanes Oxley*) και τους κανόνες της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς των Η.Π.Α. (*SEC*) και του Χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης. Το ανώτατο όργανο εταιρικής διακυβέρνησης είναι το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας (Δ.Σ.) το οποίο αποτελείται από δεκατρία (13) συνολικά μέλη, δέκα (10) από οποία είναι μη εκτελεστικά, ενώ τα μόνα εκτελεστικά μέλη του είναι, ο Διευθύνων Σύμβουλος και οι δύο (2) Αναπληρωτές Διευθύνοντες Σύμβουλοι της Τράπεζας.

Τα μέλη του Δ.Σ. εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Τράπεζας για χρονικό διάστημα που δεν υπερβαίνει τα τρία (3) έτη, με δυνατότητα επανεκλογής σύμφωνα με όσα ορίζονται από τη σχετική νομοθεσία και το Καταστατικό της Τράπεζας. (www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση).

Όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο 5.3.1.2 «Πολιτικό και Νομικό περιβάλλον», η Εθνική Τράπεζα, όπως και οι τέσσερις συστημικές τράπεζες, υποχρεούται να έχει στο Διοικητικό της Συμβούλιο ως μέλη, εκπροσώπους (www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση):

- ✓ του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, σύμφωνα με το άρθρο 10 του Ν.3864/2010 (ίδρυση του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας) όπως ισχύει και τη Σύμβαση Πλαίσιο μεταξύ της Τράπεζας και του ΤΧΣ,

- ✓ της ελεγκτικής εταιρείας «Grant Thornton», η οποία έχει οριστεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως επίτροπος - «Monitoring Trustee» - της ΕΤΕ και
- ✓ του Ελληνικού Δημοσίου, στο πλαίσιο του άρθρου 2 του Ν.3723/2008.

Σημειώνεται ωστόσο, ότι την 22.7.2016 εξοφλήθηκαν ολοσχερώς και διαγράφηκαν οι τίτλοι έκδοσης Εθνικής Τράπεζας που είχαν εκδοθεί με την εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 2 του Ν.3723/2008. Ως εκ τούτου, μετά και την οριστική λήξη των εγγυήσεων αυτών, η Εθνική Τράπεζα έπαψε να υπάγεται στις διατάξεις του Ν. 3723/2008 και παράλληλα έπαυσε η εκπροσώπηση του Ελληνικού Δημοσίου στο Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας. (www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση).

Την 07 Σεπτεμβρίου 2016 η Εθνική Τράπεζα, ήδη ευρισκόμενη σε διαδικασία ανασύνθεσης του Διοικητικού της Συμβουλίου, εξέδωσε προκήρυξη για αναζήτηση υποψηφίων, για τη θέση του Προέδρου Διοικητικού Συμβουλίου, Προέδρου της Επιτροπής Ελέγχου καθώς και μη εκτελεστικών Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, σε εφαρμογή των διατάξεων του Νόμου 3864/2010. Η προκήρυξη περιλαμβάνει τα ελάχιστα τυπικά προσόντα, σχετική εμπειρία καθώς και λοιπά κριτήρια επιλογής που συνδέονται με την προσωπικότητα, τη σχετική εμπειρία, κ.ο.κ. για κάθε θέση που προκηρύσσεται. Επιπρόσθετα, πέραν των τυχόν περαιτέρω περιορισμών που επιβάλλονται από το ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, οι υποψήφιοι δεν θα πρέπει να ασκούν ή να τους έχει ανατεθεί κατά τα τελευταία τέσσερα (4) χρόνια σημαντικό δημόσιο λειτούργημα. (Δελτίο Τύπου 07/09/2016, www.nbg.gr).

Σημειώνεται ότι ο Νόμος 3864/2010 που διέπει το ΤΧΣ περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, και πρόσθετα κριτήρια για την αξιολόγηση των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών. Τα εν λόγω πρόσθετα κριτήρια, συμφωνήθηκαν μεταξύ των ελληνικών αρχών και των πιστωτικών ιδρυμάτων το φθινόπωρο του 2015, στο πλαίσιο του τρίτου προγράμματος οικονομικής προσαρμογής για την Ελλάδα. Ειδικότερα, οι τέσσερις ελληνικές συστημικές τράπεζες ανέλαβαν συγκεκριμένες δεσμεύσεις έναντι του ΤΧΣ, μία εκ των οποίων αφορά την αξιολόγηση των πλαισίων εταιρικής διακυβέρνησης, ήτοι την αξιολόγηση των Διοικητικών Συμβουλίων τους. (www.enikonomia.gr, 01.09.2016).

Τις εργασίες του Διοικητικού Συμβουλίου της Εθνικής Τράπεζας στηρίζουν πέντε (5) Επιτροπές του, ως εξής (www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση):

- ✓ Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών, με κύριες αρμοδιότητες:
 - ✓ την προσέλκυση, διατήρηση, αξιοποίηση και εξέλιξη στελεχών και εργαζομένων υψηλού επαγγελματικού και ηθικού επιπέδου,
 - ✓ την ανάπτυξη αξιοκρατικού πλαισίου αντικειμενικής αξιολόγησης και δίκαιης ανταμοιβής της στελεχιακής απόδοσης και
 - ✓ τη δημιουργία και διατήρηση συνεκτικού συστήματος αξιών και κινήτρων με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της ΕΤΕ και του Ομίλου της.
- ✓ Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων, με κύριες αρμοδιότητες:
 - ✓ τη διαμόρφωση στρατηγικής ανάληψης πάσης μορφής κινδύνων και διαχείρισης κεφαλαίων,
 - ✓ τη μέριμνα για την ανάπτυξη και διαρκή αποτελεσματικότητα του εσωτερικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων και
 - ✓ τον καθορισμό των αρχών που διέπουν τη διαχείριση κινδύνων.
- ✓ Επιτροπή Ελέγχου, με κύριες αρμοδιότητες:
 - ✓ την ανασκόπηση της επιμελούς κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων της Τράπεζας και του Ομίλου και άλλων σημαντικών στοιχείων και πληροφοριών που προορίζονται για γνωστοποίηση.
 - ✓ την υποβολή προτάσεων στο Δ.Σ. για το διορισμό ορκωτού ελεγκτή, για το ύψος της αμοιβής του με σκοπό το διορισμό του από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων,
 - ✓ την παρακολούθηση και τον έλεγχο της ανεξαρτησίας, της αντικειμενικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του ορκωτού ελεγκτή καθώς και της ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητάς του, σχετικά με την παροχή μη ελεγκτικών υπηρεσιών καθώς και ως προς το εύλογο του ύψους της αμοιβής του,
 - ✓ την ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και κανονιστικής συμμόρφωσης της Τράπεζας και του Ομίλου και τη σχετική ενημέρωση του Δ.Σ και

- ✓ την παρακολούθηση και τον έλεγχο της ανεξαρτησίας, επάρκειας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου-Επιθεώρησης της Τράπεζας και του Ομίλου.
- ✓ Επιτροπή Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων, με κύρια αρμοδιότητα τη συνδρομή του Δ.Σ. της ΕΤΕ στη διασφάλιση ότι η σύνθεση, η οργάνωση, οι πολιτικές και οι διαδικασίες του Δ.Σ. βρίσκονται σε πλήρη συμμόρφωση με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την Τράπεζα και ταυτόχρονα ότι διευκολύνουν την εναρμόνιση της εταιρικής διακυβέρνησης της Τράπεζας και του Ομίλου με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές.
- ✓ Επιτροπή Στρατηγικής, με κύριες αρμοδιότητες:
 - ✓ την υποστήριξη των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου στη διαμόρφωση των στρατηγικών επιλογών του Ομίλου,
 - ✓ την υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη στρατηγική του Ομίλου και
 - ✓ την επίβλεψη, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, της ορθής εφαρμογής της θεσπισμένης στρατηγικής από τη Διοίκηση του Ομίλου.

Το Δ.Σ. της Τράπεζας είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής του Ομίλου, την εποπτεία της διοίκησης και τον επαρκή έλεγχο της ΕΤΕ, με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της μακροπρόθεσμης αξίας της Τράπεζας και την προάσπιση του γενικότερου εταιρικού συμφέροντος, σύμφωνα με το Νόμο. Στο πλαίσιο της δικαιοδοσίας του, το Δ.Σ., έχει δικαίωμα να χορηγεί μέρος των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του (*delegation of duties*) επί συγκεκριμένων θεμάτων σε ένα ή περισσότερα μέλη του, στις Επιτροπές του, ή σε στελέχη και υπαλλήλους της Τράπεζας. Έχει επίσης δικαίωμα να εξουσιοδοτεί τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, άλλα εκτελεστικά του μέλη ή Συλλογικά Όργανα της Διοίκησης, να μεταβιβάζουν περαιτέρω εξουσίες και αρμοδιότητες σε μέλη του προσωπικού της Τράπεζας ή σε τρίτους, σύμφωνα με τις ειδικότερες προβλέψεις του Καταστατικού της Τράπεζας. (www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση).

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί, ελέγχει και εξετάζει σε τακτική βάση την ανάθεση αρμοδιοτήτων καθώς και τις σχετικές αποφάσεις που λαμβάνονται από εκτελεστικά στελέχη της Τράπεζας, μέσω ενός Χάρτη Αρμοδιοτήτων (Chart of Authorities), κύριοι στόχοι του οποίου είναι (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ η καθιέρωση, κατά τρόπο σαφή, των εξουσιών που διατηρεί το Δ.Σ και των εκείνων που χορηγεί
- ✓ η παροχή ενημέρωσης στα μέλη του Δ.Σ όσον αφορά τις διαδικασίες λήψης εκτελεστικών αποφάσεων στην Τράπεζα
- ✓ η καθιέρωση ενός βασικού εργαλείου αξιολόγησης της αποδοτικότητας της ανώτατης Διοίκησης, βάσει των αρμοδιοτήτων της
- ✓ ο περιορισμός των ενδεχόμενων ευθυνών των μελών του Δ.Σ και της ανώτατης Διοίκησης, μέσω της εξασφάλισης της δέουσας επιμέλειας στην ανάθεση και άσκηση εξουσιών και αρμοδιοτήτων

Η Εθνική Τράπεζα διαχωρίζει το ρόλο του Προέδρου από αυτόν του Διευθύνοντος Συμβούλου, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο. Το Δ.Σ. εκλέγει τον Πρόεδρο και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, από τα μέλη του κατ' απόλυτη πλειοψηφία.

Κατά τη διάρκεια της θητείας του ο Πρόεδρος, είναι μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. και έχει την ευθύνη για την παροχή κατεύθυνσης των εργασιών του Διοικητικού Συμβουλίου και μεριμνά για την εκπλήρωση των καθηκόντων του, τον ορθό σχεδιασμό της Ημερήσιας Διάταξης του, την αποτελεσματικότητα των συνεδριάσεών του και την ορθή αξιοποίηση του χρόνου και των ικανοτήτων των μελών του. Ο Πρόεδρος του Δ.Σ. δεν μπορεί να διατελεί και Πρόεδρος της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων ή της Επιτροπής Ελέγχου του Δ.Σ.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος, είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία της Τράπεζας και του Ομίλου με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από το Δ.Σ. Για το σκοπό αυτό, το Δ.Σ. του παρέχει ευρύτατες εξουσίες τις οποίες ασκεί υπό τον έλεγχο του Δ.Σ. (www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης της ΕΤΕ). Οι κύριες αρμοδιότητες του Διευθύνοντος Συμβούλου, συνίστανται στα εξής (www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης της ΕΤΕ):

- ✓ διαμόρφωση προτάσεων προς το Δ.Σ. σε θέματα στρατηγικής της Τράπεζας και του Ομίλου, συμπεριλαμβανομένου και του ετήσιου προϋπολογισμού. Ο Διευθύνων Σύμβουλος λογοδοτεί στο Δ.Σ. σε σχέση με την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί και τη γενικότερη απόδοσή του ως ηγέτη του στελεχιακού δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου.
- ✓ συντονισμός των αρμόδιων στελεχών για τη διαμόρφωση προτάσεων προς την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων και το Δ.Σ. σχετικά με τη συνολική διάθεση ανάληψης κινδύνων της Τράπεζας και του Ομίλου, με γνώμονα την προστασία των καταθετών, πελατών και αντισυμβαλλομένων, καθώς και ο τακτικός έλεγχος του επιπέδου ανειλημμένων κινδύνων στο πλαίσιο της υλοποίησης της συμφωνημένης από το Δ.Σ. διάθεσης ανάληψης κινδύνων.
- ✓ καθημερινή διαχείριση των εργασιών της Τράπεζας είτε με τη λήψη έγκαιρων αποφάσεων είτε με την παροχή οδηγιών και συμβουλών στο στελεχιακό δυναμικό της Τράπεζας σε σχέση με όλα τα σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει η Τράπεζα και ο Όμιλος. Για το σκοπό αυτό ο Διευθύνων Σύμβουλος προεδρεύει της Εκτελεστικής Επιτροπής της Τράπεζας και του Ομίλου), ενώ καθορίζει τη σύνθεση και τις αρμοδιότητές της, δυνάμει της γενικής εξουσιοδότησης του Δ.Σ.
- ✓ ηγεσία του στελεχιακού δυναμικού της Τράπεζας και του Ομίλου, εποπτεία της αποτελεσματικής αξιολόγησης και ανταμοιβής των στελεχιακών επιδόσεων, η διαμόρφωση υψηλού επιπέδου ηγετικής ομάδας στην Τράπεζα και τον Όμιλο και η υποβολή σχετικών προτάσεων στην Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών και στο Δ.Σ. ως προς τον διορισμό και τις αμοιβές των υπολοίπων εκτελεστικών μελών του Δ.Σ. και των Γενικών και Βοηθών Γενικών Διευθυντών της Τράπεζας.
- ✓ στενή επαφή με τους εργαζόμενους στην Τράπεζα και τον Όμιλο με στόχο τη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης βασισμένης στην δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση τους.
- ✓ διασφάλιση επαρκούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων και κανονιστικής συμμόρφωσης στην Τράπεζα και τον Όμιλο με ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση διαφανούς περιβάλλοντος ελέγχου στην κορυφή του Ομίλου.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εγγυάται την αποτελεσματικότητα της ανάθεσης εξουσιών και αρμοδιοτήτων σε στελέχη καθώς και των σχέσεων ανάμεσα στην Τράπεζα και τις θυγατρικές της. Στο πλαίσιο αυτό, ο Διευθύνων Σύμβουλος εποπτεύει την εταιρική διάρθρωση του Ομίλου, καθώς και τη λειτουργία και αποδοτικότητα των σημαντικότερων θυγατρικών του.

- ✓ σε συνεργασία με τον Πρόεδρο, η παρουσίαση και συζήτηση με τους μετόχους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη των επιδόσεων, των στρατηγικών στόχων και άλλων σημαντικών θεμάτων που τους αφορούν και η ορθή και έγκαιρη ενημέρωση των αγορών και των εποπτικών αρχών για τα αποτελέσματα της Τράπεζας και για κάθε άλλο γεγονός για το οποίο οφείλεται γνωστοποίηση από το νόμο.

Με στόχο την υλοποίηση της εκάστοτε διαμορφωμένης επιχειρησιακής στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας, την πλήρη εναρμόνιση με τις απαιτήσεις που απορρέουν από το εκάστοτε νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, τη βέλτιστη ανταπόκριση στους ελέγχους που διενεργούνται από τους εποπτικούς φορείς και με γνώμονα την άρτια εξυπηρέτηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών της, η οργανωτική διάρθρωση της Τράπεζας, αναπτύσσεται με βάση λειτουργικές περιοχές, όπως ο Σχεδιασμός Στρατηγικής, η Οικονομική Ανάλυση, η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, οι Οικονομικές Υπηρεσίες, η Φορολογία, η Διοικητική Πληροφόρηση (MIS), η Εταιρική και η Λιανική Τραπεζική, οι Λειτουργίες, τα Πληροφοριακά Συστήματα, η Οργάνωση και ο Σχεδιασμός των Διαδικασιών, η εποπτεία του δικτύου των καταστημάτων, η είσπραξη απαιτήσεων λιανικής και εταιρικής τραπεζικής, η Ακίνητη Περιουσία, το Μάρκετινγκ, η Διαχείριση Πιστωτικών, Λειτουργικών και Κινδύνων Αγοράς, η Κανονιστική Συμμόρφωση, ο Εσωτερικός Έλεγχος, η Ασφάλεια εργαζομένων, πελατών και περιουσίας Ομίλου.

Μέρος των λειτουργικών περιοχών όπως το Ανθρώπινο Δυναμικό, η Κανονιστική Συμμόρφωση, ο Εσωτερικός Έλεγχος, οι κίνδυνοι αγοράς, οι λειτουργικοί και οι πιστωτικοί κίνδυνοι, οι προμήθειες, η ακίνητη περιουσία, έχουν ομιλική διάσταση, ενώ άλλες, όπως η εποπτεία του δικτύου, οι μονάδες λιανικής και εταιρικής τραπεζικής αναφέρονται μόνο στην Ελλάδα.

Παράλληλα, με σκοπό τη λήψη αποφάσεων και με γνώμονα τη διαφάνεια, το διαχωρισμό των καθηκόντων (*segregation of duties*) και την αποτελεσματική υιοθέτηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της Τράπεζας, λειτουργούν Συλλογικά Όργανα με μέλη, ανώτατα Στελέχη της Τράπεζας, με κυριότερο όλων την Εκτελεστική Επιτροπή.

Με βάση τα παραπάνω, στην Τράπεζα λειτουργούν συνολικά πενήντα τέσσερα (54) Συλλογικά Όργανα τα κυριότερα από τα οποία είναι (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ η **Εκτελεστική Επιτροπή (ΕΕ)**, με κύρια αποστολή τη στήριξη του Διευθύνοντος Συμβούλου στο Έργο του και αρμοδιότητες τόσο Στρατηγικές όσο και Εκτελεστικές
- ✓ το **Συμβούλιο Διαχειριστικής Πολιτικής (ALCO)**, με κύρια αποστολή τη διαμόρφωση της στρατηγικής και της πολιτικής της Τράπεζας και των εταιρειών του Ομίλου που δραστηριοποιούνται στο χρηματοπιστωτικό τομέα για θέματα διάρθρωσης των στοιχείων Ενεργητικού και Παθητικού (Asset Liability Management), λαμβάνοντας υπόψη το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο, τις τρέχουσες συνθήκες στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου καθώς και τα όρια κινδύνου που η Τράπεζα έχει ορίσει.
- ✓ η **Ανώτατη Επιτροπή Πιστοδοτήσεων**, με κύρια αποστολή τη βελτιστοποίηση και την εύρυθμη λειτουργία του πλαισίου των ορίων ανάληψης κινδύνων
- ✓ η **Επιτροπή Εταιρικών Πιστοδοτήσεων Ειδικής Διαχείρισης**, με κύρια αποστολή:
 - ✓ την πιστοδότηση, της μεγάλης και μεσαίας επιχειρηματικής πελατείας και την παροχή ειδικών όρων συνεργασίας
 - ✓ τη ρύθμιση ή λήψη μέτρων σε σχέση με πιστοδοτήσεις ως άνω
 - ✓ τις ρυθμίσεις στο πλαίσιο του εκάστοτε υφισταμένου σχετικού νομοθετικού πλαισίου
- ✓ η **Επιτροπή Διαχείρισης Λειτουργικού Κινδύνου**, με κύρια αποστολή την αποτελεσματική υλοποίηση της εγκεκριμένης από την Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων του Δ.Σ., στρατηγικής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου.

- ✓ η **Επιτροπή Γνωστοποιήσεων και Διαφάνειας**, με κύρια αποστολή:
 - ✓ τον έλεγχο της ακρίβειας και πληρότητας των πληροφοριών που περιέχονται στις δημόσιες ανακοινώσεις και γενικά στις πάσης φύσεως δημοσιοποιήσεις που πραγματοποιεί η Τράπεζα, ιδιαίτερα δε αυτών που περιέχονται στα υποβαλλόμενα στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ («SEC») δελτία,
 - ✓ την παρακολούθηση και υποβολή προτάσεων για την βελτίωση των διαδικασιών που ακολουθούνται για τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και έγκαιρη δημοσιοποίηση των πληροφοριών που απαιτεί η σχετική νομοθεσία και γενικότερα
 - ✓ τη συμμόρφωση της Τράπεζας με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο στο οποίο υπόκειται σε ό,τι αφορά τις υποχρεώσεις ακριβούς και έγκαιρης δημοσιοποίησης πληροφοριών.
- ✓ η **Επιτροπή Προβλέψεων Απομείωσης και Διαγραφών Χρηματοοικονομικών Περιουσιακών Στοιχείων**, με κύρια αποστολή τη λήψη αποφάσεων για τη δημιουργία προβλέψεων και τη διενέργεια διαγραφών έναντι πάσης φύσεως απαιτήσεων του Ομίλου, που κρίνονται από την Επιτροπή ότι υπόκεινται σε εκτίμηση απομείωσης της αξίας τους σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα «Πολιτική διενέργειας προβλέψεων και διαγραφών χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων» του Ομίλου.
- ✓ η **Επιτροπή Προμηθειών και Ανάθεσης Τεχνικών Έργων Ομίλου**, με κύρια αποστολή την εναρμόνιση των λειτουργικών και επενδυτικών δαπανών των Μονάδων της Τράπεζας και των θυγατρικών της εταιρειών με τα αντίστοιχα προγράμματα δράσης τους και την υλοποίηση του Γενικού Προϋπολογισμού τους.
- ✓ η **Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Κινδύνου Φήμης**, με κύρια αρμοδιότητα τη διασφάλιση:
 - ✓ της επάρκειας των ελέγχων της Τράπεζας και του Ομίλου που επιτρέπουν τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο και με τις πολιτικές της Τράπεζας και του Ομίλου
 - ✓ ότι η διαχείριση του κινδύνου φήμης είναι σύμφωνη με τη διάθεση ανάληψης κινδύνων που εγκρίνει το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας και με τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για τους μετόχους.

- ✓ η **Επιτροπή «Stress Test»**, με κύρια αρμοδιότητα την προετοιμασία και το συντονισμό των Μονάδων της Τράπεζας και των θυγατρικών Εταιρειών του Ομίλου για:
 - ✓ τη διενέργεια ασκήσεων προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης (Stress Test), καθώς και
 - ✓ την προετοιμασία των σχετικών αναφορών μετά το πέρας του «Stress Test» προς την Τράπεζα της Ελλάδος.

6.1.2. Εταιρική Κουλτούρα

Όπως αναλύθηκε εκτενώς στο κεφάλαιο 4.2 «Εταιρική Κουλτούρα», η εταιρική κουλτούρα ορίζεται ως το σύνολο των απόψεων, συμπεριφορών και αξιών που διέπουν μια επιχείρηση και τα οποία αποτελούν βασικά στοιχεία της λειτουργίας της. (Hitka, and Balážoná, 2015). Η εταιρική κουλτούρα κατευθύνει τις αποφάσεις, τις δράσεις και αντανακλάται στις ενέργειες των απασχολούμενων σε μια επιχείρηση καθώς και στη συνολική επίδοση της επιχείρησης (Stacho and Stachoná, 2013).

Μια από τις θεμελιώδεις αξίες και από τις σημαντικότερες αρχές λειτουργίας της Εθνικής Τράπεζας είναι η υπευθυνότητα με την οποία στέκεται απέναντι στην κοινωνία, σε όλη τη διάρκεια της ιστορικής της διαδρομής από το 1841 μέχρι σήμερα, αποδεικνύοντας το διαχρονικό ενδιαφέρον και την ευαισθησία της σε ό,τι αφορά το σεβασμό στις ανθρώπινες αξίες, την ανάπτυξη της κοινωνίας, τη στήριξη της επιχειρηματικότητας, τη διάσωση και τη διαφύλαξη του ελληνικού πολιτισμού, τη συνεισφορά στα γράμματα και τις τέχνες και την προστασία του περιβάλλοντος (www.nbg.gr - Εταιρική Διακυβέρνηση).

Η παραπάνω υπευθυνότητα αντανακλάται στο όραμα και στις βασικές αξίες της Εθνικής Τράπεζας. Οι στάσεις, οι συμπεριφορές, οι αρχές και οι αξίες της Εθνικής Τράπεζας αντανακλώνται και είναι ιδιαίτερα εμφανείς τόσο στον εξωτερικό της προσανατολισμό, με τη δράση και παρουσία της στην κοινωνία και στην επαφή της με τους μετόχους, τους πελάτες και τους προμηθευτές της, όσο και εσωτερικά, στη σχέση της με τους εργαζομένους της.

Όσον αφορά τον εξωτερικό της προσανατολισμό, οι πρόσφατες δηλώσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου της Τράπεζας, στο πλαίσιο της ανακοίνωσης για τα αποτελέσματα του πρώτου εξαμήνου 2016, για τη (v):

- ✓ ορθολογική διαχείριση των κεφαλαίων από την Τράπεζα, με σεβασμό στους καταθέτες και τους μετόχους της καθώς και
- ✓ συστράτευση των Μονάδων και προσωπικού της Τράπεζας, για τη στήριξη πελατών με δυσκολία

αντανακλούν μέρος της εταιρικής κουλτούρας της Τράπεζας, απέναντι σε μετόχους και πελάτες.

Επίσης ο «Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Τράπεζας και του Ομίλου», δεισδύει στο σύνολο και σε κάθε στάδιο των διενεργούμενων λειτουργιών που υλοποιούνται από εργαζομένους της Τράπεζας, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, που σχετίζονται για παράδειγμα, με τη διενέργεια προμηθειών, τη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας, την ανάθεση και παρακολούθηση των τεχνικών έργων, τη συμμετοχή τους στο διατραπεζικό σύστημα καθορισμού επιτοκίων «euribor», τις εργασίες αποεπένδυσης περιουσιακών στοιχείων του ομίλου.

Με βάση τα παραπάνω, η στάση και η συμπεριφορά στελεχών και υπαλλήλων της Τράπεζας προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από τον παραπάνω κώδικα, κατά την επαφή τους με προμηθευτές, αναδόχους, άλλα στελέχη της τράπεζας καθώς και απέναντι σε αξίες όπως η εχεμύθεια, η ακεραιότητα χαρακτήρα και ο επαγγελματισμός. Οι πρακτικές που υιοθετεί η Τράπεζα μέσω του Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας, εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο Εταιρικής Διακυβέρνησης, δομές και πολιτικές που δημιουργούν πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς και επιχειρησιακής ηθικής. (www.nbg.gr Εταιρική Διακυβέρνηση – Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας της Τράπεζας και του Ομίλου).

Αποτέλεσμα της υιοθέτησης των παραπάνω αρχών, είναι η ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας από την οποία απορρέει η πρόθεση της Τράπεζας να λειτουργεί με υπευθυνότητα σε όλους τους τομείς που αποτελούν σημαντικούς άξονες αειφόρου ανάπτυξης και περιλαμβάνουν φυσικά και νομικά πρόσωπα τα οποία επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από τις αποφάσεις και τη λειτουργία της, όπως μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, επιχειρηματική κοινότητα, μη κυβερνητικές οργανώσεις, τοπικές κοινωνίες, προμηθευτές, πολιτεία, Μέσα Ενημέρωσης. (www.nbg.gr Εταιρική Διακυβέρνηση).

Η εταιρική κουλτούρα της Εθνικής Τράπεζας είναι συνυφασμένη με αξίες που συνδέονται με:

- ✓ το σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων
- ✓ το σεβασμό για το περιβάλλον
- ✓ την κοινωνική συνεισφορά
- ✓ τη συμβολή στις τέχνες, στον πολιτισμό και στην παιδεία
- ✓ την ανεξαρτησία της εταιρικής κοινωνικής δράσης της Τράπεζας και των θυγατρικών της από τα επιμέρους συμφέροντα πελατών, μετόχων ή και τρίτων

Η επιχειρηματική δραστηριότητα ήταν συνδεδεμένη παραδοσιακά μόνο με την επίτευξη κέρδους. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, όπως αναπτύχθηκε περαιτέρω στο κεφάλαιο 4.2 «Εταιρική Κουλτούρα», οι νέες συνθήκες που δημιούργησε η διεθνοποιημένη οικονομία, αναδεικνύουν έντονα την ανάγκη συμμετοχής των επιχειρήσεων στην κοινωνική ανάπτυξη και απαιτούν τη συμβολή των εταιρειών στην πρόοδο και την ευημερία των κοινωνιών. Έτσι, οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις οφείλουν να δεσμεύονται σε ό,τι αφορά τη διαφάνεια, την ποιότητα των υπηρεσιών τους, τη δυνατότητά τους να δημιουργούν, την προάσπιση των ανθρώπινων δικαιωμάτων, την προστασία του περιβάλλοντος και τη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, που αποτελούν και τις βασικές αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).

Οι εν λόγω αξίες, που είναι ενσωματωμένες στην κουλτούρα της Εθνικής Τράπεζας, συνίστανται σε τρεις κύριους πυλώνες, που αποτελούν και τους τρεις τομείς κοινωνικής δράσης της Τράπεζας: Τον άνθρωπο, το περιβάλλον και την κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, η Εθνική Τράπεζα αναλαμβάνει, με τη συμμετοχή τις περισσότερες φορές και εργαζομένων της, επιμέρους δράσεις που συνίστανται ενδεικτικά στα εξής (www.nbg.gr Εταιρική Διακυβέρνηση):

- **A. Ευθύνη για τον άνθρωπο**

Με ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, η Τράπεζα και οι θυγατρικές της υποστηρίζουν προγράμματα κοινωνικής αλληλεγγύης, συνδράμουν στο έργο φορέων με αναγνωρισμένη δράση για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και ενισχύουν ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και άτομα.

Προσφέρουν χορηγίες για βραβεία, υποτροφίες, έρευνα, έκδοση εντύπων, βιβλίων και αφιερωμάτων, στηρίζουν το επιστημονικό έργο, σε όλο το φάσμα των επιστημών και συνδράμουν, το έργο φορέων που μεριμνούν για το περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Διαθέτουν πονήματα σε βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων, Τεχνολογικών Ιδρυμάτων και άλλων κοινωνικών φορέων προκειμένου να καλύψουν ανάγκες γνώσης και έρευνας και προσφέρουν ως δωρεά ίδιο ηλεκτρονικό εξοπλισμό σε εκπαιδευτικά και κοινωνικά ιδρύματα.

Στηρίζουν μέσω χορηγιών τη διοργάνωση διεθνών, αθλητικών και λοιπών συναντήσεων καθώς και αθλητικές ομοσπονδίες και μεμονωμένους αθλητές για την προετοιμασία και συμμετοχή τους σε παγκόσμια πρωταθλήματα και Ολυμπιακούς Αγώνες. (www.nbg.gr - Εταιρική Διακυβέρνηση).

Στο πλαίσιο των παραπάνω, το 2015 για παράδειγμα, η Εθνική Τράπεζα, συνεχίζοντας την πρωτοβουλία «Όλοι Μαζί για το Παιδί», προχώρησε στη διοργάνωση τριών δράσεων με συνολικά είκοσι οκτώ (28) εκδηλώσεις που πραγματοποιήθηκαν στην Αθήνα και την υπόλοιπη Ελλάδα, σε συνεργασία με τον τηλεοπτικό σταθμό «ΣΚΑΪ». Βασικό ρόλο στις δράσεις αυτές ανέλαβαν, οι εργαζόμενοι της Τράπεζας, οι οποίοι συμμετείχαν εθελοντικά στις εκδηλώσεις, στηρίζοντας και προβάλλοντας τη διαχρονική συνεισφορά της Τράπεζας προς το κοινωνικό σύνολο. Ειδικότερα (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ με το ίδρυμα «Κιβωτός του Κόσμου» και τα ιδρύματα της ένωσης «Μαζί για το παιδί, κατά τη διάρκεια των εορτών του Πάσχα, η Εθνική Τράπεζα κάλεσε γονείς και παιδιά να προσφέρουν ρούχα, παπούτσια, λαμπάδες και παιχνίδια για να δοθούν σε παιδιά που έχουν ανάγκη. Για το σκοπό αυτό διοργανώθηκαν δώδεκα (12) εκδηλώσεις, κατά τις οποίες συγκεντρώθηκαν συνολικά δύο χιλιάδες εκατό (2.100) κούτες με ρούχα, παπούτσια, παιχνίδια και λαμπάδες που μοιράστηκαν σε παιδιά άπορων οικογενειών της Αθήνας και της περιφέρειας, καθώς και σε παιδιά των οργανώσεων «Το χαμόγελο του παιδιού» και «Κιβωτός».

- ✓ το Σεπτέμβριο, με την έναρξη της σχολικής χρονιάς διοργανώθηκαν οκτώ (8) εκδηλώσεις στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, με στόχο να καλυφθούν ανάγκες σε σχολικά είδη. Η Εθνική Τράπεζα κάλεσε γονείς και παιδιά να προσφέρουν σχολικές τσάντες, τετράδια, στυλό, μολύβια και οτιδήποτε άλλο χρειάζεται ένας μαθητής κατά τη διάρκεια της σχολικής χρονιάς. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν εννιακόσιες (900) κούτες, που προσφέρθηκαν σε παιδιά των ιδρυμάτων της Ένωσης «Μαζί για το Παιδί», «Το Χαμόγελο του Παιδιού» και «Κιβωτός του Κόσμου», καθώς και σε παιδιά πολύτεκνων οικογενειών της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης.
- ✓ το Δεκέμβριο του ίδιου έτους διοργανώθηκαν οκτώ (8) συνολικά εκδηλώσεις για τη συγκέντρωση παιχνιδιών και ρούχων, που προσφέρθηκαν σε παιδιά που έχουν ανάγκη τη μέριμνα όλων μας. Οι χίλιες διακόσιες πενήντα (1.250) μεγάλες κούτες με παιχνίδια και ρούχα που συγκεντρώθηκαν, μοιράστηκαν σε παιδιά άπορων οικογενειών της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, καθώς και σε παιδιά που βρίσκονται κάτω από τη φροντίδα των ιδρυμάτων της Ένωσης «Μαζί για το Παιδί».

- **B. Ευθύνη για το Περιβάλλον**

Η Τράπεζα και οι θυγατρικές της εφαρμόζουν με συνέπεια την πολιτική που έχουν χαράξει για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος, ενισχύοντας την περιβαλλοντική συνείδηση του προσωπικού τους και εμμέσως των μετόχων και της πελατείας τους. Παρακολουθούν και βελτιώνουν συνεχώς το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο «ISO 14001», ακολουθούν τη σχετική νομοθεσία, θέτουν στόχους με βάση τα αντίστοιχα κριτήρια, αποτιμούν της άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον και παρακολουθούν τις διεθνείς τάσεις. (www.nbg.gr - Εταιρική Διακυβέρνηση).

Η Εθνική Τράπεζα από το 2014 για παράδειγμα, έχει αναλάβει την τριετή χορηγία του σύγχρονου συστήματος μίσθωσης κοινόχρηστων ποδηλάτων στη Θεσσαλονίκη, με το διακριτό σήμα «i-bike». Το σύστημα «i-bike» δίνει τη δυνατότητα τόσο στους κατοίκους της πόλης όσο και στους επισκέπτες να κινηθούν με ένα εύχρηστο και οικολογικό μέσο.

Η ενοικίαση γίνεται σε αυτοματοποιημένους και επανδρωμένους σταθμούς που βρίσκονται σε κεντρικά σημεία της πόλης, με τη χρήση είτε ειδικής ηλεκτρονικής κάρτας, είτε μέσω κινητού τηλεφώνου ή πιστωτικής κάρτας. Η χορηγία περιλάμβανε το κόστος λειτουργίας και συντήρησης των υφιστάμενων έξι (6) σταθμών, καθώς και τη δημιουργία δύο (2) νέων, αυξάνοντας τη συνολική δυνατότητα ενοικίασης σε εκατόν σαράντα (140) ποδήλατα.

Για το σχεδιασμό και την ολοκλήρωση του έργου, η Τράπεζα επέλεξε ελληνική εταιρεία από τη Βόρειο Ελλάδα που ανήκει στο παγκόσμιο δίκτυο της «Endeavor Greece», δίκτυο που συνεργάζεται με την Εθνική Τράπεζα στο πλαίσιο του προγράμματος «NBG Business Seeds» τηρώντας τη δέσμευση της τελευταίας, για τη στήριξη καινοτόμων και αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων. (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

ο **Γ. Ευθύνη για την κοινωνία**

Η στήριξη επίσης δραστηριοτήτων που αναδεικνύουν την Εθνική Κληρονομιά και προάγουν τον Πολιτισμό, ήταν πάντα αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνικής πολιτικής της Εθνικής Τράπεζας. Με σημαντικές ενέργειες και δράσεις σε όλους τους τομείς της πολιτιστικής δημιουργίας, η Εθνική Τράπεζα αφιερώνει κάθε χρόνο ένα σημαντικό ποσοστό του χορηγικού της προϋπολογισμού, στηρίζοντας τις προσπάθειες που προάγουν την Ιστορία, τις Τέχνες, τα ήθη και έθιμα και την πνευματική δημιουργία της Ελλάδας.

Τόσο η ίδια όσο και οι θυγατρικές της, στηρίζουν δραστηριότητες και εκδηλώσεις που αφορούν τη μουσική, τα εικαστικά και τις τέχνες και προσφέρουν χορηγίες για τη διαφύλαξη και ανάδειξη του ιστορικού και πολιτιστικού «γίνεσθαι», τη συντήρηση και αποκατάσταση μνημείων, για αρχαιολογικές ανασκαφές καθώς και για εκδόσεις πολιτιστικού και ιστορικού ενδιαφέροντος. (www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση).

Όλες οι παραπάνω αξίες της Εθνικής Τράπεζας, αντανακλώνονται μέσω του προγράμματος «Act for Greece», που ανακοίνωσε τον Φεβρουάριο του 2016, και το οποίο αφορά τη χρηματοδότηση δράσεων υπέρ κοινωνικά αδύναμων ομάδων της χώρας. Ειδικότερα, το «Act for Greece» είναι ένα πρόγραμμα κοινωνικής αλληλεγγύης και παράλληλα ένα πρόγραμμα κινητοποίησης πόρων στην κατεύθυνση εξόδου της Ελλάδας από την κοινωνικοοικονομική κρίση.

Η πρωτοβουλία για την έναρξη ενός τέτοιου προγράμματος, με την παράλληλη εξασφάλιση σημαντικών στρατηγικών συμμαχιών με κοινωφελή ιδρύματα, όπως το Ίδρυμα Ιωάννη Σ. Λάτση και το Ίδρυμα Μποδοσάκη, καθώς και με οργανώσεις που επιτελούν σημαντικό κοινωνικό έργο, όπως οι «Γιατροί του Κόσμου», αναδεικνύει το σημαντικό ρόλο της Εθνικής στην προσπάθεια για την οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας. (Τριγιάζης 02/02/2016).

Το Πρόγραμμα «act4Greece» είναι μια μέθοδος συμμετοχικής χρηματοδότησης, γνωστή διεθνώς ως «crowdfunding» και αποτελεί μια καινοτόμο πρωτοβουλία. Στον πυρήνα της φιλοσοφίας της, βρίσκεται η ευαισθητοποίηση και ενθάρρυνση των πολιτών, να συμβάλλουν στην υλοποίηση έργων απαραίτητων για την ελληνική κοινωνία και τον Ελληνισμό.

Το πρόγραμμα καλύπτει έργα σε επτά (7) άξονες: 1) πρόνοια, υγεία και αλληλεγγύη, 2) κοινωνική οικονομία και επιχειρηματικότητα, 3) πολιτισμός και πολιτιστική επιχειρηματικότητα, 4) νεανική και καινοτόμος επιχειρηματικότητα, 5) περιβάλλον και αειφόρα ανάπτυξη, 6) έρευνα, εκπαίδευση και κατάρτιση και 7) αθλητικές δραστηριότητες. Οι χρηματικοί πόροι που συγκεντρώνονται μέσω του «act4Greece» είναι δωρεές, και στο μέλλον, αφού υπάρξει το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο, θα μπορούν να συγκεντρώνονται χρήματα και για δανεισμό (κυρίως μικροδάνεια), αλλά και για συμμετοχή στο ίδιο κεφάλαιο μιας εταιρείας, στηρίζοντας νεοφυείς καινοτόμες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.

Η Εθνική Τράπεζα, έχει την ευθύνη της λειτουργίας και της διαχείρισης της ηλεκτρονικής πλατφόρμας που στηρίζει το εν λόγω πρόγραμμα, παρακολουθεί το χρονοδιάγραμμα εφαρμογής των δράσεων, συντονίζει τις ενέργειες μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων, σχεδιάζει και υλοποιεί την προβολή του Προγράμματος στο κοινό. (www.act4greece.gr).

Με σκοπό τη βέλτιστη λειτουργία του παραπάνω προγράμματος, η Εθνική Τράπεζα σύστησε δύο Συλλογικά Όργανα (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ την «Επιτροπή Στρατηγικής», με αρμοδιότητα την παροχή διαρκούς συμβουλευτικής υποστήριξης επί στρατηγικών κατευθύνσεων του Προγράμματος βάσει των εξειδικευμένων γνώσεων και της σημαντικής εμπειρίας των μελών της καθώς και την έγκριση τόσο των φορέων υλοποίησης όσο και των έργων που υλοποιούνται.

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις καλύπτουν τόσο τις τρέχουσες εξελίξεις στους τομείς δράσεις του Προγράμματος όσο και την παροχή νέων στρατηγικών ιδεών και προτάσεων προς εξέταση.

Πρόεδρος της Επιτροπής είναι ο Πρόεδρος του Δ.Σ. της ΕΤΕ και μέλη οι Γενικοί Διευθυντές, Λιανικής Τραπεζικής, Διαχείρισης Διαθεσίμων & Χρηματαγοράς, καθώς και Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Εταιρικής Διακυβέρνησης της Τράπεζας και του Ομίλου

- ✓ την «Επιτροπή Διαχείρισης», με κύρια αρμοδιότητα το συντονισμό, τη λειτουργία και τη διαχείριση του Προγράμματος, λαμβάνοντας τις απαιτούμενες κατευθυντήριες οδηγίες για την επιλογή των δράσεων και των συνεργασιών από τον Πρόεδρο της Επιτροπής Στρατηγικής. Πρόεδρος της Επιτροπής Διαχείρισης είναι, ο Γενικός Διευθυντής Λιανικής Τραπεζικής και μέλη, Διευθυντές και ανώτερα στελέχη της Τράπεζας από τις Διευθύνσεις, Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας Ομίλου, Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής, Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας και του Ομίλου, Διεθνών Αγορών, Νομικών Υπηρεσιών και Κανονιστικής Εποπτείας Συναλλαγών της Τράπεζας και του Ομίλου καθώς και το Γραφείο Διοίκησης της Τράπεζας.

6.2. Επιχειρησιακή Στρατηγική

Όπως αναδείχθηκε στα κεφάλαια 1.1.3.1 και 2 της παρούσας, η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει μία σειρά από διαδικασίες οι οποίες καλύπτουν το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης και αναφέρονται στην αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των δυνατών και την αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων της επιχείρησης, στην επιλογή της κατάλληλης για την επιχείρηση στρατηγικής, στη διαμόρφωση οράματος και αποστολής της επιχείρησης, στην ανάπτυξη και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και στη διαμόρφωση των επί μέρους πτυχών της λειτουργικής στρατηγικής της επιχείρησης, όπως τη στρατηγική μάρκετινγκ, πωλήσεων, παραγωγής και ανθρώπινων πόρων.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις κυρίως κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης καλούνται, κατά τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής τους στρατηγικής, να αντιμετωπίσουν μια σειρά από απειλές που σχετίζονται με το εξωτερικό τους περιβάλλον, όπως την:

- ✓ ύφεση της ελληνικής οικονομίας
 - ✓ πολιτική, νομική και φορολογική αστάθεια
 - ✓ αβεβαιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
 - ✓ έλλειψη ουσιαστικής στήριξης της επιχειρηματικότητας από το κράτος.
- Σημειώνεται ότι σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (*World Economic Forum*) για την ανταγωνιστικότητα, η Ελλάδα κατατάσσεται στην ογδοεικοστή έκτη (86) θέση για το 2016-17, πέντε θέσεις χαμηλότερα σε σχέση με το 2015. Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε χαμηλότερη θέση, σε σχέση με χώρες όπως η Ναμίμπια (84), η Αλβανία (80), το Τατζικιστάν (77) και η Μποτσουάνα (64), ενώ πρώτη (1) στην κατάταξη είναι η Ελβετία, δεύτερη (2) η Σιγκαπούρη, τρίτες (3) οι ΗΠΑ και πέμπτη (5) η Γερμανία.

Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, ορίζει την ανταγωνιστικότητα βάσει του συνδυασμού μίας σειράς θεσμικών, πολιτικών και άλλων παραγόντων που καθορίζουν το επίπεδο παραγωγικότητας μιας χώρας.

Η κατάταξη ενός κράτους εξαρτάται από 12 δείκτες, που περιλαμβάνουν τις υποδομές, το μακροοικονομικό περιβάλλον και την τεχνολογία, ενώ για τη χαμηλή θέση της Ελλάδας στην ανταγωνιστικότητα, ευθύνονται παράγοντες όπως η υψηλή φορολογία, η γραφειοκρατία, η πολιτική αστάθεια και η έλλειψη χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. (<https://brisellesnews.wordpress.com>), όλα στοιχεία που επηρεάζουν αναμφισβήτητα τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Στον τραπεζικό κλάδο, ο οποίος έχει εισπράξει τις μεγαλύτερες απώλειες από την εξάπλωση της οικονομικής κρίσης, την κρίση ελληνικού χρέους και την οικονομική ύφεση που συνεχίζει να απειλεί τις επιχειρήσεις, όπως αναλυτικά περιγράφηκε στο κεφάλαιο 5 «Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα», η διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής, παίρνει ακόμα πιο περιοριστικές διαστάσεις.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη οδηγία της επικεφαλής του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού (SSM) προς τις ελληνικές τράπεζες, να σταματήσουν να δανείζουν κρατικές επιχειρήσεις. Ανάλογη σύσταση είχε κάνει και ο Πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας προς το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Η σχετική οδηγία της επικεφαλής του «SSM» σημαίνει στην πράξη, ότι οι τράπεζες θα μπορούν να αγοράζουν ομόλογα κρατικών επιχειρήσεων μόνο μετά από σχετική εισήγηση της Τράπεζας της Ελλάδος προς τον «SSM» και εφόσον το σχετικό αίτημα εγκριθεί από το Γενικό Συμβούλιο του «SSM». (www.toxrima.gr, 10.02.2016). Εξίσου χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 5.3.1.2 «Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον», ο Νόμος 3869/2010 για τα υπερχρεωμένα νοικοκυριά, που στην πραγματικότητα υποχρεώνει τις Τράπεζες να διαμορφώσουν τη στρατηγική είσπραξης απαιτήσεων, όχι αυτοβούλως, αλλά σε συμμόρφωση με τις διατάξεις του Νόμου.

Στο κεφάλαιο 5 της παρούσας αναδείχθηκε, ότι μετά το 2009 οι ελληνικές τράπεζες δεν έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν μια εκούσια επιχειρησιακή στρατηγική. Αντιθέτως, διαμορφώνουν και υλοποιούν στρατηγικές οι οποίες, σε μεγάλο βαθμό:

- ✓ αφορούν τη συμμόρφωση της Τράπεζας με τις οδηγίες και κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού (SSM) και με τις επιταγές του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ)
- ✓ επιτηρούνται από τον «Monitoring Trustee»

- ✓ προσαρμόζονται με την αδυναμία αποπληρωμής των δανείων που έχουν χορηγήσει, προσπαθώντας να υιοθετήσουν πολιτικές εισπράξεων και ρυθμίσεων που θα τους μειώνουν κατά το δυνατό περισσότερο τα αρνητικά αποτελέσματα
- ✓ λειτουργούν υπό συνθήκες «capital controls», γεγονός που έχει επιφέρει σημαντικές καθυστερήσεις στη λειτουργία τους και περιορισμούς στα έσοδα από τις προμήθειες εισαγωγών.

Μετά την ολοκλήρωση της τελευταίας ανακεφαλαιοποίησης, τον Δεκέμβριο 2015, ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας, εισήλθε σε διαδικασία συρρίκνωσης καθώς, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 5 «Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα», τα επιπρόσθετα κεφάλαια που απαιτήθηκαν προκειμένου να καλυφθούν κεφαλαιακές ανάγκες, προήλθαν από το ΤΧΣ και ως εκ τούτου, η Εθνική δέχθηκε κρατική βοήθεια ύψους €2,7 δισ., υπό τις προϋποθέσεις που τίθενται από τη Διεύθυνση Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. (*Directorate - General for Competition, «DG Comp»*). Στο πλαίσιο αυτό, εκπονήθηκε ένα Σχέδιο Αναδιάρθρωσης το οποίο είναι στην πραγματικότητα ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο (*Business Plan*) που έχει συμφωνηθεί μεταξύ της ΕΤΕ, της Ελληνικής Δημοκρατίας και της «DG Comp». (Παπαϊωάννου, 13/12/2015).

Το Σχέδιο Αναδιάρθρωσης περιλαμβάνει για την ΕΤΕ, μεταξύ άλλων, συγκεκριμένες δεσμεύσεις, όπως (Παπαϊωάννου, 13/12/2015):

- ✓ την εφαρμογή στρατηγικής περισυλλογής και συγκεκριμένα την αποεπένδυση συγκεκριμένων περιουσιακών στοιχείων του ομίλου, στο εξωτερικό και το εσωτερικό
- ✓ τη συγχώνευση η/και τη διακοπή λειτουργίας κεντρικών υπηρεσιών και καταστημάτων του δικτύου
- ✓ τη μείωση προσωπικού κατά περίπου 1.500 εργαζομένους.

Παράλληλα, μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας, παραμένουν (www.matrix24.gr, 29.05.2015):

- ✓ η διαρκής ενίσχυση της φερεγγυότητας, της ρευστότητας και της κεφαλαιακής επάρκειας της Τράπεζας και του Ομίλου.
- ✓ η ανταπόκριση στο σπουδαιότερο και πλέον κρίσιμο ζήτημα που αντιμετωπίζει η Ελλάδα, που είναι αυτό της επανεκκίνησης της οικονομικής δραστηριότητας σε συνδυασμό με τον παραγωγικό και τεχνολογικό μετασχηματισμό της ελληνικής οικονομίας.

- ✓ η συνέχιση και διεύρυνση της τεράστιας παράδοσης και παρακαταθήκης της Εθνικής Τράπεζας στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, με αναβάθμιση του πλαισίου σε επίπεδο Τράπεζας και Ομίλου.

6.2.1. Εφαρμογή προγράμματος Αναδιάρθρωσης

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 6.2. «Επιχειρησιακή Στρατηγική», η επιχειρησιακή στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας όπως και των τεσσάρων ελληνικών συστημικών τραπεζών μετά και την τρίτη σε σειρά ανακεφαλαιοποίησή τους, είναι στην πραγματικότητα άμεσα συνυφασμένη με προγράμματα αναδιάρθρωσης που έχουν στόχο, την ενίσχυσή τους με κεφάλαια τα οποία θα τους επιτρέψουν να συνεχίσουν την πορεία ανάκαμψης.

Στο πλαίσιο αυτό, η Εθνική Τράπεζα βρίσκεται ήδη σε διαδικασία μεγάλης έκτασης αποεπένδυση, βάσει του πλάνου αναδιάρθρωσης που έχει υποβάλλει στη Διεύθυνση Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής («DGComp»), τόσο από την εκτός Ελλάδα παρουσία της όσο και από εγχώριες δραστηριότητες μη αμιγώς τραπεζικές, όπως για παράδειγμα οι ασφάλειες. Το αναθεωρημένο σχέδιο αναδιάρθρωσης (Restructuring Plan), έχει ορίζοντα υλοποίησης τον Ιούνιο του 2018.

Η Εθνική Τράπεζα, έθεσε από την αρχή, ως επίκεντρο του πλάνου αναδιάρθρωσής της, την πώληση της «Finansbank» και έτσι όταν η συγκεκριμένη πώληση υλοποιήθηκε τον Ιούνιο 2016, η Εθνική εξασφάλισε περίπου €3 δισ. που της επέτρεψαν να απαλλαγεί από νόμο 3723/2008, γνωστό και ως «Νόμο Αλογοσκούφη για τις Τράπεζες».

Κατά την παρούσα φάση, η Εθνική Τράπεζα στοχεύει σε πωλήσεις θυγατρικών και καταστημάτων στο εξωτερικό, όπως στη Μάλτα, Βουλγαρία, Ρουμανία, ΠΓΔΜ, Σερβία, Κύπρο, Αλβανία και Ν. Αφρική. Στην Ελλάδα, η αποεπένδυση από μη αμιγώς τραπεζικές δραστηριότητες περιλαμβάνει σε πρώτη φάση την πώληση της Εθνικής Ασφαλιστικής, η οποία λειτουργεί με δεκατρία (13) καταστήματα και εκατόν πενήντα έξι (156) γραφεία πώλησης, με παρουσία στην Κύπρο, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία. (Μαλλιάρια, 27/11/2015).

Όσον αφορά την αποεπένδυση στον τομέα των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων, την παραμονή της Πρωτοχρονιάς 2016, σύμφωνα με ανακοίνωση του ΤΑΙΠΕΔ, υπογράφηκε η νέα συμφωνία με την «Jermyn Street Real Estate Fund IV LP» για την υποβολή του τροποποιημένου Ειδικού Σχεδίου Χωρικής Ανάπτυξης Δημοσίου Ακινήτου (ΕΣΧΑΔΑ) για την αξιοποίηση της «Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης ΑΞΕ».

Η συμφωνία εξασφαλίζει την προσαρμογή του Σχεδίου στη γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΠΕ28/2015) και διατηρεί το ίδιο τίμημα, ύψους €400 εκατ. (www.newmoney.gr, 3.01.2016).

6.3. Διαμόρφωση της στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας στον τομέα της Λιανικής τραπεζικής

Ο όρος «Λιανική Τραπεζική» αναφέρεται σε ένα εύρος προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρεται σε πελάτες - ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις. Τα εν λόγω προϊόντα και υπηρεσίες περιλαμβάνουν, τρεχούμενους λογαριασμούς, λογαριασμούς ταμιευτηρίου, στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες, υπηρεσίες διαμεσολάβησης και υπηρεσίες ασφαλίσεων και επενδύσεων.

Παραδοσιακά, η λιανική τραπεζική παρέχει τις παραπάνω υπηρεσίες μέσω φυσικών καταστημάτων, ενώ η σύγχρονη λιανική τραπεζική επιτάσσει την προσφορά των εν λόγω υπηρεσιών και μέσω εναλλακτικών δικτύων. Ορισμένες δε τράπεζες λιανικής στο εξωτερικό, λειτουργούν αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου, ενώ παρατηρείται η τάση, επιχειρήσεις από άλλους κλάδους να εισέρχονται σταδιακά στον τραπεζικό τομέα λιανικής. (www.thebalance.com, 10.08.2016).

Με την αναβάθμιση της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια, όπως περιγράφηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο 5.3.1.4 «Τεχνολογικό Περιβάλλον», οι Τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν στην πελατεία τους πλήθος ηλεκτρονικών υπηρεσιών οι οποίες τους επιτρέπουν την απευθείας πρόσβαση μέσω «smartphones» και σχετικών «web» εφαρμογών σε μια σειρά τραπεζικών υπηρεσιών, γεγονός που αποτελεί πεδίο σημαντικών ευκαιριών για τις τράπεζες και παράλληλα αναβαθμίζει σημαντικά την εμπειρία πελάτη.

Σύμφωνα με συνέντευξη της Γενικής Διευθύντριας Λιανικής Τραπεζικής κ. Ν. Τζάκου (Σπυροπούλου, 26.05.2016): *«Η στρατηγική μας εστιάζει στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες «Internet» και «Mobile Banking», μέσα από την πλήρως αναβαθμισμένη πλατφόρμα και τις νέες εφαρμογές που διαθέτουμε στους πελάτες μας για να διαχειρίζονται τη σχέση τους με την Τράπεζα και τα προϊόντα μας. Εμπλουτίζουμε διαρκώς τις προσφερόμενες συναλλαγές και βελτιώνουμε τη λειτουργικότητα των υπηρεσιών «i-bank», «Internet» & «Mobile Banking», με βάση όλες τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις».*

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας «McKinsey», κάθε τράπεζα προκειμένου να πορευτεί με επιτυχία, απαιτείται να εισέλθει, όσο το δυνατό συντομότερα, στην ψηφιακή εποχή. Έξι παράγοντες κατά την εταιρεία μπορούν να συμβάλλουν στην αμεσότερη και επιτυχέστερη είσοδο (Barquin and HV, April 2016):

✓ **η έμφαση στην πραγματική αξία**

Η δρομολόγηση μιας επιτυχημένης νέας ψηφιακής υπηρεσίας απαιτεί απόλυτη σαφήνεια σχετικά με το ποια είναι η αξία που εισπράττει ο πελάτης. Για τη διαπίστωση αυτή, η τμηματοποίηση της πελατείας με βάση, για παράδειγμα, δημογραφικά, ψυχογραφικά, κοινωνικά χαρακτηριστικά, είναι απολύτως απαραίτητη. Η Εθνική Τράπεζα, αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της τμηματοποίησης των πελατών, έχει αναθέσει σε ξεχωριστή Μονάδα της, την αρμοδιότητα της διαχείρισης και ανάπτυξης των τμημάτων πελατείας λιανικής και τον καθορισμό των προϊόντων, πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στα επιμέρους τμήματα της πελατείας, διασφαλίζοντας ότι το προσφερόμενο προϊόν ταιριάζει απόλυτα στις ανάγκες του κάθε πελάτη. (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

✓ **συνεχής βελτίωση της εμπειρίας πελάτη**

Σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 5.3.1.4. «Τεχνολογικό Περιβάλλον», η Γενική Διευθύντρια Λιανικής Τραπεζικής κ. Ν. Τζάκου, τοποθετεί τη συνεχή βελτίωση της εμπειρίας πελάτη, στον πυρήνα της στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας και ως εκ τούτου η συνεχής έρευνα των προτιμήσεων των πελατών, η παρακολούθηση των σύγχρονων τάσεων καθώς και η υλοποίηση έργων ανάπτυξης, αποτελούν προτεραιότητες κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής της Τράπεζας.

✓ **διαρκής στόχευση στην ευελιξία και ταχύτητα στην εξυπηρέτηση**

Η ψηφιακή εποχή δύναται να συνεισφέρει σημαντικά στην ευελιξία και ταχύτητα στην εξυπηρέτηση. Η Εθνική αξιοποιώντας την ευκαιρία, αναπτύσσει διαρκώς έργα ψηφιακής τραπεζικής. Για παράδειγμα, η νέα υπηρεσία «i-bank pass» της Εθνικής, είναι μια πρωτοποριακή υπηρεσία που παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες των καταστημάτων, να εκδώσουν ηλεκτρονικό αριθμό προτεραιότητας για την ταμειακή τους εξυπηρέτηση πριν επισκεφθούν το Κατάστημα της Τράπεζας και η οποία τους βοηθά να ενημερώνονται όταν πλησιάζει η σειρά τους, ώστε να αποφεύγουν την πολύωρη αναμονή (www.nbg.gr).

✓ **δημιουργία ενός ευέλικτου συστήματος συνεργασιών**

Η επιτυχής υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας απαιτεί ταχεία απόκτηση κρίσιμης μάζας πελατών. Δύο κλάδοι με μεγάλο αριθμό ψηφιακών πελατών που μπορούν να βοηθήσουν την όλη διαδικασία της λιανικής τραπεζικής είναι οι αγορές του ηλεκτρονικού εμπορίου και των τηλεπικοινωνιών, στοιχεία που αποτελούν κύριες προτεραιότητες της Εθνικής η οποία, στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη τόσο του ηλεκτρονικού εμπορίου όσο και των υπηρεσιών μέσω των «smartphones». (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

✓ **Λειτουργία ενός εύχρηστου και γρήγορου πληροφοριακού συστήματος**

Επιμέρους έργα υποδομών πληροφορικής, όπως περιγράφονται παρακάτω, γίνονται με γνώμονα την αναβάθμιση των υπηρεσιών πληροφορικής προς όφελος της πελατείας της Τράπεζας. (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

✓ **διενέργεια αποτελεσματικού μάρκετινγκ**

Ένα αποτελεσματικό μάρκετινγκ χτίζεται με την επιλογή του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ αφενός, και αφετέρου με την προσφορά αξίας στον πελάτη και την τόνωση της αφοσίωσής τους προς την τράπεζα (loyalty). Το πρόγραμμα επιβράβευσης συναλλαγών, όπως περιγράφεται παρακάτω, στοχεύει ακριβώς στην ενίσχυση της πιστότητας των πελατών της Εθνικής. Παράλληλα η Τράπεζα μεριμνά σε συνεχή βάση, ώστε το προϊόν (product), η τοποθεσία (place), η τιμή (price), η προώθηση (promotion), οι εργαζόμενοι (people), οι διαδικασίες (process), τα προγράμματα (programs) και η επίδοση (performance), να αντανakλούν τις αξίες και την κουλτούρα της, που σχετίζονται με το σεβασμό προς τον πελάτη και τις ανάγκες του.

Η Λιανική Τραπεζική της Εθνικής είναι οργανωμένη σε τρεις πυλώνες (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

(α) τα Δίκτυα Διανομής και Εξυπηρέτησης, τα οποία περιλαμβάνουν το Δίκτυο Καταστημάτων και τα Ηλεκτρονικά Δίκτυα,

(β) τις Πελατειακές Μονάδες που στην ουσία πρόκειται για Διευθύνσεις της Τράπεζας που εξυπηρετούν τμήματα πελατείας λιανικής (όπως για παράδειγμα η Διεύθυνση Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής),

(γ) τις Προϊοντικές Μονάδες, οι οποίες είναι αρμόδιες για το σχεδιασμό των προϊόντων (όπως η Διεύθυνση Επενδυτικών Προϊόντων και Καταθέσεων, η Διεύθυνση Καρτών και Καταναλωτικών Δανείων και η Διεύθυνση Πιστοδοτήσεων Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων).

Στη Λιανική Τραπεζική, απασχολούνται συνολικά περίπου 6.850 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι περίπου 6.050 απασχολούνται στα 526 καταστήματα του Δικτύου, αριθμός που αφορά το 60% των εργαζομένων της Τράπεζας. Με στόχο την τόνωση των εργασιών λιανικής τραπεζικής, η Εθνική Τράπεζα ξεκίνησε από τα τέλη του 2013 ένα πρόγραμμα αναβάθμισης τόσο του στελεχιακού δυναμικού της λιανικής όσο και των διενεργούμενων συναλλαγών.

Ειδικότερα μέσα στο 2014, επήλθε σημαντική ανανέωση στο στελεχιακό δυναμικό του δικτύου με περίπου 500 τοποθετήσεις Διευθυντών και Υποδιευθυντών και με την ενίσχυση με περίπου 200 άτομα μέσω ΑΣΕΠ και ΙΚΥ, ενώ υλοποιήθηκαν παρεμβάσεις σε σημαντικό αριθμό συναλλαγών του δικτύου, όπως για παράδειγμα με σκοπό την αποσυμφόρηση των ταμείων (Βάσεις δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ η μείωση των τύπων των παραστατικών για τον ταμιολογιστή (*teller*)
- ✓ ο ανασχεδιασμός συστημάτων που υποχρέωναν σε συχνή εναλλαγή μεταξύ πληκτρολογίου και «mouse» στις συναλλαγές ανάληψης και κατάθεσης
- ✓ η συγχώνευση συναλλαγών, στις περιπτώσεις που λειτουργούσαν περισσότερες από μια, και λειτουργία μιας ενιαίας συναλλαγής, κ.ο.κ.

Παράλληλα εντός του 2014 η Εθνική Τράπεζα, σύστησε Μονάδα Εποπτείας των λειτουργιών του Δικτύου της, με σκοπό τον περιορισμό της έκθεσης του Δικτύου των Καταστημάτων της Τράπεζας σε λειτουργικούς κινδύνους και την ελαχιστοποίηση των σχετικών ζημιών, με κύριο έργο μεταξύ άλλων (Βάσεις δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ τη συστηματική παρακολούθηση (*ongoing monitoring*) της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας των εσωτερικών δικλίδων ασφάλειας (*controls*), καθώς και του βαθμού εφαρμογής και τήρησης των οδηγιών και διαδικασιών που σχετίζονται με τη διεξαγωγή των εργασιών του Δικτύου των Καταστημάτων
- ✓ την ανίχνευση επαναλαμβανόμενων σφαλμάτων, αδυναμιών ή παραλείψεων στις λειτουργίες, δραστηριότητες και διαδικασίες των Καταστημάτων και την υποβολή προτάσεων για τη λήψη και την ορθή υλοποίηση διορθωτικών μέτρων και ενεργειών, σε συνεργασία όταν απαιτείται με τις αρμόδιες κατά περίπτωση Μονάδες.

Η Λιανική Τραπεζική συνεισφέρει €11.0 δισ. ρευστότητα στην Τράπεζα, έχοντας συγκεντρώσει €32.3 δισ. καταθέσεων και έχοντας χορηγήσει €25.4 δισ. πιστώσεων σε ιδιώτες και ΜΜΕ. Η ισχυρή δε καταθετική βάση της Εθνικής σε καταθέσεις πρώτης ζήτησης, οι οποίες αποτελούν περίπου το 66% των υπολοίπων τραπεζών, οδηγεί σε ιδιαίτερα χαμηλό κόστος ρευστότητας και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Εθνική. Όσον αφορά στο δανειακό χαρτοφυλάκιο, η εφαρμογή συντηρητικών πολιτικών πιστοδότησης έχει οδηγήσει σε συγκρατημένα ποσοστά αθέτησης της τάξης του 40%, τα οποία καλύπτονται από πολύ υψηλά ποσοστά προβλέψεων που είναι 38% για τα στεγαστικά, 96% για τα καταναλωτικά και 78% για τα δάνεια ΜΜΕ. (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

Όσον αφορά την εξέλιξη των μεγεθών της λιανικής τραπεζικής, εντός του 2015 (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ τα κεφάλαια υπό διαχείριση μειώθηκαν από € 43,9 δισ. το 2014 σε € 36,4 δισ. ακολουθώντας τη γενικότερη πτωτική τάση της αγοράς
- ✓ επήλθε μείωση του μέσου κόστους καταθέσεων από 115 μονάδες βάσεις (bases points – bps) σε 76 «bps»
- ✓ επιτεύχθηκε το προνομιακό ποσοστό μεριδίου αγοράς στις καταθέσεις πρώτης ζήτησης, περίπου 66%
- ✓ διοχετεύθηκε ρευστότητα από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα € 725 εκ. με τις υπόλοιπες συστημικές τράπεζες να έχουν διοχετεύσει συνολικά € 1.197 εκ.
- ✓ οι ρυθμίσεις διαμορφώθηκαν στα € 2,1 δισ., ενώ μειώθηκε το χαρτοφυλάκιο κατά € 930 εκ. (απομόχλευση)
- ✓ μειώθηκε ο ρυθμός αύξησης νέων δανείων σε καθυστέρηση κατά περίπου 30% σε σχέση με το 2014
- ✓ εκταμιεύθηκαν νέα δάνεια € 370 εκ. και
- ✓ η λειτουργική κερδοφορία διαμορφώθηκε στα € 167,4 εκατ.

Σε ένα οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό περιβάλλον ασταθές και εύθραυστο, όπως περιγράφηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο 5 της παρούσας, η Εθνική, στο πνεύμα της επιχειρησιακής στρατηγικής της Τράπεζας, προσανατολίζει την επιχειρηματική της στρατηγική και τις προτεραιτητές της στον τομέα της λιανικής, στα εξής (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ Ενίσχυση της ρευστότητας, μέσω της επαναπροσέγγισης κεφαλαίων από εκροές στο εξωτερικό, του ανοίγματος νέων θυρίδων θησαυροφυλακίου, της προσφοράς αμοιβαίων κεφαλαίων καθώς και με την αξιοποίηση συνεργειών μεταξύ λιανικής και επιχειρηματικής τραπεζικής
- ✓ Αύξηση εσόδων από προμήθειες, μέσω ενίσχυσης των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross-sell) και αξιοποίησης της συνολικής εικόνας πελάτη, καθώς και μέσω της ανάπτυξης νέου μακροχρόνιου επενδυτικού προϊόντος και νέων τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων
- ✓ Στήριξη της ανάκαμψης της οικονομίας, μέσω της:
 - ✓ συμμετοχής της σε προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης
 - ✓ στήριξης νεοφυών επιχειρήσεων (*startups*), μέσω του προγράμματος «NBG Business Seeds»
 - ✓ συμμετοχής σε πρόγραμμα μικροχρηματοδότησης (*microfinance*)
 - επιλεκτικής επέκτασης σε ιδιώτες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- ✓ Βελτιστοποίηση ποιότητας εξυπηρέτησης πελάτη, μέσω της:
 - ✓ εφαρμογής πελατοκεντρικού μοντέλου λειτουργίας στο δίκτυο των καταστημάτων
 - ✓ ανάπτυξης εξειδικευμένων καταστημάτων και σημείων εξυπηρέτησης (*corners*)
 - ✓ αναβάθμισης των συστημάτων πληροφορικής και των διενεργούμενων διαδικασιών
 - ✓ εφαρμογής και ενίσχυσης του προγράμματος επιβράβευσης συνολικής σχέσης πελάτη
- ✓ Βελτίωση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου, με γνώμονα την ευαισθησία στις αδύναμες κοινωνικά ομάδες και με τη βοήθεια δοκιμασμένων αλλά και νέων προϊόντων ρύθμισης
- ✓ Προώθηση ψηφιακής κουλτούρας, μέσω της:
 - ✓ υλοποίησης σύγχρονης πλατφόρμας «Internet» και «mobile Banking»
 - ✓ ανάπτυξης ψηφιακής εφαρμογής έκδοσης εισιτηρίων (*ticketing*)
 - ✓ υλοποίησης ψηφιακού πορτοφολιού πελάτη (*mobile wallet*)
 - ✓ προώθησης ανέπαφων συναλλαγών με χρεωστικές κάρτες

Παράλληλα η στρατηγική της Λιανικής Τραπεζικής της ΕΤΕ (*retail banking*), στοχεύει στην επίτευξη συνεργειών με την Επιχειρηματική Τραπεζική της Τράπεζας (*corporate banking*) στους τομείς των μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων καθώς και των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, με απώτερο στόχο την αύξηση των εσόδων από τόκους και προμήθειες και την αναβάθμιση των παρεχόμενων από την τράπεζα υπηρεσιών.

Όπως έχει αναφερθεί τόσο στο κεφάλαιο 5.3.1.4 «Τεχνολογικό Περιβάλλον» όσο και στο παρόν κεφάλαιο, οι τράπεζες έχουν ήδη περάσει στην ψηφιακή εποχή, η οποία επιτάσσει τη σταδιακή μετάπτωση των συναλλαγών σε αυτοματοποιημένα, ψηφιακά κανάλια, με σκοπό την ταχύτερη και πιο ευέλικτη εξυπηρέτηση του πελάτη και την αναβάθμιση της εμπειρίας του από τις συναλλαγές του με την τράπεζα. Η επέκταση των ηλεκτρονικών συναλλαγών, επιφέρει, σύμφωνα και με τα οριζόμενα στο κεφάλαιο 5.3.1.2.1. «Περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων (*Capital Controls*)», πολλαπλές ωφέλειες τόσο για την οικονομία της χώρας, όσο και για τις ίδιες τις Τράπεζες, καθώς (Βάσεις δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ ελέγχεται ο κύκλος του χρήματος
- ✓ εισπράττονται έσοδα από φόρους για το κράτος
- ✓ μειώνονται οι περιπτώσεις ξεπλύματος και «γκρίζων συναλλαγών»
- ✓ επιτυγχάνεται ρευστότητα για τις τράπεζες, μέσω της τροφοδότησης των λογαριασμών όψεως
- ✓ αυξάνονται τα έσοδα για τις τράπεζες, από προμήθειες που εισπράττουν για την εκκαθάριση των συναλλαγών και την προεξόφληση των δόσεων
- ✓ μειώνεται το κόστος διαχείρισης του χρήματος

Ανάμεσα στα έτη 2014 και 2015, παρατηρήθηκε αύξηση των συναλλαγών της Τράπεζας που διενεργούνται μέσω (Βάσεις δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ των ATM/APS, από 48% σε 50%,
- ✓ της υπηρεσίας «i-bank», από 8% σε 13%

ενώ παράλληλα μειώθηκαν οι συναλλαγές στο φυσικό δίκτυο, από 44% σε 38%.

Ειδικότερα, όσον αφορά (Βάσεις δεδομένων ΕΤΕ):

A. Κάρτες και τα τερματικά «POS» (Point of Sale)

Η Εθνική, κατέχει μερίδιο αγοράς στη χρήση χρεωστικών και πιστωτικών καρτών, (στοιχεία Δεκεμβρίου 2014), 26,3%, καθώς κυκλοφορούν 3.403.000 κάρτες της όταν σε όλη τη σχετική αγορά οι κάρτες που χρησιμοποιούνται φτάνουν τα 12.960.000. Όσον αφορά την εκκαθάριση συναλλαγών, η Εθνική κατέχει το 16% του μεριδίου της αγοράς, καθώς εκκαθαρίζει, 1.009.000 συναλλαγές, σε σύνολο 6.300.000 συναλλαγές που εκκαθαρίζει η υπόλοιπη αγορά και έχει έσοδα από προμήθειες € 11εκατ.

Ο ημερήσιος τζίρος από τις συναλλαγές χρεωστικών και πιστωτικών καρτών ανήλθε τον Ιούνιο 2015, σε €7,4 εκατ., έναντι €3,7 εκατ. τον Ιούλιο 2014.

Σύμφωνα με στοιχεία της «ECB- Blue Book 2013», (Βάσεις δεδομένων ΕΤΕ), οι ετήσιες συναλλαγές καρτών του εξωτερικού στην Ελλάδα φτάνουν τα €2,9 δισ. γεγονός εξαιρετικά θετικό για τις ελληνικές τράπεζες καθώς αυξάνουν τα έσοδά τους από προμήθειες κατά την εκκαθάριση των σχετικών συναλλαγών. Σύμφωνα επίσης με στοιχεία της «e-commerce europe» (Βάσεις δεδομένων ΕΤΕ), ο ετήσιος τζίρος των ηλεκτρονικών αγορών στην Ελλάδα φτάνει τα €3,8 δισ., ενώ σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Τράπεζας, το Δεκέμβριο του 2014, το ετήσιο ύψος των συναλλαγών που πραγματοποιήθηκε στα ATM της Τράπεζας, έφτασε τα €14,6 δισ.

Η Εθνική Τράπεζα αναγνωρίζοντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος στους παραπάνω τομείς, εκτιμά ότι το 2017, στοχεύοντας σε αύξηση των εσόδων της από προμήθειες, θα κατέχει το 26% του μεριδίου της αγοράς στην εκκαθάριση συναλλαγών, φτάνοντας τα €24εκατ., από €11εκατ. που ήταν τα σχετικά έσοδα το 2014. Όσον αφορά τους μεσοπρόθεσμους στόχους των χρεωστικών καρτών, η Τράπεζα εκτιμά ότι θα επιτύχει το 2017, €1.400 εκατ. τζίρο από €850εκατ. που αναμένεται ο τζίρος για το 2016 και αντίστοιχα έσοδα από προμήθειες, €8.3εκατ. από €5,8 εκατ. που αναμένονται τα σχετικά έσοδα το 2016.

Όσον αφορά τα «POS», η Τράπεζα ανέθεσε την αναβάθμιση του στόλου των τερματικών, σε τρίτους παρόχους. Το 2015 κατείχε το 38% της αγοράς, με τη λειτουργία 50.000 τερματικών, σε σύνολο 130.000, ενώ για το 2017 στοχεύει σε κατοχή μεριδίου 48% και τη λειτουργία 145.000 τερματικών, σε σύνολο 300.000 σε όλη την αγορά. Επίσης ανέθεσε σε τρίτους παρόχους, την αναβάθμιση του στόλου περίπου τριών (3) εκατ. χρεωστικών καρτών, προκειμένου οι πελάτες της να έχουν τη δυνατότητα διενέργειας ανέπαφων συναλλαγών (*Contactless*), υπολογίζοντας ότι το 2017 θα έχει μείνει προς μετατροπή, ένας μικρός αριθμός εξακοσίων (600) χιλιάδων καρτών.

B. Πρόγραμμα επιβράβευσης συναλλαγών «go4more»

Με στόχο την ενίσχυση του «loyalty» των πελατών της, η Εθνική ανέπτυξε και συνεχώς αναβαθμίζει το πρόγραμμα επιβράβευσης συναλλαγών «go4more».

Το πρόγραμμα πιστότητας «go4more» σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε με γνώμονα τον πελάτη και την οικοδόμηση μιας ουσιαστικής, πρωτοποριακής και μακρόχρονης σχέσης μαζί του, ώστε να αποτελέσει το σημείο αναφοράς κάθε δραστηριότητάς του, τόσο με την Τράπεζα όσο και με τους συνεργάτες της Τράπεζας, σε ένα πλαίσιο συνεργασίας αμοιβαίου οφέλους.

Το πρόγραμμα «go4more», αντικατέστησε όλα τα επιμέρους προγράμματα που υπήρχαν μέχρι τότε στην Τράπεζα και απευθύνονταν στους πελάτες λιανικής, συνδέοντάς το με όλες τις κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας καθώς και με ένα ευρύ δίκτυο συνεργατών-επιχειρήσεων, ώστε για πρώτη φορά στα ελληνικά τραπεζικά δρώμενα, να δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα συνολικής επιβράβευσης, με ταυτόχρονη ελευθερία στις επιλογές του.

Το πρόγραμμα στοχεύει, πέρα από την ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης της Τράπεζας με τους πελάτες της και την αύξηση του επιπέδου αφοσίωσής τους, στη διατήρηση των πελατών και των ρευστών διαθεσίμων τους, με παράλληλη μείωση των αποχωρήσεων. Στοχεύει επίσης, στην εκπαίδευση των πελατών στην αλλαγή της συναλλακτικής συμπεριφοράς τους, καθώς και στην ανάδειξη του «go4more» ως ένα βασικό στοιχείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, στην αντίληψη της αξίας που προσφέρει η Εθνική Τράπεζα στους πελάτες της.

Το γεγονός ότι η Εθνική Τράπεζα απολάμβανε και απολαμβάνει, ιδιαίτερα μετά από τους χειρισμούς της στην περίοδο των «Capital Controls», τον υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των ελληνικών τραπεζών, σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας «Ipsos-Orinion», της δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξει δομικούς δεσμούς με τους πελάτες της, μέσω προγραμμάτων τα οποία προσφέρουν ενδυνάμωση αυτής της σχέσης και προσφέρουν με αυτόν τον τρόπο πολύ ισχυρό και μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το συγκεκριμένο πρόγραμμα, έχει στην παρούσα φάση πάνω από 500.000 εγγραφές μελών, με τάση αυτές να αυξάνονται σημαντικά τα επόμενα χρόνια, καθώς πραγματοποιούνται περισσότερες από 1.000 εγγραφές κάθε μέρα. Μέσω του εν λόγω προγράμματος η ΕΤΕ (Βάσεις δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ επιβραβεύει πάνω από 30 προϊόντα, υπηρεσίες και συναλλαγές, όπως υπόλοιπα καταθέσεων, αποπληρωμή δανείων, ηλεκτρονικές συναλλαγές, συναλλαγές με χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες, κ.α.
- ✓ επιβραβεύει τους ενήμερους πελάτες στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων
- ✓ προσφέρει εξαργύρωση χωρίς όρια και περιορισμούς
- ✓ περιλαμβάνει συνεργασία με περισσότερους από 2.000 εμπόρους
- ✓ καλύπτει περισσότερα από 4.000 σημεία εξαργύρωσης
- ✓ έχει επιλογές εξαργύρωσης από ένα ευρύ φάσμα συνεργατών, όπως «super markets», πρατήρια καυσίμων, πολυκαταστήματα, εταιρείες κινητής τηλεφωνίας και νέας τεχνολογίας, ταξιδιωτικά πρακτορεία, αλλά και μέσω επιλεγμένων προϊόντων της Τράπεζας.

Η Εθνική τράπεζα μέσω του εν λόγω προγράμματος, επιβραβεύει τη συνολική σχέση του πελάτη με την Τράπεζα, πριμοδοτώντας επτά (7) κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών, όπως καταθετικούς λογαριασμούς πρώτης ζήτησης, συναλλαγές από όλα τα δίκτυα εξυπηρέτησης, επιδοτεί τη χρήση πιστωτικών και χρεωστικών καρτών, την πληρωμή των στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων, τα επενδυτικά, αποταμιευτικά και τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα καθώς και λοιπές υπηρεσίες. Οι πελάτες ενημερώνονται εύκολα μέσω του «internet banking», των «smartphones», καθώς και από τα υπόλοιπα κανάλια πώλησης, για το σύνολο των συγκεντρωμένων πόντων τους καθώς και για τις δυνατότητες εξαργύρωσης. (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

Γ. Ηλεκτρονικές συναλλαγές (i-bank strategy)

Η Εθνική Τράπεζα παρακολουθεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο τεχνολογικό περιβάλλον, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 5 της παρούσας και διανύει ήδη την ψηφιακή εποχή, εστιάζοντας τις προσπάθειές της στη δημιουργία της ψηφιακής εμπειρίας πελάτη. Σε σχετική της συνέντευξή της η Γενική Διευθύντρια Λιανικής Τραπεζικής της ΕΤΕ κ. Ν. Τζάκου (Σπυροπούλου, 26.05.2016), αναφέρει ότι κεντρικοί πυλώνες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της τράπεζας στο πεδίο των ψηφιακών πληρωμών, είναι η περαιτέρω ανάπτυξη όλων των υπηρεσιών «i-bank», στοχεύοντας, σε μια διετία, το ποσοστό συναλλαγών που διενεργείται στα ηλεκτρονικά κανάλια «i-bank», να ξεπεράσει το 75% από 55% που είναι κατά την παρούσα φάση.

Σύμφωνα με την κ. Τζάκου, κύριο μέλημα της Εθνικής είναι η περαιτέρω ανάπτυξη όλων των ηλεκτρονικών υπηρεσιών κατά τις καθημερινές συναλλαγές των πελατών, κυρίως στον τομέα των πληρωμών, που αφορά τόσο ιδιώτες καταναλωτές όσο και εμπόρους.

Η Εθνική διαθέτει στους πελάτες της, νέες λύσεις στον τομέα των πληρωμών μέσω κινητής τηλεφωνίας (*mobile payments*), όπως την εφαρμογή «P2P» για τη διενέργεια μικροπληρωμών μεταξύ φίλων, την εφαρμογή «i-bank Social Pay», σε συνεργασία με εξειδικευμένους συνεργάτες τεχνολογίας, ενώ σύντομα, πρόκειται να διαθέσει στην αγορά, το ηλεκτρονικό πορτοφόλι, «i-bank Pay», το οποίο θα παρέχει τη δυνατότητα συνδυασμού καινοτόμων και εύχρηστων τρόπων πληρωμών.

Συνεχίζοντας η κ. Τζάκου ανέφερε ότι, *«Τελικός στόχος μας είναι η πρόσβαση στις υπηρεσίες και στα προϊόντα μας να μπορεί να γίνει πλήρως ηλεκτρονικά, δημιουργώντας το «digital journey» που ο πελάτης μας επιθυμεί για τη σχέση του με την Τράπεζα και τις συναλλαγές του»*. (Σπυροπούλου, 26.05.2016).

Η Εθνική Τράπεζα, προσηλωμένη στην αξιοποίηση των ευκαιριών του τεχνολογικού περιβάλλοντος και με γνώμονα τη συνεχή παροχή στους πελάτες της, αναβαθμισμένων υπηρεσιών, υπέγραψε από τα τέλη του 2014, στρατηγική συμμαχία με εξειδικευμένη εταιρεία στο χώρο των σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης συναλλαγών λιανικής, για την παροχή της υπηρεσίας «i-bank Simple Pay Spot».

Με την εν λόγω υπηρεσία, οι καταναλωτές, έχουν τη δυνατότητα να διενεργούν σε μικρά καταστήματα λιανικής (για παράδειγμα «mini market», καταστήματα ψιλικών, περίπτερα) πληρωμές με μετρητά ή με τραπεζική κάρτα, των λογαριασμών ΔΕΚΟ (όπως ρεύματος, φυσικού αερίου, ύδρευσης), τηλεπικοινωνίας και άλλων οργανισμών καθώς και να αγοράζουν χρόνο καρτοκινητής τηλεφωνίας. (<http://startupper.gr>, 19.12.2014).

Τα ετήσια έσοδα της Τράπεζας το 2015 από τις συναλλαγές «internet» και «mobile banking» καθώς και «simple pay», ήταν €4 εκατ., ήτοι το 30% του σχετικού μεριδίου αγοράς, ενώ διατηρεί τριακόσιες εξήντα πέντε (365) χιλιάδες ενεργούς χρήστες, οι οποίοι διενεργούν σαράντα δύο (42) εκατομμύρια σχετικές συναλλαγές το μήνα.

Επίσης, η Τράπεζα έχει αναπτύξει νέες υπηρεσίες πληρωμών, όπως την υπηρεσία «remote», που στην ουσία πρόκειται για συναλλαγές οι οποίες βασίζονται σε τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και μπορούν να ολοκληρωθούν ανεξάρτητα από τη θέση του πληρωτή και την υπηρεσία «proximity», μια μέθοδο πληρωμής όπου ο καταναλωτής και ο έμπορος βρίσκονται στην ίδια θέση και επικοινωνούν απευθείας μεταξύ τους με τη χρήση ανέπαφων τεχνολογιών. Το 2016, οι χρήστες αυτών των υπηρεσιών ήταν είκοσι πέντε (25) χιλιάδες, οι οποίοι πραγματοποίησαν συναλλαγές €1 εκατ., ενώ το 2017 αναμένεται να φτάσουν τους πενήντα (50) χιλιάδες με €3 εκατ. συναλλαγές.

Δ. Τεχνολογικές υποδομές

Η αναβάθμιση των παρεχόμενων προς την πελατεία υπηρεσιών και το πέρασμα στην ψηφιακή εποχή, προϋποθέτει όπως είναι αναμενόμενο, την αναβάθμιση των τεχνολογικών υποδομών της Τράπεζας. Η λιανική τραπεζική, με σκοπό τη σύγκλιση της Τράπεζας στην ψηφιακή εποχή, κατά τη διετία 2014 – 2015, μερίμνησε για την υλοποίηση σημαντικών έργων πληροφορικής, τα οποία αφορούσαν τους τομείς της ηλεκτρονικής τραπεζικής (*Web και mobile banking*), το δημόσιο «site» της Τράπεζας, τις πληρωμές «Simple Pay» και «Simple Pay Spot», τις κάρτες, τα «ATM» (*Automated Teller Machine*), τα «APS» (*Automated Payment Machine*) και τα «POS», ενώ παράλληλα, μερίμνησε για την υλοποίηση έργων υποδομής και ασφάλειας των συναλλαγών.

Με μέριμνα για συνεχή παρακολούθηση και έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος, στον τομέα της τεχνολογίας, με σκοπό την αξιοποίηση των σημαντικών ευκαιριών που επιφυλάσσει η ψηφιακή τεχνολογία, η Εθνική Τράπεζα σχεδιάζει, προγραμματίζει και υλοποιεί σε συνεχή βάση, νέα έργα σε όλους τους παραπάνω τομείς, με γνώμονα την ασφάλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνεχή αναβάθμιση των εμπειριών πελάτη.

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για επίτευξη ταχύτητας και ευελιξίας στις συναλλαγές του πελάτη, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι παράλληλα με τις προσπάθειες για αύξηση της χρήσης των ηλεκτρονικών καναλιών, μια σημαντική μερίδα πολιτών εξακολουθεί να συναλλάσσεται με τις Τράπεζες μέσω του δικτύου των καταστημάτων τους, η Εθνική ανέπτυξε την υπηρεσία «i-bank pass», με στόχο τη μείωση των μεγάλων σε διάρκεια χρόνων αναμονής. (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

Η Εθνική Τράπεζα, διαχειρίζεται πολύ μεγάλη προσέλευση κοινού στα καταστήματά της, αφενός λόγω του πολύ μεγάλου πελατολογίου (περισσότεροι από 6 εκατ. ενεργοί καταθετικοί λογαριασμοί) και αφετέρου λόγω του ιδιαίτερα υψηλού μεριδίου στην εξυπηρέτηση των συντάξεων. Συγκεκριμένα, στα ταμεία της Εθνικής Τράπεζας (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ εξυπηρετούνται περίπου 70 εκατομμύρια συναλλαγές ετησίως,
- ✓ τις ημέρες αιχμής, οι οποίες αποτελούν το 15% των ημερών λειτουργίας, πραγματοποιείται το 30% των συναλλαγών,
- ✓ παρουσιάζεται ιδιαίτερη ένταση προσέλευσης σε συγκεκριμένα Καταστήματα, έτσι που το 50% των Καταστημάτων εκτελεί το 70% των συναλλαγών.

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για συνεχή βελτίωση της συναλλακτικής εξυπηρέτησης των πελατών της, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε σε μια σημαντική καινοτομία, την ανάπτυξη της υπηρεσίας ηλεκτρονικής (απομακρυσμένης) έκδοσης αριθμού προτεραιότητας για την εξυπηρέτηση στο κατάστημα (i-bank pass).

Συγκεκριμένα, η Εθνική Τράπεζα, είναι η πρώτη στην ελληνική Τραπεζική αγορά, που διέθεσε τον Μάιο του 2016 στα «application stores» την εφαρμογή «i-bank pass» προσφέροντας τη δυνατότητα σε όλους (πελάτες και μη), από όπου κι αν βρίσκονται, να (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ επιλέξουν το Κατάστημα που έχει το μικρότερο χρόνο αναμονής,
- ✓ εκδώσουν ηλεκτρονικά εισιτήριο προτεραιότητας,
- ✓ προγραμματίσουν έγκαιρα την προσέλευση τους, καθώς ενημερώνονται ότι πλησιάζει ο χρόνος εξυπηρέτησής τους.

Για την υλοποίηση του εν λόγω έργου, δόθηκε προτεραιότητα σε 283 Καταστήματα τα οποία εξυπηρετούν περίπου το 70% του συνόλου των συναλλαγών, ενώ σταδιακά η υπηρεσία θα εφαρμοστεί στο σύνολο του Δικτύου της Τράπεζας.

Η εφαρμογή είναι διαθέσιμη για λειτουργικά συστήματα «Android» και «iOS», ενώ σε εξέλιξη είναι η υλοποίηση και μέσω του δημοσίου «site» της Τράπεζας, «www.nbg.gr».

Το «i-bank pass» σχεδιάστηκε με στόχο τη διευκόλυνση της πρόσβασης των πελατών στα Καταστήματα και τον περιορισμό του χρόνου και του σχετικού κόστους που συνεπάγεται μια επίσκεψη, ιδιαίτερα τις ημέρες αιχμής. Αποσκοπεί επίσης στη δημιουργία ενός διαδραστικού μηχανισμού ρύθμισης του φόρτου εργασίας στα Καταστήματα, κατανέμοντας τον με ομοιόμορφο τρόπο.

Στόχος της Εθνικής Τράπεζας είναι η εφαρμογή «i-bank pass» να αποτελέσει την επέκταση του φυσικού δικτύου των Καταστημάτων που θα «εκτείνεται» πλέον μέχρι τη συσκευή του πελάτη, θα ανταποκρίνεται άμεσα και θα προσθέτει ευφυΐα στις διαδικασίες, βελτιώνοντας συνολικά την εμπειρία πελάτη κατά τη χρήση των υπηρεσιών της Τράπεζας.

Απευθύνεται ιδιαίτερα στη μερίδα των πελατών (ιδιώτες & επαγγελματίες) για τους οποίους η «υποχρεωτική αναμονή» για τη συναλλακτική τους εξυπηρέτηση αποτελεί σημαντική επένδυση του χρόνου τους. Εκτιμάται δε ότι, μετά από ένα χρόνο λειτουργίας της υπηρεσίας, η έκδοση εισιτηρίου μέσω «i-bank pass» θα αφορά έως και το 15-20% των συνολικών συναλλαγών τις ημέρες αιχμής.

Στον πρώτο ενάμισι μήνα λειτουργίας της εφαρμογής, περισσότεροι από 60 χιλιάδες χρήστες έχουν εγκαταστήσει την εφαρμογή «i-bank pass» στις συσκευές τους, ενώ έχουν εκδοθεί πάνω από 40 χιλιάδες «i-bank pass» εισιτήρια.

6.3.1 Ιδιώτες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Στην Εθνική Τράπεζα λειτουργεί η Διεύθυνση Επενδυτικών Προϊόντων & Καταθέσεων με κύρια αποστολή, την επιλογή των επενδυτικών προϊόντων λιανικής τραπεζικής, των καταθέσεων, των τραπεζοασφαλιστικών (bancassurance) προϊόντων, των προϊόντων διαμεσολάβησης και των λοιπών υπηρεσιών προς τους πελάτες, τη δημιουργία νέων και την επανατοποθέτηση υπαρχόντων, καθώς και το σχεδιασμό στρατηγικής προώθησης τους, σύμφωνα με τις γενικότερες επιλογές της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιρειών της.

Όσον αφορά τις καταθέσεις και τα επενδυτικά προϊόντα το 2015, τα έσοδα ανήλθαν σε €37.818 εκατ. και αφορούν λογαριασμούς ταμειυτηρίου, προθεσμιακούς, όψεως, τρεχούμενους, μετοχές, λοιπές καταθέσεις, αμοιβαία κεφάλαια και λοιπά επενδυτικά προϊόντα. Τα έσοδα από προμήθειες στην κίνηση κεφαλαίων, το συνάλλαγμα και τις θυρίδες θησαυροφυλακίου, το πρώτο τετράμηνο του 2015 έφτασαν τα €38.800 χιλ.

Όπως περιγράφηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο 5 της παρούσας, η σημαντική φυγή καταθέσεων που ξεκίνησε στα τέλη του 2010 και συνεχίστηκε μέχρι τη θέσπιση περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίου, επέφερε σε όλες τις τράπεζες μείωση των καταθέσεων. Το 2015 οι συνολικές καταθέσεις στην τραπεζική αγορά, μειώθηκαν κατά €36,8 δισ., ενώ το ίδιο διάστημα, οι καταθέσεις της ΕΤΕ μειώθηκαν κατά 7,0 δισ. Το ποσοστό μείωσης στην ΕΤΕ (-17,7%) ήταν μικρότερο από το αντίστοιχο του ανταγωνισμού (-24,8 %), με αποτέλεσμα να αυξηθεί το μερίδιό της κατά 1,72 μονάδες ετησίως (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

Λαμβάνοντας υπόψη τη διαφαινόμενη τάση για συνολική συρρίκνωση της αγοράς των συγκεκριμένων προϊόντων, η στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας, προσανατολίζεται στη διακράτηση και ενίσχυση της ρευστότητας με την αξιοποίηση προϊόντων (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ ταμειυτηρίου
- ✓ τρεχούμενων
- ✓ όψεως
- ✓ προθεσμιακών καταθέσεων
- ✓ λοιπών προϊόντων ρευστότητας

Για την υλοποίηση της εν λόγω στρατηγικής, προγραμματίστηκαν ενέργειες που στόχευαν, στη διαμόρφωση χαρτοφυλακίου προϊόντων με διάκριση ανά τμήμα πελατείας, στην επανατοποθέτηση υφιστάμενων προϊόντων, στον επανακαθορισμό του πλαισίου εξυπηρέτησης πελατειακών ομάδων.

Δημιουργήθηκαν επίσης νέα προϊόντα, όπως ο λογαριασμός όψεως για εταιρικούς πελάτες, προωθήθηκαν οι μη εγχρήματες συναλλαγές, με παράλληλη προσπάθεια βέλτιστης διαχείρισης των «capital controls». Επανεξετάστηκε επίσης το συνολικό πλαίσιο προμηθειών και αναπτύχθηκαν νέες εργασίες, με σκοπό τη διεύρυνση των εσόδων από προμήθειες.

Η εν λόγω στρατηγική λιανικής στοχεύει στα εξής τμήματα της πελατείας (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ Μισθοδοτούμενοι
- ✓ Συνταξιούχοι
- ✓ Επαγγελματίες
- ✓ Εύποροι πελάτες
- ✓ Αγρότες
- ✓ Φοιτητές, νέοι και Παιδιά
- ✓ Μετανάστες, μη κάτοικοι
- ✓ Βουλευτές και πολιτικά κόμματα

Όσον αφορά τη στρατηγική για τους αγρότες, δημιουργήθηκε και προσφέρθηκε το πακέτο προϊόντος «Αγροτικός Plus», ενώ παράλληλα χρηματοδοτούνται:

- ✓ η βιολογική Γεωργία και Κτηνοτροφία
- ✓ ο εκσυγχρονισμός γεωργικών εκμεταλλεύσεων.
- ✓ η εξισωτική αποζημίωση
- ✓ οι νέοι Αγρότες
- ✓ η καινοτομία και οι γεωργικοί σύμβουλοι

Όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στην Τράπεζα λειτουργεί η Διεύθυνση Πιστοδοτήσεων ΜΜΕ (ΔΠΜΜΕ) με κύρια αποστολή, την εισήγηση προς τη Διοίκηση σχετικά με την επιχειρηματική πολιτική της Τράπεζας για την πιστοδότηση επαγγελματιών και επιχειρήσεων με κύκλο εργασιών έως €2.5εκατ., την εξέταση των αιτημάτων τους, την παροχή σε αυτούς ειδικών όρων συνεργασίας και τη λήψη συναφών αποφάσεων. Στο πλαίσιο των παραπάνω, η ΔΠΜΜΕ (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ παρέχει ρευστότητα στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) κατά τη διάρκεια της κρίσης, με παράλληλη προσπάθεια χρηματοδότησης με τον καλύτερο τρόπο της πραγματικής οικονομίας
- ✓ μεριμνά κατά προτεραιότητα για τη διασφάλιση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου

Σημειώνεται ότι σημαντικό ποσοστό των ΜΜΕ αποπληρώνει ομαλά τις οφειλές του κατά τη διάρκεια της κρίσης, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό τακτοποίησης των ληξιπρόθεσμων οφειλών, είναι προϊόν είσπραξης. Ο στόχος που είχε τεθεί για το 2015 και ο οποίος περιελάμβανε συγκράτηση των ληξιπρόθεσμων δανείων μετά τις 90 μέρες καθυστέρηση, επιτεύχθηκε κατά 100%.

Για τη βέλτιστη διαχείριση του υφιστάμενου χαρτοφυλακίου, η Μονάδα μεριμνά για την έγκαιρη διάγνωση προβλημάτων, σε στάδιο πριν από την εμφάνιση ληξιπρόθεσμίας, αναπτύσσει συνέργειες με συναρμόδιες Διευθύνσεις, διενεργεί εξατομικευμένες συναντήσεις με στελέχη και πελάτες με ληξιπρόθεσμες οφειλές και σημαντικού ύψους οφειλές και ενημερώνει στελέχη των πιστοδοτικών κέντρων και του δικτύου με στόχο την διάχυση της γνώσης και την ομογενοποίηση του τρόπου διαχείρισης του ληξιπρόθεσμου χαρτοφυλακίου.

Όσον αφορά την ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου, με σκοπό την αύξηση εσόδων, οι κύριες δράσεις που σχεδιάζονται και υλοποιούνται συνίστανται στα εξής:

- ✓ διοργάνωση ημερίδων σε επιλεγμένα ακροατήρια πελατών, όπου προτάσσεται ο συμβουλευτικός ρόλος της Τράπεζας και παρουσιάζονται οι θέσεις και τα προϊόντα της ΔΠΜΜΕ
- ✓ δημοσιοποίηση των εκδηλώσεων σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας Ομίλου και το Γραφείο Τύπου της Τράπεζας
- ✓ εντοπισμός υφιστάμενου και νέου δυνητικού ποιοτικού πελατολογίου, με στόχο τη διεύρυνση της συνεργασίας ή την έναρξη νέας
- ✓ επισκέψεις σε πελάτες ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για απευθείας διαπραγματεύσεις, σε συνεργασία με στελέχη του δικτύου και λοιπών Προϊοντικών Διευθύνσεων
- ✓ σχεδιασμός, ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων όπως, η Συμβολαιακή Γεωργία και Κτηνοτροφία
- ✓ συνεργασίες με λοιπές Διευθύνσεις για ανάπτυξη σταυροειδών πωλήσεων
- ✓ προσανατολισμός εγκριτικών αποφάσεων στην αύξηση επιτοκιακών και μη εσόδων και στη διενέργεια σταυροειδών πωλήσεων
- ✓ διοργάνωση εκπαιδευτικών ημερίδων με πιστοποιημένους εισηγητές και θεματολογία την ανάπτυξη και τις πρακτικές πωλήσεων
- ✓ συνεργασία με λοιπούς παραγωγικούς φορείς για την ανάπτυξη πιστοδοτικών και όχι μόνο συνεργασιών

Όσον αφορά τη στόχευση σε επιλεγμένους κλάδους, η ΔΠΜΜΕ ακολουθεί την παρακάτω τακτική, ανά κλάδο με ενδεικτικά προσφερόμενα προϊόντα:

- ✓ Συμβολαιακή Γεωργία & Κτηνοτροφία. Προσφέρεται ειδικός λογαριασμός υπερανάληψης (overdraft) με χρήση αγροτικής κάρτας και «POS».
- ✓ Συμβολαιακή Ναυτιλία. Προσφέρονται παραδοσιακά πιστοδοτικά προϊόντα της Τράπεζας καθώς και υπηρεσίες «Reverse Forfaiting».

- ✓ Τουρισμός. Προσφέρεται το πρόγραμμα «Jeremie», δάνεια ΕΤΕΑΝ / Νησιωτική Επιχειρηματικότητα, δάνεια ΕΤΕΑΝ / Επιχειρηματική επανεκκίνηση, παραδοσιακά πιστοδοτικά προϊόντα ΕΤΕ και προγράμματα ΕΣΠΑ.
- ✓ Εξωστρεφείς Επιχειρήσεις / ανεξαρτήτως κλάδου. Προσφέρεται εξαγωγικό προϊόν «Factoring», πρόγραμμα Χρηματοδότησης Εξαγωγών ΟΑΕΠ «Εξωστρέφεια», παραδοσιακά πιστοδοτικά προϊόντα ΕΤΕ και προγράμματα ΕΣΠΑ.
- ✓ Καινοτόμες Επιχειρήσεις / ανεξαρτήτως κλάδου. Προσφέρονται προϊόντα «Business Seeds», εξαγωγικό Factoring, παραδοσιακά πιστοδοτικά προϊόντα ΕΤΕ και προγράμματα ΕΣΠΑ.

6.3.2 Η αγορά και το ανταγωνιστικό περιβάλλον

Ο Michael Porter, οικονομολόγος, ερευνητής, συγγραφέας, σύμβουλος επιχειρήσεων, ομιλητής και καθηγητής, κατά τη διάρκεια της καριέρας του, ασχολήθηκε με μια σειρά από ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ανάμεσα στα οποία ήταν η στρατηγική των επιχειρήσεων και ο ανταγωνισμός. (www.hbs.faculty.pages.profile).

Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής ο Porter ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις είναι κυρίως προσηλωμένες στην ένταση και έκταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο τους, αναγνωρίζοντας πέντε δυνάμεις που η ισχύς τους καθορίζει απολύτως τη δυνατότητα επίτευξης κέρδους εντός του κλάδου, όπως αυτό ορίζεται σε όρους επιστροφής των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι δυνάμεις, κατά τον Porter, που κάθε επιχείρηση απαιτείται να αξιολογεί ως προς τη σημασία τους, είναι (Wheelen and Hunger 2012):

- ✓ ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται ενδεικτικά από:
 - ✓ τον αριθμό των ανταγωνιστών και το μερίδιο αγοράς
 - ✓ το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου
 - ✓ τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αν είναι δηλαδή μοναδικό (*unique*) ή τυποποιημένο (*commodity*)
 - ✓ το ύψος του σταθερού κόστους
 - ✓ τα υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο
 - ✓ τη διαφοροποίηση των ανταγωνιστών

- ✓ η απειλή των νεοεισερχόμενων. Η απειλή αξιολογείται με βάση τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο και τη δυνατότητα αντίδρασης της επιχείρησης. Εμπόδια για να εισέλθει μια επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, είναι ενδεικτικά τα εξής:
 - ✓ οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνουν επιχειρήσεις του κλάδου
 - ✓ η διαφοροποίηση του προϊόντος
 - ✓ οι απαιτήσεις κεφαλαίων
 - ✓ τυχόν κυβερνητικές πολιτικές
- ✓ η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα υποκατάστατα θέτουν την οροφή στις τιμές του κλάδου και σε ορισμένες περιπτώσεις, τα υποκατάστατα είναι δύσκολο να αναγνωριστούν
- ✓ η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών. Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο, μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές. Η ισχύς τους εξαρτάται ενδεικτικά από:
 - ✓ το εάν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες
 - ✓ τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, να κατασκευάσουν δηλαδή οι ίδιοι το προϊόν ή την υπηρεσία που προμηθεύονται
 - ✓ το προϊόν είναι τυποποιημένο και υπάρχουν πολλοί προμηθευτές
 - ✓ το αγοραζόμενο είδος δεν είναι σημαντικό
 - ✓ την πληροφόρηση που έχουν για το αγοραζόμενο είδος
- ✓ η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών. Οι προμηθευτές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της ικανότητάς τους να ανεβάζουν τις τιμές και να κατεβάζουν την ποιότητα. Η ισχύς τους εξαρτάται ενδεικτικά από:
 - ✓ το συνολικό αριθμό των προμηθευτών
 - ✓ εάν είναι μοναδικό το προϊόν που προσφέρουν ή το κόστος αλλαγής είναι σημαντικό
 - ✓ αν υπάρχουν υποκατάστατα
 - ✓ τη δυνατότητα που έχουν για ολοκλήρωση προς τα εμπρός, να δημιουργήσουν δηλαδή το προϊόν που δημιουργούν οι αγοραστές των ειδών τους
 - ✓ οι πελάτες του προμηθευτή δεν είναι σημαντικοί

Στις πέντε δυνάμεις που ανέφερε ο Porter προστέθηκε μια έκτη δύναμη, αυτή των λοιπών «stakeholders», η οποία αντανάκλα την ισχύ των κυβερνήσεων, των τοπικών κοινωνιών και άλλων ομάδων που ασκούν σημαντική επιρροή στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. (Wheelen and Hunger 2012).

Όπως αναφέρθηκε εκτενώς στο κεφάλαιο 5 της παρούσας, οι λοιποί «stakeholders» επηρεάζουν καθοριστικά τη λειτουργία των τραπεζών.

Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο, οι έξι δυνάμεις εμφανίζουν τα χαρακτηριστικά που παρατίθενται παρακάτω:

A. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις (www.bankingnews.gr 30.05.2016)

Κατά την τελευταία τριετία, με γνώμονα τη συγκράτηση των απωλειών και τη σταθερότητα στον τραπεζικό τομέα, διενεργήθηκαν σημαντικές εξαγορές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Συνολικά εξαγοράστηκαν δεκαοκτώ (18) τράπεζες στην Ελλάδα με αποτέλεσμα, ο τραπεζικός χάρτης να αλλάξει δραματικά. Οι τέσσερις συστημικές τράπεζες, Εθνική, Πειραιώς, «Alpha» και «Eurobank» ελέγχουν (Μάιος 2016) το 97% του μεριδίου αγοράς, όταν οι ίδιες τράπεζες το 2005 ήλεγχαν το 59% της αγοράς.

Καίτοι στην Ελλάδα λειτουργούν και άλλες τράπεζες, το γεγονός ότι οι τέσσερις συστημικές ακολουθούν παρόμοια στρατηγική και απασχολούν παρόμοιους πόρους, υπολογίζονται ως «στρατηγική ομάδα» και ως εκ τούτου η ανάλυση του ανταγωνισμού αφορά μόνο τις τέσσερις τράπεζες.

Τόσο ο αριθμός όσο και το μερίδιο αγοράς των τεσσάρων τραπεζών, αναδεικνύουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στον κλάδο.

Όπως αναδείχθηκε στο κεφάλαιο 5 της παρούσας, ο ρυθμός ανάπτυξης του τραπεζικού κλάδου είναι πτωτικός. Οι Τράπεζες βρίσκονται σε διαδικασία αποεπένδυσης και απομόχλευσης γεγονός που εντείνει επίσης τον ανταγωνισμό. Τα ίδια τα τραπεζικά προϊόντα τείνουν να γίνουν «commodities» καθώς όλες οι τράπεζες προσφέρουν σχεδόν πανομοιότυπα προϊόντα και επομένως προσπαθούν μέσω προσφορών, εκπτώσεων και μεγάλων επιτοκίων στις προθεσμιακές καταθέσεις που φτάνουν και το 1,5% (σχεδόν τριπλάσιο ποσοστό από αυτό των λογαριασμών ταμιευτηρίου) να προσελκύσουν κεφάλαια και νέες καταθέσεις.

Επίσης αγωνίζονται σκληρά για επιστροφή των καταθέσεων που έχουν μεταναστεύσει στο εξωτερικό, καθώς ο κίνδυνος του «Grexit» δείχνει να έχει απομακρυνθεί.

Όλες οι τράπεζες, προσφέρουν ελκυστικές προτάσεις στα «νέα κεφάλαια» για προϊόντα εγγυημένων και αμοιβαίων κεφαλαίων. (Σακελλαρίου 24.09.2016).

Όλες επίσης οι Τράπεζες, ακολουθούν πρακτικές επιδοτήσεων επί αγορών σε συμβεβλημένα καταστήματα ή προγράμματα επιστροφής κεφαλαίων από αγορές, γεγονός που ουσιαστικά αντιστοιχεί σε μία αύξηση της αγοραστικής δύναμης των καταθετών. Ο τραπεζικός ανταγωνισμός για την προσέλκυση καταθέσεων είναι πολύ έντονος και εντείνεται περισσότερο από το γεγονός ότι δεν υπάρχουν πλέον μεγάλοι ιδιώτες καταθέτες που να έχουν τα χρήματά τους στις ελληνικές τράπεζες, οι μικροί ιδιώτες έχουν υποστεί σημαντικές μειώσεις των εισοδημάτων τους από την υψηλή φορολογία και οι επιχειρηματίες έχουν ήδη αρκετά προβλήματα με τις οφειλές τους, στο δημόσιο, τους προμηθευτές τους και ασφαλώς προς τις τράπεζες. (www.kerdos.gr, 21.08.2016).

Οι ελληνικές τράπεζες τέλος, διανύοντας την ψηφιακή εποχή, ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους για την παροχή διαφοροποιημένων και αναβαθμισμένων ψηφιακών υπηρεσιών με γνώμονα την παροχή της βέλτιστης εμπειρίας πελάτη (Σπυροπούλου 26.05.2016).

B. Η απειλή των νεοεισερχόμενων

Η απειλή των νεοεισερχομένων στην πραγματικότητα είναι ανύπαρκτη καθώς οι τέσσερις τράπεζες χαρακτηρίστηκαν συστημικές με πρωτοβουλία της τρόικας και της Τράπεζας της Ελλάδος, λόγω της σημασίας τους για την πορεία του Ευρωσυστήματος, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 5 της παρούσας. Η συγκέντρωση σε αυτές τις τράπεζες του 97% της αγοράς, δεν δίνει τη δυνατότητα σε νέες τράπεζες να επιχειρήσουν είσοδο στον κλάδο. Οι ξένες τράπεζες αποσύρθηκαν σταδιακά από τη χώρα, ενώ οι τράπεζες που δεν χαρακτηρίστηκαν συστημικές έχουν αρκετά μικρότερα μεγέθη. Η ίδρυση νέου πιστωτικού ιδρύματος τελεί υπό την έγκριση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, στο πλαίσιο του διευρυμένου ρόλου της και επομένως η λήψη σχετικής άδειας, ακολουθεί μια σύνθετη και αρκετή απαιτητική διαδικασία.

Τα κεφάλαια που απαιτούνται είναι εξαιρετικά υψηλά, ενώ το οικονομικό και πολιτικό κλίμα δεν κάνει αρκετά ελκυστικό τον τραπεζικό κλάδο για είσοδο νέων επιχειρήσεων.

Γ. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών με έμφαση στην ευχρηστία, την ασφάλεια και τη βέλτιστη εμπειρία πελάτη, που επιχειρούν οι τράπεζες προσπαθώντας να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες από το τεχνολογικό περιβάλλον και ειδικότερα την ψηφιακή εποχή, περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό και εξωτραπεζικών επιχειρήσεων από τον κλάδο των «fintech», όπως αναφέρθηκε ήδη στο κεφάλαιο 5.3.1.4 «Τεχνολογικό Περιβάλλον». Οι εταιρείες αυτές αναπτύσσονται με έντονους ρυθμούς διεθνώς και εστιάζουν στη λιανική τραπεζική και κυρίως στις συναλλαγές μέσω κινητών (Σπυροπούλου 26.05.2016). Αξιοποιώντας την τεχνολογία, εξυπηρετούν υπηρεσίες όπως οι πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου, οι μεταφορές χρημάτων, η χορήγηση δανείων, η συγκέντρωση χρημάτων ακόμη και η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων.

Μια πρόσφατη μελέτη της εταιρείας «Accenture», ανέδειξε ότι οι παγκόσμιες επενδύσεις σε «fintech» έχουν ανέβει στα ύψη από \$930 εκατ. το 2008 σε πάνω από \$12 δισεκατομμύρια στις αρχές του 2015. Η Ευρώπη δε, γνώρισε τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης, με αύξηση 215%, φτάνοντας τα \$1,48 δισεκατομμύρια το 2014.

Η άνοδος των επιχειρήσεων «fintech» έχει αλλάξει σημαντικά τον τρόπο που λειτουργούν οι τράπεζες, καθώς επιτρέπει στους πελάτες να λάβουν χρηματοδότηση γρήγορα και εύκολα από οπουδήποτε στον κόσμο από ανθρώπους που δεν έχουν συναντήσει ποτέ. Η νέα τάση, έχει μετατρέψει την παραδοσιακή και ταυτόχρονα ακριβή λύση αποστολής χρημάτων σε διασυνοριακό επίπεδο μέσω τράπεζας, σε αμεσότερη και αρκετά οικονομικότερη λύση η οποία επιτρέπει στις μικρές επιχειρήσεις και σε ιδιώτες να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήματα. (Munch, 2016).

Η άνοδος των καινοτόμων επιχειρήσεων ψηφιακής τεχνολογίας στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (fintech), παρουσιάζει σημαντική απειλή για τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα λιανικής τραπεζικής. Η τεχνολογική πρόοδος και οι μεταβολές στη συμπεριφορά των καταναλωτών, αποτελούν σημαντική ευκαιρία για τις παραπάνω επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα η ευκαιρία αυτή αποδυναμώνει την επιρροή που ασκούν οι τράπεζες στους πελάτες τους.

Είναι σημαντικό ότι οι περισσότεροι «fintech» παίκτες, δεν επιθυμούν να είναι τράπεζες και δεν ζητούν από τους πελάτες να μεταφέρουν όλες τις οικονομικές τους δραστηριότητες σε αυτές, από την αρχή. Επιθυμούν να προσφέρουν στοχευμένες υπηρεσίες μέσω των νέων ψηφιακών πλατφορμών, που επιτρέπουν στους πελάτες, για παράδειγμα, να ανοίξουν λογαριασμούς αβίαστα, με ένα μόνο «κλικ». (Dietz, Härle, and Khanna, April 2016).

Μετά την επιβολή των «capital controls» στην Ελλάδα, οι συναλλαγές ηλεκτρονικής τραπεζικής και οι συναλλαγές με κάρτες, παρουσίασαν μεγάλη έκρηξη. Λαμβάνοντας επίσημη άδεια από την Τράπεζα της Ελλάδος ως επιχειρήσεις Έκδοσης Ηλεκτρονικού Χρήματος (*e-Money licence*), ορισμένες επιχειρήσεις αξιοποίησαν ταχύτατα την ευκαιρία και κατάφεραν να εισέλθουν στο χώρο των πληρωμών, που παραδοσιακά ανήκε μόνο στις τράπεζες. Εταιρεία για παράδειγμα που ξεκίνησε ως μια υπηρεσία που έδινε στους καταναλωτές τη δυνατότητα να αγοράζουν εισιτήρια για παραστάσεις και μέσα μεταφοράς, ασφάλισης, αλλά και κινητής τηλεφωνίας, επεκτάθηκε στις πληρωμές με τη χρήση «POS», ή αλλιώς του ηλεκτρονικού πορτοφολιού, απειλώντας στην πραγματικότητα τις πωλήσεις των τερματικών «POS» των τραπεζών. (Γεωργίου 13/11/2015).

Μία νέα επίσης τάση που λειτουργεί ως υποκατάστατο των τραπεζικών υπηρεσιών, είναι η αποθησαύριση. Σύμφωνα με εκτιμήσεις των «Financial Times», από τα € 1,1 τρισ. που είναι σε κυκλοφορία, τα € 988 δισ. είναι κατατεθειμένα σε τράπεζες. Συνεπώς τα υπόλοιπα € 112 δισ. φυλάσσονται σε θησαυροφυλάκια υπό την μορφή μετρητών. Ασφαλιστικές εταιρείες, ανασφαλιστικές και τράπεζες αποθεματοποιούν τις εισπράξεις τους και δεν τις καταθέτουν σε τραπεζικές καταθέσεις εξαιτίας των αρνητικών επιτοκίων καταθέσεων. Ασφαλιστικές εταιρείες για παράδειγμα σε Γερμανία και Ολλανδία κυρίως προτιμούν να κρατούν εντός των εταιρειών τους τα ρευστά διαθέσιμα, παρά να τα επενδύουν σε γερμανικά ή ολλανδικά ομόλογα με αρνητικά επιτόκια ή να πληρώνουν φύλακτρα στις γερμανικές τράπεζες, που αποδεικνύονται όλο και λιγότερο φερέγγυες από τις γερμανικές ασφαλιστικές εταιρείες. (www.kerdos.gr, 21/08/2016).

Τραπεζικοί στην Ελλάδα εξάλλου εκτιμούν, ότι οι Έλληνες έχουν τουλάχιστον 20 δισεκατομμύρια ευρώ σε θυρίδες, μπαούλα, ανάμεσα στα σεντόνια και σε πολλές άλλες κρυψώνες, την ίδια στιγμή, που η μείωση των καταθέσεων αποτελεί μεγάλο πρόβλημα για τις τράπεζες και την ελληνική οικονομία.

Εάν τα χρήματα αυτά ήταν κατατεθειμένα στις τράπεζες, τότε οι τράπεζες θα είχαν τη δυνατότητα να χορηγήσουν περισσότερα δάνεια, δίνοντας ώθηση στην οικονομία. (www.newpost.gr, 17/02/2016).

Δ. Διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το τραπεζικό προϊόν είναι σχεδόν τυποποιημένο, το κόστος μετακίνησης των πελατών από μια τράπεζα σε μια άλλη δεν είναι μεγάλο και οι πελάτες είναι πλέον πιο πληροφορημένοι και επομένως περισσότερο απαιτητικοί, γίνεται σαφές ότι οι αγοραστές τραπεζικών προϊόντων έχουν αρκετή διαπραγματευτική ισχύ. Οι αγωνιώδεις προσπάθειες των τραπεζών για επιστροφή των καταθέσεων, οι εκπτώσεις και οι επιστροφές χρημάτων που υπόσχονται σε ορισμένα προγράμματα, είναι ενδεικτικά της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών. Τα καταστήματα του δικτύου των τραπεζών εισπράττουν αμεσότερα την εν λόγω ισχύ, σε όλες τις περιπτώσεις που οι καταθέτες γνωστοποιούν σε στελέχη τους την απόφασή τους να αποσύρουν τις καταθέσεις τους.

Από την άλλη πλευρά, αγοραστές των τραπεζικών προϊόντων είναι και οι υποψήφιοι καθώς και οι υφιστάμενοι δανειολήπτες, δύο κατηγορίες αγοραστών, με εξαιρετικά περιορισμένη διαπραγματευτική ισχύ. Οι υφιστάμενοι δανειολήπτες, δυσκολεύονται σε σημαντικό βαθμό να αποπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους, καθώς μέσα στα έξι χρόνια που διαρκεί η κρίση, είδαν τα εισοδήματά τους να μειώνονται ενώ τα δάνεια που είχαν πάρει τα προηγούμενα χρόνια, να παραμένουν τα ίδια, με αποτέλεσμα να κινδυνεύουν να χάσουν το ενέχυρο, το οποίο πολλές φορές αποτελεί τη βασική πηγή εσόδων τους. Οι δε υποψήφιοι δανειολήπτες, έχουν ελάχιστες πλέον πιθανότητες να δανειοδοτηθούν, αφενός λόγω της αυστηρής και συγκρατημένης πιστοδοτικής πολιτικής των τραπεζών και αφετέρου λόγω της σημαντικής μείωσης των εισοδημάτων τους.

Ε. Διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών

Οι προμηθεύτριες εταιρείες των τραπεζών προέρχονται από διάφορους κλάδους, όπως:

- ✓ της ηλεκτρικής ενέργειας
- ✓ των τηλεπικοινωνιών
- ✓ των ταχυδρομείων
- ✓ των χρηματαποστολών
- ✓ της καθαριότητας

- ✓ των εκτυπώσεων
- ✓ των υποδομών πληροφορικής
- ✓ της μεταφοράς δεδομένων
- ✓ του εξοπλισμού και λογισμικού πληροφορικής
- ✓ της ψηφιακής τεχνολογίας
- ✓ του εξοπλισμού και των υλικών γραφείου
- ✓ των αναδόχων τεχνικών έργων
- ✓ των παρόχων συμβουλών
- ✓ των παρόχων υπηρεσιών «outsourcing».

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών στον τραπεζικό κλάδο, είναι σχετικά περιορισμένη, με εξαίρεση ορισμένες κατηγορίες προμηθευτών, όπως:

- ο προμηθευτής ηλεκτρικής ενέργειας. Σημειώνεται ότι, καίτοι η απελευθέρωση της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας έχει υλοποιηθεί από το 2000, η πρόσβαση και χρήση λιγνίτη και νερού είναι εφικτή μόνο για τη ΔΕΗ, με αποτέλεσμα η τελευταία να κατέχει θέση ηγέτη στην αγορά (www.ethnos.gr, 20.05.2015) ηλεκτρικής ενέργειας, ενώ οι ιδιωτικές εταιρείες αγοράζουν από τη ΔΕΗ, «πακέτα» ηλεκτρικής ενέργειας. Σύμφωνα με στοιχεία Απριλίου 2016, οι επτά ιδιωτικοί ενεργειακοί όμιλοι συγκεντρώνουν μερίδιο μόλις 8,62% της αγοράς (www.dikaiologitika.gr, 03.06.2016), ενώ το υπόλοιπο ανήκει ασφαλώς στη ΔΕΗ.
- οι εταιρείες είσπραξης οφειλών (*collections*), λόγω του μικρού αριθμού τους και του ενδεχόμενου κινδύνου που πάντα είναι ορατός, να συνεννοηθούν μεταξύ τους για αύξηση των τιμών
- εταιρείες που κατέχουν το «core business» λογισμικό (*on line*) και το «main frame» των τραπεζών
- πάροχοι υπηρεσιών, με πολύχρονες συμβάσεις με την Τράπεζα στον τομέα παροχής «in house outsourcing» υπηρεσιών, οι οποίοι διεκπεραιώνουν μέσω εργαζομένων τους, έργα σε Μονάδες της Τράπεζας
- η εταιρεία που έχει το λειτουργικό σύστημα «windows», λόγω της διαδεδομένης λειτουργίας του στους σταθμούς εργασίας των τραπεζών

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, η δυνατότητα των τραπεζών να αλλάξουν προμηθευτές είναι περιορισμένη, καθώς απαιτείται μεγάλο κόστος και χρόνος για την αντικατάσταση.

Από την άλλη πλευρά, οι τράπεζες, λόγω μεγέθους, ειδικά μετά τις εξαγορές, είναι πολύ σημαντικοί πελάτες για μικρότερους σε μέγεθος και σημασία προμηθευτές. Η τεχνολογία δεν είναι πλέον μονοπώλιο και οι τράπεζες, πέρα από τις παραπάνω εξαιρέσεις, έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν προμηθευτές που τους παρέχουν την καλύτερη ποιότητα στην καλύτερη τιμή.

Επίσης επιχειρήσεις αναλωσίμων ειδών, διατηρούν μικρή διαπραγματευτική ικανότητα καθώς τα είδη τους είναι αρκετά τυποποιημένα και η αλλαγή προμηθευτή, δεν στοιχίζει. Τέλος προμηθευτές υπηρεσιών και ειδών καθαριότητας, προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες, δίνοντας τη δυνατότητα στις τράπεζες να τους αντικαθιστούν, προσπαθώντας να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος.

Ωστόσο, προμηθευτές των τραπεζών είναι κατά μία έννοια και οι καταθέτες και όσοι συναλλάσσονται με τις τράπεζες, από τους οποίους οι τράπεζες προμηθεύονται ρευστότητα, ζωτικό στοιχείο της βιωσιμότητάς τους και υπό αυτή την έννοια, έχουν τη διαπραγματευτική ισχύ που περιγράφηκε παραπάνω, στην παράγραφο: «Δ. Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών».

ΣΤ. Λοιποί stakeholders

Οι δυνάμεις ωστόσο που ασκούν τη σημαντικότερη επιρροή στη λειτουργία των τραπεζών, είναι οι κυβερνητικές αποφάσεις, οι αποφάσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, οι αποφάσεις της Τράπεζας Ελλάδος, του ΤΧΣ και του «Monitoring Trustee», όπως παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο κεφάλαιο 5 της παρούσας. Είναι δυνάμεις που επηρεάζουν σε κρίσιμο βαθμό τη λειτουργία των τραπεζών, περιορίζουν τη δυνατότητα αυτόνομης στρατηγικής και ασκούν πιέσεις πλήρους συμμόρφωσης και εναρμόνισης με τις αποφάσεις τους.

6.3.2.1 Ανάλυση ελληνικής τραπεζικής αγοράς & προφίλ ελληνικών τραπεζών

Όπως αναδείχθηκε στο κεφάλαιο 5 της παρούσας, από τα αποτελέσματα του πρώτου εξαμήνου 2016, η ελληνική τραπεζική αγορά, έχει αρχίσει να δείχνει σημάδια σχετικής ανάκαμψης καθώς για πρώτη φορά μετά την έναρξη της κρίσης, εμφάνισε κέρδη. Με τις εξαγορές που διενεργήθηκαν το 2012 και 2013, οι τράπεζες αύξησαν το ενεργητικό, τις καταθέσεις, τους πελάτες τους και βελτίωσαν τη σχέση δανείων προς καταθέσεις.

Ειδικότερα, η «Alpha Bank» υλοποίησε κατά πάσα πιθανότητα την πιο επιτυχημένη εξαγορά με την απόκτηση της Εμπορικής Τράπεζας από την «Credit Agricole» η οποία μάλιστα υποχρεώθηκε από την Τράπεζα της Ελλάδος, κατά την αποχώρησή της από την Ελλάδα, να δώσει και €3εκατ. στην «Alpha Bank». Η Εμπορική Τράπεζα, αύξησε το ενεργητικό της «Alpha Bank» στα €70 εκατ. (Μάιος 2016: €73,8 εκατ.) καθώς και το μερίδιο αγοράς της τράπεζας. Με τη μετέπειτα εξαγορά της «Citibank», η «Alpha Bank» απέκτησε τετρακόσιους ογδόντα (480) χιλιάδες επιπλέον πελάτες. Κατά την παρούσα φάση η Τράπεζα εμφανίζει καλύτερη χρηματιστηριακή συμπεριφορά και πολύ θετικά αποτελέσματα στα «stress tests».

Επίσης επιτυχημένες εξαγορές ήταν αυτές της Αγροτικής και των τριών κυπριακών τραπεζών που λειτουργούσαν στην Ελλάδα, από την Τράπεζα Πειραιώς. Η Τράπεζα Πειραιώς πριν την εξαγορά της Αγροτικής είχε ενεργητικό €51δισ., ενώ τον Ιούλιο του 2012, όταν απέκτησε την Αγροτική έφτασε τα €74 δισ., με αποτέλεσμα να ενισχυθεί σημαντικά με ρευστότητα και να διασφαλίσει σημαντικές συνέργειες. Το καλοκαίρι του 2013 εξαγόρασε τις τρεις κυπριακές τράπεζες, τη «Millennium», τη «Geniki Bank» και την Πανελλήνια Τράπεζα, φτάνοντας στα τέλη του 2015, τα €85,9 δισ. ενεργητικό, οι καταθέσεις της έφτασαν τα €38δισ. με μερίδιο αγοράς 29% επί των καταθέσεων και 30% επί των δανείων.

Με εντολή της Τράπεζας Ελλάδος, δόθηκε στην «Eurobank» το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (ΤΤ), με σκοπό να διαμορφωθούν, σύμφωνα με το σχέδιο Προβόπουλου, τέσσερις ισότιμες συστημικές τράπεζες.

Το ΤΤ έδωσε στη «Eurobank» €6,8δισ. δάνεια και €10,5δισ. καταθέσεις και μετά την ενίσχυση από το ΤΧΣ, η ρευστότητα της Τράπεζας καθώς και η σχέση δανείων προς καταθέσεις, βελτιώθηκαν αισθητά, ενώ η επιλογή της «Eurobank» να διατηρήσει αυτόνομο το δίκτυο καταστημάτων του ΤΤ, συγκράτησε το μεγαλύτερο μέρος των καταθέσεων και μετά την εξαγορά.

Η Εθνική Τράπεζα τον Ιούλιο του 2013 προέβη σε εξαγορά της «Probank» αποκτώντας €3,1δισ. καταθέσεις και €2,5δισ. δάνεια. Η εξαγορά ωστόσο της «FBBank» είχε δυσδιάκριτα έως αρνητικά αποτελέσματα. Η Εθνική την εποχή των εξαγορών ήταν ήδη πολύ μεγάλη, οπότε οι εξαγορές που αποφασίστηκαν δεν ήταν τέτοιες που να αυξήσουν περαιτέρω το ενεργητικό της.

Η Εθνική Τράπεζα ωστόσο, διαθέτει δύο συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού: Τον υψηλό δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας και την καλύτερη σχέση δανείων προς καταθέσεις, ενώ σε κεφάλαια, η ρευστότητα της Εθνικής είναι επίσης καλύτερη από των τριών άλλων συστημικών τραπεζών. (www.bankingnews.gr, 30.05.2016).

Σύμφωνα με σχετική έκθεση της «Wood Company» τον Σεπτέμβριο του 2016, η εικόνα της ελληνικής τραπεζικής αγοράς παραμένει συγκρατημένα αισιόδοξη. Ειδικότερα όσον αφορά το δείκτη κεφαλαίων κοινών μετοχών της Κατηγορίας 1 (*Common Equity Tier 1: CET1*) και το δείκτη κάλυψης των μη εξυπηρετούμενων δανείων (*NPL*), η έκθεση αναφέρει ότι εμφανίζουν σημαντική βελτίωση και κυμαίνονται κατά μέσο όρο για όλες τις τράπεζες στο 16.3% και 68% αντίστοιχα μετά το δεύτερο τετράμηνο του 2016. Όλες οι ελληνικές τράπεζες αναμένεται να εμφανίσουν κερδοφορία στα τέλη του 2016 αλλά και μετά, κυρίως λόγω της επιβράδυνσης των νέων «NPLs» και της μεγάλης μείωσης στις προβλέψεις, που αναμένεται να οδηγήσει στην επιστροφή σε μικρή απόδοση των ενσώματων ιδίων κεφαλαίων (*ROTE*). Σημειώνεται ότι το «ROTE» εκτιμάται σε 4% για το 2017 και σε 6% για το 2018. Η έκθεση επισημαίνει ωστόσο ότι δεν αναμένεται σύντομα αναβάθμιση (*upgrade*) των ελληνικών τραπεζών από τους οίκους αξιολόγησης. (Wood Company, 12.09.2016).

Για την κάθε τράπεζα ξεχωριστά, η έκθεση αναφέρει τα εξής (Wood Company, 12.09.2016):

- ✓ Εθνική Τράπεζα: υψηλή κεφαλαιακή επάρκεια, υψηλό «NPL» και καλύτερο δείκτη δανείων προς καταθέσεις.

- ✓ «Alpha Bank»: ποιοτικότερη κεφαλαιακή επάρκεια, υψηλό «NPL» και σταθερή πορεία.
- ✓ Τράπεζα Πειραιώς: υψηλή κεφαλαιακή επάρκεια, αλλά αστάθεια σε επίπεδο Διοίκησης της τράπεζας.
- ✓ «Eurobank»: το χαμηλότερο κυβερνητικό μερίδιο, το υψηλότερο «NPL», αλλά με μικρότερη κεφαλαιακή επάρκεια από τις υπόλοιπες ελληνικές τράπεζες.

Παρά το γεγονός ωστόσο ότι οι ελληνικές τράπεζες παρουσιάζουν την υψηλότερη κατά μέσο όρο κεφαλαιακή επάρκεια (16.3%) από τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές τράπεζες κατά μέσο όρο (12%), δεν ισχύει το ίδιο και για την ποιότητα των κεφαλαίων τους, καθώς, όπως αναφέρει η έκθεση, περίπου το 60% των ενσώματων ιδίων κεφαλαίων αποτελείται από αναβαλλόμενες φορολογικές πιστώσεις (DTC). (Wood Company, 12.09.2016). Σημειώνεται ότι μεγάλο μέρος των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών, είναι αναβαλλόμενη φορολογία, ποσό που προσεγγίζει τα €19 δισ. Τα κεφάλαια που αναλογούν στον αναβαλλόμενο φόρο είναι λογιστικά και αποτελούν σχεδόν το 55% των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών, όταν για παράδειγμα οι Γερμανικές τράπεζες έχουν 9-10% αναβαλλόμενο φόρο, ενώ στις Ισπανικές και Ιταλικές τράπεζες ο αναβαλλόμενος φόρος βρίσκεται στο 25%. (www.reporter.gr, 08 Μαρ 2016).

Όλες οι τράπεζες είναι σαφές, ότι επιδιώκουν τους ίδιους στόχους:

- ✓ αύξηση των εσόδων, των καθαρών λειτουργικών κερδών και της ρευστότητάς τους
- ✓ μείωση του αριθμού των ληξιπρόθεσμων δανείων άνω των 90 ημερών,
- ✓ βελτίωση της σχέσης δανείων προς καταθέσεις,
- ✓ βελτίωση της κεφαλαιακής τους επάρκειας,

ενώ βρίσκονται από την έναρξη της κρίσης, σε συνεχή διαδικασία απομόχλευσης.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι σε σχέση με τα στεγαστικά δάνεια για παράδειγμα, οι υπηρεσίες της Εθνικής Τράπεζας:

- ✓ το 2006 επεξεργάστηκαν 62.606 αιτήσεις δανείων, ύψους € 5.475 εκατ., από τις οποίες ενέκριναν τις 49.272, ύψους €3.538 εκατ., ενώ αντίστοιχα
- ✓ το 2015 επεξεργάστηκαν 3.028 αιτήσεις, ύψους € 207 εκατ., από τις οποίες ενέκριναν μόλις τις 931, ύψους € 57 εκατ.

Στο κεφάλαιο 5.3. «Ελληνικές Τράπεζες», εμφανίζονται τα βασικά μεγέθη των τραπεζών όπως καταθέσεις, καθαρά κέρδη, χρηματοδότηση από Ευρωσύστημα, ο δείκτης «CET 1» και ο δείκτης δανείων προς καταθέσεις, σύμφωνα με σχετικές ανακοινώσεις των τραπεζών, για τα αποτελέσματα του πρώτου εξαμήνου του 2016, οι οποίες έλαβαν χώρα στα τέλη Αυγούστου 2016.

Οι ελληνικές τράπεζες πέρασαν πρόσφατα και από την αξιολόγηση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) το οποίο, μέσω τεχνικών κλιμακίων, συναντήθηκε την 22 Σεπτεμβρίου του 2016, με τις διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών. Θέμα των συναντήσεων, ήταν οι επιδόσεις των τραπεζών, κατά τη διάρκεια των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων. Το ΔΝΤ βαθμολόγησε τις ελληνικές τράπεζες με βάση ορισμένα κριτήρια ως προς τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά τους.

Την υψηλότερη βαθμολογία στην εν λόγω αξιολόγηση, έλαβε η «Eurobank» η οποία αποδείχθηκε ότι είχε συμμορφωθεί πλήρως με το πλαίσιο που διέπει τους κεφαλαιακούς ελέγχους. Την αμέσως καλύτερη βαθμολογία, με εξίσου θετική αξιολόγηση, έλαβε η Εθνική Τράπεζα. Στην τρίτη θέση βρέθηκε η «Alpha bank» καθώς διαπιστώθηκε ένα πρόβλημα ρευστότητας που έδειξε ωστόσο στη συνέχεια να αντιμετωπίζεται και στην τέταρτη θέση βρέθηκε η Τράπεζα Πειραιώς, λόγω επιμέρους ζητημάτων που εμφανίστηκαν και σχετίζονταν για παράδειγμα, με την πρόωρη είσπραξη προθεσμιακών καταθέσεων, ζητήματα που ωστόσο αντιμετωπίστηκαν στην πορεία της αξιολόγησης.

Η εν λόγω βαθμολογία, δεν επηρεάζει τη συνολική αξιολόγηση των τραπεζών στα πλαίσια της εποπτείας, δίνει όμως μια εικόνα για το πώς διαχειρίστηκαν και εξακολουθούν να διαχειρίζονται οι τράπεζες, το θέμα της επιβολής των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων.

Σημειώνεται τέλος, ότι στα μέσα Σεπτεμβρίου 2016, οι ελληνικές τράπεζες, ολοκλήρωσαν τη διαδικασία στοχοθεσίας για τα «NPLs» και «NPEs», τα αποτελέσματα της οποίας στάλθηκαν στον «SSM» για αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, θα αποτελέσουν τη βάση, για τους στόχους που θα τεθούν για το διάστημα 2016 με 2019, με πρωταρχικό στόχο τη μείωση των «NPLs» κατά περίπου 40% σε μέσους όρους. (www.bankingnews.gr, 21/09/2016).

6.3.2.2 Τμηματοποίηση πελατείας και χαρακτηριστικά αυτής

Μια σχετικά απλή προσέγγιση για την κατάτμηση των πελατών μιας τράπεζας σε τμήματα, είναι η αναγνώριση της αξίας κάθε τμήματος πελατείας και η πρόοδος που παρατηρείται στον κύκλο ζωής των σχέσεων με πελάτες. Όσον αφορά τον κύκλο ζωής στη σχέση μεταξύ τράπεζας και πελάτη, οι τράπεζες αναγνωρίζουν ότι η προσπάθεια προσέλκυσης και απόκτησης νέων πελατών, δημιουργεί ένα τμήμα πελατείας, που για ένα τουλάχιστον χρονικό διάστημα, διενεργεί περιορισμένο αριθμό δραστηριοτήτων και εμφανίζει χαμηλό «loyalty», επομένως έχει συνήθως χαμηλή αξία για την τράπεζα στα πρώιμα αυτά στάδια της σχέσης. Στη συνέχεια, με μια σειρά προωθητικών ενεργειών, η τράπεζα προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις της στους συγκεκριμένους πελάτες, ώστε οι πελάτες να αυξήσουν το μερίδιό τους στο χαρτοφυλάκιο της τράπεζας και η τράπεζα να αυξήσει τα κέρδη της. Μια ευρεία τμηματοποίηση της τραπεζικής αγοράς, περιλαμβάνει πέντε τμήματα, ως εξής (segmentationstudyguide.com):

- ✓ μη-πελάτες, ή πελάτες άλλων τραπεζών καθώς και πολύ νέους καταναλωτές που δεν έχουν ακόμα ξεκινήσει δραστηριότητες με τραπεζικό ίδρυμα
- ✓ χαμηλής αξίας πελάτες, ήτοι πελάτες με περιορισμένα έσοδα και χρηματοοικονομικές ανάγκες, οι οποίοι διατηρούν δραστηριότητες σε αρκετές τράπεζες
- ✓ πελάτες μέσης αξίας, οι οποίοι διενεργούν τις περισσότερες δραστηριότητές τους σε μία τράπεζα, αλλά μέρος αυτών, το διενεργούν και σε άλλες τράπεζες
- ✓ οι πελάτες υψηλής αξίας, οι οποίοι καλύπτουν μεγάλο μέρος του χαρτοφυλακίου μιας τράπεζας, με σημαντικές δραστηριότητες.
- ✓ πρώην πελάτες, ή πελάτες που κατέχουν ανενεργούς λογαριασμούς, οι οποίοι αποτελούν ένα σημαντικό θέμα προς διαχείριση για τις τράπεζες.

Σύμφωνα με παγκόσμια έρευνα που διενεργήθηκε το 2014, σε καταναλωτές τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, αναδείχθηκε η σαφής ανάγκη για τμηματοποίηση των πελατών πέρα από τα παραδοσιακά κριτήρια που σχετίζονται με την ηλικία, το εισόδημα και τη γεωγραφική περιοχή. Αντιθέτως, τα αποτελέσματα της έρευνας, οδήγησαν στην απαίτηση να κατηγοριοποιούνται οι πελάτες, με βάση τα προϊόντα που κατέχουν, τα κανάλια που προτιμούν και το βαθμό που εμπιστεύονται μια τράπεζα.

Στην έρευνα ερωτήθηκαν πάνω από τριάντα δύο χιλιάδες (32.000) πελάτες σε σαράντα τρεις (43) χώρες, να αξιολογήσουν τριάντα ένα (31) συνολικά τραπεζικά στοιχεία, με βάση την εμπειρία τους.

Η έρευνα ανέδειξε σημαντικές ευκαιρίες για τις τράπεζες, να επενδύσουν αποτελεσματικότερα στους πόρους και τις στρατηγικές τους, με απώτερο στόχο να ενισχύσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους. Η έρευνα ανέδειξε οκτώ (8) τμήματα πελατείας σε παγκόσμιο επίπεδο. Κάθε τμήμα ορίζεται από κοινές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά των μελών του, συμπεριλαμβανομένων παρόμοιων προτιμήσεων στις κύριες υπηρεσίες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Τα τμήματα, όπως παρατίθενται παρακάτω, διαχωρίστηκαν ανάλογα με το μέγεθος, τα περιουσιακά στοιχεία και την προθυμία των πελατών να πληρώσουν περισσότερο για τα βασικά οφέλη που εισπράττουν από τη σχέση τους με την τράπεζα. (www.ey.com, 2014).

1. Πελάτες που αναζητούν συνεχώς αναβαθμισμένες «mobile» υπηρεσίες

Οι εν λόγω πελάτες, αποτελούν το μικρότερο τμήμα. Είναι συνήθως νέοι, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, υψηλά εισοδήματα και σημαντικά περιουσιακά στοιχεία. Είναι πελάτες που κατέχουν τα περισσότερα τραπεζικά προϊόντα, αλλά είναι επιρρεπείς σε ανακάλυψη νέων, καθώς βλέπουν τις τράπεζες σχεδόν με τον ίδιο τρόπο που βλέπουν και τους εναλλακτικούς παρόχους τραπεζικών υπηρεσιών. Αναζητούν οικονομικές συμβουλές είτε αυτοπροσώπως, είτε μέσω τηλεφώνου ή μέσω του διαδικτύου και εμφανίζουν τις περισσότερες πιθανότητες να αναζητούν συχνά βοήθεια στις συναλλαγές τους.

2. Πελάτες «ελίτ»

Οι συγκεκριμένοι πελάτες είναι μεγαλύτερης ηλικίας και υψηλού μορφωτικού επιπέδου, με υψηλά εισοδήματα και περιουσιακά στοιχεία. Αναφέρουν ισχυρό αίσθημα υποστήριξης και εμπιστοσύνης απέναντι στις τράπεζες, και δείχνουν μια προθυμία να αυξήσουν τις δραστηριότητές τους με την τράπεζα που τους βοηθά να επιτύχουν τους οικονομικούς στόχους τους.

Οι «ελίτ» είναι συχνοί χρήστες των «online» καναλιών και η αξία που εισπράττουν σχετίζεται με την «self-service» εξυπηρέτησή τους και τα εργαλεία οικονομικής διαχείρισης που τους προσφέρονται.

3. «New World Adopters»

Είναι νεότεροι πελάτες με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, δυνατότητα ορθής διαχείρισης των οικονομικών τους και μέτρια εισοδήματα. Πρόκειται για πολύ συχνούς χρήστες της τεχνολογίας, οι οποίοι είναι δεκτικοί σε νεοεισερχόμενους στην τραπεζική αγορά που προσφέρουν νέους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επίσης, είναι πολύ δραστήριοι σε άνοιγμα και κλείσιμο λογαριασμών. Βλέπουν τις τράπεζες ότι παρέχουν σχετικά αδιαφοροποίητα προϊόντα σε σύγκριση με τους εναλλακτικούς παρόχους τραπεζικών υπηρεσιών.

4. Οι «ισορροπιστές»

Είναι πελάτες που έχουν αρκετή άνεση με τα εναλλακτικά κανάλια ενημέρωσης και πώλησης, αλλά εκτιμούν περισσότερο την παραδοσιακή διάσταση της τράπεζας. Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαφάνεια των προμηθειών που χρεώνουν οι τράπεζες και στη στήριξη που λαμβάνουν από αυτές κατά την επίλυση των προβλημάτων τους, ενώ αποφεύγουν το συχνό άνοιγμα και κλείσιμο λογαριασμών.

5. Πελάτες που αναζητούν την ασφάλεια

Το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς διεθνώς, είναι οι πελάτες που αναζητούν την ασφάλεια και είναι σχετικά νεότεροι, λιγότερο μορφωμένοι, με περιορισμένη δραστηριότητα στις ταμειακές ροές και τις αποταμιεύσεις τους. Οι πελάτες που αναζητούν την ασφάλεια έχουν την τάση να εμπιστεύονται και να υποστηρίζουν την τράπεζα που επιλέγουν. Προτιμούν κατά προτεραιότητα να χρησιμοποιούν το φυσικό δίκτυο των καταστημάτων για τις περισσότερες τραπεζικές εργασίες τους και έχουν σχετικά μικρά χαρτοφυλάκια.

Εκτιμούν τη διαφάνεια στις προμήθειες και την ασφάλεια των προσωπικών και οικονομικών τους πληροφοριών.

6. Οι παραδοσιακοί

Είναι λιγότερο μορφωμένοι, με περιορισμένα εισοδήματα. Εμφανίζουν τη μικρότερη χρήση των εναλλακτικών καναλιών και είναι συχνοί χρήστες των ΑΤΜ. Οι παραδοσιακοί πελάτες κατέχουν το μικρότερο αριθμό προϊόντων, αλλά είναι πρόθυμοι να αυξήσουν τη συμμετοχή τους στο χαρτοφυλάκιο μιας τράπεζας, όταν προσφέρονται νέοι τρόποι επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εκτιμούν το γεγονός όταν ανταμείβονται για την αφοσίωσή τους στην τράπεζα.

7. Οι αυτάρκειες

Είναι πελάτες μεγαλύτεροι σε ηλικία, λιγότερο μορφωμένοι, με περιορισμένα οικονομικά. Εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης απέναντι στις τράπεζες, αλλά σπάνια ανοίγουν και κλείνουν λογαριασμούς. Εκτιμούν την ευκολία στις συναλλαγές και προτιμούν να χρησιμοποιούν εργαλεία «αυτο-εξυπηρέτησης» παρά να συμβουλευούνται έναν οικονομικό σύμβουλο.

8. Οι δυσαρεστημένοι και οι πελάτες με ακίνητους λογαριασμούς

Είναι τα πιο κρίσιμα τμήματα πελατών σε όλο τον τραπεζικό κλάδο, αλλά είναι απίθανο να μετακινηθούν λόγω της πεποίθησής τους ότι όλοι οι πάροχοι χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι οι ίδιοι. Έχουν μια υψηλή συχνότητα εμφάνισης καταγγελιών γύρω από τις χρεώσεις και τις προμήθειες των τραπεζών και εμφανίζουν χαμηλή ικανοποίηση από την επίλυση των προβλημάτων τους. Επισκέπτονται σπάνια τόσο τα καταστήματα όσο και τα εναλλακτικά κανάλια. Αυτό το τμήμα είναι μεγαλύτερο σε ηλικία, λιγότερο μορφωμένοι, με χαμηλά εισοδήματα και περιουσιακά στοιχεία.

Η Εθνική Τράπεζα, χρησιμοποιώντας ως βάση την παραπάνω τμηματοποίηση, κατηγοριοποιεί την πελατεία λιανικής, σε πρώτο επίπεδο, σε τρεις γενικές κατηγορίες, τους ιδιώτες με καταθέσεις μέχρι €60.000, τους επαγγελματίες με κύκλο εργασιών έως €2,5εκατ. και τους ιδιώτες με καταθέσεις πάνω από € 60.000 και στη συνέχεια, διενεργεί περαιτέρω τμηματοποίηση με κριτήρια μεταξύ άλλων (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ τον αριθμό των προϊόντων που διατηρούν στην τράπεζα
- ✓ τη συχνότητα των δραστηριοτήτων τους
- ✓ τα κανάλια που προτιμούν για τις συναλλαγές τους
- ✓ το εάν είναι συντηρητικοί ή παραδοσιακοί πελάτες
- ✓ το εάν είναι πελάτες με αδρανείς λογαριασμούς
- ✓ το εάν είναι κάτοχοι δανείων
- ✓ τη δανειακή τους συμπεριφορά

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, περιγράφεται παρακάτω το πρώτο επίπεδο τμηματοποίησης που ακολουθεί η Εθνική Τράπεζα στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, που σχετίζεται με την τμηματοποίηση των πελατών σε: (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ «Premium Banking», με κεφάλαια άνω των €60.000
- ✓ «Business Banking», με κύκλο εργασιών έως €2.5εκατ.
- ✓ Ιδιώτες, με κεφάλαια έως €60.000

Η Δομή της Λιανικής Τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας, περιλαμβάνει (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ Τις **Προϊοντικές Διευθύνσεις**, οι οποίες σχεδιάζουν και τοποθετούν προϊόντα στην αγορά και ειδικότερα τις Διευθύνσεις:
 - Κτηματικής και Πίστης Ιδιωτών
 - Καρτών και Καταναλωτικών Δανείων
 - Επενδυτικών Προϊόντων και Καταθέσεων
 - Πιστοδοτήσεων Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΔΜΜΕ) καθώς και τη
 - Θυγατρική εταιρεία «Bancassurance», η οποία στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών της τράπεζας, πρόκειται να ενταχθεί στη Διεύθυνση Επενδυτικών Προϊόντων και Καταθέσεων
- ✓ Τη **Διεύθυνση Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής**, η οποία είναι αρμόδια για:
 - τον καθορισμό των τμημάτων και υποτμημάτων πελατείας Λιανικής
 - το σχεδιασμό και την ανάπτυξη παραμέτρων μοντέλου εξυπηρέτησης τμημάτων και υποτμημάτων πελατείας
 - το σχεδιασμό προϊόντων & υπηρεσιών για κάθε τμήμα πελατείας σε συνεργασία με προϊοντικές Διευθύνσεις
 - την υποστήριξη των στελεχών του δικτύου των καταστημάτων για την ανάπτυξη εργασιών μέσω εκπαίδευσης, εργαλείων & προωθητικών ενεργειών
- ✓ Το **Δίκτυο των Καταστημάτων** και τα **Εναλλακτικά, Ηλεκτρονικά Δίκτυα** της Τράπεζας, τα οποία εξυπηρετούν το σύνολο της πελατείας της Τράπεζας και βρίσκονται στην πρώτη γραμμή ενημέρωσης και πώλησης των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Όπως διαφαίνεται από την ανάλυση της δομής της Λιανικής Τραπεζικής, στην Εθνική Τράπεζα λειτουργεί μια Μονάδα που τμηματοποιεί την πελατεία με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, Μονάδες που σχεδιάζουν τα προϊόντα με βάση τα χαρακτηριστικά κάθε τμήματος πελατείας και Μονάδες που ενημερώνουν την πελατεία και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, αρμόδια για την τμηματοποίηση της πελατείας της Τράπεζας είναι η Διεύθυνση Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής, η οποία έχει προβεί με βάση την ανάλυση των χαρακτηριστικών της αγοράς, στην παρακάτω, σε πρώτο επίπεδο, τμηματοποίηση:

- ✓ Πελάτες **«Premium Banking»** και συγκεκριμένα, ιδιώτες με **κεφάλαια μεγαλύτερα από €60.000**, οι οποίοι:
 - είναι συνολικά 160.000, ήτοι αποτελούν το 3% των πελατών λιανικής,
 - συνεισφέρουν με €15δισ. ενεργά κεφάλαια, όσα περίπου και τα κεφάλαια των ιδιωτών, ήτοι το 48% των κεφαλαίων της λιανικής. Η αναλογία σε κεφάλαια ανά πελάτη του συγκεκριμένου τμήματος, είναι €98.100 και τα
 - δάνεια που διατηρούν στην Εθνική, είναι ύψους €0,5δισ.
- ✓ Πελάτες **«Business Banking»** και συγκεκριμένα, μικρομεσαίοι επαγγελματίες με τζίρο έως €2,5εκατ., οι οποίοι:
 - είναι συνολικά 120.000, ήτοι αποτελούν το 2% των πελατών λιανικής,
 - συνεισφέρουν με €0,8 δισ., ήτοι 2% των ενεργών κεφαλαίων λιανικής. Η αναλογία σε κεφάλαια ανά πελάτη, είναι €6.700 και τα
 - δάνεια που διατηρούν στην Εθνική είναι ύψους €3,3δισ., ήτοι το 13% των χορηγούμενων δανείων λιανικής.
- ✓ Πελάτες **Ιδιώτες με κεφάλαια έως €60.000**, οι οποίοι:
 - είναι συνολικά 6 εκατομμύρια, ήτοι αποτελούν το 95% των πελατών λιανικής,
 - συνεισφέρουν με €16 δισ. ενεργά κεφάλαια, ήτοι το 50% των κεφαλαίων λιανικής. Η αναλογία σε κεφάλαια ανά πελάτη είναι €2.700 και τα
 - δάνεια που διατηρούν στην Εθνική είναι ύψους €22 δισ., ήτοι το 85% των δανείων λιανικής

6.3.2.3 Στρατηγική εξυπηρέτησης

Η Στρατηγική εξυπηρέτησης στην Εθνική Τράπεζα, διενεργείται ανά τμήμα πελατείας λιανικής, όπως παρατίθεται παρακάτω και ακολουθεί πελατοκεντρικό μοντέλο λειτουργίας, με γνώμονα:

- ✓ τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη,
- ✓ τη συνεχή αναβάθμιση των εμπειριών του σε όλες του τις διαδρομές, τόσο στο δίκτυο των καταστημάτων, όσο και μέσω των εναλλακτικών καναλιών πώλησης και ενημέρωσης
- ✓ την ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής στην εξυπηρέτησή του από το κατάστημα καθώς και
- ✓ την ταχύτητα και την ασφάλεια των συναλλαγών του.

6.3.2.3.1 Περιγραφή στρατηγικής και μοντέλου εξυπηρέτησης ανά τμήμα πελατείας

Για την τμηματοποίηση των πελατών λιανικής, αναγνωρίστηκαν 250 χαρακτηριστικά ανά πελάτη και επομένως οι πελάτες τμηματοποιήθηκαν με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τη συναλλακτική συμπεριφορά, τα προϊόντα που επιλέγουν, τα κεφάλαια που διαθέτουν στην Εθνική Τράπεζα καθώς και για τη διαχείριση και την ποιότητα του χαρτοφυλακίου τους. Η στρατηγική τμηματοποίησης περιλαμβάνει:

- ✓ δημιουργία υποδομής για τη μελέτη των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών σε επίπεδο πελάτη
- ✓ αξιοποίηση των δεδομένων για την ανάπτυξη και διεύρυνση της σχέσης του πελάτη με την Τράπεζα
- ✓ παροχή χρήσιμης πληροφορίας ανά ρόλο λιανικής
- ✓ ανάπτυξη μοναδικής πλατφόρμας εργαλείων για το δίκτυο των καταστημάτων και τις κεντρικές υπηρεσίες της Τράπεζας.

Για τους πελάτες «**Premium Banking**», η στρατηγική που διαμορφώνεται και επιχειρείται συνίσταται στη (ν):

- ✓ συνεχή ενίσχυση της σχέσης με τον πελάτη
- ✓ προσωπική εξυπηρέτηση με ποιότητα, ταχύτητα και ιδιωτικότητα
- ✓ υποστήριξη στη διαχείριση των κεφαλαίων του πελάτη, μέσω προώθησης προϊόντων που ταιριάζουν στο επενδυτικό του προφίλ
- ✓ εξυπηρέτηση των καθημερινών του συναλλαγών

- ✓ διερεύνηση επιπλέον αναγκών του σε δάνεια, ασφαλιστικά και μακροχρόνια επενδυτικά προϊόντα

Σημειώνεται ότι για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των «premium banking» πελατών, έχουν αναπτυχθεί και λειτουργούν «Premium branches» (καταστήματα αποκλειστικής εξυπηρέτησης «affluent» πελατών) και «Premium corners» σε επιλεγμένα καταστήματα του δικτύου, φτάνοντας συνολικά τα 382 καταστήματα. Για την εξυπηρέτηση του εν λόγω τμήματος πελατείας απασχολούνται 496 στελέχη και εργαζόμενοι της Τράπεζας.

Σε όλο το εύρος των εργασιών της Τράπεζας λειτουργεί, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πελατοκεντρικό μοντέλο εξυπηρέτησης, και παράλληλα παρέχεται συνεχής υποστήριξη στα στελέχη της Τράπεζας που εξυπηρετούν «Premium» πελάτες, με σκοπό την άρτια κάθε φορά εξυπηρέτηση και την παροχή σύγχρονων λύσεων κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών τους.

Έχει σχεδιαστεί επίσης και υλοποιείται μια ειδική προϊοντική προσφορά για το συγκεκριμένο τμήμα πελατείας η οποία περιλαμβάνει, έναν «premium» τρεχούμενο λογαριασμό, ένα «premium» επενδυτικό χαρτοφυλάκιο, μια «premium» ασφαλιστική κάλυψη και μια «premium» χρηματοδότηση. Επιπλέον έχουν σχεδιαστεί, υλοποιούνται και παρακολουθούνται στενά, στοχευμένες προωθητικές ενέργειες για το συγκεκριμένο τμήμα πελατείας.

Για τους πελάτες «**Business Banking**», η στρατηγική που διαμορφώνεται και επιχειρείται συνίσταται στη (v):

- ✓ συνεχή ενίσχυση της σχέσης με τον πελάτη
- ✓ αύξηση του μεριδίου εργασιών που πραγματοποιεί μέσω της Τράπεζας
- ✓ εξυπηρέτηση των καθημερινών τους συναλλαγών και προώθηση των ηλεκτρονικών δικτύων
- ✓ διερεύνηση των αναγκών τους και των προϋποθέσεων παροχής χρηματοδότησης
- ✓ διερεύνηση επιπλέον αναγκών όπως προϊόντα χρηματοροών (εισπράξεις, πληρωμές)

Έχει αναπτυχθεί και λειτουργεί μοντέλο «Business Banking» σε 220 πλήρους εξυπηρέτησης και εταιρικά (full και corporate καταστήματα), μέσω της υλοποίησης 500 θέσεων συμβούλων πελατείας και 250 θέσεων στελεχών υποστήριξης.

Το πελατολόγιο είναι σαφώς καθορισμένο και περιλαμβάνει περίπου 120.000 πελάτες, οι 50.000 από τους οποίους είναι νομικά και οι 70.000 φυσικά πρόσωπα, όλοι δανειοδοτούμενοι πελάτες, ενώ περιλαμβάνει και επιπλέον 40.000 μη δανειοδοτούμενους πελάτες.

Για την υποβοήθηση των στελεχών και εργαζομένων στο έργο τους, έχουν σχεδιαστεί ειδικά εργαλεία «CRM» (*Customer Relationship Management*) τα οποία αξιοποιούνται για την παρακολούθηση των σχετικών μεγεθών και την ανάδειξη περιοχών βελτίωσης, στη συνολική εξυπηρέτηση των «business» πελατών.

Για τους **ιδιώτες πελάτες** η στρατηγική που διαμορφώνεται και επιχειρείται, συνίσταται στη (v):

- ✓ παροχή εξυπηρέτησης από ένα μοναδικό σημείο μέσα στο κατάστημα
- ✓ αναγνώριση αναγκών βάσει ιδιαίτερων χαρακτηριστικών πελάτη
- ✓ εκπαίδευση των πελατών στη χρήση ηλεκτρονικών καναλιών
- ✓ διερεύνηση επιπλέον αναγκών σε προϊόντα έντασης προμηθειών
- ✓ ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων των μελών της ομάδας στελεχών και εργαζομένων στο κατάστημα

Οι ιδιώτες πελάτες, εξυπηρετούνται σε 508 καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας και για την εξυπηρέτησή τους απασχολούνται 4.000 εργαζόμενοι. Έχει καθοριστεί πελατολόγιο ενδιαφέροντος ανά κατάστημα πελατείας και έχουν δημιουργηθεί νέες εξατομικευμένες (*tailored*) προσφορές μισθοδοσίας, με τρία διαφορετικά επίπεδα προϊόντων παροχών και εξυπηρέτησης. Προσφέρεται επίσης, ολοκληρωμένο πακέτο προϊόντων για φοιτητές με ειδικά σχεδιασμένη εφαρμογή για κινητό τηλέφωνο (*mobile app*) καθώς και συνολικό πακέτο προσφορών.

Υλοποιούνται και παρακολουθούνται προωθητικές ενέργειες που σχετίζονται με την ασφάλιση αυτοκινήτου, τις υπηρεσίες «i-bank», το πρόγραμμα επιβράβευσης συναλλαγών (*go4more*) καθώς και προωθητικές ενέργειες καρτών.

Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στην εξυπηρέτηση και στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται με εκπαιδευτικό υλικό που υπάρχει διαθέσιμο στο «intranet site» της Τράπεζας, ενώ έχει αναπτυχθεί συγκεκριμένη λειτουργικότητα στο «CRM», στο οποίο φαίνεται η συνολική εικόνα πελάτη, οι διενεργούμενες καμπάνιες και η σχετική στοχοθεσία. (Βάση δεδομένων ΕΤΕ).

Σημειώνεται ότι τα εργαλεία «CRM» είναι μια κατηγορία λογισμικού που καλύπτει ένα ευρύ πεδίο εφαρμογών που σχεδιάζονται με σκοπό, τη στήριξη των επιχειρήσεων στη βέλτιστη διαχείριση των δεδομένων των πελατών τους, στην ενίσχυση της ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες σε αυτούς υπηρεσίες, στην αλληλόδραση με τους πελάτες, στην άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες της επιχείρησης, στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων, στις δραστηριότητες μάρκετινγκ καθώς και στην παρακολούθηση του έργου στελεχών και εργαζομένων. (www.webopedia.com/term/c/crm_software.html).

6.3.2.4 Προσφερόμενα προϊόντα και περιγραφή χαρακτηριστικών αυτών

Τα προσφερόμενα τραπεζικά προϊόντα είναι πάρα πολλά καθώς οι ανάγκες διαφέρουν και οι τράπεζες στο πεδίο του έντονου ανταγωνισμού, που τα προϊόντα τους τείνουν να γίνουν «commodities» προσπαθούν να διαφοροποιηθούν, δημιουργώντας ποικιλία προϊόντων με σκοπό την κάλυψη εξατομικευμένων αναγκών.

Σύντομη περιγραφή των προϊόντων που προσφέρει η Εθνική Τράπεζα στους πελάτες της, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους, παρατίθεται στο συνημμένο στην παρούσα, Παράρτημα.

6.3.2.5. Κανάλια Διανομής

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια σταδιακή μείωση των διενεργούμενων στο κατάστημα συναλλαγών και παράλληλη αύξηση των συναλλαγών που διενεργούνται στα ηλεκτρονικά δίκτυα. Ειδικότερα κατά την παρούσα φάση στην Εθνική Τράπεζα:

- ✓ το 63% περίπου των συνολικών συναλλαγών πραγματοποιείται πλέον μέσω ηλεκτρονικών δικτύων
- ✓ το 2015 οι συναλλαγές που διενεργούνταν στο ταμείο παρουσίασαν μείωση 15% έναντι του 2014

6.3.2.5.1. Δίκτυο καταστημάτων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Εθνική Τράπεζα τον Ιούνιο 2016, διέθετε 526 καταστήματα. Στα καταστήματα του δικτύου απασχολούνται συνολικά 6.055 εργαζόμενοι. Με στοιχεία 30.06.2016, οι καταθέσεις της Εθνικής ήταν €32,3δισ., σε σύνολο €122,1δισ. της συνολικής αγοράς και το μερίδιο που κατέχει είναι 26%.

Όσον αφορά τη γεωγραφική κατανομή, η κατάσταση έχει ως εξής:

Στην **Αττική** με πληθυσμό 3,5 εκατομμύρια κατοίκους, η Εθνική λειτουργεί με 181 καταστήματα, έναντι 254 της «Alpha Bank», 206 της «Eurobank» και 208 της Τράπεζας Πειραιώς, κατέχοντας το 20% του μεριδίου αγοράς, με διαφορά -16,6% από τον ανταγωνισμό.

Στην Αττική, οι καταθέσεις της Εθνικής φτάνουν τα €16,1δισ., έναντι €58,9δισ., των υπολοίπων τριών τραπεζών και το μερίδιο αγοράς που κατέχει φτάνει το 27%. Τα κεφάλαια προς διαχείριση της Εθνικής είναι €87,7εκατ., το σύνολο των χρηματοδοτήσεων €58,7εκατ., τα έσοδα από προμήθειες €418,9 χιλιάδες και οι διενεργούμενες ταμειακές συναλλαγές, 16 εκατομμύρια ετησίως.

Στο **πολεοδομικό συγκρότημα Θεσσαλονίκης**, ο πληθυσμός του οποίου είναι 1 εκατομμύριο κάτοικοι, η Εθνική λειτουργεί με 45 καταστήματα, έναντι 61 της «Alpha Bank», 59 της «Eurobank» και 69 της Τράπεζας Πειραιώς, κατέχοντας το 18% του μεριδίου αγοράς, με διαφορά -37,8% από τον ανταγωνισμό. Οι καταθέσεις της Εθνικής φτάνουν τα €2,3δισ., έναντι €10,6δισ., των υπολοίπων τριών τραπεζών και το μερίδιο αγοράς που κατέχει είναι 22%. Τα κεφάλαια προς διαχείριση της Εθνικής είναι €57,8εκατ., το σύνολο των χρηματοδοτήσεων €44,9 εκατ., τα έσοδα από προμήθειες €290,3χιλιάδες και οι διενεργούμενες ταμειακές συναλλαγές, 4,4 εκατομμύρια ετησίως.

Στις **είκοσι (20) μεγαλύτερες πόλεις της χώρας**, στις οποίες κατοικούν 2,1 εκατομμύρια κάτοικοι, η Εθνική λειτουργεί με 74 καταστήματα, έναντι 94 της «Alpha Bank», 89 της «Eurobank» και 130 της Τράπεζας Πειραιώς, κατέχοντας το 19% του μεριδίου αγοράς, με διαφορά -12% από τον ανταγωνισμό.

Οι καταθέσεις της Εθνικής φτάνουν τα €5δισ., έναντι €19,3δισ., των υπολοίπων τριών τραπεζών και το μερίδιο αγοράς που κατέχει είναι 26%. Τα κεφάλαια προς διαχείριση της Εθνικής είναι €68,1εκατ., το σύνολο των χρηματοδοτήσεων €62,3εκατ., τα έσοδα από προμήθειες €255,6χιλιάδες και οι διενεργούμενες ταμειακές συναλλαγές, 8 εκατομμύρια ετησίως.

Στις **πρωτεύουσες νομών και στους δήμους πάνω από 30.000 κατοίκους**, ο πληθυσμός των οποίων φτάνει τα 1,9 εκατομμύρια κατοίκους, η Εθνική λειτουργεί με 76 καταστήματα, έναντι 88 της «Alpha Bank», 85 της «Eurobank» και 125 της Τράπεζας Πειραιώς, κατέχοντας το 20% του μεριδίου αγοράς, με διαφορά -22,9% από τον ανταγωνισμό. Οι καταθέσεις της Εθνικής φτάνουν τα €4,7δισ., έναντι €17,3δισ., των υπολοίπων τριών τραπεζών και το μερίδιο αγοράς που κατέχει είναι 27%. Τα κεφάλαια προς διαχείριση της Εθνικής είναι €63,8εκατ., το σύνολο των χρηματοδοτήσεων €55,4εκατ., τα έσοδα από προμήθειες €223,7χιλιάδες και οι διενεργούμενες ταμειακές συναλλαγές, 8,9 εκατομμύρια ετησίως.

Τέλος στη **λοιπή Ελλάδα**, στην οποία κατοικούν 2,2 εκατομμύρια κάτοικοι, η Εθνική λειτουργεί με 150 καταστήματα, έναντι 110 της «Alpha Bank», 52 της «Eurobank» και 222 της Τράπεζας Πειραιώς, κατέχοντας το 28% του μεριδίου αγοράς, με διαφορά 42,1% από τον ανταγωνισμό. Οι καταθέσεις της Εθνικής φτάνουν τα €4,2δισ., έναντι €16,0δισ., των υπολοίπων τριών τραπεζών και το μερίδιο αγοράς που κατέχει είναι 26%.

Τα κεφάλαια προς διαχείριση της Εθνικής είναι 29,9εκατ.€, το σύνολο των χρηματοδοτήσεων €20,5εκατ., τα έσοδα από προμήθειες €99,7χιλιάδες και οι διενεργούμενες ταμειακές συναλλαγές, 11,1 εκατομμύρια ετησίως.

Το δίκτυο των καταστημάτων της Τράπεζας, εποπτεύεται από έξι (6) Διευθύνσεις Δικτύου, τρεις (3) έως τέσσερις (4) Περιφερειακούς Διευθυντές ανά Διεύθυνση Δικτύου, με αναλογία ανά Περιφερειακό Διευθυντή, είκοσι (20) έως είκοσι πέντε (25) Καταστήματα.

Κύρια αποστολή κάθε Διεύθυνσης Δικτύου είναι:

- ✓ η υλοποίηση της πολιτικής της Τράπεζας σε σχέση με την ανάπτυξη των εργασιών και την προώθηση των προϊόντων της Τράπεζας και του Ομίλου στα Καταστήματα δικαιοδοσίας της
- ✓ ο συντονισμός, η στήριξη και η εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων των Καταστημάτων δικαιοδοσίας της
- ✓ η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του Δικτύου Καταστημάτων δικαιοδοσίας της, με σκοπό την ανάπτυξη των εργασιών τους, την κερδοφορία της Τράπεζας και την επίτευξη των τεθέντων στόχων, σύμφωνα με το εκάστοτε επιχειρησιακό σχέδιο
- ✓ η άσκηση των δημοσίων σχέσεων καθώς και των πολιτιστικών και των κοινωνικών δραστηριοτήτων της Τράπεζας, σε τοπικό επίπεδο, σύμφωνα με την πολιτική της Διοίκησης

Από τα 526 (Σεπτέμβριος 2016) καταστήματα του δικτύου (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ τα 18 καταστήματα είναι «corporate», εξυπηρετούν δηλαδή αποκλειστικά εταιρικούς πελάτες, και απασχολούν 597 στελέχη και εργαζόμενους, έχουν χορηγήσει €2.116εκατ. δάνεια λιανικής και μικρομεσαίων επιχειρήσεων και έχουν καταθέσεις €4.994εκατ.,
- ✓ τα 228 είναι πλήρους εξυπηρέτησης (full banking), απασχολούν 3,539 στελέχη και εργαζόμενους, έχουν χορηγήσει €15.780εκατ. δάνεια λιανικής και μικρομεσαίων επιχειρήσεων και έχουν καταθέσεις €20.474εκατ.
- ✓ τα 206 είναι καταστήματα λιανικής (retail), απασχολούν 1.515 στελέχη και εργαζόμενους, έχουν χορηγήσει €5.063 δάνεια λιανικής και μικρομεσαίων επιχειρήσεων και έχουν καταθέσεις €9.353εκατ. και
- ✓ τα 74 είναι καταστήματα βασικής εξυπηρέτησης, τα οποία απασχολούν 397 στελέχη και εργαζόμενους, έχουν χορηγήσει €682εκατ. δάνεια λιανικής και μικρομεσαίων επιχειρήσεων και έχουν καταθέσεις, €1.591εκατ..

Συνεχής στόχος της λιανικής τραπεζικής, είναι η αναβάθμιση του περιβάλλοντος εργασίας και εξυπηρέτησης στο δίκτυο των καταστημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, το 2014 συγχωνεύτηκαν, μεταστεγάστηκαν και ιδρύθηκαν είκοσι τρία (23) καταστήματα, ενώ ανακαινίστηκαν δεκαεννέα (19). Αντίστοιχα το 2015 έγιναν εννέα (9) συγχωνεύσεις, μεταστεγάσεις και ιδρύσεις καταστημάτων και ανακαινίστηκαν δεκαεπτά (17) καταστήματα. Με στόχο επίσης την φυσική ασφάλεια και την ασφάλεια των συναλλαγών, ενισχύθηκε η αποτελεσματικότητα των μέτρων ασφάλειας, με αποτέλεσμα τον περιορισμό του λειτουργικού κινδύνου του δικτύου, απλοποιήθηκαν οι διαδικασίες και ενισχύθηκε ο εσωτερικός έλεγχος.

6.3.2.5.2. Ηλεκτρονικά δίκτυα

Οι υπηρεσίες που παρέχει η Εθνική Τράπεζα στην πελατεία της, παρέχονται και μέσω ηλεκτρονικών δικτύων, «internet banking» και «mobile banking», καθώς και μέσω της υπηρεσίας «i-bank», η οποία στοχεύει στην εξυπηρέτηση του κοινού μέσω (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ καθημερινών συναλλαγών όπως: παροχή πληροφοριών για λογαριασμούς και δάνεια, οφειλές του Δημοσίου, πληρωμή λογαριασμών, μεταφορές ποσών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, παραγγελία μπλοκ επιταγών, χρηματιστηριακές συναλλαγές, πάγιες εντολές κ.ο.κ.
- ✓ εξειδικευμένων υπηρεσιών, όπως: «e – Factoring», «ΕΘΝΟfiles», εξυπηρέτηση μισθοδοσίας κ.ο.κ., με ένα «click» από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή του γραφείου του πελάτη.

Οι πελάτες της εθνικής Τράπεζας, έχουν επίσης τη δυνατότητα, μέσω της υπηρεσίας «i-bank» στα εξειδικευμένα καταστήματα (i-bank stores) να αποκτήσουν επιπλέον, πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου υπηρεσίες με την υποστήριξη εξειδικευμένου προσωπικού, να παρακολουθήσουν τον εικονικό ουρανό μέχρι να εξυπηρετηθούν, να παρακολουθήσουν την οθόνη ενημέρωσης και ψυχαγωγίας (infotainment), να πιούν καφέ, να συμμετάσχουν σε διαδραστικά παιχνίδια, να παρακολουθήσουν ομιλίες στο χώρο εκδηλώσεων, να γίνουν μέλη του «i-bank store club», που θα τους δώσει τη δυνατότητα να λάβουν μέρος σε κληρώσεις με δώρα και να

δέχονται στο «e mail» τους, εφόσον το επιθυμούν, ενημερώσεις για τις νέες υπηρεσίες της Εθνικής Τράπεζας.

Για την εποπτεία των εργασιών που σχετίζονται με τα ηλεκτρονικά δίκτυα της τράπεζας και τα ηλεκτρονικά καταστήματα, «i-bank stores», αρμόδια είναι η Διεύθυνση Ηλεκτρονικών Εργασιών και Εναλλακτικών Δικτύων, η οποία έχει ως βασική αποστολή (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ την εισήγηση προς τη Διοίκηση σχετικά με την πολιτική της Τράπεζας στον τομέα των εναλλακτικών δικτύων («ATMs», «Internet Banking», «Phone Banking», «Mobile Banking», «Automatic Payment Systems», «i-bank stores»)
- ✓ την ανάπτυξη, αξιοποίηση και εκμετάλλευση όλων των εναλλακτικών δικτύων διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας και του Ομίλου, καθώς και το συντονισμό όλων των σχετικών ενεργειών των εμπλεκόμενων Μονάδων ή και τρίτων συνεργαζόμενων εταιρειών
- ✓ την εποπτεία και την ευθύνη της καλής λειτουργίας των εναλλακτικών δικτύων, την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων, καθώς και την παρακολούθηση, από πλευράς εξέλιξης μεγεθών, όλων των εργασιών που εξυπηρετούνται από τα εναλλακτικά δίκτυα που διαθέτει η Τράπεζα
- ✓ τη μέριμνα για την πρόληψη, τον περιορισμό και την αποτροπή της απάτης (*fraud monitoring*) με σκοπό τη διασφάλιση των συναλλαγών στα εναλλακτικά δίκτυα
- ✓ την έρευνα και παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων στον τομέα των εναλλακτικών δικτύων
- ✓ το σχεδιασμό του δικτύου «ATMs» και «APS» και την ενημέρωση των εμπλεκόμενων Μονάδων της Τράπεζας για την υλοποίηση όλων των απαραίτητων ενεργειών για την εν γένει διαχείρισή του, με σκοπό τη βέλτιστη ικανοποίηση και εξυπηρέτηση της πελατείας, την αποδοτικότερη διαχείριση των εργασιών της Τράπεζας και την ενίσχυση της θέσης της στην εγχώρια αγορά
- ✓ τη λειτουργία και ανάπτυξη του Τηλεφωνικού Κέντρου Εξυπηρέτησης Πελατείας (*Contact Center*)
- ✓ την υποστήριξη των πελατών και των Μονάδων της Τράπεζας σε θέματα που αφορούν στα εναλλακτικά δίκτυα

- ✓ τη λειτουργία, εποπτεία και υποστήριξη των ηλεκτρονικών καταστημάτων της Τράπεζας «i-bank stores»

Η στρατηγική της λιανικής στα ηλεκτρονικά δίκτυα, αναφέρεται στη (v):

- ✓ δημιουργία νέας ενιαίας πλατφόρμας για τις υπηρεσίες «Internet, Mobile και Tablet Banking»,
- ✓ αντικατάσταση των συσκευών «i-Code» με αποστολή μηνύματος «SMS» κατά τη διενέργεια συναλλαγών μέσω διαδικτύου
- ✓ ανανέωση του στόλου των ATM με 657 νέας τεχνολογίας
- ✓ αναβάθμιση του συνόλου του λογισμικού των ATM
- ✓ επέκταση του δικτύου APS, με 100 νέα μηχανήματα
- ✓ ανάπτυξη της τεχνολογίας Φυσικού Διαλόγου στη Φωνητική Πύλη της Τράπεζας (*Native Language Understanding NLU*)
- ✓ ανάπτυξη τεχνολογίας ταυτοποίησης πελατών στη Φωνητική Πύλη της τράπεζας, βάσει βιομετρικών δεδομένων φωνής και ομιλίας (*Voice Biometrics*)

Οι συναλλαγές που διενεργήθηκαν το έτος 2015 από το σύνολο των ATM της Τράπεζας, έφτασαν τα 130.085.460 και τα σχετικά ποσά ήταν περίπου €17,4δισ. Από αυτά, περίπου €1.1δισ. ήταν οι καταθέσεις, €679εκατ. ήταν οι μεταφορές και πληρωμές, ενώ το μέσο ποσό ανάληψης ήταν €196.

Οι συνολικές κλήσεις που υποδέχθηκε το τηλεφωνικό κέντρο της Τράπεζας το 2015, έφτασαν τα 4,4 εκατομμύρια, εμφανώς αυξημένες λόγω της έναρξης των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, σε αντίθεση με το 2014, που ήταν 2,9 εκατομμύρια. Ειδικότερα, το πρώτο εξάμηνο του 2015, ο μέσος όρος των εισερχόμενων κλήσεων ημερησίως ήταν 7.935 ενώ το δεύτερο εξάμηνο του 2015 εκτοξεύτηκαν στις 14.292 κλήσεις την ημέρα. Οι εξερχόμενες κλήσεις για το 2015, έφτασαν τις 179.260.

Το διάστημα Ιανουαρίου–Σεπτεμβρίου 2016, το πλήθος των εισερχόμενων κλήσεων έφτασε τα 2,1 εκατομμύρια κλήσεις. Ενδεικτικές κατηγορίες εισερχόμενων κλήσεων, αφορούν (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ το ξεκλείδωμα χρήστη και τη διαχείριση λοιπών θεμάτων «Internet Banking»
- ✓ τη δήλωση απώλειας κάρτας

- ✓ γενικές πληροφορίες
- ✓ το «smart pin» (τεχνολογία ανέπαφων συναλλαγών)
- ✓ τη στήριξη εργαζομένων του δικτύου

Αντίστοιχα οι εξερχόμενες κλήσεις για το διάστημα Ιανουαρίου–Σεπτεμβρίου 2016, ήταν 190.787, έχοντας ήδη ξεπεράσει σε αριθμό το σύνολο των κλήσεων του 2015, γεγονός που αντανακλά τη σταδιακή μετάβαση σε πιο αυξημένους ρυθμούς προωθητικών ενεργειών, από την πρώτη περίοδο της επιβολής των «capital controls». Ενδεικτικές κατηγορίες εξερχόμενων κλήσεων, αφορούν (Βάση δεδομένων ΕΤΕ):

- ✓ την προώθηση των «POS», των λογαριασμών «overdraft» και τις επανεκδόσεις καρτών
- ✓ τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (*Net Promoting Score – NPS*)
- ✓ «Welcome calls», μια επιπλέον μέτρηση της ικανοποίησης πελάτη, όταν λαμβάνει μια νέα υπηρεσία. Οι εκπρόσωποι (*agents*) ρωτούν τον πελάτη, αν είναι ευχαριστημένος με τη νέα υπηρεσία και αν ενδεχομένως αντιμετωπίζει οποιοδήποτε πρόβλημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ελληνική Βιβλιογραφία (Άρθρο, Ηλεκτρονική Πηγή, Βάση Δεδομένων ΕΤΕ)

- ❖ Παπαϊωάννου Γιώργος, (13/12/2015), «Η νέα ανακεφαλαιοποίηση οδηγεί σε συρρίκνωση εντός των συνόρων», www.tovima.gr
- ❖ www.bankingnews.gr (30/06/2016), «Φραγκιαδάκης (Εθνική): Επιστροφή καταθέσεων και έξοδος στις αγορές, οι προϋποθέσεις για άρση των capital controls»
- ❖ www.nbg.gr , Εταιρική Διακυβέρνηση
- ❖ www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης της ΕΤΕ
- ❖ Βάση δεδομένων ΕΤΕ: Αρχεία από τις Διευθύνσεις Οργάνωσης, Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής και το «Intranet site» της Τράπεζας
- ❖ www.toxrima.gr, (10.02.2016), «Η Ντανιέλ Νούι αλλάζει την στρατηγική των ελληνικών τραπεζών»
- ❖ www.matrix24.gr, (29.05.2015), «Λ. Κατσέλη: Οι τρεις στρατηγικοί πυλώνες της Εθνικής Τράπεζας»
- ❖ Μαλλιάρια Ν, (27/11/2015), «Τι προβλέπει το πλάνο αναδιάρθρωσης της ΕΤΕ», www.capital.gr
- ❖ www.newmoney.gr, (03.01.2016), «Έπεσαν» οι υπογραφές για την πώληση του Αστέρα Βουλιαγμένης,
- ❖ Σπυροπούλου Λ, (26.05.2016), Συνέντευξη με ΓΔ Λιανικής Τραπεζικής Ν. Τζάκου: «Το... digital στοίχημα της Εθνικής Τράπεζας», www.euro2day
- ❖ <http://startupper.gr>, (19.12.2014), «Εθνική Τράπεζα: «Βάζει» το «i-bank» στη μικρή λιανική για πληρωμές σε ΔΕΚΟ και επιχειρήσεις»
- ❖ Τριγάζης Π., (02/02/2016), www.tvxs.gr/news/eqrapsan-eipan/act-greece
- ❖ www.act4greece.gr
- ❖ www.hbs.faculty.pages.profile
- ❖ www.bankingnews.gr, (30.05.2016), «Από τις 18 συγχωνεύσεις τραπεζών τα τελευταία 3-4 χρόνια ποιες ήταν οι πιο επιτυχημένες;»
- ❖ Σακελλαρίου Ν., (24.09.2016), «Εντείνεται ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση καταθέσεων», www.imerisia.gr
- ❖ www.kerdos.gr, (21.08.2016), «Φέρτε τα λεφτά από το στρώμα, η νέα τραπεζική ιδέα»

- ❖ Γεωργίου P., (13.11.2015) «Ο Χάρης Καρώνης για τη Viva, τα capital controls, τα POS και τις κάρτες», www.techstart.gr
- ❖ www.reporter.gr, (08 Μαρ 2016), «Τράπεζες: Το «αγκάθι» του αναβαλλόμενου φόρου»
- ❖ www.bankingnews.gr, (21/09/2016), «Πως αξιολογεί το ΔΝΤ τις ελληνικές τράπεζες με βάση τα capital controls; - Ποια έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία;»
- ❖ www.ethnos.gr, (20.05.2015), «Καταργήστε το μονοπώλιο στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας»
- ❖ www.dikaiologitika.gr, (03.06.2016), «Οι εκπτώσεις της ΔΕΗ βάζουν φωτιά στη λιανική ρεύματος».
- ❖ <https://brisellesnews.wordpress.com>.
- ❖ www.newpost.gr, (17.02.2016)
- ❖ www.enikonomia.gr, (01.09.2016)

Ξένη Βιβλιογραφία (Βιβλίο – Ηλεκτρονική Πηγή)

- ❖ Wheelen T, Hunger D, (2012) «Strategic Management & Business Policy», 13th edition, Pearson
- ❖ Hitka, M. and Balážová, Ž. (2015), «The impact of age, education and seniority on motivation of employees», Business: Theory and practice, volume 16.
- ❖ Stacho, Z. and Stachova, K. (2013), «Talent management in organizations operating in Slovakia», Economic Annals-XXI, Vol. 9-10, No. 1.
- ❖ Barquin S. and HV V., (April 2016), «Building a digital – banking business», Mckinsey&Company
- ❖ www.thebalance.com, (10.08.2016), «Retail Banks: Their Structure and Function»
- ❖ Munch J, (2016) «Is your business being affected by fintech?», www.hottopics.ht
- ❖ www.ey.com, Global Consumer Banking Survey 2014, «Know your 8 customer segments»
- ❖ WOOD Company, (12.09.2016) «Greek Banks - Cheap story, but what's the trigger? »,
- ❖ www.webopedia.com/term/c/crm_software.html.
- ❖ www.segmentationstudyguide.com
- ❖ Global Consumer Banking Survey 2014 «Know your 8 customer segments»

- ❖ www.ey.com
- ❖ (Dietz M, Härle P, and Khanna S, (April 2016), «A digital crack in banking's business model», Article - [McKinsey Quarterly](#))

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα είναι σαφές ότι διανύει τη δυσκολότερη περίοδο της σύγχρονης ιστορίας του, από τις αρχές του 1980 μέχρι σήμερα. Την άνθιση της περιόδου 2000 έως 2007, ακολούθησε η περίοδος της βαθιάς οικονομικής κρίσης, η οποία απέκτησε κοινωνικές διαστάσεις και επηρέασε καθοριστικά τη βιωσιμότητα των ελληνικών τραπεζών, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο κεφάλαιο 5 της παρούσας μελέτης. Η συνέχιση της ύφεσης στην οικονομία, έχει δραματικές συνέπειες στο τραπεζικό σύστημα, λόγω της σχέσης αλληλένδετης αιτιότητας (*dual causality*), μεταξύ των μακροοικονομικών μεγεθών της χώρας και της πορείας των ελληνικών τραπεζών, που επίσης αναδείχθηκε εκτενώς στα κεφάλαια που προηγήθηκαν.

Ειδικότερα, το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας, μείωση των εισοδημάτων των Ελλήνων πολιτών, υψηλό ποσοστό ανεργίας και υψηλό ποσοστό φορολόγησης, έχει οδηγήσει σε αύξηση των ληξιπρόθεσμων δανείων και σε μείωση των καταθέσεων. Τα εν λόγω αποτελέσματα, οδήγησαν σε περιορισμούς στη ρευστότητα και την κερδοφορία των Τραπεζών, με συνέπεια τη συνέχιση της εξάρτησής τους από τον «ΕΛΑ», εξάρτηση η οποία, καίτοι ελαφρώς μειωμένη τον Σεπτέμβριο 2016, κινήθηκε στα €58,6 δισ. (www.protothema.gr, 07/07/2016), ένδειξη ότι οι Τράπεζες εξακολουθούν να μην χρηματοδοτούνται όπως κανονικά θα έπρεπε, ήτοι από τις αγορές, την ΕΚΤ και τις καταθέσεις των πελατών τους, γεγονός που αναδεικνύει ότι το έλλειμμα εμπιστοσύνης και από τις τρεις παραπάνω πηγές χρηματοδότησης, παραμένει.

Η αλληλένδετη αιτιότητα (*dual causality*), επιβεβαιώνεται κάθε φορά που η μεταβολή θετική ή αρνητική ενός μακροοικονομικού μεγέθους, έχει άμεση επίπτωση στη λειτουργία των τραπεζών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τον Σεπτέμβριο του 2016, καταγράφηκε στις ελληνικές τράπεζες μείωση των καταθέσεων περίπου €400 με €500 εκατομμύρια, απόρροια της μείωσης των εισοδημάτων και των μεταβολών που επήλθαν από την 1^η Ιουλίου στη φορολογία. (www.bankingnews.gr, 07/10/2016).

Τα οικονομικά δεδομένα σε συνδυασμό με τις ασφυκτικές πιέσεις που ασκούνται στις Τράπεζες ενόψει της πρώτης μεγάλης και ιδιαίτερα αυστηρής αξιολόγησής τους από τον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό (SSM) σε σχέση με τα ληξιπρόθεσμα δάνεια και τα σχέδια αναδιάρθρωσής τους, που αναμένεται να ολοκληρωθεί στα τέλη Δεκεμβρίου 2016, (www.e-fogologia.gr, 10/09/2016), συνθέτουν ένα εξίσου περιοριστικό πολιτικό - νομικό περιβάλλον για τις Τράπεζες, όπως αναδείχθηκε εκτενώς στο κεφάλαιο 5.3.1.2. «Πολιτικό και Νομικό Περιβάλλον».

Η αξιολόγηση των τραπεζών, βασίζεται στο συνολικό στόχο που έχει τεθεί από τον «SSM» για το σύνολο των ελληνικών τραπεζών και σχετίζεται με τη μείωση των «κόκκινων» δανείων από το επίπεδο των €100 δισ. το 2016, στα €60 δισ. έως το τέλος του 2019. (Μπέλλος, 22/08/2016). Όλες οι τράπεζες συμφωνούν, ότι οι παραπάνω στόχοι είναι εξαιρετικά φιλόδοξοι, με δεδομένο το δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον, και ως εκ τούτου είναι σχεδόν αδύνατο να επιτευχθούν. Επισημαίνουν δε, ότι η πώληση κυρίως των επιχειρηματικών ληξιπρόθεσμων δανείων σε ξένα «funds», θα γίνει με πολύ χαμηλό τίμημα που υπολογίζεται σε 30 με 40 «cents» για κάθε €1 ληξιπρόθεσμο, εξέλιξη εξαιρετικά δυσάρεστη κυρίως για επιχειρήσεις που κρίνονται βιώσιμες και αυτό που πραγματικά έχουν ανάγκη είναι η αναδιάρθρωση, ώστε να βοηθηθεί τελικώς και η ελληνική οικονομία. (Παπαϊωάννου, 09/08/2016).

Ο Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός και ο εντός αυτού, διευρυμένος ρόλος της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ), που το τελευταίο μάλιστα διάστημα με αφορμή τις εξελίξεις στις ιταλικές τράπεζες έχει αυστηροποιήσει περαιτέρω τη στάση του, (Παπαϊωάννου, 09/08/2016), οι δεσμεύσεις των Τραπεζών απέναντι στο Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) και τον «Monitoring Trustee» σε συνδυασμό με τους περιορισμούς στην κίνηση κεφαλαίων (*capital controls*) και το ασαφές ακόμα νομοθετικό πλαίσιο που αφορά την τύχη των «κόκκινων δανείων», συνιστούν έναν ιδιαίτερα ασφυκτικό κλοιό στην απρόσκοπτη πορεία των τραπεζών.

Το παραπάνω αυστηρό εποπτικό πλαίσιο των τραπεζών αναδεικνύεται επίσης και με τις τελευταίες εξελίξεις που σχετίζονται με την αλλαγή στις Διοικήσεις των Τραπεζών και τη στάση του «SSM» να θέτει ιδιαίτερα αυστηρές προϋποθέσεις για την επιλογή των διοικήσεων στις ευρωπαϊκές τράπεζες, γεγονός που οδηγεί σε περαιτέρω περιορισμό των περιθωρίων των τραπεζών για αυτόνομη στρατηγική.

Στις δυσμενείς συνθήκες του οικονομικού και πολιτικού – νομικού περιβάλλοντος των Τραπεζών, όπως περιγράφηκαν παραπάνω καθώς και στα κεφάλαια 5.3.1.1. και 5.3.1.2. της παρούσας, αθροίζονται και οι αρνητικοί παράγοντες του κοινωνικού περιβάλλοντος και ειδικότερα όσοι σχετίζονται με την υπογεννητικότητα, τη φυγή ανθρώπινου κεφαλαίου και τους «στρατηγικούς κακοπληρωτές» και ως εκ τούτου οι ευκαιρίες για τις τράπεζες είναι προφανές ότι περιορίζονται σε παράγοντες του τεχνολογικού περιβάλλοντος και ειδικότερα στις δυνατότητες που επιφυλάσσει η ψηφιακή εποχή, σε συνδυασμό με την ικανότητά τους να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν τις εσωτερικές τους δυνατότητες, αντιμετωπίζοντας με αποφασιστικότητα τις αδυναμίες τους.

Ανάλογη στρατηγική, αν υποστηριχθεί με συνέπεια και προσήλωση από τις ελληνικές τράπεζες, είναι σε θέση να τις οδηγήσει σε επιτυχή πορεία και τη γενικότερη οικονομία σε ανάκαμψη.

Σε περιόδους ύφεσης, οι χώρες καθώς και οι επιχειρήσεις, έχουν τη δυνατότητα της κάθαρσης, της αλλαγής, της αναγνώρισης των λαθών, ορισμένα από τα οποία έχουν μακροχρόνιο κόστος, και της απόφασης να υιοθετήσουν πρακτικές που θα τους οδηγήσουν στην επιχειρηματική πρόοδο. Για την επίτευξη αυτού, απαιτείται σύνεση καθώς η επιχείρηση που θα ανθίσει θα είναι εκείνη που θα καταφέρει να πρωτοστατήσει σε επιμέρους τομείς, όπως για παράδειγμα στην αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων της ψηφιακής τεχνολογίας. (Θανόπουλος, 2015).

Η ανάγκη της αλλαγής αποτυπώνεται και στις δηλώσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας κ. Λ. Φραγκιαδάκη, ο οποίος μιλώντας τον Απρίλιο 2016 στους εργαζομένους της Τράπεζας, ανέφερε χαρακτηριστικά πως *«οφείλουμε να αλλάξουμε τον τρόπο που λειτουργούμε, που είμαστε δομημένοι, που αλληλοεπιδρούμε με τον πελάτη μας, την οικονομία μας και την κοινωνία μας»*.

Ο κ. Φραγκιαδάκης τόνισε το κοινό όραμα εργαζομένων και Διοίκησης, την προσήλωση στο όραμα για μια ισχυρή Εθνική Τράπεζα, ηγέτιδα στην τραπεζική αγορά, ώστε να συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Αναφέρθηκε στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Εθνική, όπως και οι υπόλοιπες τράπεζες, τα τελευταία χρόνια και τις δεσμεύσεις των σχεδίων αναδιάρθρωσης, τα οποία έχουν αλλάξει σημαντικά την τραπεζική αγορά και συνέχισε λέγοντας ότι *«σε έναν κόσμο που αλλάζει, οφείλουμε και εμείς να αλλάξουμε για να έχουμε τον ηγετικό ρόλο που αρμόζει σε εμάς, στον οργανισμό μας και στην οικονομία της Ελλάδας. Πρέπει να προσαρμοζόμαστε και να απαντάμε στις καταστάσεις μέσα από δράσεις που χρησιμοποιούν τα συγκριτικά μας πλεονεκτήματα ενώ βελτιώνουν τους τομείς στους οποίους μπορούμε να γίνουμε καλύτεροι. Πρέπει να κατακτούμε κάθε μέρα την υποστήριξη των πελατών μας και ευρύτερα του κοινωνικού συνόλου, διαβάζοντας βαθύτερα και εξυπηρετώντας αποτελεσματικότερα τις εξελισσόμενες ανάγκες τους»*. (www.euro2day.gr, 08 Απριλίου 2016).

Για την επιτυχή πορεία των επιχειρήσεων, ο ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου είναι καθοριστικός. Επιτυχημένοι ηγέτες, είναι όσοι έχουν ένα ισχυρό όραμα, πάθος για την επιχείρησή τους και έχουν την ικανότητα αυτά να τα επικοινωνούν στους άλλους. Είναι δυναμικοί, χαρισματικοί και εμπνέουν εμπιστοσύνη στους μετόχους, ιδιαίτερα σε περιόδους αβεβαιότητας.

Είναι εκείνοι που προβάλλουν την αλλαγή και την κίνηση στην επιχείρηση, που αρθρώνουν στρατηγικό όραμα, που αποτελούν πρότυπο να τους ακολουθήσουν, που έχουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, εκείνοι που επικοινωνούν υψηλά κριτήρια επίδοσης και εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους ότι μπορούν να τα επιτύχουν. (Wheelen and Hunger, 2012).

Με τις δηλώσεις του, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής, επιχειρεί να κινητοποιήσει, να εμπνεύσει και να ενώσει τους εργαζομένους της Τράπεζας, σε μια κοινή προσπάθεια για διαμόρφωση εκείνης της στρατηγικής, που θα έχει ξεκάθαρους στόχους και θα αντικατοπτρίζει το όραμα αλλά και το σεβασμό στην ιστορία της Τράπεζας. Ανέφερε χαρακτηριστικά ότι *«Είναι αποστολή μου να κάνω ό,τι μπορώ για να διατηρήσω και να επεκτείνω την ισχύ μας. Το όνομα της Εθνικής Τράπεζας αποτελεί προνόμιο αλλά και ευθύνη. Ευθύνη τόσο μεταξύ μας, διότι συμμετέχουμε σε ένα συλλογικό εγχείρημα, όσο και απέναντι στην χώρα, να διατηρήσουμε την ισχύ μας και να την εφαρμόσουμε με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιήσουμε το θετικό της αποτέλεσμα»*.

Σε αυτή την αποστολή δεν είμαι μόνος μου λοιπόν, είμαστε όλοι μαζί. Ο καθένας από τη θέση του και με τις δυνατότητές του. Η δύναμή μας είναι μεγάλη και συλλογική, και αυτό φαίνεται σε όλη την ιστορία μας, και στον αντίκτυπό μας στην οικονομία και την κοινωνία διαχρονικά τα τελευταία 175 έτη. Το όραμά μας είναι κοινό. Η λάμψη που έδωσε η Εθνική στη χώρα τα τελευταία αυτά 175 χρόνια να συνεχιστεί και να γίνει ισχυρότερη στο μέλλον. Το στοίχημα της υλοποίησης της στρατηγικής μας είναι μεγάλο. Και σίγουρα απαιτεί προσπάθεια και δουλειά. Σας καλώ να δουλέψουμε μαζί και να βοηθήσετε όλοι να το κερδίσουμε. Θα τα καταφέρουμε». (www.euro2day.gr, 08 Απριλίου 2016).

Ο κ. Φραγκιαδάκης ανέφερε ότι το στρατηγικό σχέδιο της Τράπεζας, εστιάζει στην αξιοποίηση των βασικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Εθνικής, που είναι η υψηλή κεφαλαιακή επάρκεια, η ισχυρή ρευστότητα και το ηγετικό όνομα και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων της νέας εποχής, με στόχο να διασφαλιστεί η ηγετική θέση της Τράπεζας, να πρωτοστατήσει σε ενεργητικό και κερδοφορία, και να ανοικοδομηθεί ως ένας αποτελεσματικός, πελατοκεντρικός και καινοτόμος οργανισμός. Με σκοπό τη μετάφραση του οράματος σε δράσεις, παρέθεσε τους πυλώνες του στρατηγικού σχεδίου (www.euro2day.gr, 08 Απριλίου 2016):

- ✓ βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας του λειτουργικού μοντέλου, με την απλοποίηση των διαδικασιών και τον εξορθολογισμό του κόστους. Στο πλαίσιο αυτό, ανακοίνωσε την πρόθεσή του να διαμορφωθεί ένα ευέλικτο και αποδοτικότερο οργανόγραμμα, με γνώμονα την απρόσκοπτη διεκπεραίωση των λειτουργιών, την εστίαση στους ανθρώπους και τη διαφύλαξη της εταιρικής κουλτούρας.
- ✓ βελτίωση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου, μέσω της ενδυνάμωσης των λειτουργιών χειρισμού των μη εξυπηρετούμενων δανείων και της αναζήτησης ευκαιριών για πιο ριζικές, μακροχρόνιες και αποτελεσματικές λύσεις.
- ✓ αύξηση των εσόδων, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των προμηθειών, της επέκτασης των σχέσεων της Τράπεζας με τους πελάτες της και της προσπάθειας για πλήρη ικανοποίηση των επιθυμιών τους.
- ✓ ψηφιακή αναβάθμιση της Τράπεζας, μέσω της ανάπτυξης στοχευμένων πρωτοβουλιών που θα επιτρέψουν τη βέλτιστη αξιοποίηση χρήσης και ανάλυσης των πληροφοριών που λαμβάνονται και την ψηφιοποίηση βασικών διαδικασιών που σχετίζονται με την εμπειρία πελάτη.

Στο πλαίσιο των κεντρικών πυλώνων της στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας, η Λιανική Τραπεζική, στην οποία εστιάζει η παρούσα μελέτη, μεριμνά, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο κεφάλαιο 6 της παρούσας για τη (ν):

- ✓ βελτιστοποίηση των διαδικασιών που διενεργούνται στο δίκτυο των καταστημάτων και τα εναλλακτικά δίκτυα, μέσω της συνεχούς αναζήτησης τρόπων για την αναβάθμιση της εμπειρίας πελάτη
- ✓ βελτίωση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου, μέσω της συγκράτησης τόσο των χορηγήσεων νέων δανείων όσο και της συστηματικής παρακολούθησης των δανειοληπτών αρμοδιότητάς της, με στόχο την έγκαιρη διαπίστωση αδυναμιών και την αποφυγή δημιουργίας καταστάσεων ληξιπροθεσμίας
- ✓ ενίσχυση της ρευστότητας και αύξηση των εσόδων της από προμήθειες, μέσω βελτιστοποίησης της ποιότητας εξυπηρέτησης, της επέκτασης της σχέσης της με υφιστάμενους και την επίτευξη δημιουργίας νέων πελατών και κυρίως
- ✓ ψηφιακή αναβάθμιση τόσο των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και της συνολικής εμπειρίας πελάτη.

Οι ψηφιακές δυνατότητες μπορεί να μετατρέψουν το ταξίδι του πελάτη σε εμπειρίες που είναι ιδιαίτερα εξατομικευμένες. Την κατεύθυνση σε αυτό, δίνει η Γενική Διευθύντρια Λιανικής κ. Ν. Τζάκου, όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο 6 της παρούσας. *«Τελικός στόχος μας είναι η πρόσβαση στις υπηρεσίες και στα προϊόντα μας να μπορεί να γίνει πλήρως ηλεκτρονικά, δημιουργώντας το «digital journey» που ο πελάτης μας επιθυμεί για τη σχέση του με την Τράπεζα και τις συναλλαγές του»*, αναφέρει χαρακτηριστικά η κ. Τζάκου. (Σπυροπούλου, 26.05.2016).

Η κατεύθυνση της Λιανικής Τραπεζικής στην ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και εμπειριών πελάτη, συνάδει απολύτως με τη γενικότερη διεθνή τάση, η οποία αμφισβητεί σημαντικά τον τρόπο που λειτουργούν μέχρι σήμερα οι τράπεζες. Η ψηφιοποίηση υπόσχεται να αυτοματοποιήσει και να βελτιώσει πολλές τραπεζικές διαδικασίες, σηματοδοτεί όμως και κινδύνους για τις τράπεζες από την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, όπως περιγράφηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο 6.3.2. «Η αγορά και το ανταγωνιστικό περιβάλλον».

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η τεχνολογία αναδεικνύεται σε σχεδόν αποκλειστικό τομέα ευκαιριών, οι τράπεζες καλούνται να αμφισβητήσουν τα πάντα, με τον ίδιο τρόπο που και ο αεροπορικός κλάδος μετέτρεψε τα αεροπορικά ταξίδια από την παραδοσιακή σχέση «πρόσωπο με πρόσωπο» που βασιζόταν στο χαρτί, σε μια εμπειρία σχεδόν πλήρως αυτοματοποιημένη. Θα πρέπει επίσης οι τράπεζες να μείνουν προσηλωμένες στην απόκτηση εξαιρετικά σημαντικής γνώσης για την κάθε αλληλεπίδρασή τους με τους πελάτες τους, καθώς έχει αποδειχθεί ότι το 86% των πελατών που σταματούν επιχειρηματικές δραστηριότητες με μια επιχείρηση, οφείλεται σε προηγούμενες κακές τους εμπειρίες από τη σχέση τους με τη συγκεκριμένη επιχείρηση. (Khanna, November 2014).

Η προσήλωση όλων των εργαζομένων της Εθνικής στους στόχους που τίθενται από την Ανώτατη Διοίκηση, διευκολύνεται σημαντικά με την ενιαία εταιρική κουλτούρα της Εθνικής Τράπεζας, προϊόν της επί 175 χρόνια λειτουργίας της, ενώ αντίθετα, οι άλλες συστημικές τράπεζες που υλοποίησαν μεγάλο μεγέθους συγχωνεύσεις, δεν έχουν το πλεονέκτημα της ενιαίας κουλτούρας. Η εταιρική κουλτούρα είναι η βάση πάνω στην οποία σχεδιάζει και διαμορφώνει μια επιχείρηση τη στρατηγική της, προσδιορίζει τους στόχους και το επιχειρηματικό της πλάνο, όπως αναδείχθηκε εκτενώς στο κεφάλαιο 4.2 «Εταιρική Κουλτούρα». Η ύπαρξη ενιαίας εταιρικής κουλτούρας, συμβάλλει στην αναβάθμιση της εμπειρίας πελάτη και στον περιορισμό της ανασφάλειας και της ανησυχίας των πελατών, των μετόχων και των επενδυτών που συνήθως αναπτύσσεται μετά από μεγάλης έκτασης συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Η Εθνική Τράπεζα, έχει αποφύγει ζητήματα που καλούνται να διαχειριστούν οι τρεις άλλες συστημικές τράπεζες, μετά τις συγχωνεύσεις και εξαγορές που υλοποίησαν και τα οποία συνοψίζονται στις πρακτικές δυσκολίες ως προς (Βάκη, Καραγιώργου, Δημητρίου, Καρύδη, Ξυτάκη, Σαμπάνης και Σαϊτού, 03/08/2014):

- ✓ τη βέλτιστη αξιοποίηση όλων των στελεχών,
- ✓ το συνδυασμό των, με διαφορετικό τρόπο, διενεργούμενων διαδικασιών
- ✓ την ενσωμάτωση κάθε νέου στοιχείου στις δομές, τις λειτουργίες και τα συστήματα κάθε τράπεζας,
- ✓ την αντίσταση στην αλλαγή που έχουν την τάση να επιδεικνύουν όλοι μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές προσπαθώντας να διατηρήσουν τις ισορροπίες.

Τα παραπάνω αναδείχθηκαν μετά από σχετική έρευνα που διενεργήθηκε σε ανώτατα στελέχη τραπεζών, των οποίων οι τράπεζες στις οποίες απασχολούνται, συγχωνεύτηκαν με άλλες, όπου επιβεβαιώθηκε ότι η συγχώνευση και η συμβίωση ίσων (*merger of equals*) είναι σχεδόν αδύνατον να συμβεί. (Βάκη, Καραγιώργου, Δημητρίου, Καρύδη, Ξυτάκη, Σαμπάνης και Σαΐτου, 03/08/2014).

Η Εθνική Τράπεζα ωστόσο, προκειμένου να αξιοποιήσει και να αναδείξει την εταιρική κουλτούρα ως ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, απαιτείται να διαχειριστεί προηγουμένως τη σύγκρουση μεταξύ των δυνάμεων που ανθίστανται στην αλλαγή, ώστε να διευκολύνει την ανάδειξη και ανάπτυξη εκείνων που επιζητούν την αλλαγή ως μοναδικό μέσο για την επιτυχή πορεία της Τράπεζας.

Με τον ίδιο τρόπο που η ίδια η χώρα χρειάζεται ένα νέο οικονομικό μοντέλο που για να το επιτύχει απαιτείται να απαλλαγεί από το φόβο και την άρνηση αναγκαιότητας αλλαγής, ώστε να έχει ελπίδες για αύξηση της μακροχρόνιας απασχόλησης, της ανταγωνιστικότητας και των οικονομικών επιδόσεων της ελληνικής οικονομίας (Αργυρού, 1/10/2016), χρειάζεται και η Εθνική Τράπεζα την αλλαγή.

Η δήλωση του Διευθύνοντος Συμβούλου κ. Λ. Φραγκιαδάκη, *«οφείλουμε να αλλάξουμε τον τρόπο που λειτουργούμε, που είμαστε δομημένοι, που αλληλοεπιδρούμε με τον πελάτη μας, την οικονομία μας και την κοινωνία μας»*, συμπυκνώνει όλα τα χαρακτηριστικά και τη φύση της στρατηγικής που επιλέγει η Εθνική, ως ασπίδα στο εξαιρετικά απειλητικό περιβάλλον που διαμόρφωσε η οικονομική κρίση αλλά και ως φαρέτρα για την αξιοποίηση όλων των ευκαιριών που παρουσιάζονται, οι οποίες για να επιτευχθούν απαιτούν σημαντικές αλλαγές σε όλα τα επίπεδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ελληνική (Ηλεκτρονική Πηγή, Διάλεξη, Συνέντευξη)

- ❖ www.protothema.gr, (07/07/2016)
- ❖ www.bankingnews.gr, (07/10/2016), «Οι καταθέσεις μειώθηκαν 400 εκατ. τον Σεπτέμβριο 2016 – Οι φόροι ροκανίζουν την αύξηση από τον τουρισμό»
- ❖ www.e-forologia.gr, (10.09.2016),
- ❖ Μπέλλος Η., (22/08/2016), «Κρίσιμος ο Σεπτέμβριος για το μέλλον των ελληνικών συστημικών τραπεζών», www.eurocapital.gr
- ❖ Παπαϊωάννου Α, (09/08/2016), www.euro2day.gr.
- ❖ Θανόπουλος Γ, Διαλέξεις EMBA, (Νοέμβριος 2015).
- ❖ www.euro2day.gr, (08 Απριλίου 2016)
- ❖ Σπυροπούλου Λ, (26.05.2016), Συνέντευξη με Ν. Τζάκου, «Το...digital στοίχημα της Εθνικής», www.euro2day.gr.
- ❖ Βάκη Α, Καραγιώργου Κ, Δημητρίου Κ, Καρύδη Β, Ξυτάκη Μ, Σαμπάνης Θ και Σαΐτου Ε, (03.08.2014), «Η διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας κλειδί στις επιτυχημένες συγχωνεύσεις», www.kathimerini.gr, ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
- ❖ Αργυρού Μ, (1.10.2016), συνέντευξη στην τηλεόραση του «ΣΚΑΙ»

Ξένα (Βιβλίο, Άρθρα)

- ❖ Wheelen T and Hunger J, «Strategic Management and Business Policy», (2012), 13th Edition, PEARSON)
- ❖ Khanna S, (November 2014), «The Bank of the future», McKinsey&Company.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ελληνική

1. Αργυρού Μ, (1/10/2016), Συνέντευξη στην τηλεόραση του «ΣΚΑΙ»
2. Αυγουλάς Α., (Σεπτέμβριος 2015), «Σύντομη ανατομία μιας (εν μέρει) αποτρέψιμης καταστροφής», Κατανοώντας την ελληνική κρίση», Νο 8, Παρατηρητήριο για την κρίση – ΕΛΙΑΜΕΠ
3. Βάκη Α, Καραγιώργου Κ, Δημητρίου Κ, Καρύδη Β, Ξυτάκη Μ, Σαμπάνης Θ και Στάιου Ε, (03/08/2014), «Η διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας κλειδί στις επιτυχημένες συγχωνεύσεις», www.kathimerini.gr, ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
4. Βάση δεδομένων ΕΤΕ: Αρχεία από τις Διευθύνσεις Οργάνωσης, Ανάπτυξης Πελατών Λιανικής και το «Intranet site» της Τράπεζας
5. Γεωργιάδης Ν, (Σεπτέμβριος 2005), «Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα. Η Πορεία των Οικονομικών Μεγεθών των Μεγάλων Εμπορικών Τραπεζών το β' εξάμηνο του 2005», Investment Research & Analysis Journal
6. Γεωργίου Ρ., (13/11/2015) «Ο Χάρης Καρώνης για τη Viva, τα capital controls, τα POS και τις κάρτες», www.techstart.gr
7. Γεωργόπουλος Ν, (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», 3η έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
8. Γεωργόπουλος Ν, (2016), Διαλέξεις Ε-MBA.
9. Δελτίο Τύπου ΕΤΕ (19 Αυγούστου 2016), Γραφείο Τύπου ΕΤΕ
10. Ε.Ε.Τ. – Τράπεζες Μέλη & Συνδεδεμένα Μέλη της Ε.Ε.Τ.
11. Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2015, ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
12. ΕΛ/ΛΑΚ creativecommons.gr|my content. ellak.gr.
13. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (29/10/2013) - ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) αριθ. 1024/2013 ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 15ης Οκτωβρίου 2013, για την ανάθεση ειδικών καθηκόντων στην Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σχετικά με τις πολιτικές που αφορούν την προληπτική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων.
14. Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα – Τραπεζική εποπτεία
15. Ζαβερδινός Π, Ζαβερδινός Ζ, (02/02/2015), www.naftemporiki.gr
16. Θανόπουλος Γ, (2013), «Διεθνής Επιχείρηση: περιβάλλον, δομή και προκλήσεις», 3η έκδοση, Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ.
17. Θανόπουλος Γ, (Νοέμβριος 2015), Διαλέξεις ΕΜΒΑ.
18. Καρακασίδης Σ, (02/07/2016), «Το τρίτο μεταναστευτικό κύμα των Ελλήνων», www.kathimerini.gr
19. Μαλλιάρη Ν, (02/05/1999), «Οι ελληνικές Τράπεζες στη βαλκανική αγορά», ΤΟ ΒΗΜΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.
20. Μαλλιάρη Ν, (27/11/2015), «Τι προβλέπει το πλάνο αναδιάρθρωσης της ΕΤΕ», www.capital.gr
21. Μάλλιαρης Π, (2015), Διαλέξεις Ε-MBA
22. Μαριόλης Κ, (19/05/2016), «Τραπεζικό comeback μετά από 6 χρόνια», www.liberal.gr
23. Μπαμπινιώτης Γ. (2005), «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Β' έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας
24. Μπέλλος Η., (22/08/2016), «Κρίσιμος ο Σεπτέμβριος για το μέλλον των ελληνικών συστημικών τραπεζών», www.eurocapital.gr
25. Μπουλούτζα Π, (01/10/2015), «Χώρα γερόντων η Ελλάδα έως το 2050», www.kathimerini.gr
26. Παντουβάκης Α., Σιώμκος Γ. και Χρήστου Ε., (2015) «Μάρκετινγκ», Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνη
27. Παπαδογιάννης Γ, (18/10/2013), «Το μέλλον των ελληνικών τραπεζών. Γιατί γονάτισαν,

- πώς αναβιώνουν», Foreign Affairs Hellenic edition
28. Παπαδογιάννης Γ, (26/06/2013), «Η επέλαση, η πτώση και η αναγέννηση των Ελληνικών τραπεζών», Matrix 24
 29. Παπαϊωάννου Α, (09/08/2016), www.euro2day.gr
 30. Παπαϊωάννου Γιώργος, (13/12/2015), «Η νέα ανακεφαλαιοποίηση οδηγεί σε συρρίκνωση εντός των συνόρων», www.tovima.gr
 31. Σακελλαρίου Ν., (24/09/2016), «Εντείνεται ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση καταθέσεων», www.imerisia.gr
 32. Σπυροπούλου Λ, (26.05.2016), Συνέντευξη με Γ.Δ. Λιανικής Τραπεζικής Ν. Τζάκου: «Το... digital στοίχημα της Εθνικής Τράπεζας», www.euro2day
 33. Τράπεζα της Ελλάδος: «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης 2008 – 2013»
 34. Τριγάζης Π., (02/02/2016), www.tvxs.gr/news/egrapsan-eipan/act-greece
 35. Τσόγκας Μ, (2016), «International Marketing for the E-MABA 2016», Διαλέξεις.
 36. Χαρδούβελης Γ, (2011), « Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον της ελληνικής οικονομίας», Εισαγωγή Συλλογικού Τόμου, 2011, www.hba.gr
 37. Χρυσικόπουλος Ν, Μαλλιάρη Ν, Κουρλιμπίνη Β και Οικονόμου Κ, (26/06/2016), <http://www.capital.gr/story/3136321>
 38. <http://startupper.gr>, (19/12/2014), «Εθνική Τράπεζα: «Βάζει» το «i-bank» στη μικρή λιανική για πληρωμές σε ΔΕΚΟ και επιχειρήσεις»
 39. <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/default.aspx>
 40. <http://www.iefimerida.gr>, (22/01/2016)
 41. www.nbg.gr
 42. www.act4greece.gr
 43. www.bankingnews.gr, (30/06/2016), «Φραγκιαδάκης (Εθνική): Επιστροφή καταθέσεων και έξοδος στις αγορές, οι προϋποθέσεις για άρση των capital controls»
 44. www.bankingnews.gr, (07/10/2016), «Οι καταθέσεις μειώθηκαν 400 εκατ. τον Σεπτέμβριο 2016 – Οι φόροι ροκανίζουν την αύξηση από τον τουρισμό»
 45. www.bankingnews.gr, (21/09/2016), «Πως αξιολογεί το ΔΝΤ τις ελληνικές τράπεζες με βάση τα capital controls; - Ποια έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία;»
 46. www.bankingnews.gr, (30/05/2016), «Από τις 18 συγχωνεύσεις τραπεζών τα τελευταία 3-4 χρόνια ποιες ήταν οι πιο επιτυχημένες;»
 47. www.cnn.gr, (09/12/2015)
 48. www.cnn.gr, (10/04/2016)
 49. www.dikaiologitika.gr, (03/06/2016), «Οι εκπτώσεις της ΔΕΗ βάζουν φωτιά στη λιανική ρεύματος»
 50. www.e-forologia.gr, (10/09/2016)
 51. www.enikonomia.gr, (01/09/2016)
 52. www.ethnos.gr, (17/01/2015), «Τι είναι και πώς λειτουργεί ο ELA»
 53. www.ethnos.gr, (20/05/2015), «Καταργήστε το μονοπώλιο στην αγορά ηλεκτρικής ενέργειας»
 54. www.euro2day.gr (17/06/2010), «ΥΠΟΙΚ: Οι εκπρόσωποι του Δημοσίου σε τράπεζες και ΟΤΕ»
 55. www.euro2day.gr, (08 Απριλίου 2016)
 56. www.euro2day.gr, (31/12/2012)
 57. www.hba.gr
 58. www.hba.gr, (05/08/2016), {Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου: «Επείγουσες ρυθμίσεις για τη θέσπιση περιορισμών στην ανάληψη μετρητών και τη μεταφορά κεφαλαίων», (ΦΕΚ Α΄84/18.07.2015)}
 59. www.huffingtonpost.gr, (01/06/2016), «Ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας το β΄ εξάμηνο του 2016 και ρυθμό ανάπτυξης 1,9% το 2017 προβλέπει ο ΟΟΣΑ»

60. www.iperxreomenanoikokiria.gr, Elina Financial Services
61. www.kerdos.gr, (21/08/2016), «Φέρε τα λεφτά από το στρώμα, η νέα τραπεζική ιδέα»
62. www.matrix24.gr, (29/05/2015), «Λ. Κατσέλη: Οι τρεις στρατηγικοί πυλώνες της Εθνικής Τράπεζας»
63. www.mikrometoxos.gr, (07/03/2016), «Βγαίνουν στο σφυρί 10.000 ακίνητα»
64. www.naftemporiki.gr, (30/08/2016), «Επιστροφή στην κερδοφορία για τον Όμιλο Πειραιώς»
65. www.naftemporiki.gr, (31/08/2016), «Eurobank: Στα 106 εκατ. τα καθαρά κέρδη στο εξάμηνο»
66. www.naftemporiki.gr, (31/08/2016), «Θετικά μηνύματα για την Alpha Bank»
67. www.naftemporiki.gr, (31/08/2016), «Στα τρία εκατ. τα κέρδη μετά φόρων στο α΄ εξάμηνο 2016»
68. www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση
69. www.nbg.gr, Εταιρική Διακυβέρνηση, Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης της ΕΤΕ
70. www.newmoney.gr, (03/01/2016), «Έπεσαν» οι υπογραφές για την πώληση του Αστέρα Βουλιαγμένης
71. www.newpost.gr, (17/02/2016)
72. www.protothema.gr, (07/07/2016)
73. www.reporter.gr, (08 Μαρ 2016), «Τράπεζες: Το «αγκάθι» του αναβαλλόμενου φόρου»
74. www.taxheaven.gr/laws/index/law215, (Νόμος 3723/2008)
75. www.toxrima.gr, (10/02/2016), «Η Ντανιέλ Νούι αλλάζει την στρατηγική των ελληνικών τραπεζών»
76. www.toxrima.gr, (21/07/2016)

Ξένη

77. Adapted article Mckinsey & Company, (May 2003), from Marvin Bower, «The will to Manage: Corporate Success through Programmed Management».
78. Aghina W, Smet A and Weerda K, (December 2015), «Agility: It rhymes with stability», Mckinsey Quarterly.
79. Barquin S. and HV V., (April 2016), «Building a digital – banking business», Mckinsey&Company
80. Bauer H, Patel M and Veira J, (October 2015) «Internet of Things: Opportunities and challenges for semiconductor companies», Mckinsey & Company
81. Bhagat; Hirt M; and Kehoe C, (April 2011), Contributors: McKinsey Global Survey results, (2011), «Governance since the economic crisis», Mckinsey Survey
82. Bhandari R, Singer M, Scheer H, (2014), «Using marketing analytics to drive superior growth», Mckinsey & Company
83. Block J, Kohn K and Miller D, Ullrich K, (2014), «Necessity entrepreneurship and competitive strategy», Springer Science + Business Media, New York
84. Bollard A, Doshi N and Maxwell M, (August 2014), «The future of US retail – banking distribution», Mckinsey & Company
85. Bonomo, Schneider, Turchetti, and Vettori, (July 2016), «SREP: How Europe’s banks can adapt to the new risk-based supervisory playbook», Mckinsey&Company
86. Bradley C and Dawson, (October 2013), «The art of strategy», Mckinsey Quarterly
87. Bradley C, Dawson A and Montard A, (October 2013) «Mastering the building blocks of strategy», McKinsey Quarterly
88. Bradley C, Hirt M, and Smit S, (January 2011), «Have you tested your strategy lately?» McKinsey Quarterly
89. Brady K and Lowell W, (2014), «Theory vs. Practice: A Study of Business Consultants

- and Their Utilization of Corporate Culture in Daily Practice», Journal of Practical Consulting, Vol. 5 Iss. 1
90. Bryan L, (December 2009), «Dynamic management: Better decisions in uncertain times», McKinsey Quarterly
 91. Buil I, Catalánb S and Martínezb E, (January 2015), «The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector», Business Research Quarterly
 92. BusinessDictionary.com
 93. Butt C, (August 2016), «Maximizing marketing value through smarter procurement», Mckinsey & Company
 94. Caudilio F, Houben S and Noor J, (July 2015) – contributors to the development and analysis of this survey, «Growing beyond the core business», Mckinsey & Company
 95. Chandler Alfred, New York, (1962), «Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise» Doubleday
 96. Chang W. and Taylor S., (January 2016), «The Effectiveness of Customer Participation in New Product Development: A Meta-Analysis», American Marketing Association, Journal of Marketing, vol 80
 97. Collis D. and Montgomery C., (July – August 1995), «Competing on resources: Strategy in the 1990s», Harvard Business Review
 98. Dahl D, (02/2010), «Should Small Businesses Be Entitled to Government Subsidies?» GROWTH THROUGH ACQUISITION, «How to Develop a Business Growth Strategy», www.inc.com
 99. Dave F, Lopez V, and O'Neill B, (May 2016), «Using buzz analytics to gain a product and marketing edge», Mckinsey Quarterly
 100. David F and Marion F, (2011), «Strategic Management, Concepts and Cases», Pearson
 101. Dempsey J, (July 2015), «Moral Responsibility, Shared Values, and Corporate Culture», Business Ethics Quarterly
 102. Desmet D, Loffer M and Weinberg A, (September 2016), «Modernizing IT for a digital era», Mckinsey&Company
 103. Dietz M, Härle P, and Khanna S, (April 2016), «A digital crack in banking's business model», Article - McKinsey Quarterly
 104. Dobbs R, Manyika J and Woetzel J, (April 2015), «The four global forces breaking all the trends», Mckinsey Global Institute
 105. ECB Part of financial stability review, Financial Stability Review, Euro area financial institutions, (November 2015)
 106. Edelman D, Stone D and Fanderl H, (February 2015), «The CMO and COO: Partners on a customer journey», Mckinsey & Company
 107. Europa. eu: European Union
 108. Global Consumer Banking Survey (2014) «Know your 8 customer segments»
 109. Gluck F, Jacobides M and Simpson D, (September 2014), «Synthesis, capabilities, and overlooked insights: Next frontiers for strategists», Commentary - McKinsey Quarterly
 110. Greenwood R, (1981), «Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy», Academy of Management Review, Vol 6. No 2
 111. Haines D and Kirkland R., (August 2015): «How Grohe finds growth through innovation», Mckinsey & Company
 112. Hall S, Lovallo D, and Musters R, (March 2012), «How to put your money where your strategy is», McKinsey Quarterly, Article
 113. Harshita B, (2015), «Metamorphosis of Banking Products - A Perception of Bank Employees», Journal of Internet Banking and Commerce
 114. Hatami H, McLellan K, Plotkin C and Schulze P, (March 2015), «Six steps to transform your marketing and sales capabilities», Mckinsey & Company
 115. Hitkaa M. and Balážová, Ž. (2015), «The impact of age, education and seniority on

- motivation of employees», Business: Theory and practice, volume 16
116. Hitkaa M, Vetráková M, Balážová Ž and Danihelová Z, (2015), «Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement», Business Economics and Management 2015 Conference, ScienceDirect
 117. Horwitch M., (1987), «The emergence of post – Modern Strategic Management», Massachusetts Institute of Technology Libraries.
 118. Huesch M, (2013), «Are there always synergies between productive resources and resource deployment capabilities?» Strategic Management Journal, Vol. 34.
 119. Jay H and Barry R, (2011), «Operations Management», 10th edition, PEARSON
 120. Jindal R, Sarangee K, Echambadi R, and Lee S, (July 2016), «Designed to Succeed: Dimensions of Product Design and Their Impact on Market Share», American Marketing Association, Journal of Marketing, Vol. 80.
 121. Johnson G, Scholes K and Whittington R, (2005), «Exploring Corporate Strategy Text and Cases», Pearson
 122. Joy M, (Jul 17, 2015), «Retrenchment strategies corporate level strategies» Published in: Education Jack Welch Management Institute - Strategic management
 123. Kalotychoua E. and Staikouras S., (2007), «De Facto versus De Jure Bank–Insurance Ventures in the Greek Market», www.genevassociation.org
 124. Kaplan J., and Seth I., (April 2016), «Banking on the cloud», Mckinsey&Company
 125. Kay J, (1995) «Foundations of Corporate Success: How business strategies add value», Oxford Scholarship Online: November 2003.
 126. Key, M., Tompson, H. and McCann J, (2009) «Knowledge Management: A Glass Half Full», People & Strategy., Vol. 32 Issue 4.
 127. Kilian J, Sarrazin H, Yeon H, (September 2015), «Building a design-driven culture», Mckinsey & Company
 128. Kottler P and Keller K, (2012), «Marketing Management», 14th Edition, Pearson Education.
 129. Kraatz M., Ventresca M. and Denk L. (2010), «Precarious values and mundane innovations: Enrollment Management in American Liberal Arts Colleges», Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 6.
 130. Kuratko D, Hornsby J and Covin J, (January - February 2014), «Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship», Business Horizons, Volume 57, Issue 1.
 131. Llewellyn C and Podpolny D, (January 2015), «Capturing the new 'value' segment in medical devices», McKinsey & Company
 132. Lowell B, (December 2009), «Dynamic management: Better decisions in uncertain times», σελ:2, McKinsey Quarterly, Article
 133. Makadoki R and Ross D, (February 2009), «Taking industry structuring seriously: A strategic Perspective on Product differentiation», Strategic Management Journal, 34 published online (2013), Copyright 2012 John Wiley & Sons, Ltd
 134. McRitchie J, (8/1999), «Corporate Governance Defined: Not So Easily», Corporate Governance
 135. Mitreanu C., (Winter 2006), «Is Strategy a bad word?», MIT Sloan Management Review, Vol. 47 Issue 2
 136. Munch J, (2016) «Is your business being affected by fintech?», www.hottopics.ht
 137. Mylonas P, (February 2016), «Macro View», National Bank of Greece
 138. Nitescu D., (2015), «Banking Business and Social Media – A Strategic Partnership», Theoretical and Applied Economics Volume XXII (2015), No. 4 (605), Winter
 139. OECD Economic Surveys: Greece, (March 2016)
 140. Oudéa F. and Kirkland R. - interview, (November 2013), «Leading in the 21st century», Mckinsey&Company
 141. Pan W, Lang Y and Chen, (October 2014), «A case study of the corporate turnaround

- strategies», The International Journal of Organizational Innovation
142. Paul W, συνέντευξη με McIntosh B, (May 2014), «Digital strategy», McKinsey & Company
 143. Porter M., (1983), «Industrial Organization and the Evolution of concepts for strategic planning: The new learning», Managerial and Decision Economics, Vol. 4, No 3, Harvard Graduate School of Business Administration.
 144. Raedemaeker S, Feijoo J, and Jacquemont D, (January 2015), «Bringing out the best in people», McKinsey
 145. Rao A., Rao P. and Sivaramakrishna K., (2008), «Strategic Management and Business Policy», Excel Books, A-45, Naraina, Phase 1.
 146. Rumelt R, (June 2011), «The perils of bad strategy», McKinsey Quarterly
 147. Sánchez de Pablo J and Estévez P, (Winter 2014), «The Relationship between Corporate Strategy and Cooperative Agreement Success», Management, volume 9 number 4
 148. Satell G, (September 2013), «The evolution of Strategy», Forbes Magazine
 149. Seitz B, Kilian J and Sarrazin H, (March 2016), « The power of design thinking», Mckinsey and Company Podcast transcript
 150. Selznick P, (1957) «Leadership in Administration: A Sociological Interpretation», Row, Peterson, Evanston Il.
 151. Smet A and Gagon C, (December 2015), «Going from fragile to agile», Mckinsey Podcast
 152. Spillecke D and Umbijis A, (March 2013), «Making data – driven marketing decisions», Mckinsey & Company
 153. Stacho, Z. and Stachova, K. (2013), «Talent management in organizations operating in Slovakia», Economic Annals-XXI, Vol. 9-10, No. 1.
 154. Stanley J, (February 2015), «How to influence your new BFF: The Millennial procurement officer», Mckinsey on Marketing and Sales
 155. Tangpong C, Abebe M and Li Z, (July 2015), «A Temporal Approach to Retrenchment and Successful Turnaround in Declining Firms», Journal of Management Studies
 156. Wheelen T and Hunger D, (2012) «Strategic Management & Business Policy», 13th edition, Pearson
 157. WOOD Company, (12/09/2016) «Greek Banks - Cheap story, but what's the trigger?»
 158. Yakola D, (March 2014), «Ten tips for leading companies out of crisis», Mckinsey
 159. Zoellner F and Schaeffers T, (September 2015), «Do Price Promotions Help or Hurt Premium-Product Brands? The Impact of Different Price-Promotion Types On Sales and Brand Perception», Journal of advertising research
 160. <http://businessjargons.com/stability-strategy.html>
 161. http://www.consilium.europa.eu/el/policies/banking-union/singleresolution_mechanism/
 162. <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2013/09/Saylor.orgs-StrategyFormulation>.
 163. <https://brisellesnews.wordpress.com>
 164. www.businessdictionary.com/market-share.html
 165. www.ey.com, Global Consumer Banking Survey 2014, «Know your 8 customer segments»
 166. www.hbs.faculty.pages.profile
 167. www.inc.com-Business Terms – Encyclopedia – Personal Selling.
 168. www.segmentationstudyguide.com
 169. www.thebalance.com, (10/08/2016), «Retail Banks: Their Structure and Function»
 170. www.webopedia.com/term/c/crm_software.html

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Περιγραφή προϊόντων και υπηρεσιών Λιανικής Τραπεζικής

ΠΗΓΗ: www.nbg.gr

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|--|--|------------------|-------------------|
| | | Business | Premium / Ιδιώτες |
| Εισπράξεις – πληρωμές | | | |
| BusinessCard MasterCard | διεθνής πιστωτική κάρτα για αγορές αγαθών και υπηρεσιών στην Ελλάδα και το εξωτερικό με όλες τις συνεργαζόμενες με την MasterCard επιχειρήσεις | ✓ | |
| Debit MasterCard Business | διεθνής χρεωστική κάρτα, η οποία ανήκει στο δίκτυο MasterCard, για την κάλυψη επιχειρηματικών αναγκών και διαχείριση επαγγελματικών εξόδων, χωρίς τη χρήση μετρητών | ✓ | |
| i-bank e-Commerce | υπηρεσία διасύνδεσης του e-shop της επιχείρησής με τα συστήματα της Τράπεζας για τη διαχείριση συναλλαγών πληρωμών με κάρτες, με σκοπό την εξόφληση του αντίτιμου των προϊόντων και υπηρεσιών που εμπορεύεται | ✓ | |
| i-bank POS | υπηρεσία αποδοχής, διαχείρισης, και εκκαθάρισης συναλλαγών με κάρτες πληρωμών, μέσω ηλεκτρονικών τερματικών συσκευών αποδοχής καρτών (POS) | ✓ | |
| i-bank POS economy | νέο, καινοτόμο μοντέλο τιμολόγησής του i-bank POS | ✓ | |
| i-bank Virtual POS | υπηρεσία υποστήριξης του τηλεφωνικού κέντρου (call center) της επιχείρησής μέσω Virtual POS για την εξόφληση αντίτιμου κάθε πωλούμενου από την επιχείρηση αγαθού ή/και προσφερόμενης υπηρεσίας | ✓ | |
| ΕΘΝΟDeposit | κάρτα κατάθεσης μετρητών, τοπικής ισχύος που εξυπηρετείται αποκλειστικά μέσω των i-bank ATM της Εθνικής Τράπεζας | ✓ | |
| Μαζικές Πιστώσεις | πραγματοποίηση πολλαπλών πιστώσεων λογαριασμών της Τράπεζας και άλλων τραπεζών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, σε ευρώ μέσω του i-bank internet banking | ✓ | |
| Πάγιες Εντολές Εξόφλησης (ΣΕΠΥ, ΣΠΗΚ, ΣΑΧ) | διδικασία αυτόματης εξόφλησης υποχρεώσεων (ΔΕΚΟ, ασφαλιστικές εταιρείες, ενοίκια, διδάκτρα κλπ) μέσω πάγιας εντολής του πελάτη προς την Τράπεζα για χρέωση συγκεκριμένου καταθέτου λογαριασμού | ✓ | |
| Πληρωμές-Μεταφορές-Εμβάσματα | πληρωμές υποχρεώσεων (ΔΕΚΟ, ασφαλιστικές υποχρεώσεις, ΦΠΑ, κλπ), εμβάσματα εσωτερικού / εξωτερικού και μεταφορές από λογαριασμό σε λογαριασμό μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων i-bank και του δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας | ✓ | |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|--|--|------------------|---------|
| | | Business | Ιδιώτες |
| Αποταμίευση | | | |
| Εφάπαξ Εθνικής | ασφαλιστικό και επενδυτικό πρόγραμμα εφάπαξ καταβολής με εγγυημένο κεφάλαιο και εξασφαλισμένη απόδοση στη λήξη | | ✓ |
| ΜΗΝΙΑΙΟ | προθεσμιακός λογαριασμός σε ευρώ με καταβολή σταθερού ποσού τόκων, σε μηνιαία βάση | | ✓ |
| Παιδικό Εθνικής | ασφαλιστικό - αποταμιευτικό πρόγραμμα, που προβλέπει τη συσσώρευση κεφαλαίου με σκοπό την αποκατάσταση ανηλίκου, μέσω τακτικών μηνιαίων καταβολών | | ✓ |
| Σύνταξη Εθνικής | ασφαλιστικό - αποταμιευτικό πρόγραμμα, που προβλέπει τη συσσώρευση κεφαλαίου με σκοπό την αποταμίευση/σύνταξη, μέσω τακτικών μηνιαίων καταβολών | | ✓ |
| Ασφαλιστικά Προϊόντα | | | |
| Ασφάλεια Ακινήτου | ασφαλιστικά πακέτα κάλυψης ζημιών για ακίνητα καθώς και το περιεχόμενο αυτών | ✓ | ✓ |
| Ασφάλεια Οχήματος | πρόγραμμα ασφάλισης επιβατικών οχημάτων ιδιωτικής χρήσης (ΕΙΧ) και μοτοσυκλετών που προσφέρεται σε 3 πακέτα με διαφορετικούς συνδυασμούς καλύψεων | ✓ | ✓ |
| Ασφάλιση Ζωής & Μ.Ο.Α Δανειοληπτών /Εγγυητών Επιχειρηματικών Πολυδανείων | πρόγραμμα ασφάλισης ζωής και Μ.Ο.Α δανειοληπτών / εγγυητών επιχειρηματικών πολυδανείων | ✓ | |
| Ασφάλιση ζωής δανειοληπτών και εγγυητών στεγαστικών δανείων | πρόγραμμα που εξασφαλίζει την αποπληρωμή του στεγαστικού δανείου, σε περίπτωση απώλειας ζωής από οποιαδήποτε αιτία (ασθένεια ή ατύχημα) του δανειολήπτη ή/και του εγγυητή | ✓ | ✓ |
| Ασφάλιση Πυρός και Σεισμού Ακινήτων | πρόγραμμα ασφάλισης κτιρίου και/ή περιεχομένου κατοικιών και συγκεκριμένων κατηγοριών επιχειρήσεων | ✓ | |
| Θυρίδα Θησαυροφυλακίου | Θυρίδες θησαυροφυλακίου εντός των καταστημάτων της τράπεζας έναντι μισθώματος | ✓ | ✓ |
| Πρόγραμμα καταναλωτικών δανείων τακτής λήξης | πρόγραμμα που εξασφαλίζει ένα σταθερό μηνιαίο ποσό για τη συνέχιση της αποπληρωμής ενός καταναλωτικού δανείου τακτής λήξης σε περίπτωση προσωρινής απώλειας του εισοδήματός του ασφαλισμένου και την αποπληρωμή του άληκτου κεφαλαίου του δανείου σε περίπτωση απώλειας της ζωής του ή μόνιμης ολικής ανικανότητας του από ατύχημα | | ✓ |
| Πρόληψη για Όλους | πρόγραμμα πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας για ενήλικους ή ανηλίκους | ✓ | ✓ |
| Φροντίδα Νοσηλείας | πρόγραμμα φροντίδας νοσηλείας, επιδοματικού χαρακτήρα για παιδιά και ενήλικες μέχρι 74 ετών. Εξασφαλίζει με ευνοϊκούς όρους, επίδομα νοσηλείας και χειρουργικό επίδομα | ✓ | ✓ |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|--|--|------------------|---------|
| | | Business | Private |
| Διαχείριση καθυστερήσεων | | | |
| Επαναρρύθμιση οφειλών με Bonus | διεκόλυνση των πελατών που δυσχεραίνονται στην εξυπηρέτηση των επαναρρυθμιζόμενων οφειλών τους με επιστροφή τόκων μέχρι δύο ετών | ✓ | |
| Συνολική Αναδιάρθρωση | αναδιάρθρωση κυρίως των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στην ενίσχυση της ρευστότητας τους μέσω χρονικής μετάθεσης των υποχρεώσεών τους | ✓ | |
| Συνολική Επαναρρύθμιση οφειλών | συνολική επαναρρύθμιση των οφειλών του πιστούχου, συμπεριλαμβανομένων των ληξιπρόθεσμων τόκων και των τόκων που θα λογισθούν έως την ημερομηνία υλοποίησης της ρύθμισης, με χρονική μετάθεση των δανειακών υποχρεώσεών του | ✓ | |
| Συνολική Ρύθμιση Οφειλών | ρύθμιση των οφειλών του πελάτη συμπεριλαμβανομένων των ληξιπρόθεσμων τόκων και των τόκων που θα λογισθούν έως την ημερομηνία υλοποίησης της ρύθμισης, με χρονική μετάθεση των δανειακών υποχρεώσεών του | ✓ | |
| Εγγυοδοτικά προϊόντα | | | |
| Εγγυητικές Επιστολές | έγγραφο που εκδίδεται από την Τράπεζα και ενεργεί ως εγγύηση τήρησης, από τον εντολέα (αυτών για τον οποίο παρέχεται η εγγύηση), υποχρεώσεων οικονομικού ή άλλου περιεχομένου σε έναν δικαιούχο και οι οποίες απορρέουν από διατάξεις νόμου ή από νόμιμες συναλλαγές | ✓ | |
| Έκδοση εγγυητικών επιστολών με την εγγύηση της ΕΤΕΑΝ | έκδοση εγγυητικών επιστολών με την εγγύηση του Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ) | ✓ | |
| Χρηματοδότηση επιχειρήσεων μέσω της Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΤΕΠ) | παροχή εγγυοδοσίας της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων υπέρ της ΕΤΕ σε επιλεγμένες ανταποκριτές Τράπεζες του εξωτερικού για τη διενέργεια διεθνών εμπορικών συναλλαγών | ✓ | |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | | |
|--|--|------------------|---------|---------|
| | | Business | Premium | Ιδιώτες |
| Κάρτες & Εξυπηρέτηση Συναλλαγών | | | | |
| Debit MasterCard | Χρεωστική κάρτα της Εθνικής Τράπεζας, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να πραγματοποιεί εύκολα συναλλαγές μέσω ATM ή απευθείας σε επιχειρήσεις για αγορές προϊόντων | | ✓ | ✓ |
| Go Visa | ευέλικτη πιστωτική κάρτα, με διεθνή αποδοχή, η οποία προσφέρει ασφάλεια και κέρδος σε καθημερινές συναλλαγές | | ✓ | |
| Go Visa/ MasterCard | ευέλικτη πιστωτική κάρτα, με διεθνή αποδοχή, η οποία προσφέρει ασφάλεια και κέρδος σε καθημερινές συναλλαγές | | | ✓ |
| Gold MasterCard | πιστωτική κάρτα που προσφέρει υψηλό όριο συναλλαγών, συνδυάζοντας όλα τα προνόμια των υπολοίπων καρτών ETE | | ✓ | ✓ |
| Internet / Phone / Mobile Banking | Παροχή 24 ώρες το 24ωρο, σχεδόν όλων των δυνατοτήτων που έχει το κατάστημα, όπως πληροφόρηση για λογαριασμούς, το δάνειο, την πιστωτική κάρτα, καθώς και συναλλαγές όπως, μεταφορές/εμβάσματα, πληρωμές, χρηματοπιστωτικές συναλλαγές | | ✓ | ✓ |
| Platinum MasterCard | Πιστωτική κάρτα που προσφέρει σημαντικά υψηλό όριο συναλλαγών με ανταγωνιστικό επιτόκιο, συνδυάζοντας όλα τα προνόμια των υπολοίπων καρτών ETE | | ✓ | ✓ |
| Virtual Prepaid MasterCard | ύλη, προπληρωμένη πιστωτική κάρτα με δυνατότητα πολλαπλών φορτίσεων, η οποία δίνει τη δυνατότητα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών και αγορών στο internet ή σε τηλεφωνικές και ταχυδρομικές παραγγελίες | | ✓ | ✓ |
| Εμβάσματα σε ευρώ προς χώρες μεταναστών | εξερχόμενα εμβάσματα μέσω καταστήματος και δικτύου i-bank ATM προς συγκεκριμένες συνεργαζόμενες τράπεζες σε χώρες μεταναστών, εκφερόμενα μόνο σε νόμισμα ευρώ, με προνομιακή τιμολόγηση και ανώτατο ποσό συναλλαγής τα 900€ | | | ✓ |
| Πάγιες εντολές εξόφλησης οφειλών | διαδικασία άμεσης εξόφλησης οφειλών προς διάφορους φορείς και οργανισμούς, σε περιοδική βάση, μέσω πάγιας εντολής του πελάτη προς την Τράπεζα ή τον φορέα/Οργανισμό για χρέωση συγκεκριμένου καταθετικού λογαριασμού στην καταληκτική ημερομηνία | | ✓ | ✓ |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|---|--|------------------|---------|
| | | Business | Premium |
| Καταθετικά Προϊόντα Πρώτης Ζήτησης | | | |
| Αγροτικός Plus | λογαριασμός τρεχούμενος ή ταμειυτηρίου ανάλογα με την επιθυμία του πελάτη, χωρίς ελάχιστο ποσό αρχικής κατάθεσης, με κλιμακούμενο επιτόκιο | ✓ | |
| Εθνικός Όψεως | Α) ολοκληρωμένο «ταμείο» του επαγγελματία ή της επιχείρησης μέσω του οποίου μπορούν να πραγματοποιούν όλες τις συναλλαγές τους εύκολα, γρήγορα και οικονομικά Β) λογαριασμός όψεως χωρίς όριο αρχικής κατάθεσης, με κλιμακούμενο επιτόκιο και μηνιαίο εκτοκισμό | ✓ | ✓ |
| Εθνοταμειυτήριο | αποταμειευτικός λογαριασμός, χωρίς ελάχιστο ποσό αρχικής κατάθεσης και με κλιμακούμενο επιτόκιο ανάλογα με το ύψος του υπολοίπου | | ✓ |
| Επαγγελματικός Plus | λογαριασμός τρεχούμενος ή ταμειυτηρίου ανάλογα με την επιθυμία του πελάτη, χωρίς ελάχιστο ποσό αρχικής κατάθεσης, με κλιμακούμενο επιτόκιο | ✓ | ✓ |
| Ευρωπαϊκό Ταμειυτήριο | αποταμειευτικός λογαριασμός με ελάχιστο ποσό αρχικής κατάθεσης τα €10.000 και με επιτόκιο συνδεδεμένο με το επιτόκιο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και κλιμακούμενο ανάλογα με το ύψος του υπολοίπου | | ✓ |
| Καταθέσεις όψεως σε ξένο νόμισμα | λογαριασμός καταθέσεων όψεως σε ξένο νόμισμα με ελάχιστο όριο αρχικής κατάθεσης το ισότιμο των €300 | ✓ | |
| Μισθοδοτικός Plus | καταθετικός λογαριασμός, (ταμειυτηρίου ή τρεχούμενος, ανάλογα με την επιθυμία του πελάτη), με κλιμακούμενο επιτόκιο, ανάλογα με το ύψος του υπολοίπου, χωρίς ελάχιστο ποσό αρχικής κατάθεσης | | ✓ |
| Ταμειυτήριο σε ξένο νόμισμα | κλασικός αποταμειευτικός λογαριασμός καταθέσεων συναλλαγμάτων σε πρώτη ζήτηση, με ελάχιστο όριο αρχικής κατάθεσης το ισότιμο των €300 | | ✓ |
| Τρεχούμενος λογαριασμός | ευέλικτος λογαριασμός για φυσικά πρόσωπα, χωρίς ελάχιστο ποσό αρχικής κατάθεσης με κλιμακούμενο επιτόκιο ανάλογα με το ύψος του υπολοίπου | | ✓ |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|--|--|------------------|---------|
| | | Business | Premium |
| Καταναλωτικά Δάνεια | | | |
| Overdraft | παροχή δημιουργίας χρεωστικού υπολοίπου σε τρεχούμενο λογαριασμό καταθέσεων | | ✓ |
| Άρση Βαρών με εμπράγματα εξασφαλίσεις | δάνειο για μεταφορά απολύτως ενημερων οφειλών καταναλωτικής πίστης άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων ή/και της ΕΤΕ | | ✓ |
| Άρση Βαρών Οφειλών ΕΤΕ με εμπράγματα εξασφαλίσεις | δάνειο για μεταφορά απολύτως ενημερων οφειλών καταναλωτικής πίστη της ΕΤΕ | | ✓ |
| Άρση Βαρών Οφειλών ΕΤΕ με ενσχυκές εξασφαλίσεις | δάνειο για μεταφορά απολύτως ενημερων οφειλών καταναλωτικής πίστη της ΕΤΕ | | ✓ |
| Πρόγραμμα πληρωμών δανείων τακτής λήξης | πρόγραμμα που εξασφαλίζει ένα σταθερό μηνιαίο ποσό για τη συνέχιση της αποπληρωμής ενός καταναλωτικού δανείου τακτής λήξης σε περίπτωση προσωρινής απώλειας του εισοδήματός του ασφαλισμένου και την αποπληρωμή του άλλου κεφαλαίου του δανείου σε περίπτωση απώλειας της ζωής του ή μόνιμης ολικής ανικανότητας του από ατύχημα | ✓ | |
| Προσωπικό Δάνειο | δάνειο με σκοπό την κάλυψη προσωπικών αναγκών | | |
| Προσωπικό "ΑΝΤΑΠΟΔΟΣΗ" | καταναλωτικό δάνειο με σκοπό την κάλυψη προσωπικών αναγκών, με σταδιακή μείωση του επιτοκίου για τους συνεπείς δανειολήπτες | | ✓ |
| Προσωπικό Δάνειο με εξασφάλιση ρευστοποιήσιμα στοιχεία | δάνειο για κάλυψη προσωπικών αναγκών με εξασφάλιση καταθέσεις σε ευρώ ή τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα εγγυημένου κεφαλαίου στη λήξη χωρίς χρηματοδότηση | | ✓ |
| Προσωπικό Δάνειο προσημείωση ακινήτου | καταναλωτικό δάνειο για κάλυψη προσωπικών αναγκών με εξασφάλιση την προσημείωση υποθήκης σε αστικό ακίνητο | | ✓ |
| Πράσινες Λύσεις | | | |
| Εξοικονόμηση κατ' οίκον | καταναλωτικό δάνειο επισκευαστικού χαρακτήρα, με επιδοτούμενο επιτόκιο, χορηγούμενο στα πλαίσια του κρατικού προγράμματος «εξοικονόμηση κατ' οίκον» με σκοπό την αναβάθμιση ενεργόβρων κατοικιών κατά μία τουλάχιστον ενεργειακή κατηγορία | | ✓ |
| ΕΣΤΙΑ ΠΡΑΣΙΝΗ | στεγαστικό δάνειο για αγορά ή ανέγερση ενεργειακά αναβαθμισμένης κατοικίας ή για επισκευαστικές εργασίες ενεργειακής αναβάθμισης κατοικίας, με έκπτωση επί του περιθωρίου του επιτοκίου | | ✓ |
| Πράσινο Δάνειο | καταναλωτικό δάνειο για αγορά καινούργιου υβριδικού αυτοκινήτου, αγορά προϊόντων-υλικών και παροχή υπηρεσιών που σχετίζονται με την εξοικονόμηση ενέργειας | | ✓ |
| Φωτοβολταϊκό Σπίτι εμπράγματα εξασφαλίσεις | καταναλωτικό δάνειο επισκευαστικού χαρακτήρα για αγορά και εγκατάσταση φωτοβολταϊκού συστήματος σε στέγη κατοικίας στο πλαίσιο του «ειδικού προγράμματος ανάπτυξης φωτοβολταϊκών συστημάτων συνολικής ισχύος μέχρι 10 kWp», με εμπράγματα εξασφαλίσεις | | ✓ |
| Φωτοβολταϊκό Σπίτι χωρίς εξασφαλίσεις | καταναλωτικό δάνειο επισκευαστικού χαρακτήρα για αγορά και εγκατάσταση φωτοβολταϊκού συστήματος σε στέγη κατοικίας στο πλαίσιο του «ειδικού προγράμματος ανάπτυξης φωτοβολταϊκών συστημάτων συνολικής ισχύος μέχρι 10 kWp» | | ✓ |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|---|--|------------------|---------|
| | | Business | Premium |
| Προϊόντα μακροχρόνιας αποταμίευσης | | | |
| Εφάπαξ Εθνικής | ασφαλιστικό και επενδυτικό πρόγραμμα εφάπαξ καταβολής με εγγυημένο κεφάλαιο και εξασφαλισμένη απόδοση στη λήξη | | ✓ |
| Προϊόντα μεσαίου ρίσκου | | | |
| NBG SICAV - Income Plus | ομολογιακό fund της εταιρίας επενδύσεων μεταβλητού κεφαλαίου NBG international funds – SICAV, το οποίο έχει έδρα το Λουξεμβούργο και ανήκει στον Όμιλο ETE | | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Eurobond - Ομολογιακό | ομολογιακό αμοιβαίο κεφάλαιο, με στόχο την επίτευξη της υψηλότερης δυνατής απόδοσης τόσο από υπεραξία όσο και από εισόδημα, σε μακροπρόθεσμη βάση | | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Synthesis Best Green - Fund of Funds | μικτό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο ανήκει στην κατηγορία των fund of funds καθώς επενδύει σε μερίδια άλλων ΟΣΕΚΑ, τρίτων διαχειριστών | | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Synthesis Best Yellow - Fund of Funds | μικτό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο ανήκει στην κατηγορία των fund of funds καθώς επενδύει σε μερίδια άλλων ΟΣΕΚΑ, τρίτων διαχειριστών | | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Δολογιακό (USD) - Ομολογιακό Εξωτερικού | ομολογιακό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο επενδύει κυρίως σε ομολογιακούς τίτλους με νόμισμα βάσης το δολάριο ΗΠΑ (USD) | | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Στρατηγικών Τοποθετήσεων - Μικτό Εξωτερικού | μικτό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο επενδύει κυρίως στις μεγαλύτερες διεθνείς κεφαλαιαγορές και το χαρτοφυλάκιό του περιλαμβάνει ένα συνδυασμό μετοχών, κρατικών και εταιρικών ομολογών, καταθέσεων, καθώς και μέσων χρηματοαγοράς | | ✓ |
| Προϊόντα σταθερής απόδοσης | | | |
| 3Y FIXED RATE CALLABLE USD σε USD | προθεσμιακή κατάθεση ειδικού τύπου σε Δολάριο ΗΠΑ (USD) με εγγυημένο κεφάλαιο στη λήξη | | ✓ |
| Κεφάλαιο Plus «Άνοδος» | προθεσμιακή κατάθεση ειδικού τύπου σε ευρώ, με εγγυημένο κεφάλαιο και προνομιακή απόδοση στη λήξη κάθε τοκοφόρου περιόδου | | ✓ |
| Μηνιαίο | προθεσμιακός λογαριασμός σε ευρώ με καταβολή σταθερού ποσού τόκων, σε μηνιαία βάση | | ✓ |
| Προθεσμιακές Καταθέσεις | λογαριασμοί καταθέσεων σε ευρώ και Ξ/Ν για φυσικά και νομικά πρόσωπα, με υψηλή εγγυημένη απόδοση, προκαθορισμένη διάρκεια και δυνατότητα αυτόματης ανανέωσης | ✓ | ✓ |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | | |
|---|---|------------------|---------|---------|
| | | Business | Premium | Ιδιώτες |
| Προϊόντα υψηλού ρίσκου | | | | |
| Dual Currency Deposit | κατάθεση διπλού νομίσματος (dual currency deposit) και συγκεκριμένα προθεσμιακή κατάθεση ειδικού τύπου, συνδεδεμένη με την ισοτιμία ενός ξέλου νομίσματος π.χ. EUR/USD | | ✓ | ✓ |
| NBG European Alistars Fund - SICAV | μετοχικό fund της εταιρείας επενδύσεων μεταβλητού κεφαλαίου NBG International Funds – SICAV, που έχει έδρα το Λουξεμβούργο και ανήκει στον Όμιλο ETE | | ✓ | ✓ |
| NBG Global Equity Fund - SICAV | μετοχικό fund της εταιρείας επενδύσεων μεταβλητού κεφαλαίου NBG International Funds - SICAV, η οποία έχει έδρα το Λουξεμβούργο και ανήκει στον Όμιλο ETE | | ✓ | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Blue Chips - Μετοχικό Εσωτερικού | μετοχικό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο επενδύει στην ελληνική χρηματιστηριακή αγορά | | ✓ | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Global Titans - Μετοχικό Εξωτερικού | μετοχικό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο επενδύει κυρίως σε επιλεγμένες μετοχές των 50 μεγαλύτερων και πλέον αναγνωρισμένων πολυεθνικών εταιρειών | | | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Global Titans - Μετοχικό Εσωτερικού | μετοχικό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο επενδύει κυρίως σε επιλεγμένες μετοχές των 50 μεγαλύτερων και πλέον αναγνωρισμένων πολυεθνικών εταιρειών | | ✓ | |
| ΔΗΛΟΣ Synthesis Best Red - Fund of Funds | μετοχικό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο ανήκει στην κατηγορία των fund of funds καθώς επενδύει σε μερίδια άλλων ΟΣΕΚΑ, τρίτων διαχειριστών | | ✓ | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Εισοδήματος - Ομολογιακό Εσωτερικού | ομολογιακό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο έχει στόχο την επίτευξη ελκυστικών αποδόσεων κυρίως από εισόδημα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα | | ✓ | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Ελληνική Ανάπτυξη | επενδύει σε βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες εκδόσεις ομολογιακών τίτλων ελληνικών επιχειρήσεων, ξένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς και του Ελληνικού Δημοσίου | | | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Ελληνική Ανάπτυξη - Ομολογιακό Α/Κ Εσωτερικού | επενδύει σε βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες εκδόσεις ομολογιακών τίτλων ελληνικών επιχειρήσεων, ξένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καθώς και του Ελληνικού Δημοσίου | | ✓ | |
| ΔΗΛΟΣ Μικτό - Εσωτερικού | μικτό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο επενδύει στην ελληνική κεφαλαιαγορά σε ένα συνδυασμό μετοχών και ομολογιακών τίτλων | | ✓ | ✓ |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|---|---|------------------|---------|
| | | Business | Premium |
| Προϊόντα χαμηλού ρίσκου | | | |
| ΔΗΛΟΣ Money Plus- Διαχείρισης Διαθεσίμων | αμοιβαίο κεφάλαιο διαχείρισης διαθεσίμων, με επενδυτικό σκοπό τη διατήρηση της αξίας του ενεργητικού του και την επίτευξη αποδόσεων ανάλογων με τις αποδόσεις στις χρηματαγορές | ✓ | ✓ |
| ΔΗΛΟΣ Synthesis Best Blue - Fund of Funds | ομολογιακό αμοιβαίο κεφάλαιο, το οποίο ανήκει στην κατηγορία των fund of funds καθώς επενδύει σε μερίδια άλλων ΟΣΕΚΑ, τρίτων διαχειριστών | ✓ | ✓ |
| Πρόσθετες υπηρεσίες | | | |
| Εξυπηρέτηση Μισθοδοσίας | υπηρεσία εξυπηρέτησης μισθοδοσίας με μαζική πίστωση των λογαριασμών των δικαιούχων (Μισθοδοτικός Plus) και χρέωση του λογαριασμού της εταιρίας | ✓ | |
| Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες i-bank | δίκτυα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης, δηλαδή Internet Banking, Phone Banking, Mobile Banking, ATM και Κέντρα Αυτόματων Πληρωμών (ΚΑΠ) | ✓ | |
| Υπηρεσίες Εισαγωγών-Εξαγωγών | παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και προϊόντων για την διεκπεραίωση των διεθνών εμπορικών συναλλαγών των επιχειρήσεων <ul style="list-style-type: none"> ➢ απλές αξίες | ✓ | |
| Αξίες εισαγωγών-εξαγωγών αξίες με έγγραφα και απλές αξίες | πληρωμές εισαγωγών για εμπορεύματα που έχουν ήδη παραληφθεί <ul style="list-style-type: none"> εισπράξεις εξαγωγών ➢ αξίες με έγγραφα εισαγωγών, για εμπορεύματα που πρόκειται να παραληφθούν από τον εισαγωγέα-πελάτη μας εξαγωγών, αξίες προς εισπράξη για εμπορεύματα που εξάγονται-παραδίδονται στο εξωτερικό | ✓ | |
| Ρυθμίσεις Αρμ. Καταναλωτικής | | | |
| Αναδιάρθρωση οφειλών καταναλωτικής πίστης με εμπράγματος εξασφαλίσεις | αναδιάρθρωση του συνόλου των οφειλών από υφιστάμενα προϊόντα καταναλωτικής πίστης και πιστωτικές κάρτες χορήγησης ΕΤΕ, με καθυστέρηση από 1 έως και 89 ημέρες σε έστω και ένα προϊόν | | ✓ |
| Αναδιάρθρωση οφειλών καταναλωτικής πίστης με ενοχικές εξασφαλίσεις | αναδιάρθρωση του συνόλου των οφειλών από υφιστάμενα προϊόντα καταναλωτικής πίστης και πιστωτικές κάρτες χορήγησης ΕΤΕ, με καθυστέρηση από 1 έως και 89 ημέρες σε έστω και ένα προϊόν | | ✓ |
| Ρύθμιση οφειλών καταναλωτικής πίστης με εμπράγματος εξασφαλίσεις | ρύθμιση του συνόλου των οφειλών από υφιστάμενα προϊόντα καταναλωτικής πίστης και πιστωτικές κάρτες χορήγησης ΕΤΕ, με ένα τουλάχιστον προϊόν σε καθυστέρηση 90 και άνω ημερών | | ✓ |
| Ρύθμιση οφειλών καταναλωτικής πίστης με ενοχικές εξασφαλίσεις | ρύθμιση του συνόλου των οφειλών από υφιστάμενα προϊόντα καταναλωτικής πίστης και πιστωτικές κάρτες χορήγησης ΕΤΕ, με ένα τουλάχιστον προϊόν σε καθυστέρηση 90 και άνω ημερών | | ✓ |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|---|--|------------------|---------|
| | | Business | Ιδιώτες |
| Ρυθμίσεις Αρμολ. Στεγαστικής | | | |
| Αναδιάρθρωση αρμοδιότητας Δίνσης Κτηματικής & Πίστης Ιδιωτών καταναλωτικών | αναδιάρθρωση οφελών από προϊόντα καταναλωτικής πίστης ή/και πιστωτικές κάρτες συνολικού ποσού άνω των € 10.000, ενήμερων ή σε καθυστέρηση έως και 90 ημέρες | | ✓ |
| Αναδιάρθρωση στεγαστικών | αναδιάρθρωση οφελών από στεγαστικά δάνεια που παρουσιάζουν καθυστέρηση έως 90 ημέρες προκειμένου να καταστούν ενήμερες μέσω νέου δανείου με ταυτόχρονη παροχή τοκοπληρωμής | | ✓ |
| Διευκόλυνση Καταναλωτικών και Καρτών Ιδ. υπαλλήλων, υπαλλήλων δημοσίου, ελ. επαγγελματιών και συνταξιούχων (αρμοδιότητας Δίνσης Κτηματικής) | παροχή δυνατότητας συγκέντρωσης των ενήμερων οφελών από προϊόντα καταναλωτικής πίστης ή και πιστωτικές κάρτες υπολοίπου άνω των € 10.000, με έγγραφη προσημείωση και παροχή δυνατότητας τοκοπληρωμής, εφάπαξ ή τμηματικά, για διάστημα έως και 24 μήνες συνολικά | | ✓ |
| ΕΣΤΙΑ τοκοπληρωμή Προνόμιο 3Μ | παροχή δυνατότητας τοκοπληρωμής σε ενήμερα στεγαστικά δάνεια έως 48 μήνες συνολικά | | ✓ |
| Ρύθμιση καταναλωτικών οφελών με επιβράβευση αρμοδιότητας Δίνσης Κτηματικής & Πίστης Ιδιωτών | ρύθμιση οφελών καταναλωτικής πίστης και πιστωτικών καρτών, με τριετή αρχική περίοδο καταβολής κλασματικής δόσης, χωρίς κεφαλαιοποίηση τυχόν ανεξόφλητων ενήμερων τόκων στην περίπτωση ομαλής αποπληρωμής του δανείου και με δυνατότητα επέκτασης της περιόδου κλασματικής δόσης για ακόμα μία τριετία | | ✓ |
| Ρύθμιση στεγαστικών δανείων με επιβράβευση | ρύθμιση οφελών από στεγαστικά δάνεια σε ευρώ, με τριετή αρχική περίοδο καταβολής κλασματικής δόσης, χωρίς κεφαλαιοποίηση τυχόν ανεξόφλητων ενήμερων τόκων στην περίπτωση ομαλής αποπληρωμής του δανείου και με δυνατότητα επέκτασης της περιόδου κλασματικής δόσης για ακόμα μία τριετία | | ✓ |
| Στεγαστικά Δάνεια | | | |
| Εστία 1 Προνόμιο Επιδοτούμενο από Ε.Δ. | δάνειο που προορίζεται για αγορά, ανέγερση, αποπεράτωση ή επέκταση (ανεπαρκούς) πρώτης κατοικίας, με επιτόκιο επιδοτούμενο για τα πρώτα 8 έτη, σταθερό για το πρώτο έτος και κυμαινόμενο, συνδεδεμένο με το euribor 3Μ, για τα υπόλοιπα έτη | | ✓ |
| ΕΣΤΙΑ 3, 5, 10, 15, 20 Προνόμιο | δάνειο που προορίζεται για αγορά, ανέγερση, αποπεράτωση, επέκταση ή επισκευή κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης ή για αγορά οικοπέδου για ανέγερση κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης, με κυμαινόμενο επιτόκιο συνδεδεμένο με το euribor | ✓ | ✓ |
| ΕΣΤΙΑ Μεικτό | δάνειο που προορίζεται για αγορά, ανέγερση, αποπεράτωση, επέκταση ή επισκευή κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης ή για αγορά οικοπέδου για ανέγερση κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης, με κυμαινόμενο επιτόκιο συνδεδεμένο με το euribor | ✓ | ✓ |
| ΕΣΤΙΑ Προνόμιο | δάνειο που προορίζεται για αγορά, ανέγερση, αποπεράτωση, επέκταση ή επισκευή κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης ή για αγορά οικοπέδου για ανέγερση κατοικίας ή επαγγελματικής στέγης, με κυμαινόμενο επιτόκιο συνδεδεμένο με το euribor, με ελάχιστο το παρεμβατικό επιτόκιο της Ε.Κ.Τ., πλέον ενός περιθωρίου σταθερού για όλη τη διάρκεια του δανείου | ✓ | ✓ |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | | |
|--|--|------------------|---------|---------|
| | | Business | Premium | Ιδιώτες |
| Συγχρηματοδοτούμενα δάνεια | | | | |
| Jeremie | εφάπαξ χρηματοδότηση για την απόκτηση παγίων στοιχείων ή/και κάλυψη αναγκών κεφαλαίου κίνησης με κεφάλαια προερχόμενα κατά 50% από το ΕΣΠΑ 2007-2013 και κατά 50% από ίδια κεφάλαια της ΕΤΕ | ✓ | | |
| ΤΕΠΙΧ -Επιχειρηματική επανεκκίνηση | χορήγηση δανείων σε συνεργασία με το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ): α) επενδυτικών σχεδίων επιχειρήσεων ενταγμένων ή μη στον Ν. 3299/2004 ή σε άλλο πρόγραμμα κρατικής ενίσχυσης που δεν έχει υλοποιηθεί και β) δανείων κεφαλαίου κίνησης επιχειρηματικής ανάπτυξης | ✓ | | |
| ΤΕΠΙΧ -Νησιώτικη Επιχειρηματικότητα | χορήγηση δανείων επενδυτικού σκοπού ή κεφαλαίου κίνησης επιχειρηματικής ανάπτυξης, σε συνεργασία με το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ) για την υλοποίηση της δράσης «ΤΕΠΙΧ-Νησιώτικη Τουριστική Επιχειρηματικότητα» | ✓ | | |
| Συνδυαστικά προϊόντα | | | | |
| Μηνιαίο και Εφάπαξ Εθνικής | συνδυαστική προσφορά της 6μηνης προθεσμιακής κατάθεσης «ΜΗΝΙΑΙΟ» με προνομιακό επιτόκιο και του τραπεζοασφαλιστικού προγράμματος «ΕΦΑΠΑΞ ΕΘΝΙΚΗΣ» (οποιασδήποτε διάρκειας) με εφάπαξ καταβολή ασφαλιστρού | | ✓ | ✓ |
| ΠΚ & ΔΗΛΟΣ Ελληνική Ανάπτυξη - Ομολογιακό Α/Κ Εσωτερικού | συνδυαστικό καταθετικό - επενδυτικό προϊόν, το οποίο κατανέμει το προς τοποθέτηση κεφάλαιο σε δύο σκέλη: την Προθεσμιακή Κατάθεση με προνομιακό επιτόκιο και το Αμοιβαίο Κεφάλαιο "ΔΗΛΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ" | | ✓ | ✓ |
| Χρηματοδότηση παγίων | | | | |
| Leasing(χρηματοδοτική μίσθωση) | η απόκτηση μέσω ενοικίασης παγίων στοιχείων (κινητού εξοπλισμού και ακινήτων) για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με δικαίωμα εξαγοράς στο τέλος της μίσθωσης. Πρόκειται για ένα μέσο-μακροπρόθεσμο τοκοχρεωλυτικό δάνειο για την απόκτηση παγίων | ✓ | | |
| Επιχειρηματικό Πολυδάνειο Ανάπτυξη | καλύπτει το σύνολο των, εκτός κεφαλαίου κίνησης, βραχυπρόθεσμης διάρκειας χρηματοδοτικών αναγκών | ✓ | | |
| Εφάπαξ Δάνειο Παγίων/Εξοπλισμού χρεολυτικής απόσβεσης | καλύπτει το σύνολο των αναγκών χρηματοδότησης επενδυτικών σχεδίων των επιχειρήσεων σε μέγιστο ποσοστό 75% του πρωτοπολισμού της επένδυσης* * Οι λεπτομέρειες καθορίζονται από την εγκριτική απόφαση που λαμβάνεται από το αρμόδιο Κέντρο Πιστοδοτήσεων | ✓ | | |
| Μακροχρόνια Λειτουργική Μίσθωση Οχημάτων | ενοικίαση οχήματος όπου ο μισθωτής καταβάλει ένα σταθερό μηνιαίο μίσθωμα στο οποίο συμπεριλαμβάνονται όλα τα έξοδα του οχήματος | ✓ | | |

| Προϊόν / Υπηρεσία | Περιγραφή προϊόντος / υπηρεσίας | Κατηγορία Πελάτη | |
|---|--|------------------|---------|
| | | Business | Ιδιώτες |
| Χρηματοδότηση ρευστότητας | | | |
| Factoring | δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών οι οποίες καλύπτουν ανάγκες επιχειρήσεων που πωλούν αγαθά ή παρέχουν υπηρεσίες με βραχυπρόθεσμη πίστωση (~εξάμηνη) σε επιχειρηματικούς πελάτες (B2B) με επαναληπτική κατά κανόνα αγοραστική συμπεριφορά | ✓ | |
| Ανοικτό Επαγγελματικό Πλάνο | κάλυψη αναγκών κεφαλαίου κίνησης και δαπανών εξοπλισμού χαμηλού κόστους (αγορά Η/Υ, εργαλείων κ.α.) | ✓ | |
| Ενέγγυες πιστώσεις | ανέκκλητη δέσμευση της τράπεζας του εισαγωγέα (πρωτοφιλέτης) για πληρωμή του προμηθευτή/εξαγωγέα μέχρι ενός συγκεκριμένου ποσού, εντός ορισμένου χρονικού ορίου, με την παρουσίαση προαπαιτούμενων εγγράφων | ✓ | |
| Κεφάλαιο κίνησης Εφάπαξ | κάλυψη αναγκών κεφαλαίου κίνησης μονιμότερου χαρακτήρα (βελτίωση της κεφαλαιουχικής συγκρότησης, τήρηση αποθεμάτων ασφαλείας, έξοδα έρευνών και ανάπτυξης κ.α.) | ✓ | |
| Κεφάλαιο Κίνησης Όριο | όριο κεφαλαίου κίνησης για αγορά πρώτων υλών, πληρωμή πώσης φύσεως υποχρεώσεων σε προμηθευτές, στο Δημόσιο, σε ασφαλιστικούς οργανισμούς, καταβολή μισθοδοσίας προσωπικού, διενέργεια εισαγωγών/εξαγωγών, κ.α. (| ✓ | |
| Προεξόφληση άτοκων δόσεων από πωλήσεις μέσω πιστωτικών καρτών | προεξόφληση των συναλλαγών με άτοκες δόσεις που διαβιβάζονται μέσω EFT/POS, και οι οποίες αφορούν σε πιστωτικές κάρτες έκδοσης είτε της Τράπεζάς μας είτε άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων | ✓ | |
| Πρόωρη καταβολή προϊόντος προθεσμιακής βεβαιωμένης εξαγωγικής ενέγγυου πίστωσης | πρόωρη καταβολή του προϊόντος προθεσμιακής, βεβαιωμένης από την Τράπεζά μας ενέγγυου πίστωσης εξαγωγής, στο δικαιούχο πελάτη μας (εξαγωγέα), μετά την αποδοχή των φορτωτικών εγγράφων από την εκδούτρια Τράπεζα | ✓ | |
| Πρόωρη καταβολή προϊόντος προθεσμιακής ενέγγυου πίστωσης εισαγωγής | πρόωρη καταβολή στο δικαιούχο, του προϊόντος προθεσμιακής ενέγγυου πίστωσης εισαγωγής, έκδοσης ΕΤΕ, μετά την αποδοχή των φορτωτικών εγγράφων από την Τράπεζά μας | ✓ | |
| Υπερανάληψη | λογραρισμός υπερανάληψης για τη διενέργεια συναλλαγών (αγορά πρώτων υλών, πληρωμή πώσης φύσεως υποχρεώσεων σε προμηθευτές, στο Δημόσιο, σε ασφαλιστικούς οργανισμούς, καταβολή μισθοδοσίας προσωπικού, εισαγωγές/εξαγωγές, κ.α.) | ✓ | |