



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

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αθανάσιος Παπαδημητρίου

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«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

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

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: **Αθανάσιος Παπαδημητρίου**

Ημερομηνία: **04/11/2024**

*Αφιερώνεται στην αγαπημένη μου οικογένεια, για την αμέριστη υποστήριξή τους,
και ιδιαίτερα στη σύζυγό μου Αργυρώ, της οποίας η αγάπη και η ενδάρρυση
είναι η μεγαλύτερη δύναμή μου*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις εγκάρδιες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ.Ν.Γεωργόπουλο για την τεχνογνωσία και τις γνώσεις που μας μετάγγισε μέσα από την διδασκαλία του καθώς και την πολύτιμη υποστήριξη σε αυτήν την ακαδημαϊκή προσπάθεια.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμφοιτητές μου για την κοινή μας διαδρομή καθώς και την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή, χωρίς την οποία δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|----|
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ..... | 8 |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ..... | 8 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 9 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 11 |
| Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... | 11 |
| 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 11 |
| 1.2 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ..... | 13 |
| 1.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ | 16 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1 | 19 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 20 |
| ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ | 20 |
| 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 20 |
| 2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ | 21 |
| 2.3 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 26 |
| 2.4 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ | 28 |
| 2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΗΜΕΡΑ | 31 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2 | 33 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 34 |
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | 34 |
| 3.1 ΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 34 |
| 3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΠΟΡΤΕΡ | 44 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3 | 52 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 | 53 |
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | 53 |
| 4.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ | 53 |
| 4.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ VRIO..... | 54 |
| 4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ | 57 |
| 4.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ..... | 59 |
| 4.5 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ | 61 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4 | 64 |

| | |
|--|-----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 | 65 |
| ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ..... | 65 |
| ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ | 65 |
| 2008-2018..... | 65 |
| 5.1 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ..... | 65 |
| 5.2 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2008 | 67 |
| 5.3 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ | 69 |
| 5.4 Η ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ..... | 70 |
| 5.5 Η ΕΠΟΜΕΝΗ ΜΕΡΑ: ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΠΟΠΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ | 76 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5 | 78 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | 79 |
| ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ..... | 79 |
| 6.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ..... | 79 |
| 6.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΩΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ 2008 ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ..... | 81 |
| 6.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ/ ΟΡΑΜΑ/ ΣΚΟΠΟΣ..... | 82 |
| 6.4 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ..... | 87 |
| 6.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ | 89 |
| 6.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ..... | 96 |
| 6.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ | 100 |
| 6.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | 103 |
| 6.8.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... | 103 |
| 6.8.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΑΔΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | 107 |
| 6.9 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT | 113 |
| 6.9.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | 114 |
| 6.9.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ | 117 |
| 6.10 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΣΕ Η ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ..... | 121 |
| 6.10.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ | 122 |
| 6.10.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΨΗΦ. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ..... | 124 |
| 6.10.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΙΣΗΣ – ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ..... | 125 |
| 6.10.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ..... | 128 |
| 6.10.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ..... | 130 |
| 6.11 ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | 132 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6 | 134 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 136 |
| ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 136 |
| ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 136 |
| ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ | 140 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|-----|
| Πίνακας 4.1: Ανάλυση μιας επιχείρησης βάσει των πόρων..... | 55 |
| Πίνακας 6.1 Βασικά Μεγέθη Τράπεζας Πειραιώς (Σεπτέμβριος 2023)..... | 80 |
| Πίνακας 6.2, Βασικοί Οικονομικοί Δείκτες 2008 – 2022..... | 104 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | |
|--|----|
| Διάγραμμα 1.1, Ποσοστό δημοσιεύσεων σχετικά με την εταιρική στρατηγική..... | 15 |
| Διάγραμμα 2.1, Αλληλεπίδραση Βασικών Στοιχείων Στρατηγικού Μάνατζμεντ..... | 21 |
| Διάγραμμα 2.2, Μεταβλητές του Περιβάλλοντος..... | 22 |
| Διάγραμμα 2.3, Η ιεραρχία των Στρατηγικών..... | 26 |
| Διάγραμμα 3.1, Κύριες Περιοχές αξιολόγησης των κριτηρίων ESG..... | 42 |
| Διάγραμμα 3.2, Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ..... | 45 |
| Διάγραμμα 4.2, Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες..... | 58 |
| Διάγραμμα 4.3, Η εταιρική αλυσίδα αξίας..... | 60 |
| Διάγραμμα 5.1, Μεριδία αγοράς τραπεζικών ιδρυμάτων 2009 – 2022..... | 70 |
| Διάγραμμα 5.2, Ιστορική εξέλιξη εργαζομένων σε τράπεζες 2000 με 2020..... | 71 |
| Διάγραμμα 5.3, Ιστορική εξέλιξη τραπεζικών υποκαταστημάτων 2009 με 2022..... | 71 |
| Διάγραμμα 5.4, Ιστορική εξέλιξη τραπεζικών ATM 2009 με 2022..... | 72 |
| Διάγραμμα 5.6, Καταθέσεις Ιδιωτικού Τομέα σε περιόδους οικον. αστάθειας | 74 |
| Διάγραμμα 5.7, Εξέλιξη Μη-Εξυπηρετούμενων Ανοιγμάτων Ελληνικών Τραπεζών..... | 75 |
| Διάγραμμα 6.1, Οργανόγραμμα Τράπεζας Πειραιώς 2023..... | 88 |

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει λεπτομερώς την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ και τον σημαντικό ρόλο που έχει η εφαρμογή του στον τραπεζικό κλάδο, ιδιαίτερα σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από σημαντικές οικονομικές προκλήσεις. Η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας, άλλαξε ριζικά τον τρόπο που σχεδιάζουν τις στρατηγικές τους οι τράπεζες αλλά και τα εποπτικά πλαίσια που εφαρμόζονται, προκειμένου να ενδυναμωθεί η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος. Ως μελέτη περίπτωσης εξετάζεται η Τράπεζα Πειραιώς και αναλύονται οι στρατηγικές που εφάρμοσε κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης του 2008-2018, προκειμένου να αντιμετωπίσει την οικονομική ύφεση η οποία είχε άμεση επίδραση στα οικονομικά της αποτελέσματα καθώς και η χάραξη των στρατηγικών που εφάρμοσε για την επιστροφή της στην κερδοφορία.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια θεμελιώδης κατανόηση του στρατηγικού μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των βασικών εννοιών και των ορισμών. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι βασικές αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, καλύπτοντας τα βασικά στάδια, τους τύπους στρατηγικών και τα σύγχρονα οφέλη. Εξετάζονται επίσης οι παράγοντες που επηρεάζουν το στρατηγικού μάνατζμεντ στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, αντιμετωπίζοντας τόσο τις ευκαιρίες όσο και τους κινδύνους που σχετίζονται με τον σύγχρονο στρατηγικό σχεδιασμό.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, εφαρμόζοντας το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter. Αυτό το κεφάλαιο παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των ανταγωνιστικών πιέσεων που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές τράπεζες, συμπεριλαμβανομένης της Τράπεζας Πειραιώς, με προσοχή στις μακροοικονομικές συνθήκες που διαμορφώνουν στρατηγικές επιλογές.

Ακολουθεί στο τέταρτο κεφάλαιο η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως το πλαίσιο VRIO για την αξιολόγηση πόρων και δυνατοτήτων που είναι κρίσιμες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας Πειραιώς. Το κεφάλαιο εξετάζει επίσης την αλυσίδα αξίας και την επιχειρηματική κουλτούρα της τράπεζας, αξιολογώντας πώς αυτά τα εσωτερικά περιουσιακά στοιχεία συμβάλλουν στη χάραξη αποτελεσματικών στρατηγικών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται ο μετασχηματισμός του τραπεζικού κλάδου κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης από το 2008 έως το 2018, εξετάζοντας τις παγκόσμιες και ελληνικές

επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης. Αυτό το κεφάλαιο παρέχει πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο η Τράπεζα Πειραιώς και άλλες ελληνικές τράπεζες πέρασαν αυτά τα δύσκολα χρόνια, περιγράφοντας λεπτομερώς τις προσπάθειες αναδιάρθρωσης, τις κανονιστικές αλλαγές και τις στρατηγικές αλλαγές που προέκυψαν ως απαντήσεις στις συνθήκες κρίσης.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η μελέτη περίπτωσης για την Τράπεζα Πειραιώς, η οποία εξετάζει την ιστορική πορεία της τράπεζας, την αποστολή και το όραμά της και την εξελισσόμενη εταιρική δομή και τις πρωτοβουλίες εταιρικής ευθύνης. Η εργασία αξιολογεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας Πειραιώς, εμβαθύνοντας στα δυνατά σημεία της τράπεζας, τις τεχνολογικές επενδύσεις και τη στρατηγική θέση της στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Η ανάλυση SWOT αναλύει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της τράπεζας, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της θέσης της στην αγορά και των στρατηγικών ευκαιριών της.

Η εργασία περιγράφει λεπτομερώς τις στρατηγικές που εφάρμοσε η Τράπεζα Πειραιώς, ως απάντηση στην οικονομική κρίση του 2008-2018, με βάση τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτές οι πληροφορίες δείχνουν πώς η Τράπεζα Πειραιώς προσαρμοσε την στρατηγική της για να μετριάσει τους κινδύνους, να διατηρήσει μια ισχυρή κεφαλαιακή βάση, να δημιουργήσει ένα κερδοφόρο επιχειρηματικό μοντέλο στις νέες συνθήκες που έφερε η οικονομική κρίση και να εξασφαλίσει την ανταγωνιστική της θέση.

Η εργασία ολοκληρώνεται με μια περίληψη των ευρημάτων, αντανακλώντας τη στρατηγική διαδρομή της Τράπεζας Πειραιώς και τη συνάφειά της στο ευρύτερο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ο επίλογος συνθέτει τα διδάγματα που αντλήθηκαν και υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμοστικότητας, των καινοτόμων στρατηγικών και των βιώσιμων πρακτικών για τη διατήρηση της ανθεκτικότητας σε ένα απρόβλεπτο οικονομικό περιβάλλον, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο στρατηγικό μάνατζμεντ.

Στη εργασία χρησιμοποιήθηκε πλήθος ελληνικής και ξένης αλληλογραφίας καθώς και δεδομένα και πληροφορίες από ηλεκτρονικές πηγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η έννοια της στρατηγικής, η οποία γεννήθηκε στην αρχαία Ελλάδα, έχει εξελιχθεί από τις στρατιωτικές της καταβολές για να γίνει ακρογωνιαίος λίθος της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Ο όρος «στρατηγική» (από τα αρχαία ελληνικά «στρατός» και «ηγούμαι») αρχικά δήλωνε τη «Τέχνη των Στρατηγών» (Γεωργόπουλος, 2013), εστιάζοντας στη βέλτιστη χρήση των πόρων για την επίτευξη στόχων κατά τη διενέργεια μιας στρατιωτικής μάχης. Αυτή η ιδέα, ωστόσο, εκτείνεται πολύ πέρα από το πεδίο της μάχης, διαδραματίζοντας κρίσιμο ρόλο σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της πολιτικής, της οικονομίας και άλλων.

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η στρατηγική περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός μεσοπρόθεσμου έως μακροπρόθεσμου σχεδίου δράσης που καθοδηγεί μια εταιρεία προς την επίτευξη των στόχων της. Η σημασία μιας καλά μελετημένης στρατηγικής δεν μπορεί να υποτιμηθεί. Μια κακώς σχεδιασμένη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές απώλειες ή ακόμα και σε παύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η πλούσια βιβλιογραφία για τη στρατηγική των επιχειρήσεων προσφέρει διάφορους ορισμούς και προοπτικές. Ο Andrews (1971) όρισε τη στρατηγική ως μια *«διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης»*. Ο Henderson (1989), περιέγραψε τη στρατηγική ως *«μια προσεκτική έρευνα για ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και θα το επαυξήσει. Για κάθε επιχείρηση η έρευνα αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία που ξεκινά με την αναγνώριση του παρόντος: που βρισκόμαστε και τι έχουμε τώρα»*.

Ο Chandler (1990) υιοθέτησε μια πιο προσανατολισμένη στον στόχο προσέγγιση, ορίζοντας τη στρατηγική ως *«τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μια επιχείρησης, την υιοθέτηση ενός τρόπου δράσης και τον προσδιορισμό των μέσων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων»*. Αυτός ο ορισμός υπογραμμίζει τη στρατηγική ευθυγράμμιση των πόρων και των ενεργειών με τους πρωταρχικούς στόχους της επιχείρησης.

Ο Grant (1991) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική είναι ένας οδηγός που εστιάζει σε τρεις βασικούς άξονες:

1. τον καθορισμό μακροπρόθεσμων, σαφών και εφικτών σκοπών (objectives)
2. σε βαθιά κατανόηση του ανταγωνισμού·
3. σε αντικειμενική αξιολόγηση των πόρων της επιχείρησης.

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά *«καθήκον της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να καθορίσει το πώς θα αναπτύξει η επιχείρηση τους πόρους της (ανθρώπους, κεφάλαιο και πρώτες ύλες) μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, να επιλέξει την κατάλληλη οργανωσιακή δομή και τα συστήματα διοίκησης που χρειάζονται για να εφαρμόσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τους μακροπρόθεσμους στόχους της»* (Grant, 1991).

Σύμφωνα με έναν πιο πρόσφατο ορισμό *«στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα που επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων ομάδων»* (Johnson and Scholes, 1999).

Η έννοια της στρατηγικής είναι εγγενώς συνδεδεμένη τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Εσωτερικοί παράγοντες όπως η οργανωτική δομή, οι πόροι και τα συστήματα παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής. Εξωτερικά, η κατανόηση και η ανταπόκριση στη δυναμική της αγοράς, τον ανταγωνισμό και τις ευρύτερες οικονομικές τάσεις είναι ζωτικής σημασίας για τη στρατηγική επιτυχία.

Η σημασία της στρατηγικής στις επιχειρήσεις έγκειται στην ικανότητά της να καθοδηγεί τις εταιρείες σε πολύπλοκες και ανταγωνιστικές αγορές. Μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική όχι μόνο καθορίζει την πορεία προς την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών, αλλά και ευθυγραμμίζει τους πόρους και τις λειτουργίες με αυτούς τους σκοπούς. Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχίζει να εξελίσσεται, η στρατηγική προσέγγιση στις

επιχειρήσεις παραμένει απαραίτητη για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη. Σύμφωνα με τους Hofer και Schendel (1978), η στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει μια επιχείρηση μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

1.2 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αναφέρεται στο γενικότερο σχέδιο και κατεύθυνση που υιοθετεί μια εταιρεία για να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους σκοπούς της. Περιλαμβάνει τις ενέργειες και τις αποφάσεις που αναλαμβάνει μια εταιρεία για να δημιουργήσει αξία, να εξασφαλίσει μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά και να εξασφαλίσει βιώσιμη ανάπτυξη. Η στρατηγική της επιχείρησης συνήθως περιλαμβάνει τον καθορισμό της μελλοντικής της θέσης στην αγορά, την κατανομή των πόρων, τον εντοπισμό και τη διαχείριση βασικών κινδύνων και τη λήψη αποφάσεων στο υψηλότερο επίπεδο. Πρόκειται για τον καθορισμό της κατεύθυνσης για ολόκληρης της επιχείρησης και περιλαμβάνει διάφορες πτυχές όπως η τοποθέτηση στην αγορά, η διαποίκιση ή διεύρυνση, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, η κατανομή πόρων και η διαχείριση των ενδιαφερομένων (stakeholders).

Για τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και την ευημερία μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός διαρκούς πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών. Η δημιουργία αυτού του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το βασικό συστατικό διαμόρφωσης της στρατηγικής μια επιχείρησης (Porter, 1987).

Η ουσία της εταιρικής στρατηγικής (corporate strategy) έγκειται στο πώς μια εταιρεία αποφασίζει να ανταγωνιστεί στις επιλεγμένες αγορές της και πώς οργανώνει τους πόρους της για να επιτύχει τους σκοπούς της. Ο Michael E. Porter, στο θεμελιώδες έργο του "Competitive Strategy", τονίζει τη σημασία της επιλογής μιας ξεκάθαρης ανταγωνιστικής θέσης και της ευθυγράμμισης όλων των δραστηριοτήτων για την ενίσχυσή της. Σύμφωνα με τον Porter, η ουσία της στρατηγικής τοποθέτησης είναι η εκτέλεση διαφορετικών δραστηριοτήτων από τους αντιπάλους ή η εκτέλεση παρόμοιων δραστηριοτήτων με διαφορετικούς τρόπους (Porter, 1980).

Ο H. Igor Ansoff εισήγαγε την έννοια της στρατηγικής συνέργειας, προτείνοντας ότι οι διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες μιας εταιρείας πρέπει να συνεργάζονται για να δημιουργήσουν περισσότερη αξία από ό,τι αν λειτουργούσαν ανεξάρτητα. Έτσι η στρατηγική

είναι «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των προϊόντων της ή αγορών της, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον (Ansoff, 1965).

Επιπλέον, ο Richard Rumelt, περιγράφει τη σημασία της ύπαρξης μιας συνεκτικής στρατηγικής που είναι ταυτόχρονα ρεαλιστική και επικεντρωμένη στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων μιας εταιρείας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των ευκαιριών της εξωτερικό περιβάλλον (Rumelt, 2012).

Συνοπτικά, η εταιρική στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο και ολοκληρωμένο σχέδιο που καθορίζει την πορεία για το μέλλον μιας εταιρείας. Περιλαμβάνει την κατανόηση του ανταγωνιστικού τοπίου, τη μόχλευση των δυνατών σημείων μιας επιχείρησης, τη διαχείριση των κινδύνων και την ευθυγράμμιση των πόρων για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μια επιχείρησης καλούνται να οραματιστούν τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησής τους και τις ανάγκες που αυτή καλύπτει έναντι του ανταγωνισμού. Έτσι θα πρέπει να απαντήσουν αρχικά το πού η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τί θα πρέπει να κάνει και ποιον να εξυπηρετεί (Γεωργόπουλος, 2013). Η διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής είναι ένα μείζονος σημασίας αντικείμενο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στην έρευνα για την διαμόρφωση της στρατηγικής η μελέτη του Rumelt έθεσε τέσσερα κύρια ερωτήματα που είναι πάντα επίκαιρα (Rumelt, 1994):

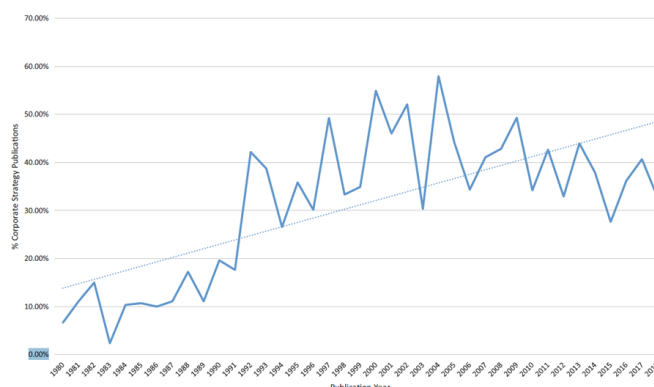
1. Πώς συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις;
2. Γιατί οι εταιρείες είναι διαφορετικές;
3. Ποια είναι η λειτουργία ή η προστιθέμενη αξία από την διοίκηση της εταιρείας σε μια εταιρεία πολλαπλών θυγατρικών/μονάδων;
4. Αυτό που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία της εταιρείας είναι ο διεθνής ανταγωνισμός;

Αυτά τα ερωτήματα χρονολογούνται τουλάχιστον από το θεμελιώδες έργο του Chandler στο οποίο υποστήριξε ότι οι διοικητικές δομές σε τέσσερις μεγάλες εταιρείες (General Motors, Sears, Standard Oil of New Jersey και DuPont) προσαρμόστηκαν για να εξυπηρετήσουν και να προωθήσουν την ανάπτυξη αυτών των πολυεπιχειρηματικών επιχειρήσεων (Chandler, 1962). Από τότε, οι μελετητές της εταιρικής στρατηγικής και τα εταιρικά οικονομικά έχουν

αφιερώσει δεκαετίες προσπαθώντας να κατανοήσουν πώς οι εταιρικές δομές και οι διευθυντές που τις επιβλέπουν μπορούν να προσθέσουν αξία ή να αφαιρέσουν αξία στις επιχειρήσεις που τις αποτελούν.

Από τη σκοπιά των επιχειρήσεων, οι εταιρικές αποφάσεις, όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές, συμμαχίες και εκποιήσεις, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ή να καταστρέψουν τεράστια ποσά αξίας μετόχων, να επηρεάσουν σημαντικά την απόδοση της λειτουργίας προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο και να επιβάλουν σημαντικές οργανωτικές συνέπειες στις εταιρείες. Ως εκ τούτου, αυτού του είδους οι αποφάσεις είναι συχνά βασικά σημεία συζήτησης στις συναντήσεις της ομάδας ανώτατης διοίκησης και στις αίθουσες συνεδριάσεων των εταιρειών. Συχνά, ωστόσο, τα αποτελέσματα των αποφάσεων εταιρικής στρατηγικής που λαμβάνουν οι εταιρείες είναι πολύ κατώτερα από τις προσδοκίες, ή χειρότερα, αποτυγχάνουν να λύσουν τα προβλήματα που τις παρακίνησαν εξαρχής, τουλάχιστον εν μέρει επειδή αυτά τα υποκείμενα «δυσεπίλυτα» προβλήματα είναι ανεπαρκώς δομημένα, αν είναι καν διατυπωμένα¹.

Κατά συνέπεια, ολόκληροι κλάδοι, όπως η παροχή συμβουλών διαχείρισης και η επενδυτική τραπεζική, έχουν χτιστεί γύρω από τη ζήτηση για συμβουλές σχετικά με το εάν, πότε και πώς να εκτελεστούν οι συναλλαγές εταιρικής στρατηγικής, καθώς και πώς να διαχειριστούν την οικονομική και οργανωτική εφαρμογή και τις συνέπειές τους. Επιπλέον, οι περισσότερες σχολές επιχειρήσεων προσφέρουν τουλάχιστον ένα (και πολύ συχνά περισσότερα από ένα) μαθήματα σχετικά με την εταιρική στρατηγική, τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές ή και τα δύο. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχει ξεκάθαρη ζήτηση για ερευνητικές γνώσεις και περιεχόμενο σχετικά με την εταιρική στρατηγική μεταξύ της τρέχουσας και της επόμενης γενιάς επαγγελματιών στρατηγικής και διαχείρισης.



Διάγραμμα 1.1: Ποσοστό δημοσιεύσεων σχετικά με την εταιρική στρατηγική

¹ Camillus, 2008; Baer et al., 2013; Nickerson and Argyres, 2018; Csaszar, 2018.

Πηγή: Journal. Feldman E. (2020), “Corporate Strategy: Past, Present, and Future”, *Strategic Management Review*, 2020, 1: 179–206.

Η σημασία της εταιρικής στρατηγικής τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες αντικατοπτρίζεται στην επικράτηση των δημοσιεύσεων σχετικά με αυτό το θέμα. Το Διάγραμμα 1.1 παρουσιάζει μια ανάλυση Web of Science του σχετικού μεριδίου των δημοσιεύσεων στο *Strategic Management Journal*, το κορυφαίο περιοδικό στον τομέα της στρατηγικής, του οποίου οι τίτλοι περιέχουν τουλάχιστον μία λέξη-κλειδί (ή παραλλαγή αυτής) που σχετίζεται με την εταιρική στρατηγική. Ενώ υπάρχει μεγάλη κυκλικότητα από έτος σε έτος στη σχετική επικράτηση των δημοσιεύσεων για θέματα εταιρικής στρατηγικής, συνολικά, υπάρχει μια σαφής ανοδική τάση στην ερευνητική προσοχή που τους δίνεται. Πράγματι, το μέσο ποσοστό των άρθρων που σχετίζονται με την εταιρική στρατηγική αυξήθηκε από περίπου 10% τη δεκαετία 1980–1989 σε σχεδόν 40% τα επόμενα χρόνια.

Η έρευνα στη στρατηγική ασχολείται κυρίως με την εξήγηση του τι δίνει την δυνατότητα σε εταιρείες να αναπτύσσουν και να διατηρούν πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους που οδηγούν σε ανάπτυξη και σταθερή ή βελτιούμενη οικονομική απόδοση.

Η σημασία της εταιρικής στρατηγικής υπογραμμίζεται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και τη συνεχή αύξηση του αριθμού των ενδιαφερομένων. Η στρατηγική χρησιμεύει ως θεμελιώδης συστατικό μιας επιχείρησης, διευκολύνοντας τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και ενισχύοντας την επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης. Καθορίζει επίσης μια σαφή κατεύθυνση για τις αποφάσεις της εταιρείας. Αυτό το στρατηγικό πλαίσιο επιτρέπει σε μια εταιρεία να προσαρμοστεί πιο γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

1.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, οι επιχειρήσεις συχνά υλοποιούν ένα μείγμα προγραμματισμένων και αναδυόμενων στρατηγικών (Παπαδάκης, 2016). Καθένας από αυτές τις κατηγορίες παίζει έναν ξεχωριστό ρόλο στο πώς μια επιχείρηση διαμορφώνει το μέλλον της και προσαρμόζεται στο περιβάλλον της.

1.3.1 Προγραμματισμένες Στρατηγικές

Οι Προγραμματισμένες Στρατηγικές είναι εκείνες που μια εταιρεία σχεδιάζει σκόπιμα να πραγματοποιήσει. Αυτές είναι συνήθως το αποτέλεσμα μιας επίσημης διαδικασίας σχεδιασμού, που περιλαμβάνει σχολαστική ανάλυση. Τέτοιες στρατηγικές δημιουργούνται με βάση την τρέχουσα κατανόηση της αγοράς, του ανταγωνισμού, των εσωτερικών δυνατοτήτων και τις αναμενόμενες μελλοντικές τάσεις. Ωστόσο, η διαδρομή από τον σχεδιασμό στην εφαρμογή δεν είναι πάντα απλή. Μη-πραγματοποιήσιμες στρατηγικές εμφανίζονται συχνά λόγω απροσδόκητων αλλαγών ή απρόβλεπτων γεγονότων που συμβαίνουν μετά την ολοκλήρωση του επίσημου σχεδιασμού. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να καταστήσουν ορισμένες από τις επιδιωκόμενες στρατηγικές ανέφικτες, απαιτώντας από την επιχείρηση να επανεκτιμήσει και να προσαρμόσει τα σχέδιά της.

1.3.2 Αναδυόμενες Στρατηγικές

Οι Αναδυόμενες Στρατηγικές, από την άλλη πλευρά, είναι απρογραμματίστες απαντήσεις σε απρόβλεπτες καταστάσεις. Αυτές οι στρατηγικές δεν είναι προϊόν επίσημου σχεδιασμού, αλλά προκύπτουν από τυχαίες ανακαλύψεις ή γεγονότα που παρουσιάζουν νέες ευκαιρίες. Ο δυναμισμός του περιβάλλοντος της αγοράς συχνά απαιτεί τέτοια ευελιξία, όπου οι εταιρείες πρέπει να είναι έτοιμες να επωφεληθούν από απροσδόκητα γεγονότα. Το κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή αναδυόμενων στρατηγικών βρίσκεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να αξιολογεί γρήγορα εάν αυτές οι μη-προγραμματισμένες στρατηγικές ταιριάζουν στις συνολικές ανάγκες, δυνατότητες και μακροπρόθεσμους στόχους της. Αυτή η αξιολόγηση διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές έκτακτης ανάγκης ευθυγραμμίζονται με την κατεύθυνση της εταιρείας και συμπληρώνουν τις υπάρχουσες στρατηγικές της.

1.3.3 Πραγματοποιημένες Στρατηγικές

Οι υλοποιημένες στρατηγικές αντιπροσωπεύουν τη συμβολή των επιδιωκόμενων και των αναδυόμενων στρατηγικών. Είναι οι στρατηγικές που όντως υλοποιούνται και εφαρμόζονται από την επιχείρηση. Αυτές είναι προϊόν τόσο των προγραμματισμένων πρωτοβουλιών που εκτελέστηκαν με επιτυχία όσο και των αναδυόμενων στρατηγικών που υιοθετήθηκαν στην πορεία. Η αλληλεπίδραση μεταξύ επιδιωκόμενων και αναδυόμενων στρατηγικών συχνά καθορίζει την πραγματική στρατηγική διαδρομή που ακολουθεί μια επιχείρηση. Οι

υλοποιημένες στρατηγικές, επομένως, αντικατοπτρίζουν πιο ακριβή τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία περιηγείται στο στρατηγικό της τοπίο, εξισορροπώντας τον προσεκτικό σχεδιασμό με την προσαρμοστικότητα σε απρόβλεπτες αλλαγές και ευκαιρίες.

Συνοπτικά, η κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ προγραμματισμένων και αναδυόμενων στρατηγικών είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν να επικρατήσουν. Αυτός ο συνδυασμός σχεδιασμού, προσαρμοστικότητας και εφαρμογής αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα.
- Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin Homewood.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope: The dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press.
- Feldman E. (2020). *Corporate Strategy: Past, Present, and Future*. Strategic Management Review, 2020, 1: 179–206.
- Grant, R.M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Basil Blackwell.
- Henderson, B.D. (1989). *Theority of Strategy*. Harvard Business Review.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review. (May–June): 43–59.
- Rumelt, R. P., D. E. Schendel, and D. J. Teece. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R.P. (2012). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Strategic Direction, Vol. 28 No. 8.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που βοηθούν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης μιας επιχείρησης. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει μελέτη περιβάλλοντος (τόσο εξωτερική όσο και εσωτερική), διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός), υλοποίηση στρατηγικής και αξιολόγηση και έλεγχος. Σήμερα, αναγνωρίζουμε τόσο την επιστήμη όσο και την τέχνη στην εφαρμογή τεχνικών στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen et al., 2015).

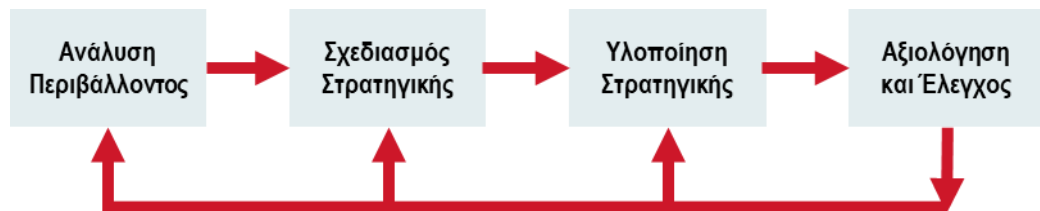
Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί συνεχή σχεδιασμό, παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση όλων όσων είναι απαραίτητα για μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών της. Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση και την υλοποίηση των κύριων στόχων και πρωτοβουλιών που αναλαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση μιας εταιρείας για λογαριασμό των ιδιοκτητών, με βάση την εξέταση των πόρων και την αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλόντων στα οποία ανταγωνίζεται και παρέχει συνολική κατεύθυνση στην επιχείρηση.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών, εξαιτίας των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δεδομένου ότι η διαμόρφωση κυρίως, αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, οι παρατηρούμενες με την πάροδο των ετών αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οδήγησαν στην υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθησή του, με αποτέλεσμα να τροποποιηθούν και οι ανάγκες της επιχείρησης για το στρατηγικό σχεδιασμό (Γεωργόπουλος, 2013).

2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία, όπως εμφανίζεται στο Διάγραμμα 2.1:

- Ανάλυση Περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος

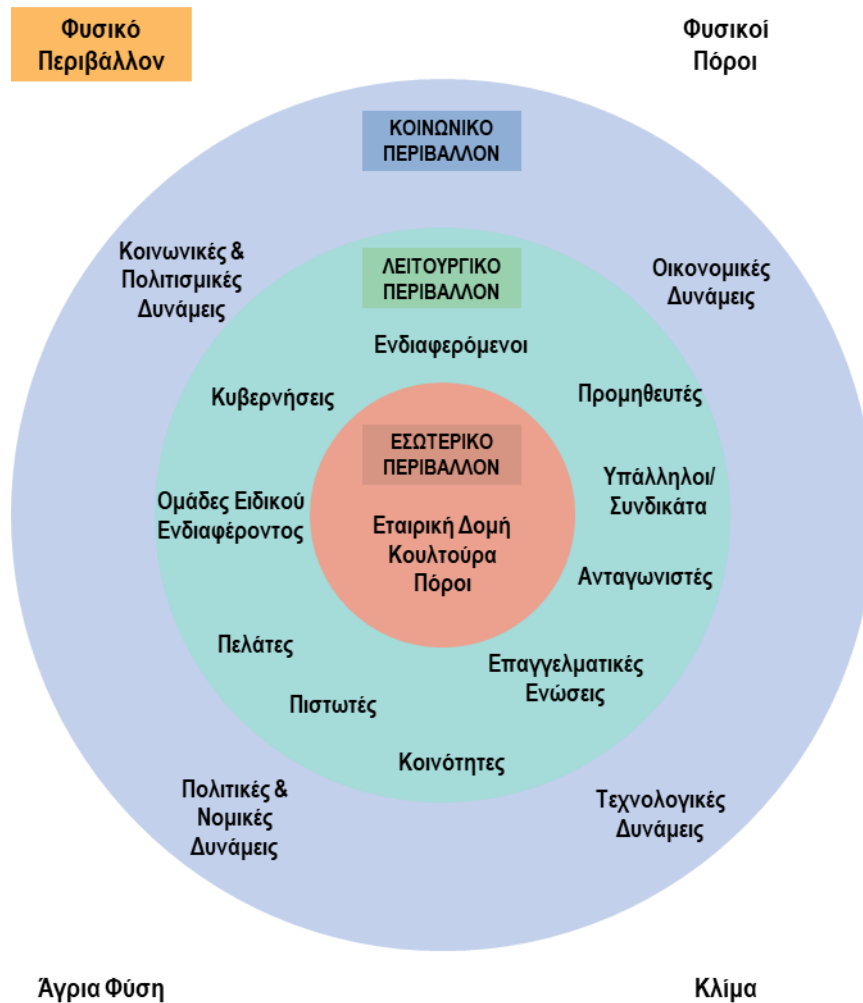


Διάγραμμα 2.1 Αλληλεπίδραση Βασικών Στοιχείων Στρατηγικού Μανάτζμεντ

Πηγή: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model," adapted from "Concepts of Management," presented to Society for Advancement of Management (SAM), International Meeting, Richmond, VA, 1981.

2.2.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η Ανάλυση Περιβάλλοντος περιέχει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και την διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον σε βασικά πρόσωπα εντός της εταιρείας, όπως εμφανίζεται στο Διάγραμμα 2.2. Σκοπός είναι να εντοπίσει στρατηγικούς παράγοντες -αυτά τα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που θα βοηθήσουν στην ανάλυση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας.



Διάγραμμα 2.2 Μεταβλητές του Περιβάλλοντος

Πηγή: Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). "Strategic Management and Business Policy." 14th Edition, Pearson Education Inc., New York.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και συνήθως δεν βρίσκονται εντός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο εντός του οποίου υπάρχει η εταιρεία.

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές (δυνατά σημεία και αδυναμίες) που βρίσκονται εντός της ίδιας της επιχείρησης και βρίσκονται εντός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο γίνεται η εργασία. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα, τις δυνατότητες και τους πόρους της εταιρείας. Τα βασικά δυνατά σημεία αποτελούν ένα σύνολο βασικών

ικανοτήτων που μπορεί να χρησιμοποιήσει η εταιρεία για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2.2 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η διαδικασία έρευνας, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων που παρέχει στην εταιρεία τα κριτήρια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, τον εντοπισμό αδυναμιών που επηρεάζουν την ικανότητα της εταιρείας να αναπτυχθεί, την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας εταιρείας. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση διασφαλίζει ότι η επιχείρηση είναι ευθυγραμμισμένη στην επιδίωξη για επιτυχία και ανάπτυξη.

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης. Ανακοινώνει τι παρέχει η εταιρεία στην κοινωνία -είτε μια υπηρεσία, είτε ένα σύνολο προϊόντων ή ένας συνδυασμός των δύο. Η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι εταιρείες με δηλώσεις αποστολής (mission statement) που περιέχουν ρητές περιγραφές των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων έχουν σημαντικά υψηλότερη ανάπτυξη από τις εταιρείες χωρίς τέτοιες δηλώσεις (Sidhu, 2004). Οι σκοποί (objectives) είναι τα τελικά αποτελέσματα της προγραμματισμένης δραστηριότητας. Θα πρέπει να ενημερώνουν τους εργαζόμενους **π**ι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι **π**ότε, με τις κατάλληλες μετρήσεις. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής μιας εταιρείας και αποτελεί εγγύηση για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης (Collins, 1994).

Οι σκοποί μεταφράζουν την αποστολή σε συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους. Είναι τα ορόσημα με τα οποία μια εταιρεία μετράει την πρόοδο και την επιτυχία της. Οι σκοποί πρέπει να είναι SMART (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά δεσμευμένοι) για να διασφαλιστεί ότι παρέχουν σαφή εστίαση στις οργανωτικές προσπάθειες. Η ευθυγράμμιση των σκοπών με το όραμα και τη στρατηγική της εταιρείας είναι προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων (Kaplan, Norton, 2001).

Η στρατηγική περιγράφει πώς μια εταιρεία θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση σχεδίων και δράσεων που θα αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία της εταιρείας για να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες, μετριάζοντας παράλληλα τις απειλές και ξεπερνώντας τις αδυναμίες. Αυτό το στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνει επιλογές σχετικά με το ποιες αγορές θα εισέλθουν, ποιες δραστηριότητες θα πραγματοποιηθούν και πώς θα

κατανεμηθούν οι πόροι. Η «Ανταγωνιστική Στρατηγική» του Porter (1980) παρέχει πλαίσια για την ανάπτυξη στρατηγικών που μπορούν να οδηγήσουν σε βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι πολιτικές είναι κατευθυντήριες γραμμές που κατευθύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Καθορίζουν τα όρια και τις παραμέτρους εντός των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις και εκτελούνται οι ενέργειες. Οι πολιτικές διασφαλίζουν συνέπεια στη λήψη αποφάσεων και στις λειτουργίες, ευθυγραμμίζοντας τις καθημερινές δραστηριότητες με τους ευρύτερους στρατηγικούς σκοπούς. Θέτουν πρότυπα και κανόνες για τη συμπεριφορά, τις λειτουργίες και τις πρακτικές εντός της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής αντιπροσωπεύει μια ολοκληρωμένη κύρια προσέγγιση που δηλώνει πώς μια εταιρεία θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Αυτό το στρατηγικό πλαίσιο χρησιμεύει ως οδηγός, ευθυγραμμίζοντας διάφορα οργανωτικά στοιχεία προς έναν ενιαίο στόχο. Στον πυρήνα της, η στρατηγική αφορά στη λήψη τεκμηριωμένων επιλογών που αξιοποιούν τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες της εταιρείας στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα μετριάζουν τις αδυναμίες και τις απειλές της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της βαθιάς κατανόησης του ανταγωνιστικού τοπίου και των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, οδηγώντας στη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ελαχιστοποίηση των ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων. Μια τέτοια στρατηγική απαιτεί όχι μόνο τον εντοπισμό πιθανών μονοπατιών για ανάπτυξη και επιτυχία, αλλά και μια ξεκάθαρη αξιολόγηση των κινδύνων και των προκλήσεων που βρίσκονται στον μέλλον (Porter et.al., 1981).

Μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον για να προσδιορίσει ποιος αποτελεί τον τέλειο πελάτη για την εταιρεία όπως υπάρχει σήμερα, ποιοι είναι οι πιο άμεσοι ανταγωνιστές για αυτόν τον πελάτη, τι κάνει η εταιρεία που είναι απαραίτητο για να ανταγωνιστεί και τι κάνει η εταιρεία αυτό το ξεχωρίζει πραγματικά από τους ανταγωνιστές του. Αυτά τα στοιχεία μπορούν να αναδιατυπωθούν στα δυνατά σημεία της επιχείρησης, στην κατανόηση των αδυναμιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποιες ευκαιρίες θα ήταν πιο συνετές και ποιες απειλές θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα πρωταρχικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη κύρια προσέγγιση που δηλώνει πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

2.2.3 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η εφικτή φάση της διαδικασίας στρατηγικού μανάτζμεντ, όπου η εστίαση μετατοπίζεται από τον σχεδιασμό στην εκτέλεση. Αυτό το στάδιο είναι κρίσιμο καθώς μεταφράζει τα στρατηγικά σχέδια σε πραγματικότητα. Η αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικής περιστρέφεται γύρω από τρεις βασικούς τομείς: προγράμματα και τακτικές, προϋπολογισμός και διαδικασίες.

Τα προγράμματα είναι ολοκληρωμένα σχέδια που σκιαγραφούν τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Αναλύουν τις συγκεκριμένες δράσεις, έργα ή πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν. Οι τακτικές, από την άλλη πλευρά, είναι οι συγκεκριμένες τεχνικές ή μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση αυτών των προγραμμάτων. Είναι πιο αναλυτικά και επικεντρώνονται στις καθημερινές και βραχυπρόθεσμες ενέργειες. Η επιτυχία της υλοποίησης της στρατηγικής εξαρτάται από τη σαφήνεια και τη σκοπιμότητα αυτών των προγραμμάτων και τακτικών. Τα αποτελεσματικά προγράμματα και οι τακτικές ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική και είναι κρίσιμα για την οδήγηση της επιχείρησης προς τους στρατηγικούς της σκοπούς (Thompson, 2003).

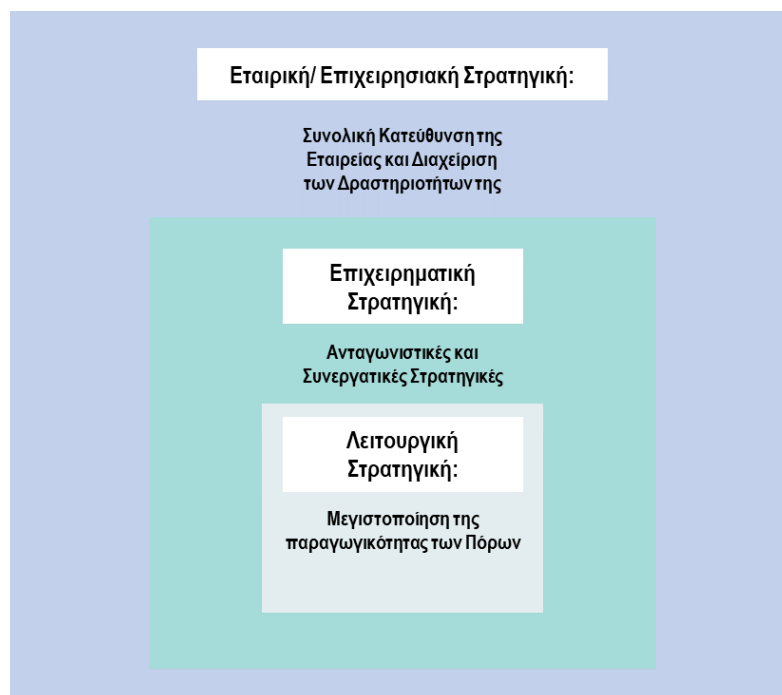
Ο προϋπολογισμός είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για την υλοποίηση της στρατηγικής δηλαδή στη μετατροπή των στρατηγικών σχεδίων σε δραστικές και οικονομικά υποστηριζόμενες δραστηριότητες (Brinker, 2000). Διαθέτει τους οικονομικούς πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση των προγραμμάτων και τακτικών. Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού περιλαμβάνει την εκτίμηση του κόστους που σχετίζεται με κάθε πρόγραμμα και τη διασφάλιση ότι υπάρχουν επαρκή κονδύλια για την υποστήριξη αυτών των πρωτοβουλιών. Ένας καλά σχεδιασμένος προϋπολογισμός αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες της στρατηγικής και διασφαλίζει τη βέλτιστη χρήση των οικονομικών πόρων.

Οι διαδικασίες είναι οι τυποποιημένες μέθοδοι ή διαδικασίες που καθοδηγούν την εκτέλεση προγραμμάτων και τακτικών. Εξασφαλίζουν συνέπεια, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή της στρατηγικής. Οι διαδικασίες υπαγορεύουν πώς πρέπει να εκτελούνται διάφορες εργασίες, ποιος είναι υπεύθυνος για αυτές και τα χρονοδιαγράμματα για την ολοκλήρωσή τους. Είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της τάξης και του ελέγχου κατά τη φάση υλοποίησης. Οι καλά καθορισμένες διαδικασίες είναι ζωτικής σημασίας για την ευθυγράμμιση των καθημερινών λειτουργιών με τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης (Kaplan, 2006).

2.3 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, η στρατηγική παίζει καθοριστικό ρόλο στην καθοδήγηση μιας εταιρείας προς την επίτευξη των σκοπών της και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα ολοκληρωμένο γενικό σχέδιο που περιγράφει πώς θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς του, δίνοντας έμφαση στη μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ελαχιστοποιώντας τα μειονεκτήματα. Συνήθως, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τρεις διαφορετικούς τύπους στρατηγικής: εταιρική (corporate), επιχειρηματική (business) και λειτουργική (functional). Κάθε τύπος εξυπηρετεί έναν μοναδικό σκοπό και αντιμετωπίζει διαφορετικές πτυχές της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα. Μια ιεραρχία των στρατηγικών είναι μια ομαδοποίηση τύπων στρατηγικής ανά επίπεδο στην επιχείρηση. Η ιεραρχία της στρατηγικής είναι μια φωλιά μιας στρατηγικής μέσα σε μια άλλη, έτσι ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται και να υποστηρίζονται, όπως εμφανίζεται στο Διάγραμμα 2.3.



Διάγραμμα 2.3 Η ιεραρχία των Στρατηγικών

Πηγή: Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). "Strategic Management and Business Policy." 14th Edition, Pearson Education Inc., New York.

2.3.1 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ/ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)

Η εταιρική στρατηγική οριοθετεί την κύρια κατεύθυνση μιας εταιρείας, ιδιαίτερα όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των διαφόρων επιχειρηματικών της μονάδων. Αυτός ο τύπος στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για τον καθορισμό του μακροπρόθεσμου οράματος και του πεδίου εφαρμογής της εταιρείας. Οι εταιρικές στρατηγικές εμπίπτουν συχνά σε μία από τις τρεις κύριες κατηγορίες:

- Σταθερότητα: Επικεντρώνεται στη διατήρηση του τρέχοντος status quo και στην αποτελεσματική διαχείριση των υφιστάμενων λειτουργιών.
- Ανάπτυξη: Περιλαμβάνει επέκταση και διαφοροποίηση, εξερεύνηση νέων αγορών, προϊόντων ή εξαγορών.
- Περιορισμός: Περιλαμβάνει τη συρρίκνωση ή την αποεπένδυση ως απάντηση σε σημαντικές προκλήσεις ή για την εκ νέου εστίαση της εταιρείας.

Η εταιρική στρατηγική είναι καθοριστική για την καθοδήγηση της εταιρείας σε μακροοικονομικό επίπεδο, ευθυγραμμίζοντας διάφορες επιχειρηματικές μονάδες και λειτουργίες με τους γενικούς στόχους.

2.3.2 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (BUSINESS STRATEGY)

Η επιχειρηματική στρατηγική λειτουργεί σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος, δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας εταιρείας στον συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς. Αυτή η στρατηγική είναι πιο εστιασμένη και προσαρμοσμένη από την ευρεία εταιρική στρατηγική. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές γενικά ευθυγραμμίζονται με δύο γενικές κατηγορίες:

- Ανταγωνιστικές στρατηγικές: Στόχος η δημιουργία ισχυρότερης θέσης στην αγορά, συχνά μέσω στρατηγικών ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης ή εστίασης.
- συνεργατικές στρατηγικές: Περιλαμβάνουν τη συνεργασία με άλλες εταιρείες, όπως μέσω στρατηγικών συμμαχιών ή κοινοπραξιών, για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι κρίσιμη για τη λήψη τακτικών αποφάσεων που ενισχύουν την παρουσία και την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας στην αγορά στον συγκεκριμένο κλάδο της.

2.3.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (FUNCTIONAL STRATEGY)

Η λειτουργική στρατηγική αφορά τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται από συγκεκριμένους λειτουργικούς τομείς, όπως το μάρκετινγκ, τα οικονομικά, οι ανθρώπινοι πόροι ή η παραγωγή, για την υποστήριξη και υλοποίηση των εταιρικών και επιχειρηματικών στρατηγικών. Αυτός ο τύπος στρατηγικής αφορά:

- Ανάπτυξη και καλλιέργεια διακριτικών ικανοτήτων.
- Εξασφάλιση αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων σε μια συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή.
- Συμβολή στο συνολικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Η λειτουργική στρατηγική αφορά τη λεπτομερή εφαρμογή σε επιχειρησιακό επίπεδο, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες κάθε τμήματος συμβάλλουν αποτελεσματικά στις ευρύτερες επιχειρηματικές και εταιρικές στρατηγικές.

Η αλληλεπίδραση εταιρικών, επιχειρηματικών και λειτουργικών στρατηγικών αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του στρατηγικού μάνατζμεντ μιας εταιρείας. Η αποτελεσματική κατανόηση και η αποδοτική εφαρμογή αυτών των τριών τύπων στρατηγικών είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να παραμείνουν βιώσιμες σε πολύπλοκες αγορές, να διατηρήσουν την ανάπτυξη και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους αντίστοιχους κλάδους τους.

2.4 ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.4.1 ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το στρατηγικό μάνατζμεντ αναδεικνύεται ως κρίσιμο στοιχείο για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Ενώ πολλές εταιρείες μπορούν να επιτύχουν βραχυπρόθεσμες κορυφές απόδοσης, η διατήρηση αυτής της απόδοσης με την πάροδο του χρόνου είναι μια πρόκληση που μόνο το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά. Η ουσία του στρατηγικού μάνατζμεντ έγκειται στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την οργανωτική δομή και των διαδικασιών μιας εταιρείας με το περιβάλλον της, διασφαλίζοντας την προσαρμοστικότητα και την ανθεκτικότητα απέναντι στην αλλαγή.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει έμφαση στη μακροπρόθεσμη επίδοση. Πολλές εταιρείες μπορούν να διαχειριστούν βραχυπρόθεσμες εκρήξεις υψηλής επίδοσης, αλλά μόνο λίγες μπορούν να τις διατηρήσουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Για να είναι επιτυχείς μακροπρόθεσμα, οι εταιρείες πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να εκτελούν τρέχουσες δραστηριότητες για να ικανοποιήσουν μια υπάρχουσα αγορά, αλλά πρέπει επίσης να προσαρμόσουν αυτές τις δραστηριότητες για να ικανοποιήσουν νέες και μεταβαλλόμενες αγορές.

Η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το στρατηγικό μάνατζμεντ γενικά υπερτερούν εκείνων που δεν το κάνουν². Η επίτευξη μιας κατάλληλης αντιστοιχίας μεταξύ του περιβάλλοντος της επιχείρησης και της στρατηγικής, της δομής και των διαδικασιών του έχει θετικά αποτελέσματα στην επίδοση της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ γίνεται όλο και πιο σημαντικό-καθώς το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές (Brews, 2007).

2.4.2 Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

Η ικανότητα προσαρμογής της στρατηγικής και της δομής ως απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα του επιτυχημένου στρατηγικού μάνατζμεντ. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό τοπίο, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν σημαντικούς κινδύνους που κυμαίνονται από την αστάθεια της αγοράς έως τις γεωπολιτικές ανατροπές. Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέπουν, να αξιολογούν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αυτούς τους κινδύνους (Finkelstein et. al., 2008). Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιπρόσθετα είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες να ξεφύγουν από τον έντονο ανταγωνισμό δημιουργώντας νέους, αδιαμφισβήτητους χώρους αγοράς. Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία της καινοτομίας στη διαμόρφωση και την εκτέλεση στρατηγικής (Kim et. al., 2005).

² B. W. Wirtz, A. Mathieu, and O. Schilke, "Strategy in High-Velocity Environments," *Long Range Planning* (June 2007), pp. 295–313; L. F. Teagarden, Y. Sarason, J. S. Childers, and D. E. Hatfield, "The Engagement of Employees in the Strategy Process and Firm Performance: The Role of Strategic Goals and Environment," *Journal of Business Strategies* (Spring 2005), pp. 75–99; T. J. Andersen, "Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance," *Long Range Planning* (April 2000), pp. 184–200; C. C. Miller and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* (December 1994), pp. 1649–1665; P. Pekar Jr. and S. Abraham, "Is Strategic Management Living Up to Its Promise?" *Long Range Planning* (October 1995), pp. 32–44; W. E. Hopkins and S. A. Hopkins, "Strategic Planning— Financial Performance Relationship in Banks: A Causal Examination," *Strategic Management Journal* (September 1997), pp. 635–652.

Η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές είναι ένα κρίσιμο συστατικό του στρατηγικού μάνατζμεντ, που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν και να συμμορφωθούν στις αλλαγές της αγοράς και στις κανονιστικές αλλαγές με επιτυχία. Σε ασταθή ή ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, το στρατηγικό μάνατζμεντ γίνεται ακόμη πιο κρίσιμο. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει όχι μόνο τον καθορισμό στόχων και σκοπών, αλλά και τη συνεχή σάρωση του περιβάλλοντος για αλλαγές και την προσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα. Αυτή η προληπτική προσέγγιση βοηθά τις επιχειρήσεις να προβλέψουν τις αλλαγές στην αγορά, να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες και να μετριάσουν πιθανούς κινδύνους.

2.4.3 ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ένα από τα κύρια οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η ικανότητά να παρέχει μια σαφή αίσθηση κατεύθυνσης και σκοπού. Καθορίζοντας ένα μακροπρόθεσμο όραμα και θέτοντας συγκεκριμένους σκοπούς, το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τις εταιρείες να εστιάσουν τις προσπάθειες και τους πόρους τους σε αυτό που είναι πιο σημαντικό. Αυτή η πτυχή του στρατηγικού μάνατζμεντ τονίζεται στα έργα των Kaplan και Norton (1996), οι οποίοι υποστηρίζουν την Balanced Scorecard ως εργαλείο για τη μετάφραση του οράματος μιας εταιρείας σε ένα συνεκτικό σύνολο μετρήσεων επίδοσης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι καθοριστικό για την ευθυγράμμιση των διαφόρων στοιχείων μιας επιχείρησης. Διασφαλίζει ότι όλα τα τμήματα και οι εργαζόμενοι εργάζονται για τους ίδιους στόχους, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα (Porter et. al., 1985).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, παρέχοντας πολυάριθμα οφέλη που είναι απαραίτητα για την επιβίωση και την επιτυχία μιας εταιρείας. Η δυναμική φύση των σημερινών αγορών, που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, παγκοσμιοποίηση και αυξανόμενη περιβαλλοντική και κοινωνική συνείδηση, καθιστά το στρατηγικό μάνατζμεντ πιο ζωτικό από ποτέ. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι απαραίτητο σήμερα για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα. Εστιάζοντας στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής τους με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στην προσαρμογή των λειτουργιών και των δομών τους, οι εταιρείες μπορούν να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχουν διαρκή επιτυχία. Καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος συνεχίζει να εξελίσσεται, οι αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ παραμένουν πιο επίκαιρες από ποτέ, καθοδηγώντας τις επιχειρήσεις μέσα από την πολυπλοκότητα της σημερινής παγκόσμιας αγοράς.

2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΗΜΕΡΑ

Στο σημερινό περίπλοκο και ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αφορά μόνο τη χάραξη μιας πορείας μέσω ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αλλά και τον οραματισμό και την πλοήγηση ενός μέλλοντος που διαμορφώνεται από βαθιές παγκόσμιες αλλαγές. Η ενσωμάτωση της παγκοσμιοποίησης, της καινοτομίας και της βιωσιμότητας στο στρατηγικό μάνατζμεντ αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος από τις παραδοσιακές επιχειρηματικές πρακτικές. Αυτή η αλλαγή καθοδηγείται από την αναγνώριση ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανθεκτικότητα εξαρτώνται από την ικανότητα μιας εταιρείας να προσαρμοστεί και να ευδοκιμήσει σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, να αξιοποιήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις και να δεσμευτεί για βιώσιμες πρακτικές (Wheelen et al., 2015).

2.5.1 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει εξελιχθεί για να καλύψει τους διευρυμένους ορίζοντες των ευκαιριών της αγοράς και τον εντεινόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό. Οι εταιρείες καλούνται τώρα να αντιμετωπίσουν όχι μόνο στην πολυπλοκότητα των διαφορετικών πολιτιστικών τοπίων, αλλά και στα ποικίλα ρυθμιστικά και νομικά πλαίσια των διαφορετικών χωρών.

Αυτή η παγκόσμια επέκταση φέρνει στο προσκήνιο την πρόκληση της διαχείρισης περίπλοκων αλυσίδων εφοδιασμού που διασχίζουν διεθνή σύνορα, απαιτώντας μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της αποδοτικότητας κόστους και των λειτουργικών κινδύνων. Επιπλέον, το παγκόσμιο τοπίο εισάγει μια πληθώρα κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών αστάθειας και των οικονομικών διακυμάνσεων, καθιστώντας την αξιολόγηση και τον μετριασμό των κινδύνων αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού σε διεθνή κλίμακα (Ghemawat, 2007).

2.5.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ο γρήγορος χαρακτήρας των τεχνολογικών εξελίξεων και η εξέλιξη της αγοράς έχει θέσει την καινοτομία στον πυρήνα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Οι εταιρείες αναγκάζονται να υιοθετήσουν μια νοοτροπία συνεχούς προσαρμογής και μάθησης για να παραμείνουν σχετικές και ανταγωνιστικές. Το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει τώρα εκτενώς στην κατανομή πόρων, όπως κεφάλαιο, ταλέντο και χρόνο, για την προώθηση της καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει σημαντικές επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη και την ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής.

Η επιδίωξη της καινοτομίας δεν είναι απλώς για χάρη της διατήρησης της επικαιρότητας, αλλά είναι μια στρατηγική προσπάθεια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης σε προϊόντα και υπηρεσίες. Επιπλέον, η εμφάνιση τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων που προκαλούν ανησυχία απαιτεί μια προορατική και ανταποκρινόμενη στρατηγική προσέγγιση, επιτρέποντας στις εταιρείες είτε να ηγούνται είτε να προσαρμοστούν γρήγορα στους μετασχηματισμούς του κλάδου (Tidd, 2018).

2.5.3 Η ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Η έννοια της βιωσιμότητας έχει εισαγάγει μια βαθιά αλλαγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, προτρέποντας τις εταιρείες να επεκτείνουν την εστίασή τους πέρα από τα άμεσα οικονομικά οφέλη σε μακροπρόθεσμες περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Αυτή η αλλαγή συνεπάγεται μια ολιστική προσέγγιση όπου οι στρατηγικές αποφάσεις αξιολογούνται με βάση τη βιωσιμότητά τους, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η περιβαλλοντική διαχείριση, η κοινωνική ευθύνη και η οικονομική βιωσιμότητα.

Η αυξανόμενη σημασία της βιωσιμότητας έχει επίσης διευρύνει το φάσμα της εμπλοκής των ενδιαφερομένων μερών, φέρνοντας στο παιχνίδι διάφορες ομάδες όπως τοπικές κοινότητες, κυβερνήσεις και μη κυβερνητικές οργανώσεις. Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων με τις βιώσιμες πρακτικές έχει καταστεί κρίσιμη όχι μόνο για τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς αλλά και για την οικοδόμηση εταιρικής φήμης και εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και του ευρύτερου κοινού. Από αυτή την άποψη, η βιωσιμότητα δεν αποτελεί πλέον περιφερειακό ζήτημα, αλλά κεντρικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού και της εταιρικής διακυβέρνησης (Hart, 1997).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.
- Brews P. and Purohit D. (2007). *Strategic Planning in Unstable Environments*, Long Range Planning.
- Brinker, B. (2000). *Corporate Budgeting*. Wiley.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business Press.
- Hart, S. L. (1997). *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Sidhu J.S. (2004). *Business-Domain Definition and Performance: An Empirical Study*,” SAM Advanced Management Journal, pp. 40–45.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14th Edition, Pearson Education Inc., New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1 ΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι ελληνικές τράπεζες έχουν αντιμετωπίσει ένα μοναδικό σύνολο προκλήσεων και ευκαιριών στο εξωτερικό τους περιβάλλον, ειδικά στον απόηχο της χρηματοπιστωτικής κρίσης της χώρας και των επακόλουθων προσπάθειών οικονομικής ανάκαμψης. Η ανάλυση αυτού του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι κρίσιμη για την κατανόηση της στρατηγικής θέσης και των μελλοντικών προοπτικών των ελληνικών τραπεζών.

Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους διάφορες μεταβλητές που υπάρχουν στο φυσικό, κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον μιας εταιρείας. Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει φυσικούς πόρους, άγρια ζωή και κλίμα που αποτελούν εγγενές μέρος της ύπαρξης στον πλανήτη μας. Αυτοί οι παράγοντες σχηματίζουν ένα οικολογικό σύστημα αλληλένδετης ζωής. Το κοινωνικό περιβάλλον είναι το κοινωνικό σύστημα της ανθρωπότητας που περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις που δεν αγγίζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις της. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν πολλούς κλάδους και είναι οι εξής (Wheelen et al. 2015):

- Οικονομικές δυνάμεις που ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών.
- Τεχνολογικές δυνάμεις που δημιουργούν νέες δυνατότητες επίλυσης προβλημάτων.
- Πολιτικές-ρυθμιστικές δυνάμεις που κατανέμουν την εξουσία και παρέχουν περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς.
- Κοινωνικοπολιτισμικές δυνάμεις που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας.

3.1.1 ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα του εξωτερικού περιβάλλοντος για τις ελληνικές τράπεζες. Μετά από μια παρατεταμένη περίοδο ύφεσης, η Ελλάδα δείχνει σημάδια οικονομικής ανάκαμψης. Ωστόσο, η κληρονομιά της χρηματοπιστωτικής κρίσης, συμπεριλαμβανομένων των υψηλών ποσοστών δημόσιου χρέους, συνεχίζει να επηρεάζει τον τραπεζικό τομέα. Οι ελληνικές τράπεζες είναι σε μεγάλο βαθμό εκτεθειμένες στο δημόσιο χρέος, γεγονός που καθιστά την κεφαλαιακή τους επάρκεια στενά συνδεδεμένη με την εθνική οικονομία. Το 2022 το κόστος ζωής σε παγκόσμια κλίμακα αυξήθηκε, ωθώντας τον ήδη αυξανόμενο πληθωρισμό τιμών σε επίπεδα που δεν είχαν παρατηρηθεί επί δεκαετίες³. Η οικονομική ανάκαμψη είναι επομένως ένα θετικό σημάδι, αλλά οι τράπεζες παραμένουν ευάλωτες σε οποιαδήποτε οικονομική ύφεση.

Η παγκόσμια οικονομία, μετά τους ισχυρούς ρυθμούς ανάκαμψης που καταγράφηκαν το 2021, επιβραδύνθηκε σημαντικά το 2022. Ο πληθωρισμός διεθνώς κατέγραψε έντονη αύξηση το 2022 και αποδείχθηκε υψηλότερος και πιο παρατεταμένος έναντι των αρχικών προβλέψεων. Η δυναμική παρέμβαση των νομισματικών αρχών παγκοσμίως, με τη δραστική αύξηση των επιτοκίων, κρίθηκε αναγκαία προκειμένου να σηματοδοτήσει την αποφασιστικότητά τους να σταθεροποιήσουν τις πληθωριστικές προσδοκίες.

Εν μέσω πρωτοφανών εξωγενών διαταραχών και διάχυτης αβεβαιότητας, η ελληνική οικονομία έχει επιτύχει σημαντική πρόοδο μετά τη κρίση χρέους της προηγούμενης δεκαετίας, παρουσιάζοντας υψηλή ανθεκτικότητα, ενώ παράλληλα ενισχύθηκε η αξιοπιστία της οικονομικής πολιτικής. Τα δύο τελευταία χρόνια η Ελλάδα επιτυγχάνει ισχυρή μεγέθυνση της οικονομίας της, καταγράφοντας πραγματική σύγκλιση του επιπέδου ευημερίας της προς τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ειδικότερα, εκτιμάται ότι το 2022 εξαλείφθηκε το αρνητικό παραγωγικό κενό της οικονομίας, ύστερα από 11 συνεχόμενα έτη.

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας, σε μια περίοδο διαδοχικών κρίσεων και αυξημένης αβεβαιότητας, θα ήταν η απώλεια της αξιοπιστίας της ασκούμενης οικονομικής πολιτικής, που τόσο δύσκολα έχει ανακτηθεί, και η επιστροφή σε κακές πρακτικές του παρελθόντος. Είναι γεγονός ότι μια ενδεχόμενη παρατεταμένη πολιτική αβεβαιότητα μπορεί να υπονομεύσει το κλίμα εμπιστοσύνης που έχει καλλιεργηθεί τα τελευταία χρόνια. Εντούτοις, ο πιο σημαντικός κίνδυνος για την οικονομία είναι η επιστροφή σε αναποτελεσματικές πολιτικές του παρελθόντος και η διακοπή ή/και αντιστροφή

³ Οικονομικό Δελτίο της Τράπεζας της Ελλάδος, τεύχος 57, Ιούλιος 2023.

μεταρρυθμιστικών προσπαθειών. Οι μνήμες από την επώδυνη προσαρμογή που επιτεύχθηκε τα προηγούμενα χρόνια είναι ακόμη νωπές ώστε να θυμίζουν το υψηλό οικονομικό και κοινωνικό κόστος που απαιτήθηκε για τη διόρθωση των χρόνιων ανισορροπιών της οικονομίας⁴.

Το οικονομικό κλίμα είναι καθοριστικός παράγοντας για την υγεία του τραπεζικού τομέα. Η ελληνική οικονομία ανακάμπτει από μια σοβαρή κρίση χρέους, η οποία έχει επιπτώσεις στον πιστωτικό κίνδυνο, την ποιότητα του ενεργητικού και την κερδοφορία των τραπεζών. Παράγοντες όπως η αύξηση του Α.Ε.Π., το ποσοστό ανεργίας, ο πληθωρισμός και τα επιτόκια επηρεάζουν άμεσα τις τραπεζικές εργασίες. Ο απόηχος της χρηματοπιστωτικής κρίσης και η πρόσφατη πανδημία COVID-19 περιέπλεξαν ακόμη περισσότερο το οικονομικό τοπίο για τις ελληνικές τράπεζες.

«...Ύστερα από δύο έτη μιας πρωτοφανούς πανδημικής κρίσης, το 2022 υπήρξε ένα ακόμη έτος αυξημένης αβεβαιότητας, λόγω της ρωσικής εισβολής στην Ουκρανία και της απότομης ανόδου του πληθωρισμού. Μέσα σε ένα τέτοιο ευμετάβλητο περιβάλλον διαδοχικών κρίσεων, είναι σημαντικό να αναζητούμε σταθερές, που ενισχύουν την ανθεκτικότητα της οικονομίας και την ικανότητά της να αντεπεξέρχεται στις προκλήσεις. Στην περίπτωση της Ελλάδος, η συνέχιση αξιόπιστων οικονομικών πολιτικών, ιδιαίτερα στο χώρο της δημοσιονομικής πολιτικής, η διαφύλαξη των σημαντικών επιτευγμάτων των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών του παρελθόντος και η θέσπιση νέου μεταρρυθμιστικού προγράμματος για την κυβέρνηση που θα προκύψει μετά τις εθνικές εκλογές, με άξονα τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα και την αναβάθμιση των θεσμών και των υποδομών, πρέπει να αποτελούν τον φάρο που θα μας καθοδηγήσει στα ταραγμένα νερά της νέας οικονομικής πραγματικότητας...»⁵.

3.1.2 ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι ελληνικές τράπεζες λειτουργούν σε ένα πολιτικά ευαίσθητο περιβάλλον, επηρεασμένο σε μεγάλο βαθμό τόσο από την εσωτερική πολιτική όσο και από τις πολιτικές της ΕΕ. Οι δημοσιονομικές πολιτικές, η πολιτική σταθερότητα και οι ρυθμιστικές μεταρρυθμίσεις της ελληνικής κυβέρνησης επηρεάζουν σημαντικά τον τραπεζικό τομέα. Επιπλέον, οι κανονισμοί και οι οδηγίες σε ολόκληρη την ΕΕ, ιδίως εκείνες που σχετίζονται με την τραπεζική ένωση και

⁴ Ομιλία του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος Γιάννη Στουρνάρα στην 90η Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της Τράπεζας, 7/4/2023.

⁵ Έκθεση του Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδος Γιάννη Στουρνάρα στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων για το έτος 2022

την χρηματοπιστωτική εποπτεία, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο. Οι πολιτικές αποφάσεις σχετικά με τα μέτρα λιτότητας, τα προγράμματα διάσωσης και τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις έχουν άμεσες επιπτώσεις στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

Ο δεσμός μεταξύ της πολιτικής και της οικονομίας παραμένει ισχυρός στις χώρες της Ευρώπης. Από τη μία, αυτή η σύνδεση είναι κληρονομιά των πρώην πολιτικών και οικονομικών συστημάτων της περιοχής. Από την άλλη πλευρά, αυτή η σχέση αντανάκλα το σχετικά αδύναμο θεσμικό πλαίσιο που προέκυψε μετά τον μετασχηματισμό των χωρών της Ευρώπης (Pistor et al., 2000). Κατά συνέπεια, μπορεί να υποτεθεί ότι οι κυβερνήσεις αυτών των χωρών μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες κρατικών οντοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών. Επειδή οι κρατικές τράπεζες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και στη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης (La Porta et al., 2002), ο βαθμός πολιτικής επιρροής στην απόδοση των τραπεζών είναι σημαντικός τόσο από πολιτική όσο και από κανονιστική άποψη (Jackowicz et al., 2013).

Το ρυθμιστικό περιβάλλον στην ΕΕ, μέρος της οποίας είναι η Ελλάδα, έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, ιδιαίτερα μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008. Οι ελληνικές τράπεζες υπόκεινται στους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) και του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού (SSM).

Οι εποπτικές αρμοδιότητες της Τράπεζας της Ελλάδος περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παρακολούθηση της εφαρμογής του πλαισίου εποπτείας της κεφαλαιακής επάρκειας, των κανόνων ρευστότητας και της συγκέντρωσης κινδύνων στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, όπως επίσης και τη συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού καθώς και την αξιολόγηση του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης (διοίκησης, εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων, κανονιστικής συμμόρφωσης, συμπεριλαμβανομένης της αναλογιστικής λειτουργίας των ασφαλιστικών και ανασφαλιστικών επιχειρήσεων)⁶.

Το νομικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών κανονισμών της ΕΕ και των εθνικών νόμων, επηρεάζει σημαντικά τις ελληνικές τράπεζες. Η συμμόρφωση με

⁶ Η Τράπεζα της Ελλάδος, σύμφωνα με το άρθρο 55Α του Καταστατικού της, ασκεί την εποπτεία στα πιστωτικά ιδρύματα, σε συγκεκριμένα χρηματοδοτικά ιδρύματα, στις ασφαλιστικές και ανασφαλιστικές επιχειρήσεις, στους διανομείς ασφαλιστικών προϊόντων καθώς και στα ιδρύματα του χρηματοπιστωτικού τομέα υπό εκκαθάριση. Στόχος της εποπτείας που ασκεί η Τράπεζα, είναι η σταθερότητα και η εύρυθμη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος καθώς και η διαφάνεια των διαδικασιών και των όρων των συναλλαγών.

κανονισμούς όπως η Βασιλεία III και οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού είναι κρίσιμης σημασίας. Επιπρόσθετα, οι ελληνικές τράπεζες πρέπει να διερευνήσουν τις νομικές επιπτώσεις των μη εξυπηρετούμενων δανείων και των διαδικασιών αναδιάρθρωσης. Η συμμόρφωση με αυτούς τους κανονισμούς είναι απαραίτητη, αλλά δημιουργεί επίσης προκλήσεις όσον αφορά τις κεφαλαιακές απαιτήσεις και τις λειτουργικές προσαρμογές.

3.1.3 ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η τεχνολογία μεταμορφώνει ταχύτατα τον τραπεζικό τομέα παγκοσμίως και οι ελληνικές τράπεζες δεν αποτελούν εξαίρεση. Η άνοδος της ψηφιακής τραπεζικής, του fintech και της τεχνολογίας blockchain παρουσιάζει ευκαιρίες και προκλήσεις. Οι ελληνικές τράπεζες πρέπει να επενδύσουν σε ψηφιακές υποδομές για να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών, να βελτιώσουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και να ανταγωνιστούν με νεοεισερχόμενους στην αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η κυβερνοασφάλεια αποτελεί επίσης κρίσιμη ανησυχία, δεδομένης της αυξανόμενης ψηφιοποίησης των τραπεζικών υπηρεσιών.

Η άνοδος της ψηφιακής τραπεζικής και του fintech παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες για τις ελληνικές τράπεζες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει σε αυξημένο ανταγωνισμό από μη παραδοσιακούς παρόχους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι ελληνικές τράπεζες πρέπει να καινοτομήσουν και να επενδύσουν σε ψηφιακές τεχνολογίες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών.

Η ψηφιοποίηση των ελληνικών τραπεζών αλλάζει όχι μόνο το πλήθος του δικτύου καταστημάτων, αλλά και τη μορφή του. Οι τράπεζες μετατρέπουν τα καταστήματα σε συμβουλευτικά κέντρα εξυπηρέτησης της πελατείας. Οι συναλλαγές σταδιακά θα αντικατασταθούν από αυτόματα μηχανήματα εξυπηρέτησης και οι υπάλληλοι των καταστημάτων θα επικεντρωθούν σε συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Ένωσης Τραπεζών⁷, το 2010 όταν και ξεκίνησε η κρίση το δίκτυο των 19 τραπεζών που δραστηριοποιούνταν τότε στην ελληνική αγορά, αριθμούσε 4.000 καταστήματα και απασχολούσαν 64.000 εργαζόμενους. Ο αριθμός των καταστημάτων ανήλθε σε 1,560 το 2021 και απασχολούν 27.101 εργαζόμενους με στόχο τη

⁷ Greek Banking System Overview, Hellenic Bank Association, July 2023.

μείωση των συνολικών καταστημάτων στα 1.200 και των εργαζομένων στις 24.000 μέχρι το 2025.

Ειδικότερα, σύμφωνα με στοιχεία από την πρόσφατη παρουσίαση της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών (ΕΕΤ) αναφορικά με βασικά στοιχεία της λειτουργίας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, ποσοστό άνω του 90% των εγχρήματων συναλλαγών πληρωμών γίνονται εκτός τραπεζικών καταστημάτων, από το internet και mobile banking, από ATM και Αυτόματα Συστήματα Πληρωμών - APS.

Υπάρχουν σχεδόν 4 εκατομμύρια ενεργοί χρήστες στο internet banking, δηλαδή με τουλάχιστον μια πρόσβαση το μήνα στην υπηρεσία και σχεδόν 2,3 εκατομμύρια ενεργοί χρήστες στο mobile banking. Το 50% σχεδόν του συνολικού αριθμού συναλλαγών μεταφοράς χρημάτων γίνεται μέσω mobile εφαρμογών (app) των τραπεζών.

3.1.4 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον στην Ελλάδα επηρεάζει τις στάσεις και συμπεριφορές των πελατών απέναντι στον τραπεζικό τομέα. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει οδηγήσει σε δυσπιστία προς τις τράπεζες και οι Έλληνες καταναλωτές έχουν δείξει προτίμηση στις συναλλαγές με μετρητά έναντι της ψηφιακής τραπεζικής. Η αλλαγή αυτών των αντιλήψεων αποτελεί πρόκληση για τις ελληνικές τράπεζες, που απαιτεί προσπάθειες για την ανοικοδόμηση της εμπιστοσύνης και την προώθηση των πλεονεκτημάτων των σύγχρονων τραπεζικών υπηρεσιών.

Κοινωνικοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών τάσεων, των στάσεων των καταναλωτών και των πολιτισμικών πτυχών, επηρεάζουν τις τραπεζικές συνήθειες και τη ζήτηση για χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Στην Ελλάδα παρατηρείται αξιοσημείωτη προτίμηση στις συναλλαγές με μετρητά και σκεπτικισμός προς τις τράπεζες, εν μέρει λόγω της οικονομικής κρίσης. Η αλλαγή αυτών των καταναλωτικών συμπεριφορών και η ανοικοδόμηση της εμπιστοσύνης αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τις ελληνικές τράπεζες. Επιπλέον, η αυξανόμενη ζήτηση για εταιρική κοινωνική ευθύνη και ηθικές τραπεζικές πρακτικές διαμορφώνει τις προσδοκίες των πελατών.

Σύμφωνα με διεθνή έρευνα της BCG, για πρώτη φορά το 2022 μια διαδικτυακή τραπεζική πλατφόρμα, η Monzo, αναδείχθηκε ως τράπεζα επιλογής από το 50% των πελατών της, ενώ

ένα χρόνο πριν το ποσοστό αυτό ήταν μόνον 25%. Κατά τη μελέτη της BCG με τίτλο «*Banks must create powerful hybrid experiences as challengers press digital advantage*», η όλο και αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα των ψηφιακών τραπεζών οφείλεται κατά κύριο λόγο στη δυνατότητα γρήγορης και εύκολης διαδικασίας ανοίγματος τραπεζικού λογαριασμού σε συνδυασμό με την πρόσβαση σε εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας που παρέχουν μια εξατομικευμένη εμπειρία και υπηρεσίες στους χρήστες.

Σύμφωνα πάντα με τη μελέτη, σε διεθνές επίπεδο πέραν των εξατομικευμένων υπηρεσιών, οι χαμηλές προμήθειες, τα ανταγωνιστικά επιτόκια και τα ελκυστικά προγράμματα επιβραβεύσεων ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη θέση των ψηφιακών τραπεζών.

Ταυτόχρονα, οι παραδοσιακές τράπεζες διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε ζητήματα ασφάλειας, ενώ οι πελάτες εξακολουθούν να προτιμούν το δίκτυο καταστημάτων για πολλές από τις καθημερινές τους συναλλαγές. Σύμφωνα με την έρευνα της BCG, όταν πρόκειται για περίπλοκες συναλλαγές ή σύνθετα προϊόντα, οι πελάτες προτιμούν την διαζώση επικοινωνία και την επίσκεψη στο κατάστημα.

Ενόψει αυτών των ευρημάτων, οι παραδοσιακές τράπεζες καλούνται να επιταχύνουν τον μετασχηματισμό τους ακολουθώντας τρεις βασικές στρατηγικές. Πρώτον, επενδύοντας σε υβριδικές εμπειρίες, αξιοποιώντας τις εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας για την δημιουργία καθημερινής επαφής με τον πελάτη και αναπροσαρμόζοντας το δίκτυο καταστημάτων με τη μεταφορά χαμηλότερης αξίας συναλλαγών στα ψηφιακά κανάλια. Δεύτερον, επενδύοντας στην κυβερνοασφάλεια και την προστασία έναντι δόλιων πρακτικών προκειμένου να προφυλάξουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε θέματα ασφάλειας.

3.1.5 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ESG

Η ενσωμάτωση των κριτηρίων σχετικά με το Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Διακυβέρνηση (ESG) στην εταιρική στρατηγική αντιπροσωπεύει μια αλλαγή παραδείγματος στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις, λειτουργούν και αξιολογούνται από τους επενδυτές και τους ενδιαφερόμενους (stakeholders). Τα κριτήρια ESG έχουν αναδειχθεί ως μια βιώσιμη προσέγγιση για την αξιολόγηση του ηθικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου μιας επένδυσης, διαδραματίζοντας κρίσιμο ρόλο στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι παράγοντες ESG συνδέονται εγγενώς με τις δυνατότητες μιας εταιρείας να παράγει μακροπρόθεσμη αξία, παράλληλα με την ενίσχυση του θετικού αντίκτυπου σε περιβαλλοντικά και κοινωνικά μέτωπα. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εκτιμήσεις ESG φέρνουν στο φως ορισμένους κινδύνους που προηγουμένως θεωρούνταν απομακρυσμένοι ή απίθανοι (θεωρία του μαύρου κύκνου), αλλά τώρα αναγνωρίζονται ως πολύ πιθανοί. Η υλοποίηση αυτών των κινδύνων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία, την ανάπτυξη, ακόμη και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Αυτή η αναγνώριση υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο των παραγόντων ESG στη διαμόρφωση όχι μόνο των ηθικών και βιώσιμων διαστάσεων μιας επιχείρησης, αλλά και στη θεμελιώδη ανθεκτικότητα και επιτυχία της.

Κατανόηση των κριτηρίων ESG

Το ESG αναφέρεται σε τρεις κύριους παράγοντες που μετρούν τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης:

- Περιβάλλον: Αυτό το κριτήριο αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται τις περιβαλλοντικές της επιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένων πτυχών όπως η αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, η ενεργειακή απόδοση, η διατήρηση της βιοποικιλότητας και ο έλεγχος της ρύπανσης.
- Κοινωνία: Αυτό εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και τις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται. Περιλαμβάνει παράγοντες όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις συνθήκες εργασίας και τη συμμετοχή της κοινότητας.
- Διακυβέρνηση: Τα κριτήρια διακυβέρνησης επικεντρώνονται στην ηγεσία μιας εταιρείας, τις αμοιβές στελεχών, τους εσωτερικούς ελέγχους, τα δικαιώματα των μετόχων και την επιχειρηματική ηθική.

Στο Διάγραμμα 3.1 παρουσιάζονται οι κύριες περιοχές αξιολόγησης των κριτηρίων ESG όπως αποτυπώθηκαν σε κείμενο της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2023, σχετικά με τον Πράσινο Μετασχηματισμό.

Τα κριτήρια ESG παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης και της σταθερότητας μιας εταιρείας, καθιστώντας την ελκυστική για τους επενδυτές. Η υψηλή απόδοση ESG υποδηλώνει τη δέσμευση μιας εταιρείας να λειτουργεί με βιώσιμο και ηθικό τρόπο, κάτι που μπορεί να προσελκύσει περισσότερες επενδύσεις, ανθρώπινο ταλέντο και ενδιαφέρον των καταναλωτών.



Διάγραμμα 3.1 Κύριες Περιοχές αξιολόγησης των κριτηρίων ESG

Πηγή: European Union Agency for the Space Programme (2023).

"EU Space for Green Transformation".

Η αειφόρος ανάπτυξη, που ορίζεται από την Επιτροπή Brundtland, δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των σημερινών αναγκών χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους. Για τις ελληνικές τράπεζες, η ευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης σημαίνει εναρμόνιση των τριών βασικών στοιχείων που συνδέονται με τους πυλώνες ESG. Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας που ωφελεί το περιβάλλον, την κοινωνία και την εταιρική ηθική.

Οι ελληνικές τράπεζες περνούν από τα παραδοσιακά οικονομικά μοντέλα σε πιο βιώσιμες πρακτικές. Αυτή η αλλαγή περιλαμβάνει την επανεξέταση των επιχειρηματικών μοντέλων ώστε να επικεντρωθεί στην ανθεκτικότητα στις οικονομικές απειλές, στη σταθερότητα της αγοράς και στη νομική και κανονιστική συμμόρφωση. Οι τράπεζες με υψηλή απόδοση ESG έχουν αποδειχθεί πιο ανθεκτικές, ειδικά απέναντι σε προκλήσεις όπως η πανδημία.

Οι επενδυτές, οι εργαζόμενοι και οι καταναλωτές απαιτούν όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις να συμβάλουν ενεργά στην αντιμετώπιση της κλιματικής κρίσης και να λογοδοτούν με διαφάνεια για τις ενέργειές τους. Αυτή η αλλαγή των προσδοκιών είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών, προς πιο βιώσιμες και συμβατές με το ESG πρακτικές.

Η ενσωμάτωση κριτηρίων ESG και αρχών βιώσιμης ανάπτυξης στην εταιρική στρατηγική των ελληνικών τραπεζών δεν είναι απλώς μια τάση αλλά μια νέα πραγματικότητα με εκτεταμένες επιπτώσεις. Υιοθετώντας αυτές τις αρχές, οι τράπεζες μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους, να προσελκύσουν περισσότερες επενδύσεις και να ευθυγραμμιστούν με τις εξελισσόμενες προσδοκίες των ενδιαφερομένων και των ρυθμιστικών φορέων. Η εστίαση στην ESG και τη βιώσιμη ανάπτυξη είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και την ηθική λειτουργία των επιχειρήσεων στο σύγχρονο οικονομικό τοπίο.

Στον τομέα της εταιρικής στρατηγικής, η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι έντονη, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των ελληνικών τραπεζών. Αυτό είναι εμφανές στην αυξανόμενη έμφαση στα κριτήρια που αφορούν το Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Διακυβέρνηση, τα οποία έχουν γίνει κρίσιμοι παράγοντες που διαμορφώνουν τις εταιρικές στρατηγικές. Οι ελληνικές τράπεζες, επηρεασμένες από τις παγκόσμιες τάσεις, τις ρυθμιστικές πιέσεις και τις κοινωνικές αλλαγές, ενσωματώνουν ολοένα και περισσότερο το ESG στο στρατηγικό τους σχεδιασμό.

Το εξωτερικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει το ρυθμιστικό πλαίσιο, κοινωνικές αξίες και περιβαλλοντικές προκλήσεις, διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων. Για τις ελληνικές τράπεζες, η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG αντανακλά μια απάντηση σε αυτές τις εξωτερικές πιέσεις και ευκαιρίες.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, ιδιαίτερα αυτοί που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή και τις βιώσιμες τραπεζικές πρακτικές, είναι ολοένα και πιο σημαντικοί. Οι ελληνικές τράπεζες προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές ενσωματώνοντας βιώσιμες πρακτικές χρηματοδότησης και λαμβάνοντας υπόψη τους περιβαλλοντικούς κινδύνους στις δανειοδοτικές και επενδυτικές τους αποφάσεις. Ως απάντηση στις παγκόσμιες περιβαλλοντικές προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή και η εξάντληση των πόρων, οι ελληνικές τράπεζες ευθυγραμμίζουν τις στρατηγικές τους με βιώσιμες πρακτικές. Αυτό περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση πράσινων έργων και την υιοθέτηση εσωτερικών πρακτικών που ελαχιστοποιούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Η ενσωμάτωση ESG είναι ένα σαφές παράδειγμα του πώς η εξωτερική περιβαλλοντική ανάλυση είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών εταιρικών στρατηγικών. Κατανοώντας και ανταποκρινόμενοι σε εξωτερικούς παράγοντες ESG, οι ελληνικές τράπεζες μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα, τη φήμη και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους.

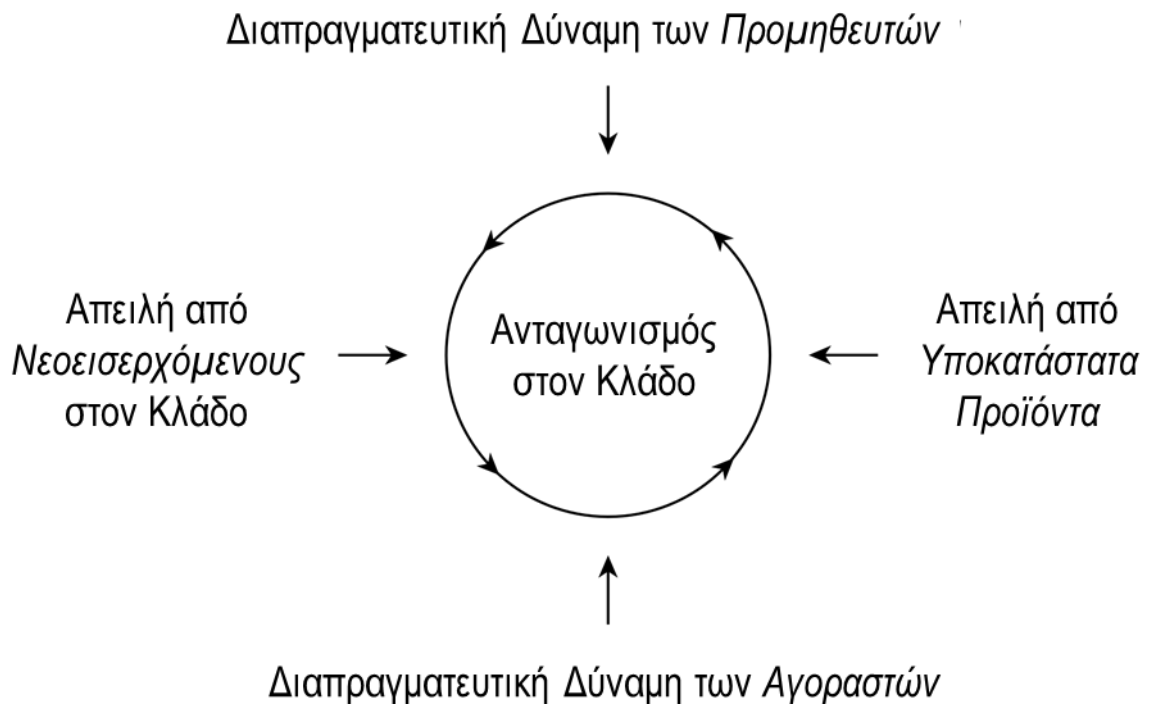
Η ενσωμάτωση των κριτηρίων ESG στις εταιρικές στρατηγικές των ελληνικών τραπεζών αποτελεί άμεση απάντηση στο εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Υπογραμμίζει τη σημασία της ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος στον στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στις αναδυόμενες παγκόσμιες τάσεις και τις κοινωνικές προσδοκίες.

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΠΟΡΤΕΡ

Μια ανάλυση ανταγωνισμού για τις ελληνικές τράπεζες παρέχει πληροφορίες για τη δυναμική του ανταγωνισμού στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Το μοντέλο του Porter δίνει έμφαση στην κατανόηση των πέντε δυνάμεων που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στον Τραπεζικό Τομέα:

- την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- την απειλή των νεοεισερχόμενων στον κλάδο

Σε αυτό το πλαίσιο, το μοντέλο του Porter παρέχει ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των ελληνικών τραπεζών και τη χάραξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Αυτό το πλαίσιο, το οποίο εστιάζει στις διάφορες πτυχές του ανταγωνισμού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την κατανόηση των δυνάμεων που διαμορφώνουν την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία του κλάδου. Η αλληλεπίδραση των πέντε δυνάμεων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3.2:



Διάγραμμα 3.2 Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ

Πηγή: Porter M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985), New York: Free Press.

3.2.1 Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας, όπως και αντίστοιχοι οργανισμοί παγκοσμίως, αντιμετωπίζει μια αυξανόμενη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, κυρίως λόγω της αύξησης των ψηφιακών τραπεζών, των λύσεων fintech, των μεθόδων ψηφιακής πληρωμής και των ψηφιακών νομισμάτων. Αυτή η αλλαγή, που χαρακτηρίζεται από την αυξανόμενη δημοτικότητα των εφαρμογών για κινητή τραπεζική, των πλατφορμών δανεισμού peer-to-peer και των ψηφιακών πορτοφολιών, ειδικά μεταξύ των νεότερων δημογραφικών ομάδων, αναδιαμορφώνει το παραδοσιακό τραπεζικό τοπίο στην Ελλάδα.

Οι ψηφιακές τραπεζικές οντότητες, που χαρακτηρίζονται από σημαντικά χαμηλότερο κόστος υπηρεσιών που προκύπτει από μικρότερα φυσικά δίκτυα και μειωμένες ανάγκες σε προσωπικό, αντιμετωπίζουν τις παραδοσιακές τράπεζες. Αυτή η ανταγωνιστική πίεση οδήγησε τις ελληνικές τράπεζες να προβούν σε επιθετικές μειώσεις στα δίκτυα καταστημάτων

και στο προσωπικό τους την τελευταία δεκαετία. Η άνοδος αυτών των ψηφιακών υποκατάστατων μεταμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι τραπεζικές υπηρεσίες, δίνοντας έμφαση στην ευκολία, την ταχύτητα και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας.

Η παρουσία και η συνεχής εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων επιβάλλει ένα ανώτατο όριο στις τιμές που μπορούν να χρεώσουν οι παραδοσιακές τράπεζες προτού οι πελάτες στραφούν σε αυτές τις εναλλακτικές λύσεις. Αυτό το σενάριο επικρατεί τόσο σε περιόδους οικονομικής ευημερίας όσο και περισσότερο σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Η απειλή από αυτά τα υποκατάστατα είναι ιδιαίτερα έντονη όταν είναι άμεσα διαθέσιμα, σε ανταγωνιστικές τιμές, παρόμοιας ή ανώτερης ποιότητας και όταν το κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές είναι χαμηλό.

Ανταποκρινόμενες στις προκλήσεις που θέτουν τα υποκατάστατα προϊόντα, οι ελληνικές τράπεζες έχουν επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενισχύοντας τις τεχνολογικές τους δυνατότητες. Ωστόσο, μπορεί να έχουν υποτιμήσει τη σημασία της ανθρώπινης επαφής και των σχέσεων στις τραπεζικές υπηρεσίες. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες⁸, παρά την ψηφιακή επανάσταση, η ζήτηση για ανθρώπινη αλληλεπίδραση στον τραπεζικό τομέα παραμένει σημαντική. Οι καταναλωτές εξακολουθούν να εκτιμούν τις συνομιλίες με τους εκπροσώπους των τραπεζών τους, ειδικά για την επίλυση περίπλοκων ζητημάτων.

3.2.2 Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας, που χαρακτηρίζεται από λίγους κυρίαρχους παίκτες, παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό. Αυτό το σενάριο έχει εξελιχθεί ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση, η οποία οδήγησε σε σημαντική εξυγίανση του κλάδου. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ελληνικών τραπεζών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως στρατηγικές τιμολόγησης, προσφορές προϊόντων, ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών και τεχνολογικές καινοτομίες.

Ο απόηχος της χρηματοπιστωτικής κρίσης σημείωσε δραματική εξυγίανση στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, με αξιοσημείωτη μείωση του αριθμού των τραπεζών που λειτουργούν. Αυτή

⁸ Global Banking Consumer Study: Reignite human connections to discover hidden value, (2023). Accenture.

η ενοποίηση, ενώ ενισχύει τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, οδήγησε επίσης σε αυξημένη συγκέντρωση της αγοράς. Η μείωση του ανταγωνισμού, εν μέρει λόγω της αποεπένδυσης ξένων τραπεζών, οδήγησε σε ένα τοπίο όπου λίγοι μεγάλοι παίκτες κυριαρχούν στην αγορά. Ένα τέτοιο σενάριο συνήθως περιορίζει τον ανταγωνισμό, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε εστίαση στη διαφοροποίηση μέσω βελτιωμένης εξυπηρέτησης πελατών και καινοτόμων προσφορών προϊόντων.

Σε μια αγορά υψηλής συγκέντρωσης όπως η Ελλάδα, όπου τα πέντε μεγαλύτερα πιστωτικά ιδρύματα κατέχουν μερίδιο αγοράς 95,7% (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 2022), η ανταγωνιστική δυναμική αποκτά μοναδική μορφή. Αυτή η συγκέντρωση, αν και ευεργετική κατά τα χρόνια της κρίσης για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα, θέτει πλέον προκλήσεις για την αναπτυσσόμενη ελληνική οικονομία. Η έλλειψη ανταγωνιστικής πίεσης επιτρέπει στις τράπεζες να διατηρήσουν ευρύτερες διαφορές επιτοκίων, επηρεάζοντας τόσο τους δανειολήπτες όσο και τους καταθέτες. Οι δανειολήπτες αντιμετωπίζουν υψηλότερο κόστος, συμπιέζοντας τα περιθώρια κέρδους τους και δυνητικά οδηγώντας τους να αναλάβουν υψηλότερους κινδύνους. Αυτή η κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο αυξημένου κινδύνου χρεοκοπίας και σχηματισμού νέων μη εξυπηρετούμενων δανείων.

Σε μια τέτοια αγορά, όπου η προσφορά σαφώς διαφορετικών προϊόντων αποτελεί πρόκληση, οι τράπεζες συχνά καταφεύγουν στη διαφήμιση ως βασικό εργαλείο διαφοροποίησης. Αυτή η εστίαση στο μάρκετινγκ και την τοποθέτηση της επωνυμίας καθίσταται κρίσιμη για την προσέλκυση και τη διατήρηση πελατών, ειδικά σε μια αγορά με περιορισμένες ευκαιρίες για διαφοροποίηση προϊόντων.

Για να δοθεί ζωντάνια και να ενισχυθεί ο ανταγωνισμός στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη να ενθαρρυνθεί η είσοδος νέων παικτών. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη διευκόλυνση της εισόδου στην αγορά για μικρότερες ή ξένες τράπεζες και την προώθηση λύσεων fintech που μπορούν να ανταγωνιστούν τις παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Η εισαγωγή περισσότερων παικτών στην αγορά θα μπορούσε να συμβάλει στη μείωση των περιθωρίων επιτοκίων, ωφελώντας έτσι τόσο τους δανειολήπτες όσο και τους αποταμιευτές και ενδεχομένως να οδηγήσει σε έναν πιο δυναμικό και αποτελεσματικό τραπεζικό τομέα.

3.2.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, η κατανόηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών είναι ζωτικής σημασίας. Οι προμηθευτές σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνουν τους συμμετέχοντες στις χρηματοοικονομικές αγορές, τους προμηθευτές τεχνολογίας και καταθέτες. Η δυναμική αυτής της δύναμης παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών και των λειτουργιών των ελληνικών τραπεζών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον ελληνικό τραπεζικό τομέα ποικίλλει σε διάφορες κατηγορίες. Για τους προμηθευτές τεχνολογίας, η στροφή προς την ψηφιακή τραπεζική έχει αυξήσει την επιρροή τους. Η αυξανόμενη εξάρτηση των ελληνικών τραπεζών από τις ψηφιακές λύσεις έχει αυξήσει τη δύναμη των προμηθευτών τεχνολογίας, καθιστώντας τους κρίσιμους εταίρους στις επιχειρησιακές στρατηγικές των τραπεζών.

Για το ανθρώπινο δυναμικό η δύναμη άλλαξε σημαντικά μετά την οικονομική κρίση. Τα χαμηλά ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα έχουν αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη των εργαζομένων, παρέχοντας στις τράπεζες μικρότερη δεξαμενή δυνητικών εργαζομένων και αυξάνοντας την πίεση για αύξηση των μισθών.

Στο πλαίσιο των συμμετεχόντων στις χρηματοπιστωτικές αγορές, η κατάσταση χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανταγωνισμού και χαμηλή διαφοροποίηση, γεγονός που τείνει να μειώσει τη διαπραγματευτική τους ισχύ. Το χρήμα ως εμπόρευμα είναι γενικό και αδιαφοροποίητο, πράγμα που σημαίνει ότι οι προμηθευτές κεφαλαίων έχουν περιορισμένη εξουσία να υπαγορεύουν όρους στις τράπεζες.

Μια μοναδική πτυχή του τραπεζικού κλάδου είναι ο ρόλος των καταθετών ως προμηθευτών. Οι καταθέτες προμηθεύουν τις τράπεζες με τον βασικό πόρο κεφαλαίου. Στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, οι καταθέτες έχουν σημαντική ισχύ επειδή μπορούν εύκολα να στραφούν σε άλλες τράπεζες εάν βρουν πιο ελκυστικά επιτόκια ή καλύτερες υπηρεσίες αλλού. Αυτή η ικανότητα μεταφοράς κεφαλαίων σε ανταγωνιστικές τράπεζες αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των καταθετών και ασκεί πίεση στις ελληνικές τράπεζες να προσφέρουν ανταγωνιστικά επιτόκια και υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών. Η αυξανόμενη ψηφιοποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών και η εμφάνιση εναλλακτικών οικονομικών υπηρεσιών έχουν επίσης επηρεάσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Η ψηφιοποίηση μείωσε το κόστος και αύξησε την ευκολία με την οποία οι καταθέτες μπορούν να αλλάξουν τράπεζα, ενισχύοντας περαιτέρω τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

3.2.4 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, η δυναμική μεταξύ των τραπεζών και των πελατών τους εξελίσσεται, με τους πελάτες να αποκτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από ποτέ. Αυτή η αλλαγή καθοδηγείται από την αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες, τις εναλλακτικές τραπεζικές υπηρεσίες που παρέχονται από εταιρείες fintech και τη συνολική ώθηση προς πιο πελατοκεντρικές τραπεζικές πρακτικές.

Με την έλευση των ψηφιακών πλατφορμών, οι πελάτες ενημερώνονται περισσότερο από ποτέ για τις τραπεζικές επιλογές, τα επιτόκια και την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Αυτή η διαφάνεια έχει δώσει στους πελάτες τη δυνατότητα να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τις τραπεζικές τους επιλογές.

Η εμφάνιση εταιρειών fintech που προσφέρουν καινοτόμες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, από ψηφιακά πορτοφόλια έως πλατφόρμες δανεισμού peer-to-peer, έχει προσφέρει στους πελάτες περισσότερες εναλλακτικές λύσεις έναντι της παραδοσιακής τραπεζικής. Αυτή η ποικιλία επιλογών αύξησε τον ανταγωνισμό και έδωσε περισσότερη δύναμη στα χέρια των πελατών.

Οι τράπεζες υιοθετούν ολοένα και περισσότερο μια πελατοκεντρική προσέγγιση, εστιάζοντας στην ενίσχυση της εμπειρίας πελάτη (Customer Experience CX) για τη διατήρηση και την προσέλκυση νέων πελατών. Οι θετικές εμπειρίες πελατών οδηγούν σε υψηλότερα ποσοστά διατήρησης, παραπομπές και, τελικά, μεγαλύτερη κερδοφορία για τις τράπεζες. Η διαθεσιμότητα και η ευκολία των διαδικτυακών τραπεζικών πλατφορμών έχουν δώσει στους πελάτες την ευελιξία να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους με τους όρους τους. Αυτή η ευκολία πρόσβασης αυξάνει τις προσδοκίες των πελατών και συχνά απαιτούν καλύτερες υπηρεσίες και επιτόκια από τις τράπεζές τους.

Σε μια αγορά με λιγότερες τράπεζες και μεγάλο αριθμό δυνητικών πελατών, η διαπραγματευτική δύναμη του μεμονωμένου πελάτη μπορεί να μειωθεί. Ωστόσο, η συλλογική δύναμη των πελατών ως ομάδα μπορεί να είναι σημαντική. Σε τομείς με υψηλά κόστη όπως οι τραπεζικές εργασίες, η διατήρηση των πελατών καθίσταται ζωτικής σημασίας, αυξάνοντας τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στον ελληνικό τραπεζικό τομέα έχει αυξηθεί σημαντικά, τροφοδοτούμενη από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τον πολλαπλασιασμό των

εναλλακτικών τραπεζικών υπηρεσιών και τη στροφή προς πελατοκεντρικά επιχειρηματικά μοντέλα. Οι τράπεζες που δίνουν προτεραιότητα στην εμπειρία των πελατών και προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές είναι πιο πιθανό να επιτύχουν να διατηρήσουν την πελατειακή τους βάση και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Αυτή η στροφή αντιπροσωπεύει μια σημαντική ευκαιρία για τις ελληνικές τράπεζες να καινοτομήσουν και να εξελιχθούν σύμφωνα με τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών.

3.2.5 Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας, ο οποίος εδώ και καιρό χαρακτηρίζεται από υψηλά εμπόδια εισόδου, αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις με την έλευση των πλατφορμών fintech και ψηφιακών τραπεζών. Αυτές οι εξελίξεις αναδιαμορφώνουν το ανταγωνιστικό τοπίο, αυξάνοντας δυνητικά την απειλή νεοεισερχομένων και προκαλώντας τους καθιερωμένους παίκτες να καινοτομήσουν και να προσαρμοστούν.

Ιστορικά, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος προστατεύεται από σημαντικά εμπόδια εισόδου, συμπεριλαμβανομένων των αυστηρών κανονιστικών απαιτήσεων και των σημαντικών επενδυτικών αναγκών. Αυτά τα εμπόδια συνέβαλαν στη διατήρηση του status quo, με μερικές μεγάλες τράπεζες να κυριαρχούν στην αγορά. Ωστόσο, η ταχεία άνοδος των λύσεων fintech και ψηφιακής τραπεζικής μειώνει αυτούς τους φραγμούς, καθιστώντας την αγορά πιο προσιτή σε νέους, μη παραδοσιακούς παρόχους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Αυτή η μετατόπιση θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξημένο ανταγωνισμό, ασκώντας πίεση στις τιμές, το κόστος και το ποσοστό επενδύσεων που είναι απαραίτητο για να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι υπάρχουσες τράπεζες.

Οι νεοεισερχόμενοι, ιδιαίτερα αυτοί που διαφοροποιούνται από άλλες αγορές, φέρνουν μαζί τους την υπάρχουσα τεχνογνωσία, τις ταμειακές ροές και την ταυτότητα της επωνυμίας. Αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντική πρόκληση για την κερδοφορία των υφιστάμενων εταιρειών στον τραπεζικό τομέα. Η είσοδος αυτών των παικτών είναι ιδιαίτερα έντονη εάν αξιοποιούν οικονομίες κλίμακας ή έχουν σημαντικά δίκτυα πελατών από τις αρχικές τους αγορές, επιτρέποντάς τους να εδραιώσουν γρήγορα μια θέση στον τραπεζικό κλάδο. Ενώ οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν μειώσει τις κεφαλαιακές απαιτήσεις σε ορισμένους τομείς, η είσοδος στον τραπεζικό τομέα απαιτεί ακόμη σημαντικές επενδύσεις.

Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι, με τα παραδοσιακά εμπόδια εισόδου να αμφισβητούνται από την άνοδο των πλατφορμών fintech και ψηφιακής τραπεζικής. Η απειλή των νεοεισερχομένων αναδιαμορφώνει τον κλάδο, αναγκάζοντας τις καθιερωμένες τράπεζες να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους και να αγκαλιάσουν την καινοτομία. Καθώς ο τομέας εξελίσσεται, θα είναι ζωτικής σημασίας για τις υφιστάμενες τράπεζες να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν, ενώ θα προσαρμόζονται στο μεταβαλλόμενο τοπίο για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα.
- Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Jackowicz, Krzysztof & Kowalewski, Oskar & Kozłowski, Łukasz, (2013). *The influence of political factors on commercial banks in Central European countries*, Journal of Financial Stability, Elsevier, vol. 9(4), pages 759-777.
- Klein H. E. and Linneman R. E. (1984). *Environmental Assessment: An International Study of Corporate Practices*. Journal of Business Strategy (Summer 1984), p. 72.
- Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, (Vol. 57, No. 2).
- Porter M. E. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14th Edition, Pearson Education Inc., New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για να μπορέσουν τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές πρέπει παράλληλα με το εξωτερικό, να αναλύσουν και το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2013).

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές είναι απαραίτητη για να μπορέσει μια επιχείρηση να κατανοήσει το ανταγωνιστικό της περιβάλλον και τη θέση της σε αυτό το περιβάλλον. Είναι η απόλυτη αφετηρία για στρατηγική ανάλυση. Ωστόσο, για να ευδοκιμήσει η επιχείρηση, η ανώτερη ηγετική ομάδα πρέπει να κοιτάξει μέσα στην ίδια την εταιρεία για να εντοπίσει εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες - κρίσιμα πλεονεκτήματα και αδυναμίες που είναι πιθανό να καθορίσουν εάν μια επιχείρηση θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αποφεύγοντας απειλές. Αυτή η εσωτερική σάρωση, που συχνά αναφέρεται ως οργανωτική ανάλυση, ασχολείται με τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης.

Οι πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης και επομένως αποτελούν τα βασικά δομικά στοιχεία της. Περιλαμβάνουν υλικά περιουσιακά στοιχεία (όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, οικονομικά και τοποθεσία), ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία (ο αριθμός των εργαζομένων, οι δεξιότητες και τα κίνητρά τους) και άυλα περιουσιακά στοιχεία (όπως η τεχνολογία του, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα, ο πολιτισμός και φήμη). Οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται για να δημιουργούν ικανότητες (Grant, 2008).

Οι ικανότητες αναφέρονται στη δυνατότητα μιας εταιρείας να εκμεταλλεύεται τους πόρους της. Αποτελούνται από επιχειρηματικές διαδικασίες που διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση μεταξύ των πόρων για να μετατρέψουν τις εισροές σε εκροές. Μια ικανότητα είναι μια διαλειτουργική ολοκλήρωση και συντονισμός των ικανοτήτων. Όταν αυτές οι δυνατότητες αλλάζουν συνεχώς και αναδιαμορφώνονται για να τις κάνουν πιο προσαρμοστικές σε ένα αβέβαιο περιβάλλον, ονομάζονται δυναμικές δυνατότητες.

Μια βασική ικανότητα είναι μια συλλογή ικανοτήτων που ξεπερνά τα όρια του τμήματος, είναι ευρέως διαδεδομένη εντός της εταιρείας και είναι κάτι που η εταιρεία μπορεί να κάνει εξαιρετικά καλά. Έτσι, η ανάπτυξη νέου προϊόντος αποτελεί βασική αρμοδιότητα εάν υπερβαίνει ένα τμήμα (Javidan, 1998). Μια εταιρεία πρέπει συνεχώς να επανεπενδύει σε μια βασική ικανότητα ειδάλλως κινδυνεύει να γίνει αδυναμία (Hitt, 2023). Αν και συνήθως δεν αποτελεί περιουσιακό στοιχείο με τη λογιστική έννοια, μια βασική ικανότητα είναι μια πολύτιμη ικανότητα—δεν «φθείρεται» με τη χρήση. Γενικά, όσο περισσότερες βασικές ικανότητες χρησιμοποιούνται, τόσο πιο εκλεπτυσμένες γίνονται και τόσο πιο πολύτιμες γίνονται. Όταν οι μοναδικοί πόροι ή/και οι βασικές ικανότητες είναι ανώτερες από εκείνες του ανταγωνισμού, ονομάζονται διακεκριμένες ικανότητες (Wheelen, 2015).

Οι πόροι και οι ικανότητες έχουν αξία μόνο εάν παρέχουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να πραγματοποιεί εξαιρετικές αποδόσεις. Η ανεύρεση των πόρων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί τις δραστηριότητές της με τρόπους που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές δεν μπορούν, αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών. (Γεωργόπουλος, 2013).

4.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ VRIO

Είναι κρίσιμο για την επιχείρηση να μπορέσει να διακρίνει τους πόρους και τις ικανότητες εκείνες που μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται σήμερα έχει τις ρίζες της σε έργα του Wernerfelt το 1984, ακολουθούμενη από μια αποτελεσματική εφαρμογή από τον Jay Barney, ο οποίος πρότεινε για πρώτη φορά ένα πλαίσιο VRIN που αργότερα ανέπτυξε στο πλαίσιο ανάλυσης VRIO, προτείνοντας τέσσερις ερωτήσεις για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης:

1. Πολύτιμο: Προσφέρει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

2. Σπανιότητα: Το κατέχει μόνο ένας άλλος ανταγωνιστής ή κατά προτίμηση κανένας ανταγωνιστής στο σχετικά ίδιο επίπεδο;
3. Imitability: Έχουν οι ανταγωνιστές την οικονομική δυνατότητα να το αντιγράψουν;
4. Οργάνωση: Είναι η επιχείρηση κατάλληλα οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί τον συγκεκριμένο πόρο;

Εάν η απάντηση σε καθεμία από αυτές τις ερωτήσεις είναι καταφατική για μια συγκεκριμένη ικανότητα, θεωρείται ως πλεονέκτημα και επομένως μια διακεκριμένη ικανότητα (Barney, 2002). Αυτό θα πρέπει να παρέχει στην εταιρεία ένα πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις (Newbert, 2008).

Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν διαθέτει πόρους που ικανοποιούν όλα τα κριτήρια VRIO. Οι πόροι στο πλαίσιο VRIO καθορίζονται ευρέως ώστε να περιλαμβάνουν όλα τα περιουσιακά στοιχεία καθώς και τις όποιες δυνατότητες και θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζονται οι επιχειρήσεις όταν διαμορφώνουν και εφαρμόζουν μια στρατηγική.

Παρόλο που η επιχείρηση αναπτύσσει οριακές ικανότητες προκειμένου να λειτουργεί ικανοποιητικά, εντούτοις αυτές δεν είναι από μόνες τους αρκετές για να βασιστεί σ' αυτές η διαμόρφωση στρατηγικής. Οι θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες είναι εκείνες που θα υποστηλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016).

Πίνακας 4.1: Ανάλυση μιας επιχείρησης βάσει των πόρων

| Χαρακτηριστικά Πόρων | | | | Επίπτωση στην Στρατηγική | | |
|----------------------|--------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---|
| Πολύτιμο | Σπάνιο | Δαπανηρό για μίμηση | Ο οργανισμός το εκμεταλλεύεται | Επίπτωση στον Ανταγωνισμό | Επίπτωση στην Οικονομική Επίδοση | Κατηγορία SWOT |
| Όχι | - | - | Όχι | Μειονέκτημα | Κάτω από το φυσιολογικό | Αδυναμία |
| Ναι | Όχι | - | ↑ | Χωρίς επίπτωση | Φυσιολογικό | Αδυναμία ή Δύναμη |
| Ναι | Ναι | Όχι | ↓ | Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα | Πάνω από το φυσιολογικό | Δύναμη και Βασικό Πλεονέκτημα |
| Ναι | Ναι | Όχι | Ναι | Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα | Πάνω από το φυσιολογικό | Δύναμη και Μακροπρόθεσμο Βασικό Πλεονέκτημα |

Πηγή: Barney, J.B. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.*

Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυναμικής απόδοσης των πόρων και ικανοτήτων είναι κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυναμική αυτή απόδοση εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά των πόρων και ικανοτήτων (Παπαδάκης, 2016):

- Διάρκεια: Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και ικανότητες απαξιώνονται.
- Διαύγεια: Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τους πόρους και τις ικανότητες που παρέχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα.
- Μεταβασιμότητα: Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.
- Δυνατότητα αντιγραφής: Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και τις ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Το πλαίσιο VRIO χρησιμεύει ως ισχυρό εργαλείο για τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτό το πλαίσιο εστιάζει στην αξιολόγηση των πόρων και των ικανοτήτων μιας εταιρείας για να προσδιορίσει εάν παρέχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το πρώτο κριτήριο, η αξία, εξετάζει εάν ένας πόρος ή μια ικανότητα προσθέτει αξία στην επιχείρηση επιτρέποντάς της να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να εξουδετερώσει απειλές στο περιβάλλον. Ένας πόρος που ενισχύει την αξία των πελατών ή βελτιώνει την αποτελεσματικότητα συμβάλλει θετικά στην ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια τράπεζα με εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης ή προηγμένα συστήματα πληροφορικής που προσφέρουν ανώτερη εξυπηρέτηση πελατών ή καινοτόμες διαδικτυακές τραπεζικές λύσεις προσθέτει σημαντική αξία, διακρίνοντάς την από τους ανταγωνιστές.

Η σπανιότητα αναφέρεται στη μοναδικότητα ενός πόρου ή μιας ικανότητας. Ένας πόρος που είναι σπάνιος και δεν κατέχεται από πολλούς ανταγωνιστές μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον τραπεζικό τομέα, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ένα μοναδικό χρηματοοικονομικό προϊόν, μια ιδιόκτητη τεχνολογική πλατφόρμα. Ωστόσο, η σπανιότητα από μόνη της δεν αρκεί. ο πόρος πρέπει επίσης να είναι πολύτιμος για να προσφέρει ένα πλεονέκτημα.

Η τρίτη πτυχή, ο κίνδυνος μίμησης, εξετάζει πόσο εύκολα οι ανταγωνιστές μπορούν να αναπαράγουν έναν πόρο ή μια ικανότητα. Οι πόροι που είναι δαπανηροί, πολύπλοκοι ή

χρονοβόροι για μίμηση προσφέρουν ένα πιο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, η μακροχρόνια φήμη μιας τράπεζας ή μια μοναδική εταιρική κουλτούρα που οδηγεί την καινοτομία μπορεί να είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν γρήγορα ή οικονομικά.

Το τελευταίο κριτήριο αξιολογεί εάν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη για να συλλάβει την αξία των πόρων και των δυνατοτήτων της. Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη των σωστών διαδικασιών, δομών και πολιτικών. Μια τράπεζα που αξιοποιεί αποτελεσματικά το τεράστιο δίκτυο υποκαταστημάτων της ή την τεχνογνωσία της σε έναν συγκεκριμένο τύπο δανεισμού, επιδεικνύει αποτελεσματική οργανωτική ευθυγράμμιση με τους πόρους και τις δυνατότητές της.

Η εφαρμογή του πλαισίου VRIO επιτρέπει σε μια τράπεζα ή σε οποιονδήποτε οργανισμό να αξιολογήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και τις αδυναμίες της σε σχέση με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Αυτή η στρατηγική αξιολόγηση βοηθά στον προσδιορισμό των πόρων και των ικανοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν, να διατηρηθούν ή να αξιοποιηθούν για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen, 2015).

4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

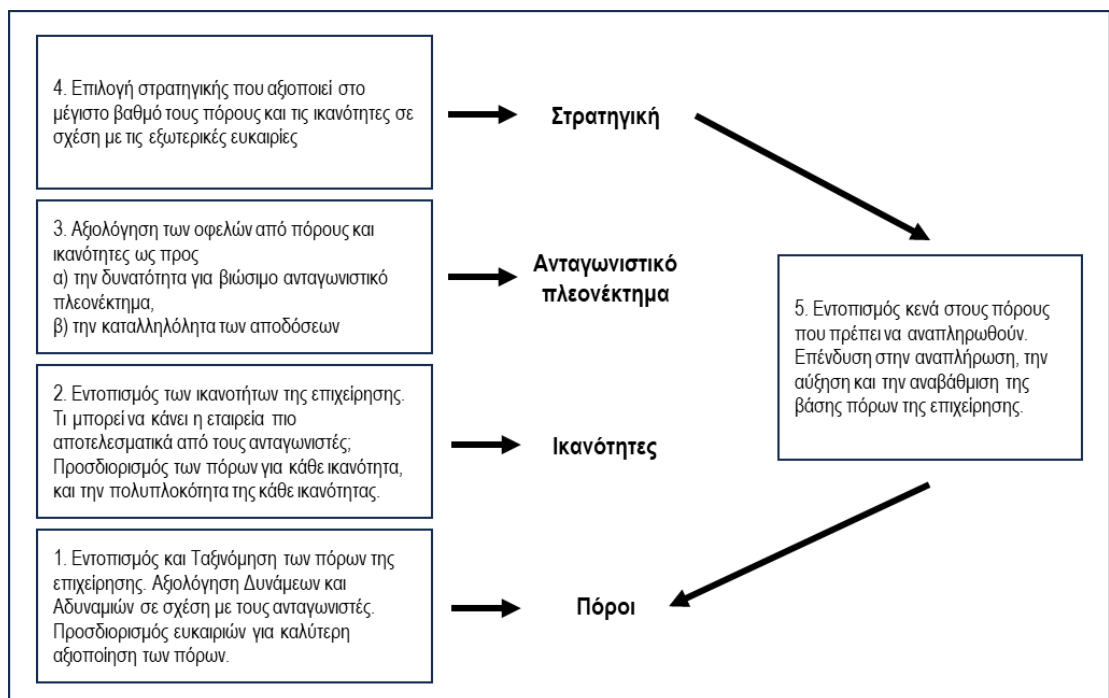
Στο δυναμικό τοπίο των σύγχρονων επιχειρήσεων, η διαμόρφωση μιας ισχυρής εταιρικής στρατηγικής απαιτεί βαθιά κατανόηση των πόρων και των ικανοτήτων μιας εταιρείας. Ο Grant (1991) τονίζει ότι οι πιο κρίσιμοι πόροι και οι ικανότητες για μια επιχείρηση είναι εκείνοι που διαθέτουν μακροζωία, είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να κατανοηθούν από τους ανταγωνιστές, δεν αναπαράγονται εύκολα και εντός της ξεκάθαρης ιδιοκτησίας και ελέγχου της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής γύρω από αυτά τα βασικά στοιχεία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να περιορίσει τη στρατηγική της εστίαση σε τομείς όπου κατέχει ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η βιωσιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ζωτικής σημασίας για τον καθορισμό του χρονικού πλαισίου του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Εάν οι πόροι και οι δυνατότητες μιας εταιρείας στερούνται ανθεκτικότητας ή είναι εύκολα μεταβιβάσιμοι ή αναπαραγόμενοι, η επιχείρηση πρέπει είτε να επικεντρωθεί σε βραχυπρόθεσμα κέρδη είτε να επενδύσει στην ανάπτυξη νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σε αγορές όπου οι πόροι και οι δυνατότητες είναι εύκολα μεταβιβάσιμοι ή

αναπαραγόμενοι, η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί πρόκληση, εκτός εάν η αγορά είναι μικρή ή η επιχείρηση μπορεί να κρύψει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Σε κλάδους όπου τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται στη διαφοροποίηση και την καινοτομία μπορούν να αντιγραφούν γρήγορα, οι επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ευελιξία και την ανταπόκριση. Αυτή η προσέγγιση τους επιτρέπει να δημιουργούν νέα πλεονεκτήματα πιο γρήγορα από ό,τι τα υπάρχοντα. Αυτός ο δυναμισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από γρήγορες τεχνολογικές αλλαγές και καινοτομία.

Μια στρατηγική που βασίζεται σε πόρους περιλαμβάνει όχι μόνο την ανάπτυξη υπάρχοντων πόρων αλλά και την ανάπτυξη της βάσης πόρων της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει επενδύσεις στη διατήρηση και την αύξηση των πόρων για την ενίσχυση και επέκταση των ανταγωνιστικών θέσεων και τη διεύρυνση των στρατηγικών επιλογών της εταιρείας. Η κάλυψη «κενών πόρων» είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της συνάφειας και της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής. Στο Διάγραμμα 4.2 παρουσιάζεται ένα πλαίσιο αξιοποίησης των πόρων και των ικανοτήτων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης.



Διάγραμμα 4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες

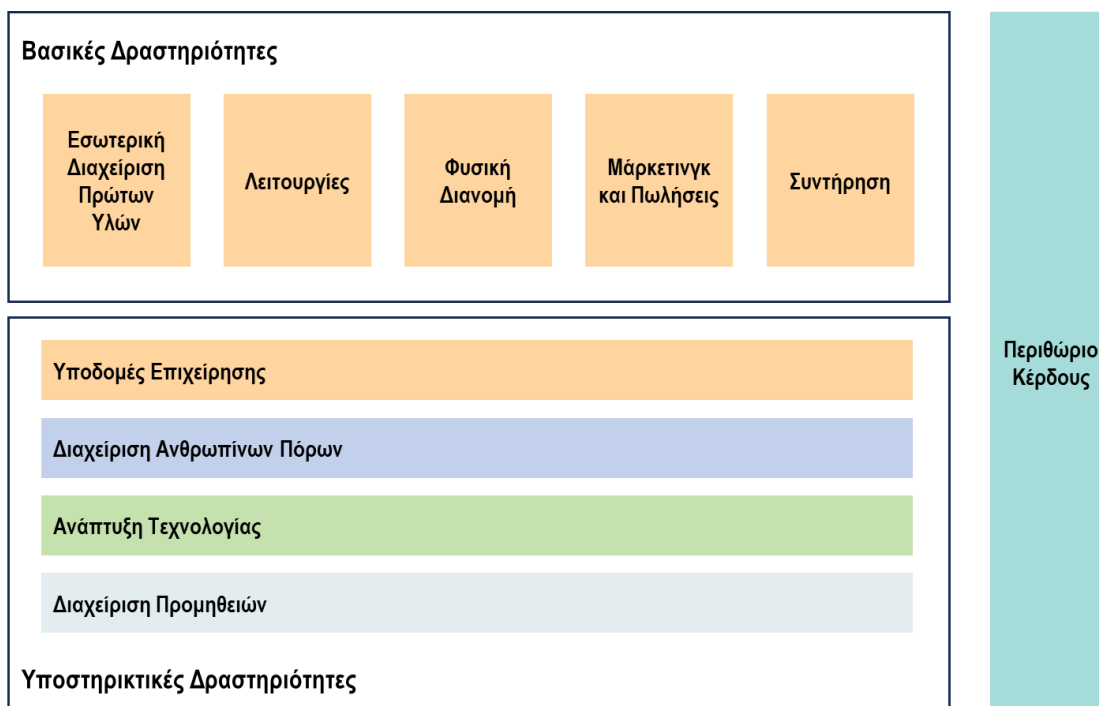
Πηγή: Barney, J.B. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management*, 17(1) 99–120.

Η επιδίωξη μιας τρέχουσας στρατηγικής επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αναπτύξει τεχνογνωσία ζωτικής σημασίας για μελλοντικές στρατηγικές πρωτοβουλίες, μια έννοια γνωστή ως «δυναμική προσαρμογή πόρων». Αυτή η προσέγγιση παρατηρείται συνήθως σε επιτυχημένες στρατηγικές σχετικής διαφοροποίησης. Επιπλέον, για την πλήρη εκμετάλλευση των υπάρχοντων πόρων μιας επιχείρησης και την ανάπτυξη μελλοντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μπορεί να είναι απαραίτητη η εξωτερική απόκτηση συμπληρωματικών πόρων.

4.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ

Μια αλυσίδα αξίας είναι ένα συνδεδεμένο σύνολο δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία που ξεκινούν με βασικές πρώτες ύλες που προέρχονται από προμηθευτές, προχωρούν σε μια σειρά δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που σχετίζονται με την παραγωγή και την εμπορία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και τελειώνουν με τους διανομείς να παίρνουν τα τελικά αγαθά στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Η ανάλυση αλυσίδας αξίας λειτουργεί για κάθε τύπο επιχείρησης, ανεξάρτητα από το εάν παρέχουν μια υπηρεσία ή κατασκευάζουν ένα προϊόν. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το πλεονέκτημα που αποκτά μια επιχείρηση λόγω της ικανότητάς της να μετατρέψει αποτελεσματικότερα τις πρώτες ύλες σε έτοιμα προϊόντα και υπηρεσίες (Γεωργόπουλος, 2013).

Στο Διάγραμμα 4.3 παρουσιάζονται οι βασικά τμήματα και δραστηριότητες που συμμετέχουν στην εταιρική αλυσίδα αξίας.



Διάγραμμα 4.3 Η εταιρική αλυσίδα αξίας

Πηγή: Wheelen (2016) Based on *The Free Press*, a division of Simon & Schuster, from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter.

Η αλυσίδα αξίας στον τραπεζικό τομέα περιλαμβάνει διάφορα στάδια, από την ανάπτυξη χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών έως την παράδοση και τη διαχείρισή τους. Αυτή η αλυσίδα επηρεάζεται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι τάσεις της αγοράς, οι κανονιστικές αλλαγές, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι προτιμήσεις των πελατών. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων και της επίδρασής τους σε διαφορετικά στάδια της αλυσίδας αξίας είναι απαραίτητη για τις τράπεζες για τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τους μετόχους.

Κάθε τράπεζα έχει ένα «κέντρο βάρους», ένα σημείο στην αλυσίδα αξίας όπου βρίσκονται οι κύριες δραστηριότητες της και η μεγαλύτερη τεχνογνωσία της. Αυτό είναι συχνά όπου συγκεντρώνονται οι βασικές αρμοδιότητες μιας τράπεζας. Για παράδειγμα, μια τράπεζα μπορεί να υπερέχει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ή στην παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών. Ο εντοπισμός αυτού του κέντρου βάρους βοηθά τις τράπεζες να επικεντρωθούν στα δυνατά τους σημεία και να τα αξιοποιήσουν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τράπεζες πρέπει να αποφασίσουν ποιες δραστηριότητες θα διατηρήσουν εντός της εταιρείας (κάθετη ολοκλήρωση) και ποιες να αναθέσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτή η

απόφαση βασίζεται συχνά στις βασικές αρμοδιότητες της τράπεζας και στην ανάλυση κόστους-οφέλους της εσωτερικής έναντι της εξωτερικής εκτέλεσης. Δραστηριότητες που δεν είναι κεντρικές για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας ή που εκτελούνται λιγότερο αποτελεσματικά στο εσωτερικό, ενδέχεται να ανατεθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την εστίαση σε βασικές δραστηριότητες.

Για τις τράπεζες, η διεξαγωγή ανάλυσης της αλυσίδας αξίας περιλαμβάνει την αξιολόγηση της συμβολής κάθε δραστηριότητας στη συνολική στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας. Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να αποκαλύψει ευκαιρίες για μείωση του κόστους, βελτίωση της διαδικασίας, καινοτομία και διαφοροποίηση. Οι τράπεζες μπορούν στη συνέχεια να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους για να επικεντρωθούν σε δραστηριότητες που παρέχουν τη μεγαλύτερη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για την ανάλυση της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά οι παραδοσιακές λειτουργικές περιοχές της για πιθανά δυνατά και αδύνατα σημεία. Οι λειτουργικοί πόροι και οι ικανότητες περιλαμβάνουν όχι μόνο τα οικονομικά, φυσικά και ανθρώπινα πλεονεκτήματα σε κάθε τομέα, αλλά και την ικανότητα των ανθρώπων σε κάθε περιοχή να διαμορφώνουν και να εφαρμόζουν τους απαραίτητους λειτουργικούς στόχους, στρατηγικές και πολιτικές (Wheelen, 2016).

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τις τράπεζες να κατανοήσουν και να ενισχύσουν τη στρατηγική τους θέση στην αγορά. Αναλύοντας και βελτιστοποιώντας κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας, οι τράπεζες μπορούν να ευθυγραμμίσουν καλύτερα τους πόρους και τις δυνατότητές τους με τις απαιτήσεις της αγοράς, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία τους. Σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο τραπεζικό τοπίο, η βαθιά κατανόηση της αλυσίδας αξίας είναι απαραίτητη για τη στρατηγική επιτυχία και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

4.5 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι η συλλογή πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών που μαθαίνονται και μοιράζονται τα μέλη μιας εταιρείας και μεταδίδονται από τη μια γενιά εργαζομένων στην άλλη. Η επιχειρησιακή κουλτούρα γενικά αντανάκλα τις αξίες του ιδρυτή(ων) και την αποστολή της εταιρείας. Δίνει σε μια εταιρεία μια αίσθηση ταυτότητας: «Αυτοί είμαστε. Αυτό κάνουμε. Αυτό πρεσβεύουμε» (Shein, 1999). Η επιχειρησιακή

κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάζει στρατηγική κατεύθυνση (Γεωργόπουλος, 2013).

Συχνά περιλαμβάνει έναν αριθμό άτυπων κανόνων εργασίας (που διαμορφώνουν τον «εταιρικό τρόπο») που οι υπάλληλοι ακολουθούν χωρίς αμφιβολία. Αυτές οι εργασιακές πρακτικές με την πάροδο του χρόνου γίνονται μέρος της αδιαμφισβήτητης παράδοσης μιας εταιρείας. Η κουλτούρα, επομένως, αντανάκλα τις αξίες της εταιρείας.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει δύο διακριτά χαρακτηριστικά, την ένταση και την ολοκλήρωση (Rousseau, 1990). Πολιτισμική ένταση είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας μονάδας αποδέχονται τους κανόνες, τις αξίες ή άλλο πολιτιστικό περιεχόμενο που σχετίζεται με την ενότητα. Αυτό δείχνει το βάθος του πολιτισμού.

Οργανισμοί με διάχυτη κυρίαρχη κουλτούρα μπορεί να είναι ιεραρχικά ελεγχόμενοι και προσανατολισμένοι στην εξουσία, όπως μια στρατιωτική μονάδα, και έχουν ιδιαίτερα ενοποιημένους πολιτισμούς. Όλοι οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν τις ίδιες πολιτιστικές αξίες και κανόνες. Αντίθετα, μια εταιρεία που είναι δομημένη σε διαφορετικές μονάδες ανά λειτουργίες ή τμήματα συνήθως εμφανίζει ορισμένες ισχυρές υποκουλτούρες (για παράδειγμα, E&A έναντι της παραγωγής) και μια λιγότερο ολοκληρωμένη εταιρική κουλτούρα.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα εκπληρώνει πολλές σημαντικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό (Ravasi, 2006):

1. Μεταφέρει μια αίσθηση ταυτότητας στους εργαζόμενους
2. Βοηθά στη δημιουργία δέσμευσης των εργαζομένων σε κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό τους
3. Προσθέτει στη σταθερότητα του οργανισμού ως κοινωνικού συστήματος
4. Χρησιμεύει ως πλαίσιο αναφοράς για τους υπαλλήλους για να κατανοήσουν τις οργανωτικές δραστηριότητες και να το χρησιμοποιήσουν ως οδηγός για την κατάλληλη συμπεριφορά.

Στον τραπεζικό τομέα, όπως σε κάθε οργανισμό, η εταιρική κουλτούρα διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στη διαμόρφωση της ταυτότητας και των λειτουργιών της επιχείρησης. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να γίνει κατανοητή μέσα από δύο βασικά χαρακτηριστικά: την ένταση και την ολοκλήρωση.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα εξυπηρετεί πολλές κρίσιμες λειτουργίες σε έναν τραπεζικό οργανισμό:

- Ταυτότητα και Δέσμευση: Παρέχει στους εργαζόμενους μια αίσθηση ταυτότητας και ενισχύει τη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού, η οποία είναι μεγαλύτερη από τους ατομικούς στόχους.
- Οργανωσιακή σταθερότητα: Η κουλτούρα προσθέτει στη σταθερότητα της επιχείρησης ως κοινωνικού συστήματος, προσφέροντας ένα συνεπές περιβάλλον που καθοδηγεί τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων.
- Πλαίσιο Συμπεριφοράς: Η εταιρική κουλτούρα λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζόμενους, βοηθώντας τους να κατανοήσουν τις οργανωτικές δραστηριότητες και καθοδηγώντας την κατάλληλη συμπεριφορά. Αυτό, με τη σειρά του, επηρεάζει τη συνολική απόδοση της τράπεζας.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα στον τραπεζικό τομέα είναι μια δυναμική και αναπόσπαστη πτυχή της στρατηγικής της επιχείρησης. Διαμορφώνει τις συμπεριφορές, τους κανόνες και τις αξίες μέσα σε μια τράπεζα, επηρεάζοντας τη δέσμευση των εργαζομένων, τη λειτουργική σταθερότητα και την επιτυχία στρατηγικών πρωτοβουλιών. Για τις τράπεζες, η κατανόηση και η ευθυγράμμιση της εταιρικής κουλτούρας με τους στρατηγικούς στόχους δεν είναι απλώς ένα ζήτημα εσωτερικής διαχείρισης, αλλά μια στρατηγική επιταγή που επηρεάζει τη συνολική απόδοση και την ανταγωνιστική θέση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα.
- Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Barney, Jay B and Hesterly, William S. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson Education.
- Barney J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall.
- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1) 99–120.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Javidan M. (1998). *Core Competence: What Does It Mean in Practice?* Long Range Planning.
- Newbert S. L. (2008). *Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal.
- Porter M. E. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Ravasi D. and Schultz M. (2006). *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture*. Academy of Management Journal.
- Rousseau D. M. (1990). *Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods*,” Jossey-Bass.
- Schein E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14th Edition, Pearson Education Inc., New York.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ 2008-2018

5.1 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ

Οι τραπεζικές κρίσεις αντιπροσωπεύουν σημαντικές διαταραχές στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, που χαρακτηρίζονται από εκτεταμένες μαζικές αναλήψεις καταθέσεων (bank runs), πτωχεύσεις ιδρυμάτων ή σημαντικές παρεμβάσεις εποπτικών αρχών και κυβερνήσεων για τη διάσωση των τραπεζών που αντιμετωπίζουν πρόβλημα στην κεφαλαιακή τους επάρκεια. Αυτές οι κρίσεις διαφέρουν από μεμονωμένα περιστατικά αφερεγγυότητας και συχνά έχουν βαθιές επιπτώσεις, ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες ή αναδυόμενες οικονομίες.

Οι τραπεζικές κρίσεις διαταράσσουν την ομαλή λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος με αρνητικές συνέπειες για την πραγματική οικονομία. Οι συνέπειες αυτές είναι εντονότερες στις αναπτυσσόμενες ή αναδυόμενες οικονομίες, όπου οι τράπεζες έχουν κυρίαρχο ρόλο. Στις περιπτώσεις αυτές οι τράπεζες ελέγχουν το σύστημα πληρωμών και την παροχή ρευστότητας στην οικονομία, κυρίως λόγω του μικρού μεγέθους των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, και κρατούν στα χαρτοφυλάκιά τους ένα μεγάλο ποσοστό του δημοσίου χρέους (Πιντέρης, 2002).

Οι περισσότερες τραπεζικές κρίσεις έχουν κοινά αίτια. Αυτά είναι συνήθως η δομή και τα χαρακτηριστικά των τραπεζικών ιδρυμάτων, αλλά και των οικονομιών των χωρών. Οι αιτίες των τραπεζικών κρίσεων πρέπει να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες. Πρώτον στις αιτίες που σχετίζονται με το μακροοικονομικό περιβάλλον και δεύτερον σε εκείνες που σχετίζονται με τη διάρθρωση και λειτουργία του τραπεζικού συστήματος (Goldstein, 1997).

Στην πρώτη περίπτωση, η επιβράδυνση της οικονομίας δυσχεραίνει την αποπληρωμή των δανείων τόσο από τα νοικοκυριά όσο και από τις επιχειρήσεις, που συνήθως έχουν σημαντικά συσσωρευμένα χρέη. Οι τράπεζες διαπιστώνουν πως αυξάνονται τα επισφαλή δάνεια (non-performing loans) στα χαρτοφυλάκιά τους και διακυβεύεται η φερεγγυότητά τους. Η χειροτέρευση της θέσης του ενεργητικού των τραπεζών είτε μειώνει την κεφαλαιακή τους επάρκεια, λόγω της ανάγκης κάλυψης των ζημιών από τα επισφαλή δάνεια, είτε δημιουργεί φήμες για την φερεγγυότητα των τραπεζών που μπορεί να προκαλέσει ένα τραπεζικό πανικό (William et al., 1997).

Η δεύτερη περίπτωση αφορά τη διάρθρωση και το πλαίσιο λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος. Πολλές τραπεζικές κρίσεις έχουν επιδεινωθεί από την έλλειψη διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου εντός των τραπεζών, με σημαντικό ποσοστό των δανείων να συγκεντρώνεται σε συγκεκριμένους οικονομικούς τομείς, αυξάνοντας έτσι τους πιστωτικούς κινδύνους. Επιπλέον, τράπεζες σε ορισμένες περιοχές, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας και άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ήταν ανεπαρκώς προετοιμασμένες για να χειριστούν τέτοιες κρίσεις. Η αδυναμία των εποπτικών αρχών να προβλέψουν πιθανά προβλήματα άφησε τις τράπεζες ευάλωτες σε χρηματοπιστωτικές κρίσεις (Lastra, 2015).

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου οι κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να παράσχουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους για τη διάσωση του τραπεζικού συστήματος. Το πρόσθετο κόστος που προέκυψε σε αυτές τις προσπάθειες διάσωσης επιβάρυνε σημαντικά τους εθνικούς προϋπολογισμούς (Bernanke, 2015).

Οι τραπεζικές κρίσεις αντιπροσωπεύουν μια κρίσιμη πρόκληση για την οικονομική σταθερότητα, ιδιαίτερα σε οικονομίες που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον τραπεζικό τομέα. Τα αίτια αυτών των κρίσεων είναι πολύπλευρα, συχνά ριζωμένα τόσο σε μακροοικονομικούς παράγοντες όσο και σε εγγενείς διαρθρωτικές και λειτουργικές αδυναμίες του τραπεζικού συστήματος. Ο αντίκτυπος τέτοιων κρίσεων εκτείνεται πέρα από τον χρηματοπιστωτικό τομέα, επηρεάζοντας την ευρύτερη οικονομία και απαιτώντας σημαντική κρατική παρέμβαση και υποστήριξη. Η κατανόηση αυτών των δυναμικών είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για την πρόληψη μελλοντικών κρίσεων και για τον μετριασμό των επιπτώσεών τους όταν συμβαίνουν.

5.2 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 2008

Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, που ξεκίνησε το 2007 και εντάθηκε τον Σεπτέμβριο του 2008, σηματοδότησε μια κομβική στιγμή στο παγκόσμιο οικονομικό τοπίο. Όπως τεκμηριώνει ο Sorkin (2009), η κρίση αποκάλυψε κραυγαλέες ελλείψεις στα ρυθμιστικά πλαίσια του τραπεζικού συστήματος της ΕΕ και όχι μόνο. Υπογράμμισε την ανάγκη για ισχυρή διαχείριση κινδύνων, επαρκή κεφαλαιακά αποθέματα ασφαλείας και αποτελεσματική παροχή ρευστότητας. Η κρίση ήταν αποτέλεσμα της συσσώρευσης πολλών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της κακής διακυβέρνησης και της υπερβολικής μόχλευσης στα τραπεζικά ιδρύματα.

Η κρίση ανέδειξε συστημικά ζητήματα στον τραπεζικό τομέα, με σημαντική πτώση στην ποιότητα και την ποσότητα του τραπεζικού κεφαλαίου που οδηγεί σε εκτεταμένη αστάθεια. Αυτή η κατάσταση επιδεινώθηκε από κακώς ευθυγραμμισμένα κίνητρα διαχείρισης, όπως απεικονίζεται στην ανάλυση του Shiller (2015) των οικονομικών και ψυχολογικών παραγόντων που τροφοδότησαν τη φούσκα των ακινήτων και την επακόλουθη κατάρρευση.

Σύμφωνα με τον Tooze (2018), η κρίση είχε εκτεταμένες παγκόσμιες επιπτώσεις, αναδιαμορφώνοντας τα οικονομικά και πολιτικά περιβάλλοντα σε όλο τον κόσμο. Οι αγώνες του τραπεζικού τομέα απαιτούσαν τεράστια προγράμματα διάσωσης με χρηματοδότηση από τους φορολογούμενους για να αποτραπεί η πλήρης κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Αυτή η παρέμβαση κοινωνικοποίησε τις τεράστιες απώλειες που υπέστησαν οι τράπεζες, οδηγώντας σε μια ριζική αναδιατύπωση του ρυθμιστικού πλαισίου.

Μετά την κρίση, εισήχθησαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις για την ενίσχυση του τραπεζικού συστήματος έναντι μελλοντικών κραδασμών. Οι Acharya και Richardson (2009) συζητούν διάφορες προτάσεις για την αντιμετώπιση των αδυναμιών στο χρηματοπιστωτικό σύστημα που αποκάλυψε η κρίση. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις επικεντρώθηκαν στην ενίσχυση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων, στη διασφάλιση κεφαλαιακής επάρκειας και στη βελτίωση των προβλέψεων ρευστότητας.

Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 ήταν ένα ορόσημο στην οικονομική ιστορία, υπογραμμίζοντας την κρίσιμη αλληλεπίδραση μεταξύ των κανονιστικών πλαισίων, των τραπεζικών πρακτικών και της οικονομικής σταθερότητας. Όπως σημειώνει ο Eichengreen (2015), η κατανόηση του ιστορικού πλαισίου της κρίσης είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών οικονομικών πολιτικών και στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων.

Τα διδάγματα που αντλήθηκαν από αυτήν την κρίση συνεχίζουν να επηρεάζουν τους τραπεζικούς κανονισμούς και να διαμορφώνουν το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα

Η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2007 και επιταχύνθηκε τον Σεπτέμβριο του 2008, ήταν μια κομβική στιγμή που αποκάλυψε καταφανείς ελλείψεις στα προϋπάρχοντα ρυθμιστικά πλαίσια του τραπεζικού συστήματος της ΕΕ. Η κρίση υπογράμμισε την ανάγκη για πιο εύρωστη διαχείριση κινδύνου, επαρκή κεφαλαιακά αποθέματα και αποτελεσματικές προβλέψεις ρευστότητας. Το ρυθμιστικό πλαίσιο που ίσχυε τότε για τις τράπεζες είχε γίνει πολύ χαλαρό. Η κακή διακυβέρνηση είχε οδηγήσει τις τράπεζες να επιδιώκουν υψηλούς βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους σε βάρος των συνετών μακροπρόθεσμων στρατηγικών. Τα ακατάλληλα κίνητρα για τη διοίκηση προκάλεσαν απληστία και κακές συμπεριφορές. Το κεφάλαιο, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, είχε μειωθεί σε επίπεδα που διευκόλυνε την υπερβολική μόχλευση και απέτυχε να παράσχει ένα απόθεμα ασφαλείας έναντι της διαταραχής της αγοράς. Όταν η εμπιστοσύνη στο σύστημα εξαφανίστηκε, τα ιδρύματα δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους όπως έφταναν.

Στη Ελλάδα η ελληνική οικονομική κρίση ως συνέπεια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης ξεκίνησε στα τέλη του 2009, καταλυόμενη από την παγκόσμια οικονομική ύφεση, τις εγγενείς διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας και την περιορισμένη ευελιξία της δημοσιονομικής πολιτικής της χώρας ως μέλος της ευρωζώνης. Η κατάσταση επιδεινώθηκε όταν αποκαλύφθηκε ότι η Ελλάδα είχε υποτιμήσει τα στατιστικά στοιχεία του δημόσιου χρέους της σε προηγούμενες περιόδους. Η κρίση χρέους θεωρείται ότι ολοκληρώθηκε το 2018 με την ολοκλήρωση του Τρίτου «Μνημονίου» ή τον Σεπτέμβριο του 2019 με την άρση των κεφαλαιακών περιορισμών (capital controls).

Η κρίση που ακολούθησε αποκάλυψε επίσης την απουσία κατάλληλων διαδικασιών διαχείρισης κρίσεων στην Ευρώπη και σε ολόκληρο τον κόσμο. Το τελικό αποτέλεσμα ήταν ότι οι απώλειες που υπέστησαν οι τράπεζες κοινωνικοποιήθηκαν, με τους φορολογούμενους να αναγκάζονται να εισφέρουν τεράστια ποσά στο τραπεζικό σύστημα για να το διατηρήσουν σε λειτουργία. Η μεγάλη απογοήτευση των πολιτών για την σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος ανάγκασε τους νομοθέτες να αναδιατυπώσουν ριζικά το υφιστάμενο τότε ρυθμιστικό πλαίσιο.

5.3 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, αντικατοπτρίζοντας την οικονομική τροχιά της χώρας, γνώρισε μια σημαντική μεταμόρφωση στα χρόνια της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Αυτή η περίοδος, που χαρακτηρίζεται από προκλήσεις και μεταρρυθμίσεις, παρέχει μια περίπτωση μελέτης ενός τραπεζικού τομέα που προσαρμόζεται στις οικονομικές αναταράξεις.

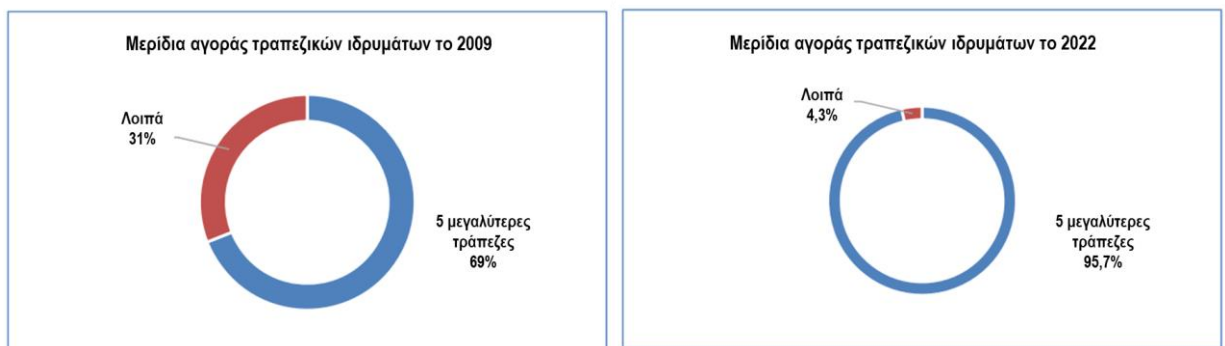
Από το 1993 έως το 2007-2008, η Ελλάδα απολάμβανε έναν από τους υψηλότερους μέσους ρυθμούς αύξησης του Α.Ε.Π. στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δεύτερη μόνο μετά την Ιρλανδία. Αυτή η εποχή της ανοδικής ανάπτυξης, όπως σημειώνει ο Ν.Χαρδούβελης (2016), γνώρισε επίσης ταχεία άνοδο του βιοτικού επιπέδου. Ωστόσο, αυτή η περίοδος στιγματίστηκε από οικονομικές στρεβλώσεις, όπως έλλειψη ανταγωνιστικότητας, ανισορροπία μεταξύ εισαγωγών και εξαγωγών, ελλείμματα αποταμίευσης και αυξανόμενα δημοσιονομικά ελλείμματα. Οι ελληνικές τράπεζες, καθοδηγούμενες από την ευημερία της εποχής, συνέβαλαν σε αυτές τις ανισορροπίες προσφέροντας εύκολη και φθηνή πίστωση, φουσκώνοντας ακούσια την οικονομική φούσκα.

Η ελληνική κρίση, η οποία εκτυλίχθηκε μετά το 2008, δεν προκλήθηκε κυρίως από τον τραπεζικό τομέα, αλλά οι τράπεζες έπαιξαν ρόλο στην κλιμάκωσή της (Meghir et al., 2017). Η κρίση βάθυνε όταν το ελληνικό κράτος πάλεψε να αποπληρώσει τα χρέη του, επηρεάζοντας σημαντικά τη φερεγγυότητα πολλών τραπεζών. Αυτή η περίοδος χαρακτηρίστηκε από παρατεταμένη και βαθιά ύφεση, με ελαφρά ανάπαυλα το 2014, για να αρχίσει η οικονομία να ανακάμπτει με σιγουριά το 2017. Η αύξηση του πραγματικού Α.Ε.Π. της Ελλάδας το 2017, υποκινούμενη από σημαντική αύξηση των εξαγωγών και των επενδύσεων, σημείωσε σημείο καμπής στην οικονομική ανάκαμψη της χώρας.

Το ταξίδι του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στα χρόνια της οικονομικής κρίσης αποτελεί απόδειξη ανθεκτικότητας και προσαρμογής. Ενώ τα χρόνια της κρίσης έφεραν σημαντικές προκλήσεις, οδήγησαν επίσης σε απαραίτητες μεταρρυθμίσεις και αναδιάρθρωση στον τομέα. Καθώς η ελληνική οικονομία άρχισε να δείχνει σημάδια ανάκαμψης, και το τραπεζικό σύστημα αντικατόπτριζε αυτή τη θετική αλλαγή, αν και με μια πιο λιτή και ενοποιημένη δομή.

5.4 Η ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η οικονομική κρίση οδήγησε σε μια δραματική αναδιάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Ο αριθμός των εγχώριων πιστωτικών ιδρυμάτων σχεδόν στο μισό από 35 το 2009 σε 17 το 2018, με μόλις τέσσερις τράπεζες να θεωρούνται «συστημικά σημαντικές» από τον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό (SSM) και να ελέγχουν περίπου το 96% των τραπεζικών περιουσιακών στοιχείων (European Banking Federation, 2018). Στο Διάγραμμα 5.1 παρουσιάζεται η συγκέντρωση των μεριδίων αγοράς στις συστημικές τράπεζες στα χρόνια της κρίσης.



Διάγραμμα 5.1 Μεριδία αγοράς τραπεζικών ιδρυμάτων 2009 - 2022

Πηγή: ECB, *Banking Structural Financial Indicators*.

Αυτή την περίοδο σημειώθηκε επίσης σημαντική μείωση στον αριθμό των τραπεζικών υποκαταστημάτων κατά 65%, των εργαζομένων κατά 55% και των ATM κατά 35%, ενδεικτικό των μέτρων εξυγίανσης και μείωσης του κόστους του κλάδου. Τα στοιχεία παρουσιάζονται στα Διαγράμματα 5.2 έως 5.4.



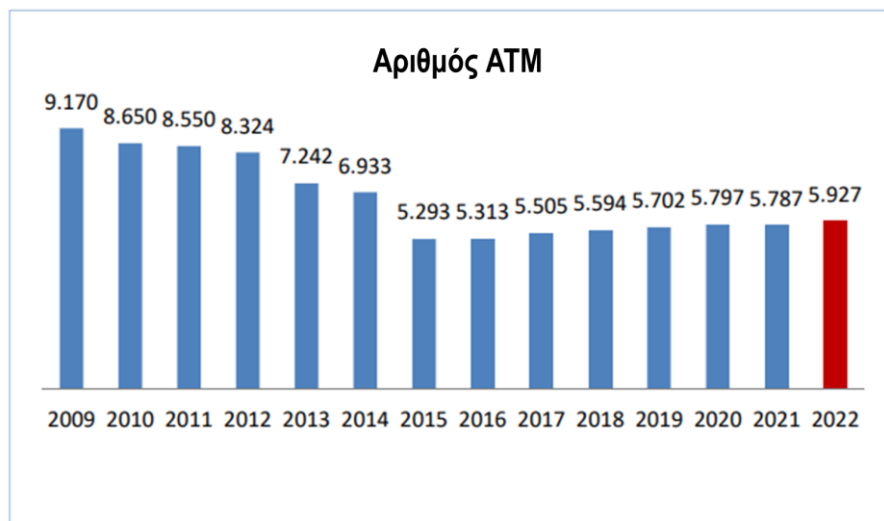
Διάγραμμα 5.2 Ιστορική εξέλιξη εργαζομένων σε τράπεζες 2000 με 2020

Πηγή: ECB, *Banking Structural Financial Indicators*.



Διάγραμμα 5.3 Ιστορική εξέλιξη τραπεζικών υποκαταστημάτων 2009 με 2022

Πηγή: ECB, *Banking Structural Financial Indicators*.



Διάγραμμα 5.4 Ιστορική εξέλιξη τραπεζικών ATM 2009 με 2022

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.

Τα χρόνια της κρίσης άλλαξαν και το τοπίο για τις ξένες τράπεζες στην Ελλάδα. Οι περισσότερες ξένες τράπεζες με δίκτυα λιανικής αποεπένδυσαν από την Ελλάδα, οδηγώντας σε αμελητέο μερίδιο αγοράς για τις ξένες τράπεζες. Ωστόσο, υποκαταστήματα 21 ξένων τραπεζών συνέχισαν να λειτουργούν εντός της χώρας αλλά με πολύ μικρά μερίδια αγοράς.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υποβλήθηκε σε σημαντική αναδιάρθρωση μετά το 2012, κυρίως με γνώμονα την πρωτοβουλία Συμμετοχής του Ιδιωτικού Τομέα (PSI). Αυτή η διαδικασία σηματοδότησε μια καμπή στο τοπίο της ελληνικής χρηματοοικονομικής, αναδιαμορφώνοντας τη δομή και τις λειτουργίες του τραπεζικού της τομέα.

Το PSI το 2012, όπως αναλύεται από τους Zettelmeyer, Trebesch και Gulati, ήταν μια κομβική στιγμή για τις ελληνικές τράπεζες. Αφορούσε ένα ουσιαστικό κούρεμα στην αξία των ομολόγων του ελληνικού δημοσίου που κατείχαν οι τράπεζες, το οποίο μείωσε την αξία τους κατά περίπου 78%. Αυτό, μαζί με τα μειωμένα δάνεια προς το δημόσιο τομέα, οδήγησε τις τράπεζες να υποστούν τεράστιες ζημιές συνολικού ύψους 39 δισ. ευρώ, που υπερβαίνουν κατά πολύ το μετοχικό τους κεφάλαιο (Τράπεζα της Ελλάδος, 2012). Αυτό το γεγονός είχε ουσιαστικά ως αποτέλεσμα την πρώτη χρεοκοπία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

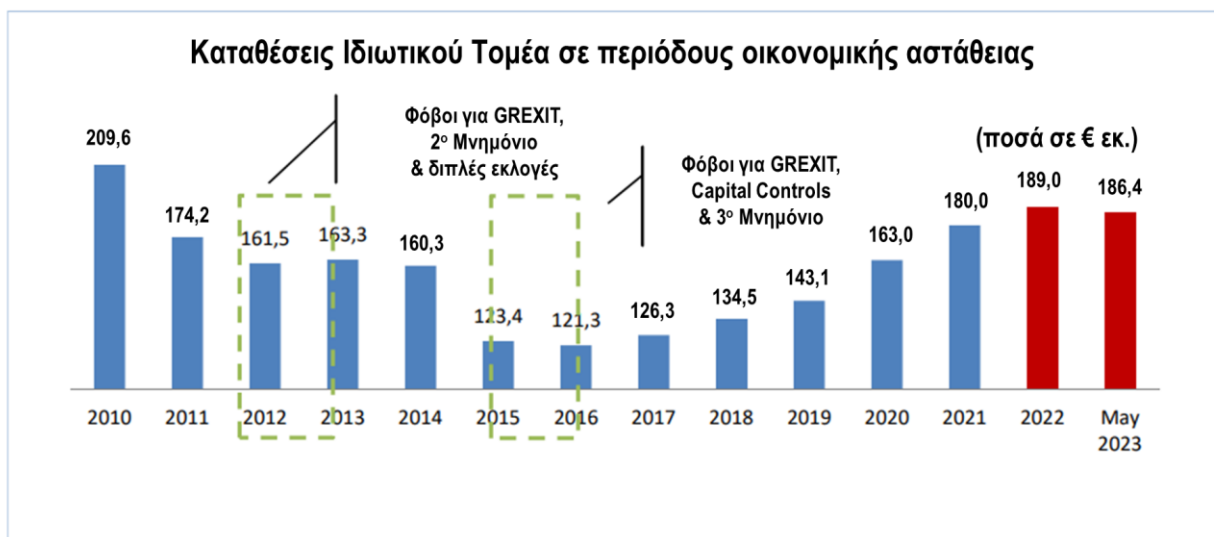
Ως απάντηση στην κρίση, η Τράπεζα της Ελλάδος, σε συνεννόηση με τους διεθνείς δανειστές, αποφάσισε να σώσει τις τέσσερις συστημικές τράπεζες. Οι υπόλοιπες τράπεζες έμειναν να λειτουργούν μόνο εάν μπορούσαν να ανακεφαλαιοποιηθούν με ιδιωτικά κεφάλαια.

Η απόφαση αυτή οδήγησε σε σημαντική συγκέντρωση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, καθώς λίγες τράπεζες κατάφεραν να εξασφαλίσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια από την αγορά. Το ελληνικό κράτος, παλεύοντας με τη δική του χρεοκοπία, έπαιξε καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία εξυγίανσης. Το κράτος, μαζί με τους δανειστές και τις εποπτικές αρχές, ενορχήστρωσαν την εκκαθάριση και τη μεταβίβαση πολλών τραπεζών, ενώ αναχρηματοδότησε τις τέσσερις συστημικές, οι οποίες ουσιαστικά κρατικοποιήθηκαν.

Το ελληνικό κράτος έγινε ο κύριος ιδιοκτήτης αυτών των συστημικών τραπεζών κατά τη διάρκεια μιας αύξησης κεφαλαίου στην οποία συμμετείχε κατά κύριο λόγο. Η χρηματοδότηση αυτής της ανακεφαλαιοποίησης προήλθε από δάνειο 50 δισ. ευρώ, μέρος του συνολικού πακέτου διάσωσης στο πλαίσιο του 2ου Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής που υπογράφηκε παράλληλα με το PSI από την κυβέρνηση Παπαδήμου. Αυτό οδήγησε στη σύσταση του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ), το οποίο διαχειριζόταν τις λεπτομέρειες της ανακεφαλαιοποίησης, που εκτελέστηκε τον Μάρτιο του 2013 (Χαρδούβελης, 2016).

Στη συνέχεια, οι ελληνικές τράπεζες δεσμεύτηκαν να εφαρμόσουν εκτεταμένα σχέδια αναδιάρθρωσης μετά τη σημαντική κρατική ενίσχυση που έλαβαν. Αυτά τα σχέδια περιελάμβαναν εκποίηση τραπεζικών θυγατρικών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και μη βασικών περιουσιακών στοιχείων στην Ελλάδα, όπως ασφάλειες, ξενοδοχεία και επενδύσεις σε ακίνητα.

Στο Διάγραμμα 5.6 παρουσιάζεται πως οι φόβοι για έξοδο από την Ευρωζώνη επηρέασαν τις τραπεζικές καταθέσεις με αποτέλεσμα της μείωσης της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών.



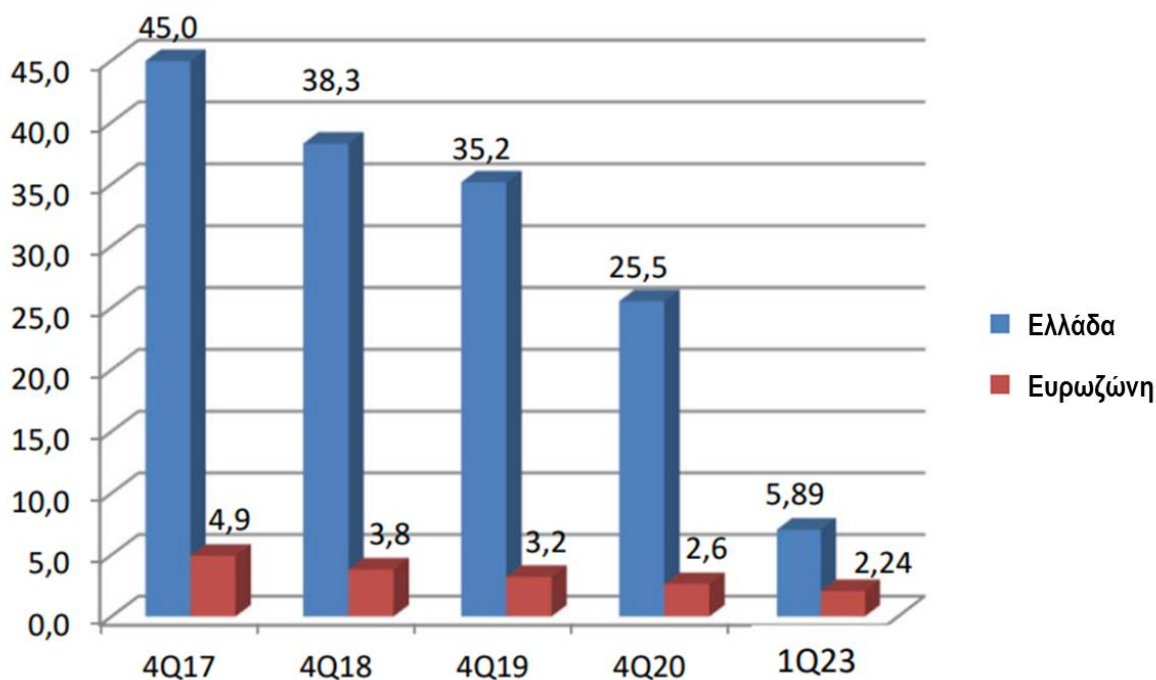
Διάγραμμα 5.6 Καταθέσεις Ιδιωτικού Τομέα σε περιόδους οικονομικής αστάθειας

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.

Μετά το 2015, ειδικά μετά την επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών (capital controls) τον Ιούνιο του ίδιου έτους, υπήρξε μια αξιοσημείωτη στροφή στην καταναλωτική και επιχειρηματική συμπεριφορά προς τις πληρωμές χωρίς μετρητά. Η χρήση καρτών πληρωμών αυξήθηκε, με τα τερματικά POS να αυξάνονται κατά 87% το 2017. Επιπλέον, ο αριθμός και η αξία των συναλλαγών με κάρτες πληρωμών αυξήθηκαν σημαντικά, υποδηλώνοντας ουσιαστική προσαρμογή στα νέα χρηματοοικονομικά πρότυπα (European Banking Federation, 2018).

Για την σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος κρίθηκε απαραίτητη η ραγδαία μείωση των μη-εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων στα επίπεδα της υπόλοιπης ευρωζώνης. Οι ελληνικές τράπεζες δεσμεύτηκαν να εφαρμόσουν εκτεταμένα σχέδια αναδιάρθρωσης και νέα ανακεφαλαιοποίησης για να επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους. Στο διάγραμμα 5.7 εμφανίζεται η σταδιακή μείωση των μη-εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων από το 2017 στο 2023.

NPL Ratio (%)



Διάγραμμα 5.7 Εξέλιξη Μη-Εξυπηρετούμενων Ανοιγμάτων Ελληνικών Τραπεζών

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών.

Τον Ιούλιο του 2020 ψηφίστηκε η νέα ΠΕΕ 175/2/29.7.2020 με την οποία υιοθετούνται οι κατευθυντήριες γραμμές της ΕΒΑ, ΕΒΑ/GL/2018/06 “*Guidelines on management of non-performing and forborne exposures*”. Στόχος της νέας Οδηγίας είναι ο καθορισμός ενός ειδικού πλαισίου υποχρεώσεων, αρχών και πρακτικών για τη διαχείριση των ΜΕΑ, των υπό ρύθμιση ανοιγμάτων και των εξασφαλίσεων που έχουν περιέλθει στην κυριότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων προκειμένου να διασφαλιστεί η χρηστή διαχείριση των κινδύνων και κατ’ επέκταση η αποτελεσματική και με βιώσιμο τρόπο μείωσή τους.

Η αναδιάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος μετά το 2012 αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό κεφάλαιο στην οικονομική ιστορία της χώρας. Η σειρά παρεμβάσεων, ανακεφαλαιοποιήσεων και στρατηγικών μεταρρυθμίσεων μεταμόρφωσαν το τραπεζικό τοπίο, οδηγώντας σε έναν πιο ενοποιημένο, αν και επηρεασμένο από το κράτος, τραπεζικό τομέα. Αυτή την περίοδο σημειώθηκε επίσης μια πολιτιστική στροφή προς τις συναλλαγές χωρίς μετρητά, αντανακλώντας ευρύτερες αλλαγές στην ελληνική οικονομία και τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

5.5 Η ΕΠΟΜΕΝΗ ΜΕΡΑ: ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΕΠΟΠΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Το πλαίσιο που υπάρχει σήμερα είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που ίσχυε το 2007, τόσο ως προς τις θεσμικές ρυθμίσεις όσο και ως προς το ρυθμιστικό καθεστώς. Η Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών (EBA – European Banking Authority) ιδρύθηκε το 2011 για να βοηθήσει στην εποπτεία των Τραπεζών και στην σταθερότητα του Τραπεζικού Συστήματος. Μαζί με τις Ευρωπαϊκές Αρχές Κινητών Αξιών και Αγορών (ESMA), την Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφαλίσεων και Επαγγελματικών Συντάξεων (EIOPA), το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Συστημικού Κινδύνου (ESRB) και τις εθνικές εποπτικές αρχές, αποτελεί μέρος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Χρηματοοικονομικής Εποπτείας (ESFS). Αυτή η δομή, που δημιουργήθηκε ως απάντηση στην κρίση, έχει απομακρυνθεί από την εθνική νομοθεσία και εισήγαγε μια πιο τυποποιημένη ευρωπαϊκή προσέγγιση για την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού τομέα.

Το 2012, τέθηκαν τα θεμέλια για τη δημιουργία ενός ενιαίου εποπτικού μηχανισμού, ενός ενιαίου μηχανισμού εξυγίανσης. Ο Ενιαίος Εποπτικός Μηχανισμός δημιουργήθηκε στα τέλη του 2014 και ακολουθήθηκε από το Ενιαίο Συμβούλιο Εξυγίανσης στις αρχές του 2015.

Ως αποτέλεσμα, την επόμενη δεκαετία υπήρξε μάρτυρας ενός κύματος ρυθμιστικών μεταρρυθμίσεων με στόχο την ενίσχυση της σταθερότητας και της ανθεκτικότητας του τραπεζικού τομέα. Συγκεκριμένα, σημειώθηκε αξιοσημείωτη αύξηση στον δείκτη Common Equity Tier 1 – ένα κρίσιμο μέτρο της φερεγγυότητας των τραπεζών – από 9% το 2009 σε 15,3% έως το τέλος του 2020, υποδηλώνοντας ισχυρότερα κεφαλαιακά αποθέματα ασφαλείας .

Ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της ρυθμιστικής αναθεώρησης μετά το 2008 ήταν η ίδρυση της Τραπεζικής Ένωσης της ΕΕ. Αυτή η πρωτοβουλία ήταν μια αλλαγή παραδείγματος από τη ρυθμιστική αυτονομία σε εθνικό επίπεδο σε μια πιο ενοποιημένη ρυθμιστική προσέγγιση σε επίπεδο ΕΕ. Η δομή της Τραπεζικής Ένωσης περιλαμβάνει τρεις πυλώνες: τον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό (SSM), ο οποίος συγκεντρώνει την τραπεζική εποπτεία, τον Ενιαίο Μηχανισμό Εξυγίανσης (SRM), που έχει σχεδιαστεί για την ομαλή εξυγίανση τραπεζών που πτωχεύουν· και το Ευρωπαϊκό Σύστημα Ασφάλισης Καταθέσεων (EDIS), το οποίο εκκρεμεί ακόμη η εφαρμογή του. Η δημιουργία της Τραπεζικής Ένωσης αντιπροσώπευε μια θεμελιώδη αλλαγή στην προσέγγιση της ΕΕ όσον αφορά τη ρύθμιση και την εποπτεία των τραπεζών, με στόχο την ενίσχυση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και ολοκλήρωσης .

Η πανδημία COVID-19 παρουσίασε μια μοναδική και άνευ προηγουμένου πρόκληση για τον μεταρρυθμισμένο τραπεζικό τομέα της ΕΕ. Η ταχεία και σοβαρή οικονομική ύφεση δοκίμασε την αποτελεσματικότητα των ρυθμιστικών βελτιώσεων μετά την κρίση του 2008. Ως απάντηση στην πανδημία, οι ρυθμιστικές αρχές της ΕΕ επέδειξαν ευελιξία επιτρέποντας στις τράπεζες να χρησιμοποιούν τα αποθέματα ασφαλείας κεφαλαίου και ρευστότητας για να υποστηρίξουν τον δανεισμό και να απορροφήσουν ζημιές, αποτρέποντας έτσι μια πιο σημαντική χρηματοπιστωτική κρίση. Αυτή η απάντηση υπογράμμισε τη σημασία των ρυθμιστικών αλλαγών που εφαρμόστηκαν μετά το 2008, οι οποίες επέτρεψαν στις τράπεζες να λειτουργούν ως σταθεροποιητική δύναμη κατά τη διάρκεια της πανδημίας .

Παρά την αξιοσημείωτη πρόοδο στη ρύθμιση των τραπεζών, το πλαίσιο της ΕΕ εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις. Η ολοκλήρωση της Τραπεζικής Ένωσης, ιδιαίτερα η εφαρμογή του EDIS, παραμένει ένα κρίσιμο ημιτελές έργο. Επιπλέον, η έλλειψη εναρμονισμένου καθεστώτος αφερεγγυότητας στα κράτη μέλη δημιουργεί πιθανούς κινδύνους και ασυνέπειες στον χειρισμό πτωχεύσεων τραπεζών. Αυτά τα ζητήματα υπογραμμίζουν τη συνεχιζόμενη ανάγκη για μεταρρύθμιση και εναρμόνιση εντός του τραπεζικού κανονιστικού πλαισίου της ΕΕ. Η αντιμετώπιση αυτών των κενών είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας του τραπεζικού τομέα και της σταθερότητας της ευρύτερης οικονομίας της ΕΕ .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Πιντέρης Γ. (2002). *Τραπεζικές Κρίσεις και πολιτικές αναδιάρθρωσης του τραπεζικού συστήματος*. Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.
- Χαρδούβελης Γ. (2016). *Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα στα Χρόνια της Κρίσης*. Συνέδριο Εταιρείας Μελέτης Εμπορικού και Οικονομικού Δικαίου: «Το οικονομικό δίκαιο την εποχή της κρίσης», Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Acharya, V. V., & Richardson, M. (Eds.). (2009). *Restoring Financial Stability: How to Repair a Failed System*. John Wiley & Sons.
- Bank of Greece (2012). *Report on the Recapitalization and Restructuring of the Greek Banking Sector*.
- Bernanke, B. S. (2015). *The Courage to Act: A Memoir of a Crisis and Its Aftermath*. W. W. Norton & Company.
- European Banking Federation, (2018). *Banking in Europe: EBF Facts & Figures*.
- Eichengreen, B. (2015). *Hall of Mirrors: The Great Depression, The Great Recession, and the Uses-and Misuses-of History*. Oxford University Press.
- Lastra, R. M. (2015). *International Financial and Monetary Law*. Oxford University Press.
- Meghir, K., Pissarides, C., Vayanos, D., and N. Vettas , (2017). *Beyond Austerity: Reforming the Greek Economy*, MIT Press, forthcoming.
- Mishkin, F. S. (2006). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. Pearson Education.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press.
- Sorkin, A. R. (2009). *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System—and Themselves*. Viking.
- Tooze, A. (2018). *Crashed: How a Decade of Financial Crises Changed the World*. Viking.
- Zettelmeyer, J., Trebesch, C. and Gulati, M., (2013). *The Greek debt restructuring: an autopsy*, Economic Policy.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

6.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η ιστορία της Τράπεζας Πειραιώς, ενός από τα πιο σημαντικά τραπεζικά ιδρύματα της Ελλάδας, είναι μια ιστορία ανάπτυξης, ανθεκτικότητας και στρατηγικής προσαρμογής. Ιδρύθηκε το 1916, το ταξίδι της τράπεζας σε περισσότερο από έναν αιώνα ήταν συνυφασμένο με τις οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις της Ελλάδας, αντανακλώντας την εξέλιξη του τραπεζικού τομέα της χώρας.

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 από μια ομάδα εφοπλιστών στον Πειραιά, κυρίως για τη χρηματοδότηση εμπορικών δραστηριοτήτων. Η αρχική φάση της τράπεζας σηματοδεύτηκε από την εστίαση στη στήριξη των ναυτιλιακών και εμπορικών τομέων, θεμελιώδους σημασίας για την ελληνική οικονομία. Το 1918, η Τράπεζα Πειραιώς άρχισε να διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών, σηματοδοτώντας την ανάδειξή της ως αξιόλογο παίκτη στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.

Το 1975, η ελληνική κυβέρνηση κρατικοποίησε την Τράπεζα Πειραιώς. Αυτή την περίοδο χτίστηκε η νέα έδρα της στην Αθήνα, σχεδιασμένη από τον διάσημο αρχιτέκτονα Sir Basil Spence. Η περίοδος εθνικοποίησης της τράπεζας ήταν σημαντική, καθώς επέκτεινε τις υπηρεσίες της πέρα από τη ναυτιλιακή χρηματοδότηση, θέτοντας τα θεμέλια για τη μελλοντική ανάπτυξή της.

Το 1991 επιτεύχθηκε ένα σημαντικό ορόσημο με την ιδιωτικοποίηση της Τράπεζας Πειραιώς. Αυτή η κίνηση σηματοδότησε την αρχή μιας νέας εποχής, με την τράπεζα να επεκτείνει ταχέως το μέγεθος και το πεδίο εφαρμογής της τα επόμενα χρόνια.

Η περίοδος από το 1999 έως το 2007 χαρακτηρίστηκε από εγχώρια και διεθνή επέκταση. Η τράπεζα πραγματοποίησε στρατηγικές συγχωνεύσεις και εξαγορές, συμπεριλαμβανομένης της απορρόφησης της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της XiosBank το 2000 και η

συγχώνευση με την ETBAbank το 2003. Αυτές οι συγχωνεύσεις ήταν καθοριστικές για την ενίσχυση του αποτυπώματος της Τράπεζας Πειραιώς σε όλη την Ελλάδα.

Η διεθνής επέκταση κέρδισε επίσης ορμή κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν στη Βουλγαρία το 1993, σηματοδοτώντας την έναρξη του ταξιδιού της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Τα επόμενα χρόνια ιδρύθηκαν τραπεζικές οντότητες στην Αλβανία, τη Ρουμανία και την ίδρυση της Piraeus Bank (Cyprus) Ltd το 2008.

Η έναρξη της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης το 2008 σηματοδότησε μια δύσκολη φάση για την Τράπεζα Πειραιώς. Στον απόηχο της κρίσης, η τράπεζα ανέλαβε πολλές στρατηγικές πρωτοβουλίες. Σημαντικές εξαγορές περιελάμβαναν τα «καλά» τμήματα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΑΤΕbank) το 2012, της Geniki Bank και των εργασιών στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Μαρφίν Λαϊκής Τράπεζας και της Ελληνικής Τράπεζας το 2013. Αυτές οι εξαγορές ήταν μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής να εδραιώσει τη θέση της στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.

Το 2015, η Τράπεζα Πειραιώς επέκτεινε περαιτέρω την παρουσία της στην εγχώρια αγορά εξαγοράζοντας το «καλό» μέρος της Πανελληνίας Τράπεζας. Το ίδιο έτος σηματοδότησε μια στρατηγική στροφή προς την ψηφιοποίηση με την κυκλοφορία του πρώτου πλήρως αυτοματοποιημένου ηλεκτρονικού υποκαταστήματος στην Ελλάδα.

Μετά το 2015 ακολούθησε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης με στόχο την εξυγίανση του ισολογισμού της για την αντιμετώπιση των συνεπειών της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 και της ελληνικής κρίσης χρέους 2009-2018. Στο Διάγραμμα 6.1 ακολουθεί η σημερινή εικόνα των βασικών μεγεθών της Τράπεζας τον Σεπτέμβριο του 2023.

Πίνακας 6.1 Βασικά Μεγέθη Τράπεζας Πειραιώς (Σεπτέμβριος 2023)

Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς στην Ελλάδα/ Σεπτέμβριος 2023

| | | | |
|----------------------------|------------|-------------|-----------|
| Δάνεια μετά από προβλέψεις | €35,5 δισ. | Εργαζόμενοι | 8,2 χιλ. |
| Καταθέσεις | €58,4 δισ. | Πελάτες | 6,2 εκατ. |
| Καταστήματα | 386 | ΑΤΜ | 2.042 |

Πηγή: Τράπεζα Πειραιώς (2023). Περιγραφή Ομίλου Πειραιώς
<https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/brief-profile>

Το ιστορικό ταξίδι της Τράπεζας Πειραιώς από την ίδρυσή της το 1916 έως τις αρχές του 21ου αιώνα αποτελεί απόδειξη της ικανότητάς της να προσαρμόζεται και να αναπτύσσεται εν μέσω μεταβαλλόμενων οικονομικών τοπίων. Η εξέλιξη της τράπεζας από ναυτιλιακό χρηματοδότη σε βασικό παράγοντα στον ελληνικό τραπεζικό τομέα υπογραμμίζει τη στρατηγική της ευελιξία και τη δέσμευσή της να εξυπηρετεί τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών της.

6.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΧΡΗΜΑΤΩΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΤΟΥ 2008 ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Η Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2008, ένα γεγονός ορόσημο στη σύγχρονη οικονομική ιστορία, επηρέασε βαθιά τα τραπεζικά ιδρύματα παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένης της Ελληνικής Τράπεζας Πειραιώς.

Πυροδοτούμενη από την κατάρρευση της αγοράς κατοικίας των ΗΠΑ και την επακόλουθη κρίση στεγαστικών δανείων, η οικονομική ύφεση του 2008 εξελίχθηκε γρήγορα σε παγκόσμια τραπεζική κρίση. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αντιμετώπισαν ελλείψεις ρευστότητας, μειώσεις της αξίας των περιουσιακών στοιχείων και κρίση εμπιστοσύνης μεταξύ των επενδυτών και των καταθετών.

Καθώς εξελισσόταν η κρίση, η Τράπεζα Πειραιώς, όπως και πολλές άλλες, αντιμετώπισε άμεσες προκλήσεις:

- *Κεφάλαια και ρευστότητα:* Η σύσφιξη των παγκόσμιων πιστωτικών αγορών επηρέασε άμεσα την προσβασιμότητα κεφαλαίων της Τράπεζας Πειραιώς. Με την εξάντληση των συνήθων πηγών χρηματοδότησης, η τράπεζα αντιμετώπισε προκλήσεις ρευστότητας.
- *Επιδείνωση της ποιότητας των περιουσιακών στοιχείων:* Η κρίση οδήγησε σε μείωση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων, ιδιαίτερα στις συμμετοχές σε ακίνητα και επενδύσεις. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων (NPLs) και τη μείωση της κερδοφορίας της Τράπεζας Πειραιώς.

- *Λειτουργικές και Στρατηγικές Μεταβολές:* Οι δραστηριότητες της τράπεζας, που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη χρηματοδότηση του διεθνούς εμπορίου και τα ακίνητα, γνώρισαν απότομη ύφεση. Η Τράπεζα Πειραιώς έπρεπε να επαναξιολογήσει και να προσαρμόσει γρήγορα τις επιχειρησιακές της στρατηγικές για να μετριάσει αυτούς τους κινδύνους.

Η απάντηση της Τράπεζας Πειραιώς στην κρίση περιλάμβανε διάφορες βασικές στρατηγικές:

- *Διαχείριση Ρευστότητας:* Η τράπεζα επικεντρώθηκε στη διατήρηση επαρκών επιπέδων ρευστότητας μέσω της συντηρητικής διαχείρισης μετρητών και της εξασφάλισης εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης.
- *Ενίσχυση Διαχείρισης Κινδύνων:* Η Τράπεζα Πειραιώς ενίσχυσε τα πλαίσια αξιολόγησης κινδύνων της, ιδιαίτερα για τα χαρτοφυλάκια δανείων και τις επενδύσεις.
- *Έλεγχος Κόστους και Βελτιώσεις Αποδοτικότητας:* Για να προστατευτεί από τη μείωση των εσόδων, η τράπεζα εφάρμοσε μέτρα περικοπής δαπανών και ψηφιοποίησης υπηρεσιών με στόχο τη λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Παρά τα μέτρα αυτά, η Τράπεζα Πειραιώς, όπως και πολλές ελληνικές τράπεζες, επηρεάστηκε σημαντικά από την κρίση. Η τράπεζα αντιμετώπισε μείωση της αξίας των μετοχών της, αυξημένο κόστος δανεισμού και αυξημένο ρυθμιστικό έλεγχο.

Η Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση έθεσε σημαντικές προκλήσεις στην Τράπεζα Πειραιώς, δοκιμάζοντας την ανθεκτικότητα και τη στρατηγική της ευελιξία. Η απάντηση της τράπεζας στην κρίση, που χαρακτηρίζεται από στρατηγικές συγχωνεύσεις, διεθνή επέκταση και εστίαση στη διαχείριση ρευστότητας και κινδύνου, έθεσε τις βάσεις για τις μετέπειτα στρατηγικές της κατά τη διάρκεια της παρατεταμένης ελληνικής οικονομικής κρίσης.

6.3 ΑΠΟΣΤΟΛΗ/ ΟΡΑΜΑ/ ΣΚΟΠΟΣ

Η στρατηγική θέση της Τράπεζας Πειραιώς στον τραπεζικό τομέα είναι βαθιά ριζωμένη στο όραμα, τον σκοπό, την αποστολή και τις βασικές αξίες της. Αυτά τα θεμελιώδη στοιχεία

υπαγορεύουν όχι μόνο τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες αλλά και τη δέσμευσή της στην κοινωνία, το περιβάλλον και τη διακυβέρνηση.

6.3.1 Όραμα και Σκοπός

Το όραμα της Τράπεζας Πειραιώς να είναι *«η πιο αξιόπιστη Τράπεζα στην Ελλάδα, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους, τους πελάτες και τους εργαζομένους της»* θέτει μια σαφή κατεύθυνση για τις δραστηριότητές της. Αυτό το όραμα δίνει έμφαση στην αξιοπιστία, έναν ακρογωνιαίο λίθο για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στον τραπεζικό τομέα, και εστιάζει στη δημιουργία αξίας, η οποία είναι πολυδιάστατη – που περιλαμβάνει οικονομικές, κοινωνικές πτυχές και πτυχές ευημερίας των εργαζομένων.

Ο σκοπός της τράπεζας, να αποτελεί *«πυλώνα σταθερότητας για την ελληνική οικονομία, να τροφοδοτεί την ανάπτυξη και να στηρίζει την καινοτομία. Το αποτύπωμα στην κοινωνία να είναι θετικό και διαρκές, με οφέλη για τους πελάτες μας, τους ανθρώπους μας, τους μετόχους μας και την κοινωνία συνολικά, σε πλήρη αντιστοιχία με τις αξίες μας»*, συμπληρώνει το όραμά της. Αντανακλά τη δέσμευση για συμβολή στην ευρύτερη ευημερία της κοινωνίας, υπερβαίνοντας τον παραδοσιακό ρόλο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Ο σκοπός αυτός τοποθετεί την τράπεζα ως αναπόσπαστο παράγοντα στην οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη της Ελλάδας.

Η Τράπεζα Πειραιώς ευθυγραμμίζει τις στρατηγικές της με βασικές αξίες όπως η συνεχής δημιουργία αξίας, η προβολή των δεδομένων ως πρόκληση, η ικανοποίηση των πελατών και η οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Αυτές οι αξίες δεν είναι μόνο ιδανικά, αλλά λειτουργούν στις καθημερινές δραστηριότητες της τράπεζας, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες.

Για να υλοποιήσει το όραμα και την αποστολή της, η Τράπεζα Πειραιώς εστιάζει στα εξής:

- *Ενίσχυση Πηγών Εσόδων:* Βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας για βιώσιμη κερδοφορία.
- *Βελτίωση ποιότητας περιουσιακών στοιχείων:* Μείωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων (NPEs) για τη βελτίωση της ποιότητας του ενεργητικού.

- *Ενίσχυση αποθεματικών κεφαλαίων:* Εδραίωση χρηματοπιστωτικής σταθερότητας μέσω ισχυρών αποθεματικών κεφαλαίων.
- *Πρώθηση υγιούς χρηματοδότησης:* Υποστήριξη της οικονομικής ανάπτυξης της Ελλάδας μέσω υπεύθυνης χρηματοδότησης.

6.3.2 Αποστολή

Η αποστολή, είναι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού, λειτουργώντας ως ένα «αόρατο χέρι» που καθοδηγεί το προσωπικό να εργαστεί για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης στην επιχείρηση. Η αποστολή θα πρέπει να ορίζει τη στρατηγική πρόθεση του οργανισμού δηλαδή σε ποια αγορά λειτουργεί, ποια είναι η φιλοσοφία του, ποιοι είναι οι πελάτες του και οι ανάγκες τους και ποιοι είναι οι στόχοι αποδοτικότητας για τα επόμενα χρόνια (Γεωργόπουλος Ν., 2013).

Για την Τράπεζα Πειραιώς, αυτή η αποστολή είναι να στηρίζει και να επισπεύδει τις θεμελιώδεις αλλαγές στην οικονομία, με σκοπό την επίτευξη ευημερίας για την σημερινή αλλά και τις επόμενες γενιές, παρέχοντας ταχύτητα εξυπηρέτησης και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, ενώ παράλληλα καλλιεργεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της, στην Ελλάδα και Νοτιανατολικής Ευρώπης.

Αυτή η ολιστική προσέγγιση αντανακλά την αφοσίωση της Τράπεζας Πειραιώς στις θεμελιώδεις αξίες της υπευθυνότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας σε όλους τους τομείς.

Η αποστολή της Τράπεζας Πειραιώς εκτείνεται πέρα από τη συμβατική τραπεζική, καλύπτοντας κοινωνικές, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές ευθύνες. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών προς όφελος της εξυπηρέτησής τους, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η δυνατότητα πρόσβασης στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες για όλους, αλλά και ο σεβασμός στο περιβάλλον και τον πολιτισμό ως παράγοντες ενίσχυσης της βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς και θέματα που άπτονται της εταιρικής κουλτούρας, αλλά και της εταιρικής διακυβέρνησης, της δημιουργίας οικονομικής αξίας στην κοινωνία, καθώς και της διαχείρισης κινδύνων, αποτελούν στρατηγικές προτεραιότητες της Τράπεζας Πειραιώς.

6.3.3 Βασικές Αξίες και Αρχές

Οι λειτουργίες και οι στρατηγικές της Τράπεζας Πειραιώς είναι εμποτισμένες με τις βασικές αξίες της υπευθυνότητας, αξιοκρατίας και διαφάνειας. Αυτές οι αρχές καθοδηγούν την τράπεζα στη μεγιστοποίηση της αξίας για όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders), συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων και της κοινωνίας.

Η Τράπεζα τονίζει τη σημασία της δημιουργίας αξίας σε όλες τις δραστηριότητές της, τον ενθουσιασμό των πελατών της και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Αυτές οι ενέργειες δεν είναι απλώς φιλοδοξίες. Είναι ριζωμένα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της τράπεζας, στις σχέσεις με τους πελάτες και στις καινοτόμες προσεγγίσεις.

Ακρογωνιαίος λίθος της στρατηγικής αποστολής της Τράπεζας Πειραιώς είναι η ενεργός συμμετοχή της στη διαμόρφωση των παγκόσμιων Αρχών για Υπεύθυνη Τραπεζική σε συνεργασία με άλλες κορυφαίες τράπεζες. Αυτές οι Αρχές προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε όλες τις τραπεζικές εργασίες, από τον στρατηγικό σχεδιασμό έως τις διαδικασίες συναλλαγών.

Η αφοσίωση της Τράπεζας Πειραιώς στη βιώσιμη ανάπτυξη, την κοινωνική συνεισφορά και την υπεύθυνη τραπεζική συμπεριφορά δεν είναι απλώς στρατηγική επιλογή αλλά αντανάκλαση των βασικών της αξιών. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου της Τράπεζας, καθοδηγώντας τις δραστηριότητές της προς την ευημερία της κοινωνίας, την προστασία του περιβάλλοντος και ένα βιώσιμο μέλλον για όλους. Προχωρώντας τον τεχνολογικό της μετασχηματισμό και προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, η Τράπεζα Πειραιώς ενθαρρύνει τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους μεμονωμένους πελάτες να συμμετάσχουν στην πορεία προς μια βιώσιμη οικονομία και κοινωνία.

6.3.4 Εταιρική Κουλτούρα και Ανθρώπινο Δυναμικό

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει θεσπίσει μια ενιαία εταιρική κουλτούρα που βασίζεται στις αρχές της υπευθυνότητας, της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, στοχεύει στο να αποτελεί πυλώνα σταθερότητας για την ελληνική οικονομία, να τροφοδοτεί την ανάπτυξη και να στηρίζει την καινοτομία. Με γνώμονα το αποτύπωμά της στην κοινωνία να είναι θετικό και διαρκές, με οφέλη για τους πελάτες της, τους ανθρώπους της, τους μετόχους της και την κοινωνία

συνολικά, η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύεται να δημιουργεί συνεχώς αξία, να βλέπει τα δεδομένα ως πρόκληση, να ενθουσιάζει τους πελάτες της και να χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης.

Αναγνωρίζοντας τους εργαζομένους της ως το πιο ζωτικό της κεφάλαιο, η Τράπεζα Πειραιώς επενδύει στη δημιουργία ενός σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία, τις υψηλές επιδόσεις και την προσωπική ανάπτυξη. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου ενισχύουν την ηθική, την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση, το ομαδικό πνεύμα και την αποδοχή της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας. Απασχολώντας περίπου 9.000 εργαζομένους, η Τράπεζα Πειραιώς είναι ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες στην Ελλάδα.

6.3.5 Κοινωνική και Περιβαλλοντική Ευθύνη

Η δέσμευση της Τράπεζας Πειραιώς εκτείνεται πέρα από τις τραπεζικές υπηρεσίες και περιλαμβάνει την κοινωνική πρόνοια και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Ο Όμιλος αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που ενισχύουν την κοινωνική ευημερία και ενσωματώνει κοινωνικές, περιβαλλοντικές και πολιτιστικές πτυχές στις επιχειρηματικές του πρακτικές. Η τακτική επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) διασφαλίζει ότι η τράπεζα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και αντιμετωπίζει σχετικά κοινωνικά ζητήματα.

6.3.6 Υπεύθυνη Τραπεζική

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων και εργασιών του, ο Όμιλος προωθεί την τακτική επικοινωνία με όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders), προκειμένου να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους και να ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά στα θέματα που τους απασχολούν. Η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών προς όφελος της εξυπηρέτησής τους, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η δυνατότητα πρόσβασης στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες για όλους, αλλά και ο σεβασμός στο περιβάλλον και τον πολιτισμό ως παράγοντες ενίσχυσης της βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς και θέματα που άπτονται της εταιρικής κουλτούρας, αλλά και της εταιρικής διακυβέρνησης, της δημιουργίας οικονομικής αξίας στην κοινωνία, καθώς και της διαχείρισης κινδύνων, αποτελούν στρατηγικές προτεραιότητες του Ομίλου.

Είναι η πρώτη ελληνική τράπεζα που συμμετέχει ενεργά, μαζί με άλλες 29 τράπεζες από όλο τον κόσμο και μέλη United Nations Environment Programme Finance Initiative – UNEP FI , στη διαμόρφωση των παγκόσμιων αυτών Αρχών Υπεύθυνης Τραπεζικής. Οι Αρχές θέτουν τους παγκόσμιους όρους στην αειφόρο τραπεζική και θα διασφαλίσουν ότι οι τράπεζες δημιουργούν αξία τόσο για τους μετόχους όσο και για την κοινωνία. Παρέχουν το πρώτο παγκόσμιο πλαίσιο για την ενσωμάτωση της αειφορίας σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς της τράπεζας, από τη στρατηγική μέχρι τη διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων και τις συναλλαγές.

Οι στόχοι για βιώσιμη ανάπτυξη, συμβολή στην κοινωνία και υπεύθυνη τραπεζική συμπεριφορά αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της στρατηγικής της Τράπεζας Πειραιώς, και ανταποκρίνονται στο επιχειρηματικό μοντέλο και στις κοινές αξίες της Υπευθυνότητας, της Αξιοκρατίας και της Διαφάνειας.

6.4 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

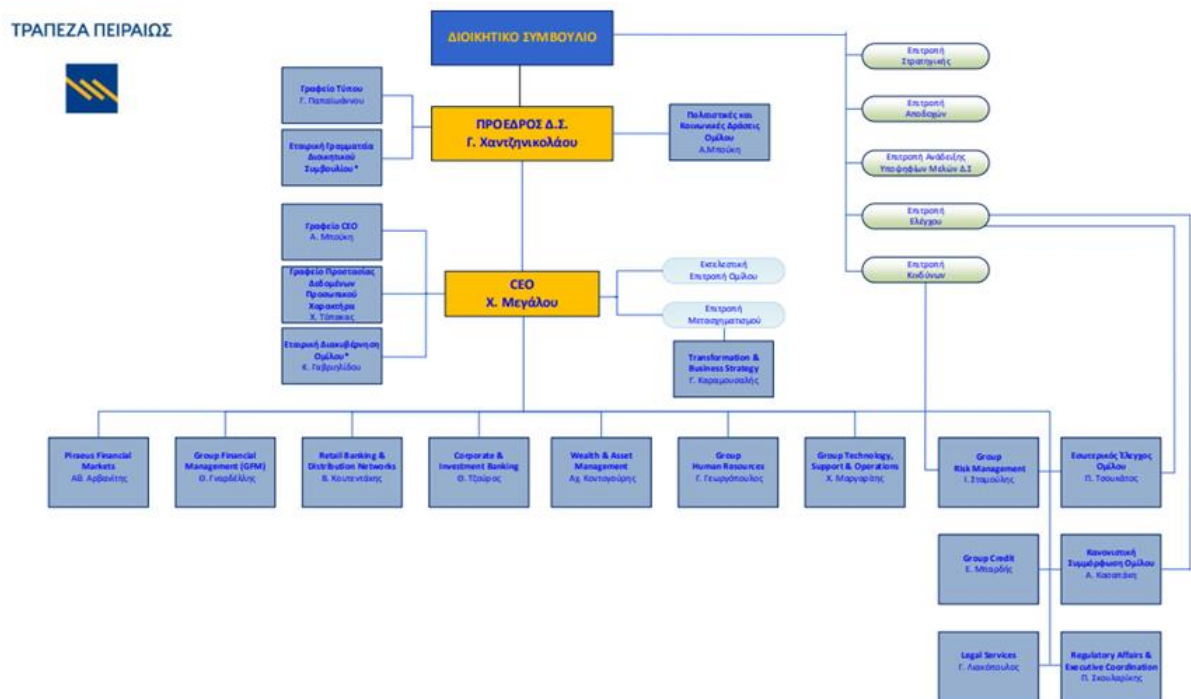
Η οργανωτική δομή της Τράπεζας Πειραιώς διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη στρατηγική της κατεύθυνση και στη πιο αποδοτική λειτουργία της. Η δομή της Τράπεζας Πειραιώς περιλαμβάνει βασικές εκτελεστικές, διοικητικές και εξειδικευμένες επιτροπές και συμβούλια, καθένα από τα οποία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική διαχείριση. Αυτά περιλαμβάνουν:

- *Εκτελεστική Επιτροπή Ομίλου*: Καθοδήγηση της συνολικής στρατηγικής και των σημαντικών εταιρικών αποφάσεων.
- *Συμβούλιο Εποπτείας & Διαχείρισης Καθυστερήσεων (ΣΕΚ)*: Διαχείριση μη εξυπηρετούμενων δανείων.
- *Επιτροπή Διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού (ALCO)*: Εξισορρόπηση περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων.
- *Ανώτατη Επιτροπή Πιστοδοτήσεων*: Επίβλεψη σημαντικών οικονομικών αποφάσεων και νέων χρηματοδοτήσεων.
- *Recovery Credit Committee*: Εστίαση στην ανάκτηση πιστώσεων
- *Επιτροπή Σχεδιασμού IT και Ποιότητας Λειτουργίας*: Διασφάλιση αποτελεσματικότητας του συνόλου των μονάδων της τράπεζας.
- *Επιτροπή Δαπανών*: Διαχείριση και έλεγχος των δαπανών της τράπεζας.

- *Επιτροπή Εταιρικής Υπευθυνότητας*: Επίβλεψη κοινωνικών και ηθικών ευθυνών.
- *Επιτροπή Ενστάσεων*: Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών.
- *Επιτροπή Μακροοικονομικών Θεμάτων*: Ανάλυση μακροοικονομικών τάσεων.

Η οργανωτική δομή της Τράπεζας Πειραιώς είναι αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ, διευκολύνοντας τη στρατηγική ευθυγράμμιση, τη διαχείριση κινδύνου, τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. Η διάρθρωση της τράπεζας περιλαμβάνει Λιανική Τραπεζική, Εταιρική Τραπεζική, Χρηματοοικονομικές Αγορές Πειραιώς (PFM) και άλλες δραστηριότητες.

Για να παρέχεται μια σαφής εικόνα του πολύπλοκου λειτουργικού πλαισίου της τράπεζας, ένα οργανόγραμμα είναι εξαιρετικά επωφελές. Στο Διάγραμμα 6.2, απεικονίζεται η ενημερωμένη οργανωτική δομή της Τράπεζας Πειραιώς το 2023. Αυτή η οπτική αναπαράσταση θα βοηθήσει την κατανόησης της ιεραρχίας και τις αλληλεπιδράσεις εντός της τράπεζας.



Διάγραμμα 6.2, Οργανόγραμμα Τράπεζας Πειραιώς 2023

Πηγή: Ηλεκτρονική Ιστοσελίδα της Τράπεζας Πειραιώς

- *Λιανική Τραπεζική*: περιλαμβάνει μαζική τραπεζική, affluent, private banking, μικρές επιχειρήσεις και δημόσιο τομέα – διευθύνσεις και κανάλια.
- *Εταιρική Τραπεζική*: περιλαμβάνει μεγάλες επιχειρήσεις, ναυτιλία, ΜμΕ, πράσινη τραπεζική και τραπεζική αγροτών.
- *Piraeus Financial Markets (PFM)*: περιλαμβάνει τις δραστηριότητες στις αγορές σταθερού εισοδήματος, συναλλάγματος, treasury (συμπεριλαμβανομένης της κάλυψης του επιτοκιακού κενού που δημιουργείται από όλες τις τραπεζικές εργασίες) καθώς και στην εξυπηρέτηση θεσμικών επενδυτών.
- *Λοιπά*: περιλαμβάνει δραστηριότητες διοίκησης οι οποίες δεν μπορούν ή δεν πρέπει να καταμεριστούν σε πελατειακούς τομείς. Συμπεριλαμβάνονται συναλλαγές χρηματοδότησης που πραγματοποιούνται βάσει αποφάσεων της επιτροπής διαχείρισης ενεργητικού / παθητικού.

6.5 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει εδραιώσει εκτενώς την εταιρική ευθύνη στο λειτουργικό της ήθος. Η προσέγγιση της τράπεζας για την εταιρική ευθύνη είναι πολύπλευρη και περιλαμβάνει αρχές όπως η βέλτιστη εταιρική διακυβέρνηση, η ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων με την κοινωνική πρόοδο, η υιοθέτηση βέλτιστων επιχειρηματικών πρακτικών, η διατήρηση αρμονικών σχέσεων με τους κοινωνικούς εταίρους, η προώθηση του πολιτισμού και η προστασία του περιβάλλοντος.

Βελτιστοποίηση της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Η Τράπεζα Πειραιώς δίνει έμφαση στη διαφάνεια στις δομές διακυβέρνησης και λειτουργίας της. Η τράπεζα έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, διασφαλίζοντας τη συμμετρική και συστηματική διάχυση πληροφοριών σε επενδυτές, μέσα ενημέρωσης και μη κυβερνητικούς οργανισμούς. Αυτή η διαφάνεια επεκτείνεται στις διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής συνεργατών και προμηθευτών, ενισχύοντας τη δέσμευση της τράπεζας στις ηθικές πρακτικές.

Ευθυγράμμιση των Επιχειρηματικών Στόχων με την Κοινωνική Πρόοδο

Στο επίκεντρο των εργασιών της Τράπεζας Πειραιώς βρίσκεται η εστίαση στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών, δίνοντας έμφαση στον συμβουλευτικό ρόλο της τράπεζας. Το ίδρυμα έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, ιδιαίτερα εκείνων που αναδεικνύουν ανταγωνιστικούς τομείς με δυνατότητες ανάπτυξης και ανάπτυξης. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο ωφελεί την τράπεζα αλλά συμβάλλει επίσης στην κοινωνική πρόοδο και αλληλεγγύη.

Υιοθέτηση Βέλτιστων Επιχειρηματικών Πρακτικών

Η ανάπτυξη μιας ανθρώπινης και υπεύθυνης οργανωτικής κουλτούρας όπου αξιοποιείται η ποικιλομορφία και ενθαρρύνονται οι συλλογικές προσπάθειες, είναι κεντρικής σημασίας για την Τράπεζα Πειραιώς. Η εστίαση είναι στην ηγετική θέση στην αγορά, την καινοτομία, τη δημιουργία αξίας και τη διασφάλιση της ευημερίας και της βιώσιμης ανάπτυξης του οργανισμού και των ενδιαφερομένων του (stakeholders).

Αρμονικές σχέσεις με κοινωνικούς εταίρους

Η Τράπεζα Πειραιώς αναγνωρίζει τον ρόλο της στην κοινωνία επιστρέφοντας μέρος της αξίας που δημιουργεί μέσα από στρατηγικά σχεδιασμένες και συστηματοποιημένες κοινωνικές δράσεις. Αυτές οι δράσεις είναι προσαρμοσμένες για την αντιμετώπιση διαφόρων κοινωνικών αναγκών, αντανακλώντας τη δέσμευση της τράπεζας για κοινωνική πρόνοια.

Πρωώθηση Πολιτισμού

Συμβάλλοντας στην ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας της ελληνικής κοινωνίας, η Τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιείται στη δημιουργία, λειτουργία και συντήρηση των θεματικών τεχνολογικών μουσείων στο πλαίσιο του Δικτύου ΠΙΟΠ. Αυτά τα μουσεία λειτουργούν ως ζωντανοί πυρήνες πολιτισμού στην ελληνική περιφέρεια, και την οργάνωση επιστημονικών εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανηλίκων και ενηλίκων. Επιπλέον, η τράπεζα ασχολείται με επιστημονική έρευνα και δημοσίευση που σχετίζονται με τους στόχους του ΠΙΟΠ και διατηρεί ιστορικό αρχείο του Ομίλου Πειραιώς, εμπλουτίζοντας περαιτέρω το πολιτιστικό τοπίο της Ελλάδας. Επίσης παρέχει επιστημονικό συμβουλευτικό

έργο σε δημόσιους φορείς, φορείς των τοπικών κοινωνιών και συνδράμει στη διαμόρφωση πολιτικών.

Το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς είναι κοινωφελές ίδρυμα το οποίο επιχορηγείται για τη λειτουργία του από την Τράπεζα Πειραιώς. Σχεδιάζει και υλοποιεί έργα και προγράμματα που άπτονται του πολιτισμού και του περιβάλλοντος, ενώ συγχρόνως, μέσω της δράσης του, τηρεί σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων της Τράπεζας για τις πρακτικές Βιώσιμης Ανάπτυξης. Στόχος του Ιδρύματος είναι η λειτουργική διασύνδεση και η προώθηση του πολιτισμού και του περιβάλλοντος μέσω του προγράμματος δράσης των Μουσείων του στην ελληνική περιφέρεια. Έτσι, το Ίδρυμα, και κατ' επέκταση η Τράπεζα, συμβάλλουν ουσιαστικά και με αποτελεσματικό τρόπο στο πολιτιστικό γίγνεσθαι της χώρας.

Το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς δεσμεύεται και αναλαμβάνει την υποδειγματική λειτουργία τους για τα πρώτα 50 χρόνια. Καλύπτει το σύνολο των λειτουργικών εξόδων τους και φροντίζει για την εύρυθμη διοίκησή τους. Στις επιτροπές λειτουργίας των μουσείων συμμετέχουν τοπικοί εταίροι και εκπρόσωποι του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού.

Λειτουργούν τα εξής 9 θεματικά τεχνολογικά μουσεία:

1. Μουσείο Μετάξης στο Σουφλί,
2. Υπαίθριο Μουσείο Υδροκίνησης στη Δημητσάνα Αρκαδίας,
3. Μουσείο Ελιάς και Ελληνικού Λαδιού στη Σπάρτη,
4. Μουσείο Βιομηχανικής Ελαιουργίας Λέσβου (Αγία Παρασκευή),
5. Μουσείο Πλινθοκεραμοποιίας Ν.& Σ. Τσαλαπάτα στο Βόλο,
6. Μουσείο Μαρμαροτεχνίας στον Πύργο Τήνου,
7. Μουσείο Περιβάλλοντος Στυμφαλίας στην ορεινή Κορινθία,
8. Μουσείο Μαστίχας Χίου,
9. Μουσείο Αργυροτεχνίας στα Ιωάννινα.

Το ΠΙΟΠ στηρίζει τις απομακρυσμένες ή νησιωτικές περιοχές της χώρας, όπου βρίσκονται τα μουσεία, μέσω της συνεχούς αύξησης της τουριστικής κίνησης σε αυτά. Επιτυγχάνει την οικονομική ενδυνάμωση των τοπικών κοινωνιών, ενισχύει τον πολιτιστικό τουρισμό και δημιουργεί θέσεις εργασίας.

Προστατεύοντας το περιβάλλον

Κατανοώντας τη σημασία της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, η Τράπεζα Πειραιώς υποστηρίζει την πράσινη επιχειρηματικότητα και αναπτύσσει στρατηγικές για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών της επιδόσεων. Η τράπεζα συμμετέχει σε πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των εργασιών της και στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων για τη βιοποικιλότητα και την ενίσχυση του κοινωνικού ιστού.

Εστίαση στον πελάτη

Η αφοσίωση της Τράπεζας Πειραιώς στις υπεύθυνες σχέσεις με τους πελάτες υπήρξε βασική πτυχή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Η τράπεζα δίνει προτεραιότητα στις σχέσεις με τους πελάτες, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια και την εξατομίκευση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Αυτή η προσέγγιση οδήγησε σε υψηλή ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών, απόδειξη της δέσμευσης της τράπεζας προς τους πελάτες της.

Βιώσιμη Τραπεζική

Η προσέγγιση της Τράπεζας Πειραιώς στη βιώσιμη τραπεζική αντικατοπτρίζεται στην ευθυγράμμισή της με τις Έξι Αρχές για Υπεύθυνη Τραπεζική. Αυτές οι αρχές καθοδηγούν την τράπεζα να συνεισφέρει στις κοινωνικές ανάγκες και στόχους, όπως αυτοί που περιγράφονται στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) και στη Συμφωνία του Παρισιού για το κλίμα.

Περιβαλλοντική Πολιτική – Αντιμετώπιση της Κλιματικής Αλλαγής

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

ώστε να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των μεγάλων κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων του πλανήτη.

Στο πλαίσιο της δέσμευσής της για συνεχή μείωση των επιπτώσεων από τη λειτουργία της, παρακολουθεί και μετρά τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις, θέτει στόχους βελτίωσης, εφαρμόζει και αξιολογεί δράσεις περιβαλλοντικής διαχείρισης & προστασίας του περιβάλλοντος, όπως προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας και νερού, διαχείρισης απορριμμάτων-ανακύκλωσης, μείωσης μετακινήσεων και προώθησης πράσινων προμηθειών. Επιπλέον, με τις ευρείες υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής που προσφέρει συμβάλλει ακόμη περισσότερο στην προστασία του περιβάλλοντος.

Η Διοίκηση της Τράπεζας δεσμεύεται για τη στήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας, χρηματοδοτώντας μέσω ειδικών «πράσινων» προϊόντων -με ευνοϊκότερους από τους συνήθεις όρους- επιχειρήσεις και ιδιώτες που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις φιλικές προς το περιβάλλον, όπως στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, της εξοικονόμησης ενέργειας, της βιολογικής γεωργίας, της προστασίας και ανάδειξης της βιοποικιλότητας, της πράσινης χημείας, των πράσινων μεταφορών, της διαχείρισης απορριμμάτων και νερού, της περιβαλλοντικής αποκατάστασης, του οικότουρισμού και αγροτουρισμού, συμβάλλοντας έτσι ουσιαστικά στην προσπάθεια υπεύθυνης χρήσης των φυσικών πόρων και ενισχύοντας τη διασφάλιση θέσεων εργασίας ή και τη δημιουργία νέων.

Η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει διαδικασίες διαχείρισης του περιβαλλοντικού και κλιματικού κινδύνου που ενδέχεται να προκύψει από το ευρύ φάσμα της επιχειρηματικής της δραστηριότητας (χρηματοδοτήσεις-επενδύσεις) και παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες για την έγκαιρη αντιμετώπιση περιβαλλοντικών προκλήσεων και την προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ζήτημα της κλιματικής αλλαγής, προωθώντας μέτρα για τη μείωση του αποτυπώματος διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) και για την αναγνώριση και αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν από αυτήν.

Για την καλύτερη εφαρμογή της περιβαλλοντικής της πολιτικής και θεωρώντας ότι η ατομική και εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελούν τη βάση μιας βιώσιμης κοινωνίας, η Τράπεζα Πειραιώς δεσμεύεται και μεριμνά για τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού της, για την ενημέρωση των πελατών της, των μετόχων της και του ευρύτερου κοινού σχετικά με τους στόχους και τα αποτελέσματα των περιβαλλοντικών της δράσεων, που αποβλέπουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, καθώς και για την ενίσχυση πρωτοβουλιών τρίτων μη κερδοσκοπικών φορέων, οργανισμών ή ιδρυμάτων που παρέχουν προστιθέμενη αξία ωφελώντας τον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Κοινωνία – Κοινωνικές δράσεις

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς, στο πλαίσιο της ανθρωποκεντρικής φιλοσοφίας που διέπει την επιχειρηματική λειτουργία του, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις υπόλοιπες χώρες που δραστηριοποιείται, στις αρχές εκείνες της Εταιρικής Υπευθυνότητας που επιτάσσουν την προστασία και τη στήριξη των κοινωνικών εταίρων και του κοινωνικού συνόλου. Συγκεκριμένα, αναπτύσσει πρωτοβουλίες που αποβλέπουν στη βελτίωση των συνθηκών ζωής ευπαθών ομάδων πληθυσμού, στη γενικότερη αναβάθμιση του βιοτικού και πολιτισμικού επιπέδου και στην προστασία του περιβάλλοντος ως αναγκαίου όρου για την ευημερία του κοινωνικού συνόλου.

Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς έχει ενσωματώσει εθελοντικά κοινωνικές δράσεις στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και με μοναδικό κίνητρο την αλληλεγγύη. Προσαρμόζει συνεχώς τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις της λειτουργίας του στην ισόρροπη αντιμετώπιση του τριπτούχου «οικονομική ανάπτυξη-βιωσιμότητα-κοινωνική συνοχή». Έτσι, ο Όμιλος ενισχύει και στηρίζει τον θεσμό της οικογένειας, την παιδεία, την υγεία, συνανθρώπους που επλήγησαν σε επαγγελματικό και ατομικό επίπεδο, καθώς και την επιχειρηματικότητα, τις τέχνες και τον αθλητισμό με:

- απευθείας χορηγίες,
- δωρεές,
- εθελοντικές δράσεις εργαζομένων
- τη συνεργασία του με κοινωνικούς, εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς φορείς, καθώς και μη κυβερνητικές οργανώσεις, και
- το Project Future, το νέο πρόγραμμα εταιρικής υπευθυνότητας που συνδέει την εκπαίδευση των νέων με την αγορά εργασίας

Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς δεσμεύεται στην ομοιογενή τήρηση των αρχών που διέπουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τηρώντας με συνέπεια το σύστημα Αξιών του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς, το οποίο δίνει έμφαση στην επένδυση στον άνθρωπο και στην κοινωνία και στο οποίο στηρίζει την πορεία του. Κάνει πράξη την αρχή των ίσων ευκαιριών σε όλες τις δράσεις της και διασφαλίζει την αποφυγή διακρίσεων, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζει και σέβεται τη διαφορετικότητα. Η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει πολιτική ίσων

ευκαιριών σταδιοδρομίας με σαφή προσανατολισμό στην αποτελεσματικότερη πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού της. Δίνει τη δυνατότητα σε νέα στελέχη, να εξελιχθούν ιεραρχικά καλύπτοντας τις θέσεις που προκύπτουν από τις αποχωρήσεις, κυρίως λόγω συνταξιοδότησης.

Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων διέπει όλες τις διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού του Ομίλου. Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς φροντίζει μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων και ευκαιριών απασχόλησης οι άνθρωποι του να ενισχύουν συνεχώς τα προσόντα τους και το δυναμικό τους, ώστε να εξασφαλίζεται και να αναδεικνύεται η απασχολησιμότητά τους, ενώ μέσω rotation εξασφαλίζει, ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι σε θέση να μετακινείται εύκολα και ανάλογα με τις επιχειρηματικές ανάγκες ενισχύοντας παράλληλα την ολοκληρωμένη αντίληψη του σχετικά με το χρηματοοικονομικό χώρο.

Εθελοντισμός

Στο πλαίσιο της Εταιρικής Υπευθυνότητας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς, επιδιώκουμε τη βιώσιμη ανάπτυξη, επενδύοντας συστηματικά στην Κοινωνία, τον Πολιτισμό και το Περιβάλλον.

Αναγνωρίζοντας ιδιαίτερα τη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης για την Κοινωνία, στοχεύουμε στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τις τοπικές κοινωνίες και το περιβάλλον, προάγοντας παράλληλα την αξία του εθελοντισμού με τη συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων και μελών των οικογενειών τους.

Λειτουργώντας με υπευθυνότητα και επιδιώκοντας να συμβάλλουμε σε ουσιώδη θέματα και ανάγκες της Κοινωνίας, στηρίζουμε το έργο εξειδικευμένων ΜΚΟ με αναφορά στους άξονες υποστήριξης ευάλωτων ομάδων πληθυσμού, προαγωγής της νεανικής επιχειρηματικότητας, προστασίας του περιβάλλοντος, πολιτιστικής ευαισθητοποίησης, αξιοποιώντας την εθελοντική συμβολή των εργαζομένων μας.

Περαιτέρω, οι εθελοντικές δράσεις που υλοποιεί ο Όμιλος σχετίζονται με τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών (μέσω του δικτύου παρουσίας και δράσης του Ομίλου) και τα ενδιαφέροντα των ίδιων των εθελοντών (μέσω έρευνας ενδιαφερόντων).

Μέσα από τον διάλογο με τους εταίρους και την πρόσβαση σε ανοιχτή πληροφόρηση σχετικά με τις δράσεις εθελοντισμού, οι εθελοντές επιλέγουν να συμβάλλουν σε ουσιώδη έργα που

σχετίζονται με συγκεκριμένες ανάγκες και επιδρούν σημαντικά στη ζωή των συνανθρώπων μας.

Στο πλαίσιο της διαφάνειας, στην Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας κοινοποιούνται, σε ετήσια βάση, τόσο το αντικείμενο όσο και η επίδραση των εθελοντικών δράσεων στην Κοινωνία.

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει ενσωματώσει το σχεδιασμό και την υλοποίηση εθελοντικών δράσεων στις πρακτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου, σε συνεργασία με τη Μονάδα Περιβάλλοντος και το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς. *«Νοιάζομαι, συμμετέχω, δρω εθελοντικά σε πρωτοβουλίες που κάνουν τη διαφορά στην Κοινωνία, τον Πολιτισμό και το Περιβάλλον»* είναι το μήνυμα που διαπνέει τον εθελοντισμό στον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς.

Απάντηση στον Covid-19

Η απάντηση της Τράπεζας Πειραιώς στην πανδημία Covid-19 περιλαμβάνει δωρεές ιατρικού εξοπλισμού και οικονομική στήριξη στο Εθνικό Σύστημα Υγείας. Η τράπεζα έχει επίσης εφαρμόσει προγράμματα για την υποστήριξη των πελατών της – τόσο ιδιωτών όσο και επιχειρήσεων – που επηρεάζονται αρνητικά από την πανδημία.

Συμπερασματικά, η ολοκληρωμένη προσέγγιση της Τράπεζας Πειραιώς στην εταιρική ευθύνη δεν περιλαμβάνει μόνο τις βασικές τραπεζικές της δραστηριότητες αλλά επεκτείνεται και σε ευρύτερα κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Αυτή η προσέγγιση αντικατοπτρίζει την κατανόηση του ρόλου της τράπεζας ως πυλώνας της ελληνικής οικονομίας και του χρηματοπιστωτικού συστήματός.

6.6 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει τηρήσει σταθερά τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, ευθυγραμμίζοντας τις δραστηριότητές της με το βέλτιστο συμφέρον των μετόχων της και τους εταιρικούς στόχους. Η προσέγγιση της τράπεζας στην εταιρική διακυβέρνηση είναι

ολοκληρωμένη, ενσωματώνοντας διάφορα στοιχεία που διασφαλίζουν την ακεραιότητα, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία σε όλα τα επίπεδα.

Προσαρμογή της σύνθεσης του διοικητικού συμβουλίου

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει προσαρμόσει στρατηγικά τη σύνθεση του Διοικητικού της Συμβουλίου ώστε να ευθυγραμμίζεται με τους ισχύοντες κανονισμούς που αφορούν τα εκτελεστικά, μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μέλη. Αυτή η ευθυγράμμιση εξασφαλίζει ένα ισορροπημένο και ποικιλόμορφο συμβούλιο ικανό για αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και επίβλεψη.

Λειτουργίες της Επιτροπής Ελέγχου

Ένα κρίσιμο στοιχείο της δομής διακυβέρνησης της τράπεζας είναι η Επιτροπή Ελέγχου της. Αποτελούμενη από μη εκτελεστικά και ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, αυτή η επιτροπή αξιολογεί ετησίως την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου τόσο στην τράπεζα όσο και στον όμιλο. Βασίζει τις αξιολογήσεις του σε δεδομένα από τη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου, παρατηρήσεις εξωτερικών ελεγκτών και γνώσεις από εποπτικές αρχές.

Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων

Η Επιτροπή Διαχείρισης Κινδύνων διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην αποτελεσματική κάλυψη όλων των τύπων κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών κινδύνων. Εξασφαλίζει ενιαίο έλεγχο, εξειδικευμένη αντιμετώπιση και απαιτούμενο συντονισμό της διαχείρισης κινδύνου τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Ο Όμιλος παρακολουθεί συστηματικά την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου και υλοποιεί άμεσα τις ενδεχόμενες ενέργειες που απαιτούνται για τη διαρκή αντιμετώπιση και μείωση του Λειτουργικού Κινδύνου. Παράλληλα, ο Όμιλος ελέγχει με κατάλληλους μηχανισμούς έγκαιρης προειδοποίησης, τη συνεπή εφαρμογή της υπηρεσίας του εσωτερικού ελεγκτή στις Μονάδες, καθώς και την πλήρη συμμόρφωση όλων των εμπλεκόμενων με τις αρχές και τους στόχους του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Βασικό μέλημα της Τράπεζας αποτελεί η ανάπτυξη και η συνεχής αναβάθμιση, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο Ομίλου, του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της, το οποίο αποτελεί σύνολο λεπτομερώς καταγεγραμμένων ελεγκτικών μηχανισμών και διαδικασιών που καλύπτουν σε συνεχή βάση κάθε δραστηριότητα και συναλλαγή της και συντελούν στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της.

Η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματική παρακολούθηση και διαχείριση των κινδύνων, σε ατομικό και επίπεδο Ομίλου, με γνώμονα τη διατήρηση της σταθερότητας και συνέχειας των εργασιών της. Στο πλαίσιο αυτό, τα αρμόδια όργανα της Τράπεζας μεριμνούν για την καταγραφή και τακτική επαναξιολόγηση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής της αναφορικά με την ανάληψη, παρακολούθηση και διαχείριση των κινδύνων και τη διάκριση των συναλλαγών και πελατών κατά επίπεδο κινδύνου, τον καθορισμό των εκάστοτε αποδεκτών ανωτάτων ορίων ανάληψης κινδύνου συνολικά για κάθε είδους κινδύνου και την περαιτέρω εξειδίκευση καθενός εκ των ως άνω ορίων, καθώς και τη θέσπιση ορίων παύσης ζημιολογών δραστηριοτήτων ή άλλων διορθωτικών ενεργειών.

Η Τράπεζα μεριμνά, επίσης, για τη θέσπιση αξιόπιστων, αποτελεσματικών και ολοκληρωμένων πολιτικών και διαδικασιών για την αξιολόγηση και διατήρηση σε διαρκή βάση του ύψους, της σύνθεσης και της κατανομής των ιδίων κεφαλαίων, τα οποία κρίνονται εκάστοτε από τη Διοίκηση της Τράπεζας κατάλληλα για την κάλυψη της φύσης και του επιπέδου της διαχείρισης των κινδύνων που αναλαμβάνει ή ενδέχεται να αναλάβει η Τράπεζα. Οι ως άνω πολιτικές και διαδικασίες υπόκεινται σε τακτική εσωτερική επανεξέταση και αξιολόγηση από τον Τομέα Διαχείρισης Κινδύνων Ομίλου, με στόχο να διασφαλίζεται ότι αυτές παραμένουν πλήρεις, επαρκείς και ανάλογες με τη φύση, την έκταση και την πολυπλοκότητα των εκάστοτε δραστηριοτήτων της Τράπεζας.

Διεύθυνση Εταιρικής Διοίκησης

Η Γενική Διεύθυνση Εταιρικής Διοίκησης είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και την επίβλεψη δράσεων και προγραμμάτων εταιρικής διακυβέρνησης. Η Διεύθυνση αυτή μεριμνά για την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών εντός της τράπεζας και των εταιρειών του ομίλου της, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Επιπλέον, υποστηρίζει τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου, του Εκτελεστικού Συμβουλίου και του Γραφείου του Προέδρου εφαρμόζοντας βέλτιστες πρακτικές στην εταιρική διακυβέρνηση.

Κανονισμοί Εσωτερικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας

Η Τράπεζα Πειραιώς έχει θεσπίσει Εσωτερικό Κανονισμό Εταιρικής Διακυβέρνησης και Λειτουργίας για τη διασφάλιση της διαφάνειας και της συμμετρικής ροής πληροφοριών. Ο κανονισμός αυτός καλύπτει λειτουργικές πτυχές που δεν προβλέπονται στο καταστατικό της τράπεζας, αλλά είναι απαραίτητος για την ομαλή λειτουργία της.

Ηθική και Συμπεριφορά

Ένας ολοκληρωμένος Κώδικας Δεοντολογίας διέπει τη συμπεριφορά και τις υποχρεώσεις του προσωπικού της τράπεζας, ενισχύοντας τη δέσμευση της Τράπεζας Πειραιώς στις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές.

Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου

Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, λειτουργώντας ως ανεξάρτητη μονάδα, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον εσωτερικό έλεγχο σε επίπεδο ομίλου. Αναφέροντας απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου και του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου, αυτή η διεύθυνση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη διατήρηση της εποπτείας και του ελέγχου εντός του οργανισμού.

Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου (Group Compliance Division) συγκροτήθηκε στο πλαίσιο εφαρμογής των κανόνων του εποπτικού πλαισίου ΒΑΣΙΛΕΙΑ II και των διατάξεων της Π.Δ./Τ.Ε. 2577/9.3.2006 ως διοικητικά ανεξάρτητη μονάδα, η οποία είναι επιφορτισμένη με την υλοποίηση της πολιτικής που θεσπίζει το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας για τη συμμόρφωσή της προς το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου υπάγεται στον Τομέα Εταιρικής Διοίκησης, έχει δυνατότητα απρόσκοπτης πρόσβασης σε όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που είναι

απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων της, και διευθύνεται από επιλεγμένο πρόσωπο (Chief Compliance Officer) με επαρκείς γνώσεις των τραπεζικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων.

Η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου (Group Compliance Division) θεσπίζει διαδικασίες και καταρτίζει ετήσιο πρόγραμμα κανονιστικής συμμόρφωσης. Στόχος αυτού του τμήματος είναι να διασφαλίσει την έγκαιρη και συνεχή τήρηση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου, συμπεριλαμβανομένων των κανονισμών για την πρόληψη του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και την καταπολέμηση της τρομοκρατίας.

Σχέσεις Επενδυτών και Μετόχων

Οι αποκλειστικές υπηρεσίες για Πληροφορίες Επενδυτών, Εξυπηρέτηση Μετόχων και Εταιρικές Ανακοινώσεις διασφαλίζουν αποτελεσματική επικοινωνία με τους επενδυτές, τους μετόχους και τις εποπτικές αρχές. Αυτές οι υπηρεσίες είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της διαφάνειας με όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders).

Συνοπτικά, η προσέγγιση της Τράπεζας Πειραιώς στην εταιρική διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από δέσμευση για υψηλά πρότυπα ακεραιότητας, υπευθυνότητας και διαφάνειας. Αυτά τα στοιχεία είναι αναπόσπαστα των λειτουργιών της τράπεζας και θεμελιώδη για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μετόχων, των πελατών και της ευρύτερης χρηματοοικονομικής κοινότητας. Το ολοκληρωμένο πλαίσιο διακυβέρνησης της τράπεζας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη συνολική στρατηγική και επιτυχία της, τοποθετώντας την ως αξιόπιστο και υπόλογο ίδρυμα στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

6.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Στον δυναμικό και ανταγωνιστικό κόσμο των τραπεζών, η Τράπεζα Πειραιώς έχει δημιουργήσει μια ξεχωριστή θέση δίνοντας προτεραιότητα στις σχέσεις με τους πελάτες, δείχνοντας υπευθυνότητα και σεβασμό. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο έχει κερδίσει την τράπεζα ηγετική θέση στην Ελλάδα, αλλά αποτελεί και κρίσιμο στοιχείο του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική της Τράπεζας Πειραιώς περιστρέφεται γύρω από την οικοδόμηση και τη διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες της, κάτι που είναι κεντρικό στην επιχειρηματική της φιλοσοφία. Η δέσμευση της τράπεζας για υπευθυνότητα και σεβασμό στις συναλλαγές με τους πελάτες αντανακλάται σε διάφορες λειτουργικές πτυχές, από τη διαφάνεια των συναλλαγών έως τις εξατομικευμένες προσφορές υπηρεσιών.

Συνιστώσες της Πελατοκεντρικής Προσέγγισης της Τράπεζας Πειραιώς

- *Διαφάνεια στις Συναλλαγές:* Η τήρηση των Κωδίκων Τραπεζικής Δεοντολογίας υπογραμμίζει τη δέσμευση της τράπεζας για διαφάνεια. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία, καθοριστικής σημασίας για τις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες.
- *Εξατομίκευση Τραπεζικών Προϊόντων:* Κατανοώντας ότι οι ανάγκες των πελατών είναι διαφορετικές, η Τράπεζα Πειραιώς προσαρμόζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στις ατομικές προτιμήσεις. Αυτή η στρατηγική εξατομίκευσης όχι μόνο αντιμετωπίζει συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών, αλλά ενισχύει επίσης την αφοσίωση και την αφοσίωση των πελατών.
- *Υποστήριξη και βοήθεια πελατών:* Το σύστημα υποστήριξης της τράπεζας, ειδικά σε δύσκολες οικονομικές περιόδους, έχει συμβάλει καθοριστικά στην οικοδόμηση μιας φήμης ως αξιόπιστου τραπεζικού εταίρου.
- *Ασφάλεια Συναλλαγών:* Στην ψηφιακή εποχή, η Τράπεζα Πειραιώς διασφαλίζει την ασφάλεια και την ασφάλεια των συναλλαγών των πελατών. Αυτή η δέσμευση για την ασφάλεια είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών σε μια εποχή αυξανόμενων απειλών στον κυβερνοχώρο.
- *Προώθηση της Επιχειρηματικότητας:* Υποστηρίζοντας τους επιχειρηματίες και τις μικρές επιχειρήσεις, η Τράπεζα Πειραιώς συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την εικόνα της και ενισχύει την αφοσίωση των πελατών.
- *Εξαιρετική Εξυπηρέτηση Πελατών και Επενδυτικές Υπηρεσίες:* Η επένδυση της τράπεζας στην ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, συμπεριλαμβανομένων

αποτελεσματικών τραπεζικών και επενδυτικών υπηρεσιών, ήταν καθοριστική για τη διαφοροποίηση της Τράπεζας Πειραιώς στην αγορά.

- *Τακτική παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών:* Η Τράπεζα Πειραιώς αξιολογεί συνεχώς τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών για να βελτιώσει και να βελτιώσει τις υπηρεσίες της.
- *Ευθυγράμμιση με τις Αρχές Στρατηγικού Μάνατζμεντ:* Η πελατοκεντρική προσέγγιση της Τράπεζας Πειραιώς ευθυγραμμίζεται με βασικές αρχές στρατηγικού μάνατζμεντ. Εστιάζοντας στη διαφοροποίηση μέσω της ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών και των εξατομικευμένων προσφορών προϊόντων, η τράπεζα όχι μόνο διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, αλλά και διασφαλίζει μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη. Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με τις ευρύτερες αρχές στρατηγικού μάνατζμεντ της εστίασης στις βασικές ικανότητες, της προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς και της επιδίωξης συνεχούς βελτίωσης.
- *Εκτεταμένη προσέγγιση πελατών και ψηφιακή καινοτομία:* Τα τελευταία χρόνια, η Τράπεζα Πειραιώς έχει επεκτείνει την εστίασή της για να συμπεριλάβει την ψηφιακή καινοτομία, ενισχύοντας την εμπειρία των πελατών μέσω διαδικτυακών και mobile τραπεζικών πλατφορμών. Αυτή η επέκταση σε ψηφιακές σφαίρες καταδεικνύει τη δέσμευση της τράπεζας να ενημερώνεται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες ανάγκες της πελατειακής της βάσης. Το 2021 η Τράπεζα Πειραιώς και η Microsoft προχώρησαν σε μια στρατηγική συνεργασία για την υποστήριξη του ψηφιακού μετασχηματισμού της Τράπεζας, την ενίσχυση της επιχειρησιακής της αποδοτικότητας, την παροχή νέων εξατομικευμένων πελατοκεντρικών υπηρεσιών και την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης. Κοινή φιλοδοξία αυτής της συνεργασίας είναι η ενίσχυση της θέσης της Τράπεζας Πειραιώς, ως ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού νέας γενιάς, που αξιοποιεί τεχνολογίες αιχμής για να παρέχει ανωτέρου επιπέδου τραπεζική εμπειρία και να επιτύχει τους επιχειρηματικούς και περιβαλλοντικούς της στόχους.

Η στρατηγική έμφαση της Τράπεζας Πειραιώς στις πελατειακές σχέσεις αποτελεί βασικό παράγοντα του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Συνδυάζοντας τις παραδοσιακές τραπεζικές αξίες με τις σύγχρονες προσεγγίσεις υπηρεσιών και την ψηφιακή καινοτομία, η

Τράπεζα Πειραιώς όχι μόνο έχει εδραιώσει τη θέση της στην αγορά αλλά και έχει θέσει σημείο αναφοράς για την εξυπηρέτηση πελατών στον τραπεζικό τομέα.

Μέσα από τους δείκτες ικανοποίησης πελατών έχει ως στόχο να παραμείνει στην πρώτη θέση όσον αφορά την συνολική εμπειρία του πελάτη, προσφέροντας ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων συστημικών τραπεζών.

6.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής οποιασδήποτε επιχείρησης αποτελεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα και ανταγωνίζεται. Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον (societal environment) και στο περιβάλλον του κλάδου ή μικρο περιβάλλον (task environment). Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά τις επιχειρήσεις να αποφύγουν στρατηγικά λάθη και να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη υγεία τους.

6.8.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το Γενικευμένο Περιβάλλον περιλαμβάνει εκείνες τις δυνάμεις οι οποίες δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες μίας επιχείρησης αλλά μπορούν να ασκήσουν επιρροή στη μακροπρόθεσμη στρατηγική της. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει το οικονομικό, το πολιτικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

6.8.1.1 Οικονομικό περιβάλλον

Η κατάσταση της ελληνικής οικονομίας και τα σοβαρά προβλήματα που αντιμετώπισε ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία άσκησαν σημαντική επίδραση και στον τραπεζικό κλάδο και συνεπώς και στην Τράπεζα Πειραιώς. Η κρίση στην οικονομία της χώρας, το δημοσιονομικό έλλειμμα και η πολύ μεγάλη αύξηση του δημοσίου χρέους ως ποσοστό του Α.Ε.Π. είχαν ως αποτέλεσμα να ασκηθεί πολιτική λιτότητας με επακόλουθη μείωση των εισοδημάτων και περικοπή των δημοσίων δαπανών. Η μείωση του βιοτικού επιπέδου των

νοικοκυριών καθώς και των κύκλων εργασιών των επιχειρήσεων οδήγησαν σε ριζική αλλαγή των στρατηγικών των τραπεζών. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι βασικοί οικονομικοί δείκτες και η πορεία τους κατά την τελευταία δεκαετία:

Πίνακας 6.2, Βασικοί Οικονομικοί Δείκτες 2008 - 2022

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ονομαστικό ΑΕΠ (δισ. €) | 238,7 | 234,3 | 223,6 | 203,5 | 185,9 | 178,1 | 176,1 | 175,4 | 174,5 | 177,4 | 180,6 | 185,2 | 167,5 | 184,6 | 207,9 |
| Χρέος Γενικής Κυβέρνησης (δισ. €) | 263,2 | 299,7 | 329,5 | 356,0 | 304,8 | 320,5 | 319,7 | 311,7 | 314,9 | 317,5 | 334,7 | 331,1 | 341,6 | 353,8 | 356,6 |
| Χρέος Γενικής ως ποσοστό του ΑΕΠ (%) | 110,3 | 127,9 | 147,4 | 174,9 | 164,0 | 180,0 | 181,5 | 177,7 | 180,5 | 179,0 | 185,3 | 178,8 | 203,9 | 191,7 | 171,5 |
| Ανάπτυξη (%) | -0,2 | -4,2 | -4,9 | -7,1 | -6,0 | -4,22 | 0,6 | -0,2 | -0,05 | 1,5 | 1,8 | 1,9 | -8,2 | 8,3 | 5,6 |

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, 2023

Από τα στοιχεία του πίνακα αρχίζουν να διαφαίνονται από το 2017 ενδείξεις ανάκαμψης της οικονομίας και εξόδου από την κρίση και τη στασιμότητα η οποία ξεκίνησε από το 2009. Υπάρχει η εκτίμηση από τις αρμόδιες οικονομικές αρχές (Τράπεζα της Ελλάδος) ότι η ανάκαμψη αυτή θα συνεχιστεί με συγκρατημένους όμως ρυθμούς, λόγω της παρατηρούμενης επιβράδυνσης της παγκόσμιας οικονομίας και ιδίως των ανεπτυγμένων χωρών.

6.8.1.2 Πολιτικό περιβάλλον

Σημαντική επίδραση στις δραστηριότητες και στη στρατηγική των τραπεζών ασκεί και το πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον, το οποίο διαμορφώνεται από την εκάστοτε κυβέρνηση. Νόμοι και κανονισμοί που αφορούν περιορισμούς ή καθορισμούς οικονομικών ενεργειών ή μεγεθών και άλλοι παράμετροι όπως η φορολογία, επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των τραπεζών.

Στην Ελλάδα, ιδιαίτερα κατά τα τελευταία έτη το πολιτικό περιβάλλον επηρέασε σημαντικά τον τραπεζικό κλάδο. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επιβολή το 2015 των κεφαλαιακών περιορισμών (capital controls) στην ανάληψη μετρητών και στη μεταφορά χρημάτων στο εξωτερικό, ως συνέπεια της ελληνικής κρίσης χρέους, οι οποίοι επέβαλαν ουσιαστικά στις τράπεζες την αλλαγή βασικών στρατηγικών τους. Επιπλέον, οι πολιτικές

αποφάσεις για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης τόσο σε ελληνικό όσο σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οδήγησαν στην ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών, σε συγχωνεύσεις και στη διαμόρφωση στρατηγικών από τρίτους φορείς, όπως το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι για επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται και εκτός των ελληνικών συνόρων, όπως είναι η Τράπεζα Πειραιώς, είναι πολύ σημαντική η μελέτη και των διεθνών πολιτικών εξελίξεων.

6.8.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό – πολιτισμικό περιβάλλον συνίσταται σε παράγοντες όπως οι δημογραφικές αλλαγές, ο τρόπος ζωής, οι συνθήκες εργασίας, το επίπεδο μόρφωσης κλπ. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό και το τραπεζικό περιβάλλον. Για παράδειγμα οι δημογραφικές αλλαγές στην Ελλάδα, οι οποίες οδηγούν σε γήρανση του πληθυσμού, διαμορφώνουν ανάλογα και το προφίλ της πελατείας των τραπεζών, οδηγώντας τις να δώσουν περισσότερη βάση σε αποταμιευτικά – συνταξιοδοτικά προγράμματα. Επιπλέον, η οικονομική μετανάστευση νέων επιστημόνων (brain drain) στο εξωτερικό προς αναζήτηση νέων ευκαιριών εργασίας, μειώνει σημαντικά το πεδίο νέων επενδύσεων ή επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, περιορίζοντας και τη διάθεση αντίστοιχων κεφαλαίων από πλευράς των τραπεζών.

Ένας ακόμη κοινωνικός παράγοντας είναι και οι συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας. Αυτές διαμορφώνουν το ωράριο και τον τρόπο απασχόλησης του υπαλληλικού και στελεχιακού δυναμικού, ενώ νέες μορφές απασχόλησης, όπως η ενοικίαση εργαζομένων μέσω τρίτων εταιρειών, όπως και η στρατηγική του outsourcing (ανάθεση εργασιών σε τρίτους), μεταβάλλουν τις δομές και τα οργανογράμματα των τραπεζών.

6.8.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η επίδραση του τεχνολογικού περιβάλλοντος στον τραπεζικό κλάδο, υπήρξε πάντοτε ουσιαστική, ιδιαίτερα, όμως, κατά τα τελευταία έτη έχει καταστεί κεφαλαιώδους σημασίας. Η αλματώδης πρόοδος των επιστημών, της τεχνολογίας και της πληροφορικής χρησιμοποιούνται κατά κόρον από τις τράπεζες, τόσο με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των

εσωτερικών τους λειτουργιών, όσο κυρίως για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους.

Στην πρώτη περίπτωση, η μηχανογράφηση αρχικά και στη συνέχεια η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του Διαδικτύου, αυτοματοποίησαν εσωτερικές διαδικασίες των τραπεζών, οι οποίες στο παρελθόν απαιτούσαν χρόνο, κόστος και εργατώρες για να πραγματοποιηθούν.

Στη δεύτερη περίπτωση, οι πελάτες απολαμβάνουν όλο και πιο σύγχρονες τραπεζικές υπηρεσίες, κερδίζοντας σε χρόνο και σε χρήματα. Η πρώτη «επανάσταση» έλαβε χώρα στη δεκαετία του 1970 με την εισαγωγή των Αυτόματων Μηχανημάτων Αναλήψεων (ATM). Ακολούθησαν τη δεκαετία του 1980, οι πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες και από το 1990-2000 το internet banking και το e-commerce. Κατά την τελευταία δεκαετία, η ευρεία σχεδόν καθολική χρήση των έξυπνων κινητών συσκευών (smartphones) έχει βάλει τις βάσεις για την εδραίωση του mobile banking το οποίο εκτιμάται ότι κατά τα επόμενα έτη, πιθανόν, να αντικαταστήσει το internet banking.

Η εκμετάλλευση του τεχνολογικού περιβάλλοντος, αποτελεί σήμερα το κύριο πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών και καθίσταται απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

6.8.1.5 Νομοθετικό περιβάλλον

Οι νόμοι και οι κανονισμοί περιορίζουν τις αποφάσεις και τις στρατηγικές των τραπεζικών ιδρυμάτων. Τέτοιοι περιορισμοί προέρχονται τόσο από το εθνικό περιβάλλον (ΤτΕ, νομοθετικό πλαίσιο) όσο και κοινοτικές οδηγίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ο τραπεζικός τομέας λόγω της κομβικής συμβολής στην λειτουργία της οικονομίας και λόγω της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, σήμερα αποτελεί έναν από τους πιο αυστηρά εποπτευόμενους επιχειρηματικούς κλάδους.

6.8.2 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΛΑΔΟΥ Ή ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το Άμεσο Περιβάλλον ή Μίκρο-Περιβάλλον συνίσταται στην ανάλυση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση.

Κατά την ανάλυση του κλάδου της, μία επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει τη σημασία που έχουν για την επιτυχία της οι παρακάτω έξι παράγοντες, οι οποίοι αναλύονται με βάση το υπόδειγμα του Porter.

6.8.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και για το λόγο αυτό αποτελούν απειλή για τις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο. Το μέγεθος της απειλής εξαρτάται από την ύπαρξη εμποδίων εισόδου καθώς και από την αντίδραση που αναμένεται από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο τα εμπόδια εισόδου είναι αρκετά υψηλά και η είσοδος νέων τραπεζών στον κλάδο είναι δύσκολη, καθώς απαιτούνται επενδύσεις σε μεγάλα κεφάλαια για εγκαταστάσεις, διαφήμιση και εξοπλισμό. Επιπλέον, είναι δύσκολο να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακος λόγω μικρού όγκου παραγωγής.

Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος είναι αρκετά συγκεντρωτικός, καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης οδηγήθηκε σε συρρίκνωση και πολλά ιδρύματα αναγκάστηκαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, σήμερα υπάρχουν τέσσερις τράπεζες οι οποίες κατέχουν το 90% της αγοράς (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank, Eurobank). Οι τράπεζες αυτές προσφέρουν ένα ήδη διαφοροποιημένο προϊόν ενώ έχουν και τα δικά τους δίκτυα διανομής. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο θα πρέπει να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο διανομής, κάτι που είναι αρκετά κοστοβόρο.

Ένα επιπλέον εμπόδιο εισόδου, είναι και η κυβερνητική πολιτική. Τα τελευταία έτη, και λόγω των προβλημάτων που αντιμετώπισε ο τραπεζικό κλάδος, οι πολιτικές είχαν ως βασική προτεραιότητα τη μείωση του αριθμού των τραπεζικών ιδρυμάτων, συνεπώς δεν ενθαρρύνεται η ίδρυση μίας νέας τράπεζας.

Συμπερασματικά, σήμερα, είναι πάρα πολύ δύσκολο, μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τραπεζικό κλάδο. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί, ότι αυτό είναι πολύ πιθανόν να αλλάξει στο άμεσο μέλλον. Η είσοδος των ψηφιακών τραπεζών σε παγκόσμιο επίπεδο οι οποίες έχουν χαμηλότερο κόστος λειτουργίας και είναι σε θέση να παρέχουν αξία στους πελάτες μέσω διαφοροποιημένων υπηρεσιών, αναμένεται να μειώσουν σημαντικά τα εμπόδια εισόδου στο μέλλον.

6.8.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο με τη δυνατότητά τους να ανεβάζουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Προμηθευτές των τραπεζών είναι εκείνοι οι οποίοι παρέχουν σε αυτές το βασικό προϊόν που «εμπορεύονται», δηλαδή το χρήμα.

Συνεπώς, ως προμηθευτές των ελληνικών τραπεζών μπορούν να θεωρηθούν οι Κεντρικές Τράπεζες και συγκεκριμένα η Τράπεζα της Ελλάδος και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, οι οποίες ασκούν τη νομισματική πολιτική. Αποφάσεις για αλλαγές στην ποσότητα χρήματος ή στα επιτόκια επηρεάζουν άμεσα και σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τραπεζικό κλάδο. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυτών είναι πάρα πολύ ισχυρή.

Επίσης, προμηθευτές των τραπεζών μπορούν να θεωρηθούν και οι ίδιοι οι πελάτες τους, καθώς με την ιδιότητα του καταθέτη, προμηθεύουν χρήμα σε αυτές. Η διαπραγματευτική τους δύναμη όμως δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρή καθώς δεν μπορούν να επηρεάσουν τα επιτόκια ούτε τουλάχιστον άμεσα - το επίπεδο των υπηρεσιών που λαμβάνουν.

Πέρα από τους προμηθευτές του βασικού προϊόντος, μια τράπεζα συνεργάζεται με επιχειρήσεις με σκοπό την προμήθεια εξοπλισμού τεχνολογίας, αναλώσιμων υλικών και λοιπών προϊόντων που εξυπηρετούν τη λειτουργία της. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυτών δεν είναι μεγάλη, λόγω του πλήθους των εταιρειών που υπάρχουν σε σχέση με τον αριθμό των τραπεζών. Οι προμηθευτές επιπλέον δεν έχουν δυνατότητα καθετοποίησης προς τα εμπρός, ενώ και το κόστος μετακίνησης για τις τράπεζες δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Συνοψίζοντας, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μίας τράπεζας ποικίλει ανάλογα με το είδος και το μέγεθος του αντίστοιχου προμηθευτή.

6.8.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο με την ικανότητά τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να διαπραγματεύονται ποιοτικότερες υπηρεσίες και να θέτουν τους ανταγωνιστές αντιμέτωπους μεταξύ τους.

Στον τραπεζικό κλάδο, οι αγοραστές είναι οι ιδιώτες αλλά και οι επιχειρήσεις. Οι αγοραστές ζητούν από τις τράπεζες οικονομικές και ποιοτικές υπηρεσίες καθώς και άμεση εξυπηρέτηση. Καθώς, σε γενικές γραμμές οι τράπεζες προσφέρουν τα ίδια προϊόντα, ο πελάτης αντιλαμβάνεται την αξία που λαμβάνει, κυρίως ως προς την τιμή που πληρώνει και την εξυπηρέτηση. Οι πελάτες έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη καθώς λόγω του ανταγωνισμού έχουν τη δυνατότητα επιλογής τράπεζας. Το κόστος μετακίνησης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό αν και πολλές παρατηρείται το φαινόμενο της αφοσίωσης (loyalty) σε συγκεκριμένη τράπεζα που δυσκολεύει κάποιους πελάτες να μετακινηθούν ακόμη και αν νιώθουν ότι δεν λαμβάνουν το βέλτιστο επίπεδο εξυπηρέτησης και υπηρεσιών. Επίσης πελάτες που δεσμεύονται με δάνειο ή υποθήκη δεν μπορούν εύκολα να αλλάξουν τράπεζα.

Εκείνοι οι πελάτες, οι οποίοι έχουν και τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη είναι οι επιχειρήσεις με μεγάλους κύκλους εργασιών καθώς και οι πελάτες με υψηλά εισοδήματα ή κεφάλαια. Οι συγκεκριμένες ομάδες που αποφέρουν και τα μεγαλύτερα κέρδη, αποτελούν πελατολόγια – στόχο για όλες τις τράπεζες, οι οποίες προσπαθούν να τους κερδίσουν παρέχοντας τους ευνοϊκότερους όρους και περισσότερα προνόμια σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Γενικά, οι πελάτες των τραπεζών έχουν εύκολη πρόσβαση σε πληροφόρηση σχετικά με τα παρεχόμενα προϊόντα, την τιμολόγηση και τα επιτόκια, και είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Λόγω του πλήθους των υφιστάμενων και δυνητικών πελατών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται όσο αυξάνει και το ενδιαφέρον της τράπεζας να τους προσελκύσει.

6.8.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατο είναι ένα προϊόν που εμφανίζεται ως διαφορετικό από ένα άλλο, αλλά καλύπτει την ίδια ανάγκη. Ως υποκατάστατα των τραπεζικών προϊόντων, μπορούν να θεωρηθούν είτε υπηρεσίες που παρέχονται από μη τραπεζικούς οργανισμούς, όπως είναι οι εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι εταιρείες μεταφοράς χρημάτων στο εξωτερικό, τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος κλπ. είτε οι ψηφιακές τράπεζες, εταιρείες, δηλαδή, παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών ψηφιακά, δηλαδή άμεσα και με πολύ χαμηλότερο κόστος. Με δεδομένη την σταδιακή εξοικείωση των πελατών με τη χρήση της τεχνολογίας και την ολοένα και αυξανόμενη πληροφόρηση σχετικά με τις νέες επιλογές που τους παρέχονται, ο κίνδυνος για τις εταιρείες του κλάδου αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά.

Η άνοδος των ψηφιακών τραπεζών και των εταιρειών FinTech έχει εισαγάγει μια σημαντική απειλή για την παραδοσιακή τραπεζική σαν υποκατάστατο προϊόν, καθώς οι προτιμήσεις των πελατών μετατοπίζονται προς ψηφιακές λύσεις με επίκεντρο τον πελάτη. Γνωστές ως “neobanks” ή “challenger banks”, αυτές οι εταιρείες FinTech επεκτείνουν γρήγορα την παρουσία τους στην αγορά και πλέον εξυπηρετούν μια πελατειακή βάση άνω του 1 δισεκατομμυρίου ανθρώπων παγκοσμίως. Αυτή η απότομη άνοδος της ζήτησης ψηφιακών τραπεζικών υπηρεσιών αντανakλά τις αυξανόμενες προσδοκίες των καταναλωτών για ευκολία, εξατομίκευση και αποτελεσματικότητα στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, τις οποίες όλες οι εταιρείες που προσφέρουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν.

Οι νέες τεχνολογικές καινοτομίες σε συνδυασμό με τις συνέπειες μετά την τελευταία οικονομική κρίση δημιούργησαν ανατρεπτικές δυνάμεις στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια, ένας τεράστιος αριθμός νεοφυών επιχειρήσεων FinTech άρχισαν να προσφέρουν χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες, που προηγουμένως προσέφεραν οι τράπεζες. Αυτοί οι τύποι μη τραπεζικών χρηματοπιστωτικών εταιρειών κλονίζουν τη ζώνη άνεσης των τραπεζών, καθώς οι τράπεζες έχουν πλέον νέους ανταγωνιστές για να ανησυχούν.

Οι εταιρείες FinTech είναι ιδιαίτερα προσιτές επειδή αξιοποιούν την τεχνολογία για να προσφέρουν πελατοκεντρικές υπηρεσίες αποτελεσματικά και οικονομικά, συχνά χωρίς την ανάγκη για φυσικά καταστήματα. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές τράπεζες, οι εταιρείες FinTech μπορούν να λειτουργούν με χαμηλότερα γενικά έξοδα λόγω των απλουστευμένων δομών τους και των μειωμένων κανονιστικών υποχρεώσεων (Drummer et al., 2016). Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες FinTech μπορούν να παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες σε τομείς

όπως ο δανεισμός από άτομο σε άτομο (peer-to-peer lending), η χρηματοδότηση από το κοινό (crowdfunding) και οι ψηφιακές πληρωμές, οι οποίες συνήθως συνδέονται με υψηλό κόστος συμμόρφωσης με τους κανονισμούς για τις τράπεζες (Dahl et al., 2016; Nakaso, 2016). Αυτή η λειτουργική αποτελεσματικότητα είναι ιδιαίτερα ελκυστική για νεότερους, έμπειρους στην τεχνολογία καταναλωτές, οι οποίοι δίνουν προτεραιότητα στην ψηφιακή ευκολία έναντι της παραδοσιακής προσωπικής τραπεζικής.

Ένας σημαντικός παράγοντας που ενισχύει την ανταγωνιστική απειλή από τις εταιρείες FinTech είναι η ικανότητά τους να χρησιμοποιούν μεγάλα δεδομένα και προηγμένα αναλυτικά στοιχεία για την εξατομίκευση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Οι εταιρείες FinTech μπορούν να αναλύσουν δεδομένα πελατών για να προσφέρουν εξαιρετικά προσαρμοσμένες λύσεις που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες, καθιστώντας τις ιδιαίτερα ελκυστικές για νεότερους πελάτες με γνώσεις τεχνολογίας που δίνουν προτεραιότητα στην ευκολία και την προσαρμογή (Nakaso, 2016). Παραδοσιακές τράπεζες όπως η Τράπεζα Πειραιώς, με τις πολύπλοκες οργανωτικές τους δομές και τα παλαιού τύπου συστήματα, συχνά δυσκολεύονται να ανταποκριθούν σε αυτό το επίπεδο ευελιξίας και εξατομίκευσης, οδηγώντας δυνητικά σε απώλεια μεριδίου αγοράς καθώς οι πελάτες μεταναστεύουν σε εναλλακτικές λύσεις πρώτης ψηφιακής τεχνολογίας (Degryse et al., 2007).

Η ταχεία ανάπτυξη των ψηφιακών τραπεζών, σημαίνει ότι το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο της Τράπεζας Πειραιώς πρέπει να προσαρμοστεί. Αν δεν το κάνει θα μπορούσε να οδηγήσει σε σταδιακή διάβρωση της πελατειακής βάσης της, ειδικά καθώς οι νεότερες γενιές ευνοούν την ευκολία και την εξατομίκευση που προσφέρει η ψηφιακή τραπεζική (CurrencyCloud, 2016). Ο ρυθμός του ψηφιακού μετασχηματισμού και οι εξελισσόμενες προσδοκίες των πελατών καθιστούν επιτακτική ανάγκη για την Τράπεζα Πειραιώς να εξετάσει το ενδεχόμενο υιοθέτησης ευέλικτων στρατηγικών με γνώμονα την τεχνολογία.

Είτε μέσω ανταγωνισμού είτε μέσω συνεργασίας, η έγκαιρη ανταπόκριση σε αυτές τις ψηφιακές τάσεις θα είναι απαραίτητη για την τράπεζα να εξασφαλίσει το μερίδιο αγοράς της και να συνεχίσει να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τους πελάτες της σε ένα ολοένα και πιο ψηφιακό χρηματοοικονομικό περιβάλλον.

6.8.2.5 Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες μεταξύ τους. Μία ανταγωνιστική κίνηση μίας επιχείρησης αναμένεται να έχει έντονη επιρροή στους ανταγωνιστές της και να προκαλέσει την αντίδρασή τους.

Στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο υπάρχει πολύ έντονος ανταγωνισμός, καθώς υπάρχουν τέσσερις μεγάλες τράπεζες με υψηλά μερίδια αγοράς (Εθνική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Alpha Bank, Eurobank). Τα προϊόντα που προσφέρουν οι τράπεζες δύσκολα μπορούν να διαφοροποιηθούν με αποτέλεσμα να μην μπορεί να επιτευχθεί εύκολα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το λόγο αυτό, ο ανταγωνισμός εντείνεται κυρίως σε επίπεδο τιμολόγησης, επιτοκίων και ποιότητας επενδυτικών και λοιπών υπηρεσιών. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί το αρκετά χαμηλό κόστος μετακίνησης των πελατών, οι οποίοι μπορούν να συγκρίνουν και να επιλέξουν όποια τράπεζα θεωρούν ότι βελτιστοποιεί την αξία που λαμβάνουν. Σαν αποτέλεσμα, ο έντονος ανταγωνισμός επηρεάζει τιμές, επιτόκια και κερδοφορία των τραπεζών.

Στα πλαίσια του υφιστάμενου ανταγωνισμού, οι τράπεζες προσπαθούν να μειώσουν όσο περισσότερο μπορούν το σταθερό κόστος, προχωρώντας σε μείωση του εργατικού κόστους, πώληση παγίων στοιχείων, ψηφιοποίηση των εργασιών τους και προώθηση εναλλακτικών δικτύων πραγματοποίησης συναλλαγών.

Τέλος, τα εμπόδια εξόδου από τον τραπεζικό κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλά, λόγω του ύψους των κεφαλαίων τα οποία οι τράπεζες έχουν επενδύσει σε πάγια, εξοπλισμό, και δίκτυα διανομής. Ως εκ τούτου, πολύ δύσκολα μία τραπεζική επιχείρηση μπορεί να αποχωρήσει από τον κλάδο.

6.8.2.6 Λοιποί ενδιαφερόμενοι (stakeholders)

Η έκτη δύναμη του μοντέλου Porter περιλαμβάνει ένα σύνολο ομάδων του Άμεσου Περιβάλλοντος, που επηρεάζουν τον τραπεζικό κλάδο. Η κυβέρνηση, η τοπική κοινωνία, εμπορικοί σύλλογοι, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, σωματεία εργαζομένων, μέτοχοι είναι μερικές από τις ομάδες αυτές. Η επιρροή που ασκεί καθεμία από αυτές τις ομάδες ποικίλει ανάλογα με την ισχύ και τα συμφέροντά της.

6.9 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση SWOT – αξιολόγηση των δυνατοτήτων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών – παρέχει ένα διορατικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης και των μελλοντικών προοπτικών της τράπεζας.

Αυτό το κεφάλαιο εμβαθύνει στην ανάλυση SWOT της Τράπεζας Πειραιώς, μια μεθοδική προσέγγιση που προσδιορίζει και αξιολογεί τις εσωτερικές δυνατότητες της τράπεζας και τις συνθήκες της εξωτερικής αγοράς. Στόχος είναι να αποκαλυφθούν τα εγγενή πλεονεκτήματα που μπορεί να αξιοποιήσει προς όφελός της η Τράπεζα Πειραιώς και οι αδυναμίες που πρέπει να αντιμετωπίσει για να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά. Επιπλέον, αυτή η ανάλυση θα διερευνήσει τις εξωτερικές ευκαιρίες που διαθέτει η τράπεζα, με στόχο να τις αξιοποιήσει για στρατηγικό πλεονέκτημα. Ταυτόχρονα, θα αξιολογήσει τις πιθανές απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον που πρέπει να γνωρίζει η Τράπεζα Πειραιώς και θα αναπτύξει στρατηγικές για τον μετριασμό.

Η εσωτερική ανάλυση επικεντρώνεται σε παράγοντες υπό τον άμεσο έλεγχο της διοίκησης της τράπεζας. Αυτά περιλαμβάνουν οργανωτικούς πόρους, λειτουργική αποτελεσματικότητα, προσφορές προϊόντων, σχέσεις με τους πελάτες και την εταιρική κουλτούρα της τράπεζας. Ο εντοπισμός των δυνατών σημείων σε αυτούς τους τομείς βοηθά την τράπεζα να ενισχύσει και να αξιοποιήσει αυτές τις πτυχές. Εν τω μεταξύ, η αναγνώριση των εσωτερικών αδυναμιών επιτρέπει στοχευμένες βελτιώσεις και στρατηγικές προσαρμογές.

Εξωτερικά, η ανάλυση θα διερευνήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζει το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό τοπίο, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών προόδων, των δυνατοτήτων επέκτασης της αγοράς, των κανονιστικών αλλαγών και των εξελισσόμενων αναγκών των πελατών. Θα αξιολογήσει επίσης κριτικά τις πιθανές απειλές, όπως η οικονομική ύφεση, ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι κανονιστικές προκλήσεις και οι αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόδοση της τράπεζας.

6.9.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.9.1.1 Ευκαιρίες

Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας και συγκεκριμένα η Τράπεζα Πειραιώς βρίσκεται σε ένα κομβικό σημείο όπου αρκετοί εξωτερικοί παράγοντες παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες για ανάπτυξη, επέκταση και ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης.

- *Ανάκαμψη της οικονομίας και αύξηση των καταναλωτικών δαπανών:* Η σταδιακή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας αποτελεί ουσιαστική ευκαιρία για την Τράπεζα Πειραιώς. Καθώς οι οικονομικές συνθήκες βελτιώνονται, υπάρχει πιθανή αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των ατόμων και των νοικοκυριών. Αυτή η οικονομική ανάκαμψη δημιουργεί ένα ώριμο περιβάλλον για την τράπεζα να επεκτείνει τη βάση πελατών της και να προωθήσει μια ποικιλία χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης σε τομείς όπως τα προγράμματα αποταμίευσης και επενδύσεων, καθώς και τα στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια. Η ανανεωμένη χρηματοοικονομική εμπιστοσύνη μεταξύ των καταναλωτών, ειδικά σε πιο εύπορα τμήματα, θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση των καταθέσεων και των επενδυτικών δραστηριοτήτων, που είναι κρίσιμες για την ανάπτυξη της τράπεζας.
- *Άρση των κεφαλαιακών περιορισμών (Capital Controls):* Η άρση των κεφαλαιακών περιορισμών στην Ελλάδα είναι ένα σημαντικό βήμα προς την εξομάλυνση των τραπεζικών εργασιών. Αυτή η αλλαγή είναι πιθανό να αποκαταστήσει και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την εμπιστοσύνη των πελατών στο τραπεζικό σύστημα. Διευκολύνει ομαλότερες χρηματοοικονομικές συναλλαγές, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο, αυξάνοντας δυνητικά τις τραπεζικές δραστηριότητες και βελτιώνοντας τη θέση ρευστότητας της τράπεζας.
- *Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Τεχνολογική Πρόοδος:* Η ψηφιακή επανάσταση παρουσιάζει μια ευκαιρία για την Τράπεζα Πειραιώς. Η στροφή προς την ψηφιακή τραπεζική, που χαρακτηρίζεται από την αυξανόμενη χρήση των υπηρεσιών διαδικτύου και mobile banking, ευθυγραμμίζεται με τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις μιας τεχνολογικά έμπειρης πελατειακής βάσης. Επενδύοντας και ενισχύοντας τις ψηφιακές τραπεζικές πλατφόρμες της, η Τράπεζα Πειραιώς μπορεί να προσελκύσει νεότερους πληθυσμούς και να προσφέρει πιο αποτελεσματικές και οικονομικά

αποδοτικές υπηρεσίες. Αυτή η ψηφιακή μετατόπιση όχι μόνο παρέχει μια πρόταση υψηλής αξίας στους πελάτες, αλλά προσφέρει επίσης σημαντικές δυνατότητες εξοικονόμησης κόστους για την τράπεζα. Οι βελτιωμένες ψηφιακές δυνατότητες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε λειτουργική αποτελεσματικότητα, μειωμένη ανάγκη για φυσικά υποκαταστήματα και, ως εκ τούτου, χαμηλότερο λειτουργικό κόστος.

- *Επέκταση του επιχειρηματικού πελατολογίου:* Η οικονομική ανάκαμψη δεν είναι απλώς ένα όφελος για μεμονωμένους καταναλωτές, αλλά παρουσιάζει επίσης μια αναζωπύρωση στον επιχειρηματικό τομέα. Καθώς οι επιχειρήσεις ανακάμπτουν και αναπτύσσονται, οι ανάγκες τους για χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δανείων, αυξάνονται. Αυτό το σενάριο δίνει στην Τράπεζα Πειραιώς την ευκαιρία να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο των επιχειρηματικών πελατών της, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), οι οποίες είναι συχνά πιο κερδοφόρες και μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στα έσοδα της τράπεζας.

Συνοπτικά, οι ευκαιρίες που παρουσιάζει η ανάκαμψη της οικονομίας, η άρση των capital controls, η ψηφιακή επανάσταση και η διεύρυνση του επιχειρηματικού πελατολογίου μπορούν συλλογικά να συμβάλουν στη στρατηγική ανάπτυξη και ενίσχυση της θέσης της Τράπεζας Πειραιώς στην αγορά. Η αξιοποίηση αυτών των ευκαιριών απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, επένδυση στην τεχνολογία και εστίαση στην παροχή υπηρεσιών με επίκεντρο τον πελάτη, τα οποία είναι απαραίτητα για τη μελλοντική επιτυχία της τράπεζας.

6.9.1.2 Απειλές

Ο τραπεζικός κλάδος, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, υπόκειται σε ποικίλες εξωτερικές απειλές που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργική σταθερότητα και την ανάπτυξη ιδρυμάτων όπως η Τράπεζα Πειραιώς.

- *Οικονομική ευπάθεια και φόβοι επενδυτών:* Παρά τα σημάδια ανάκαμψης, η ελληνική οικονομία εξακολουθεί να εμφανίζει σημάδια αδυναμίας και ευπάθειας, ιδιαίτερα στις παγκόσμιες οικονομικές διακυμάνσεις και κρίσεις. Ο απόηχος της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα έχει αφήσει επιφυλακτικούς καταθέτες, επενδυτές και επιχειρήσεις. Αυτή η παρατεταμένη ανησυχία σημαίνει ότι οποιαδήποτε σημάδια οικονομικής αστάθειας ή αρνητικές ειδήσεις θα μπορούσαν γρήγορα να μετατοπίσουν

τα συναισθήματα των καταναλωτών και των επενδυτών, οδηγώντας σε πιο συντηρητικές οικονομικές συμπεριφορές. Τέτοιες μετατοπίσεις θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μειωμένες επενδύσεις και αποταμιεύσεις, επηρεάζοντας την καταθετική βάση και τα έσοδα της τράπεζας.

- *Κίνδυνοι τεχνολογίας και ψηφιακού μετασχηματισμού:* Ο γρήγορος ρυθμός τεχνολογικής προόδου στον τραπεζικό τομέα αποτελεί σημαντική απειλή. Η αποτυχία να συμβαδίσει με αυτές τις τεχνολογικές εξελίξεις θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα η Τράπεζα Πειραιώς να μείνει πίσω από τους ανταγωνιστές της, ιδιαίτερα σε τομείς όπως η ψηφιακή τραπεζική και οι καινοτομίες εξυπηρέτησης πελατών. Αυτή η υστέρηση θα μπορούσε να οδηγήσει σε διαρροή πελατών, καθώς οι καταναλωτές με γνώσεις τεχνολογίας και οι επιχειρηματικοί πελάτες ενδέχεται να μεταναστεύσουν σε τράπεζες που προσφέρουν πιο προηγμένες ψηφιακές υπηρεσίες και εμπειρίες χρηστών.
- *Εντατικοποιημένος ανταγωνισμός:* Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας παρουσιάζει αυξημένο ανταγωνισμό, όχι μόνο από τις παραδοσιακές τράπεζες αλλά και από διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς που εισέρχονται στην αγορά. Αυτοί οι ανταγωνιστές συχνά στοχεύουν στην ίδια πελατειακή βάση με την Τράπεζα Πειραιώς, προσφέροντας μερικές φορές πιο ελκυστικούς όρους ή καινοτόμα προϊόντα. Αυτός ο έντονος ανταγωνισμός θα μπορούσε να διαβρώσει το μερίδιο αγοράς της Τράπεζας Πειραιώς, ειδικά εάν αυτοί οι ανταγωνιστές παρασύρουν με επιτυχία βασικά τμήματα πελατών.
- *Εμφάνιση Ψηφιακών Τραπεζών και Εταιρειών Fintech:* Η άνοδος των ψηφιακών τραπεζών και των εταιρειών fintech αντιπροσωπεύει μια σημαντική και αυξανόμενη απειλή. Αυτοί οι νεοεισερχόμενοι κερδίζουν ραγδαία έδαφος στην αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ελκυστικοί στους πελάτες με τις καινοτόμες λύσεις τους που βασίζονται στην τεχνολογία, συχνά με χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη ευκολία από τις παραδοσιακές τράπεζες. Η ευελιξία και η προσέγγιση με γνώμονα την καινοτομία αυτών των εταιρειών fintech θα μπορούσε να θέσει σε μειονεκτική θέση τις παραδοσιακές τράπεζες όπως η Τράπεζα Πειραιώς, εάν δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στον ρυθμό της τεχνολογικής καινοτομίας και της εμπειρίας των πελατών που προσφέρουν αυτές οι νεοφερμένες.
- *Ευπάθεια σε εξωτερικούς οικονομικούς κραδασμούς από παγκόσμιες κρίσεις:* Η ενδεχόμενη ευαισθησία της σε εξωτερικούς οικονομικούς κραδασμούς που

προέρχονται από παγκόσμια γεγονότα, όπως η συνεχιζόμενη ενεργειακή κρίση του 2023 και οι συγκρούσεις στη Μέση Ανατολή. Αυτές οι παγκόσμιες καταστάσεις μπορούν να οδηγήσουν σε ευρύτερη χρηματοπιστωτική αστάθεια, επηρεάζοντας σημαντικά τον τραπεζικό τομέα. Η ενεργειακή κρίση, για παράδειγμα, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του λειτουργικού κόστους και να επηρεάσει τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας έτσι την ποιότητα του χαρτοφυλακίου δανείων της τράπεζας. Επιπλέον, οι γεωπολιτικές συγκρούσεις μπορούν να διαταράξουν τις χρηματοπιστωτικές αγορές και να οδηγήσουν σε οικονομική ύφεση, αυξάνοντας τον κίνδυνο μιας νέας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Ως τράπεζα που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εγχώρια ελληνική οικονομία, η χρηματοπιστωτική σταθερότητα της Τράπεζας Πειραιώς μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επιδεινώσουν τις υπάρχουσες ευπάθειες και να δημιουργήσουν νέες προκλήσεις στη διατήρηση της οικονομικής ανθεκτικότητας και ανάπτυξης.

Συμπερασματικά, η Τράπεζα Πειραιώς αντιμετωπίζει μια σύνθετη σειρά εξωτερικών απειλών που πηγάζουν από το οικονομικό τοπίο, τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις ανταγωνιστικές πιέσεις και την άνοδο των εταιρειών fintech. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των απειλών απαιτεί μια στρατηγική προσέγγιση που περιλαμβάνει ισχυρή διαχείριση κινδύνου, συνεχή τεχνολογική καινοτομία, ανταγωνιστική ανάλυση και προσαρμογή στη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς.

6.9.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.9.2.1 Δυνάμεις

Στο πλαίσιο ανάλυσης SWOT, τα δυνατά σημεία είναι εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που είναι ωφέλιμα για την επίτευξη των στόχων του. Για την Τράπεζα Πειραιώς, αυτά τα δυνατά σημεία είναι πολλά και συμβάλλουν σημαντικά στη θέση της στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Τα ακόλουθα σημεία περιγράφουν τα βασικά δυνατά σημεία της Τράπεζας Πειραιώς:

- *Διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων:* Η Τράπεζα Πειραιώς προσφέρει μια ολοκληρωμένη γκάμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνονται σε ένα ευρύ φάσμα πελατών, συμπεριλαμβανομένων ιδιωτών, επενδυτών και διαφόρων τύπων επιχειρήσεων. Αυτή η ποικιλομορφία επιτρέπει στην τράπεζα να ανταποκρίνεται σε διάφορες ανάγκες και προτιμήσεις πελατών, ενισχύοντας τη διεύρυσή της στην αγορά και τη διατήρηση των πελατών της.
- *Εξειδικευμένες Υπηρεσίες:* Μετά την απορρόφηση της Αγροτικής Τράπεζας, η Τράπεζα Πειραιώς έχει προσαρμόσει υπηρεσίες σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών, όπως αγρότες. Αυτή η εξειδίκευση δίνει στην Τράπεζα Πειραιώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τομείς που μπορεί να έχουν μοναδικές χρηματοοικονομικές ανάγκες.
- *Ισχυρή φήμη:* Αναγνωρισμένη ως κορυφαία τράπεζα στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς είναι γνωστή για την εστίασή της στην εξυπηρέτηση πελατών. Αυτή η φήμη ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
- *Ηγεσία στην Ψηφιακή Τραπεζική:* Όντας ένας από τους πρωτοπόρους στην ψηφιακή τραπεζική στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς έχει καθιερώσει σημαντική παρουσία στον τομέα αυτό μέσω της πλατφόρμας winbank της και των ψηφιακών καταστημάτων e-branch. Αυτή η ηγετική θέση επιτρέπει στην τράπεζα να καλύψει την αυξανόμενη ζήτηση για ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες, προσελκύοντας πελάτες με γνώσεις τεχνολογίας και βελτιώνοντας τη λειτουργική αποτελεσματικότητα.
- *Στερεά χρηματοοικονομική απόδοση:* Η Τράπεζα Πειραιώς έχει παρουσιάσει θετικά οικονομικά αποτελέσματα και κερδοφορία, ιδιαίτερα μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του σχεδίου μετασχηματισμού της. Αυτή η χρηματοπιστωτική σταθερότητα είναι κρίσιμη στον τραπεζικό τομέα, ειδικά σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας.
- *Ισχυρή ρευστότητα και δανειακή ικανότητα:* Η υγιής αναλογία δανείων προς καταθέσεις της τράπεζας και η ικανότητά της να χορηγεί σημαντικούς όγκους δανείων σε επιχειρήσεις και ιδιώτες καταδεικνύουν ισχυρή διαχείριση ρευστότητας. Αυτή η πτυχή είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και για την κατάκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς.

- *Εκτεταμένο Εσωτερικό και Διεθνές Δίκτυο:* Με περισσότερα από 400 καταστήματα και 1900 ATM σε όλη την Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς έχει ευρεία και στρατηγική γεωγραφική εμβέλεια.
- *Εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης:* Το εργατικό δυναμικό της τράπεζας με περίπου 9.000 υπαλλήλους αποτελεί απόδειξη της ικανότητάς της για εξειδίκευση και υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών. Η τεχνογνωσία και η αφοσίωση του προσωπικού της είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή ανώτερων τραπεζικών εμπειριών και καινοτόμων λύσεων στους πελάτες της.

Συνοπτικά, τα δυνατά σημεία της Τράπεζας Πειραιώς βρίσκονται στις ποικίλες προσφορές προϊόντων, τις εξειδικευμένες υπηρεσίες, την ισχυρή φήμη, τις δυνατότητες ψηφιακής τραπεζικής, τη χρηματοοικονομική σταθερότητα, τη ρευστότητα, το εκτεταμένο δίκτυο και το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό της. Αυτά τα δυνατά σημεία επιτρέπουν στην τράπεζα να διατηρεί ηγετική θέση στον ελληνικό τραπεζικό τομέα και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις του χρηματοπιστωτικού κλάδου.

6.9.2.2 Αδυναμίες

Οι αδυναμίες σε μια ανάλυση SWOT αναφέρονται σε εσωτερικούς παράγοντες που μπορούν να εμποδίσουν την απόδοση ενός οργανισμού. Για την Τράπεζα Πειραιώς, πολλές εσωτερικές προκλήσεις θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις λειτουργίες και τους στρατηγικούς της στόχους.

Τα ακόλουθα σημεία παρέχουν μια εικόνα για τις βασικές αδυναμίες της Τράπεζας Πειραιώς:

- *Εξάρτηση της Τράπεζας Πειραιώς από την ελληνική οικονομία:* Οι δραστηριότητες της Τράπεζας Πειραιώς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ελληνική οικονομία, η οποία, παρά τα σημάδια ανάκαμψης, παραμένει κάπως ασταθής. Αυτή η εξάρτηση σημαίνει ότι οποιαδήποτε οικονομική ύφεση στην Ελλάδα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την οικονομική υγεία, την εμπιστοσύνη των πελατών και τη συνολική απόδοση της τράπεζας.
- *Περιορισμένη επέκταση της Τράπεζας στο Εξωτερικό:* Σε σύγκριση με ορισμένους από τους ανταγωνιστές της, η Τράπεζα Πειραιώς έχει σχετικά περιορισμένη

παρουσία στην Ευρώπη και σε άλλες διεθνείς αγορές. Αυτή η περιορισμένη γεωγραφική διαφοροποίηση μπορεί να αποτελέσει περιορισμό, ειδικά για την αξιοποίηση των ευκαιριών ανάπτυξης σε πιο σταθερές και διαφορετικές οικονομίες.

- *Προκλήσεις μετά τις συγχωνεύσεις που πραγματοποίησε η Τράπεζα:* Η τράπεζα έχει απορροφήσει αρκετές τράπεζες τα τελευταία χρόνια, οδηγώντας σε ένα ετερογενές δίκτυο λειτουργιών. Αυτή η ποικιλομορφία μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις για την ενοποίηση συστημάτων, την ενοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και την προώθηση μιας συνεκτικής εταιρικής κουλτούρας σε όλους τους κλάδους και τα τμήματα. Τέτοια ζητήματα ολοκλήρωσης μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα και την απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών.
- *Υψηλός όγκος αναβαλλόμενων φορολογικών απαιτήσεων:* Ένα σημαντικό ποσό αναβαλλόμενων φορολογικών απαιτήσεων στον ισολογισμό μπορεί να είναι ανησυχητικό. Ενώ αυτά τα περιουσιακά στοιχεία υποδεικνύουν πιθανές μελλοντικές φορολογικές εξοικονομήσεις, η πραγματοποίησή τους εξαρτάται από τη μελλοντική κερδοφορία. Σε αβέβαιες οικονομικές συνθήκες, ιδιαίτερα αυτές που επηρεάζουν την ελληνική οικονομία, ενδέχεται να υπάρχουν κίνδυνοι που συνδέονται με την πραγματική ρευστοποίηση αυτών των αναβαλλόμενων φορολογικών απαιτήσεων.
- *Κεφαλαιακές επιβαρύνσεις από προβληματικά δάνεια και ανεπαρκές κεφαλαιακό μαξιλάρι:* Σημαντική αδυναμία για την Τράπεζα Πειραιώς είναι οι συνεχιζόμενες κεφαλαιακές επιβαρύνσεις που προκύπτουν από προβληματικά δάνεια. Αυτά τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια (ΜΕΔ) απαιτούν σημαντική κατανομή κεφαλαίων για την απορρόφηση των ζημιών, μειώνοντας την ικανότητα της τράπεζας να αξιοποιεί αποτελεσματικά τα κεφάλαιά της για ανάπτυξη και επέκταση. Επιπλέον, η τράπεζα αντιμετωπίζει μια πρόκληση όσον αφορά την ενίσχυση του κεφαλαιακού της μαξιλαριού – το πλεονάζον κεφάλαιο που διατηρείται πέρα από τις ελάχιστες κανονιστικές απαιτήσεις. Ένα ενισχυμένο κεφαλαιακό απόθεμα ασφαλείας είναι κρίσιμο για τη χρηματοπιστωτική σταθερότητα και την ανθεκτικότητα έναντι πιθανών ζημιών. Η αντιμετώπιση αυτής της αδυναμίας πιθανότατα θα βελτίωνε την πιστοληπτική ικανότητα της τράπεζας και την εμπιστοσύνη των επενδυτών, καθώς η μειωμένη επιβάρυνση από προβληματικά δάνεια και ένα ισχυρότερο κεφαλαιακό μαξιλάρι είναι βασικοί δείκτες της οικονομικής υγείας και της αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνων μιας τράπεζας.

6.10 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΣΕ Η ΤΡ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Εμβαθύνοντας στο στρατηγικό ταξίδι της Τράπεζας Πειραιώς, παρατηρούμε δύο ξεχωριστές εποχές που καθορίζουν την πορεία της. Αυτές οι φάσεις όχι μόνο αντικατοπτρίζουν τις εσωτερικές αποφάσεις της τράπεζας αλλά αντικατοπτρίζουν και τις ευρύτερες οικονομικές αλλαγές στην Ελλάδα και όχι μόνο.

Η πρώτη περίοδος, που εκτείνεται από το 2000 έως το 2013, χαρακτηρίστηκε από έντονη ανάπτυξη, επεκτατικές επενδύσεις και μια στρατηγική ώθηση για τη διεύρυνση του λειτουργικού αποτυπώματος της τράπεζας. Αυτή η εποχή είδε την Τράπεζα Πειραιώς να επιδιώκει επιθετικά ευκαιρίες ανάπτυξης, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ήταν μια εποχή άνθησης προοπτικών, όπου η τράπεζα επέκτεινε την εμβέλειά της, διαφοροποίησε τις υπηρεσίες της και ενίσχυσε τη θέση της στην αγορά. Αυτή η φάση περιλάμβανε μια αισιόδοξη προοπτική, οδηγώντας το κύμα μιας ακμάζουσας οικονομίας και αξιοποιώντας τις δυνατότητες των αναδυόμενων αγορών.

Σε πλήρη αντίθεση με την προηγούμενη περίοδο, τα έτη 2013-2018 σηματοδότησε μια φάση ενδοσκόπησης και στρατηγικής αναδιάρθρωσης για την Τράπεζα Πειραιώς. Αντιμέτωπη με τη σκληρή πραγματικότητα της χρηματοπιστωτικής κρίσης και τις επιπτώσεις της στον παγκόσμιο τραπεζικό τομέα, η τράπεζα στράφηκε προς μια πιο προσεκτική και βιώσιμη προσέγγιση. Αυτή η περίοδος χαρακτηρίστηκε από στρατηγική επαναξιολόγηση όλων των πελατειακών κατηγοριών και των επιχειρηματικών προτάσεων, υιοθέτηση εστιασμένων στρατηγικών για την επίσπευση των αποεπενδύσεων και έντονη εστίαση στη μείωση του λειτουργικού κόστους. Η στρατηγική της Τράπεζας Πειραιώς σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς ήταν προσανατολισμένη στη διατήρηση της σταθερότητας, στη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και στην προετοιμασία του εδάφους για μελλοντική ανάπτυξη.

Η μετά το 2018 σηματοδοτεί την έναρξη μιας νέας εποχής για την Τράπεζα Πειραιώς, η οποία συμπίπτει με τη σταδιακή ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας και την άμβλυση της πίεσης της χρηματοπιστωτικής κρίσης. Αυτό το νέο κεφάλαιο είναι εμποτισμένο με μια αίσθηση ανανέωσης και στρατηγικής αισιοδοξίας. Η τράπεζα περιηγείται μετά την κρίση με ανανεωμένη εστίαση στην καινοτομία, τις πελατοκεντρικές υπηρεσίες και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτή η περίοδος είναι κομβικής σημασίας καθώς η Τράπεζα Πειραιώς επανατοποθετείται όχι μόνο για να ανακτήσει την αίγλη του παρελθόντος, αλλά και για να

χαράξει μια πορεία που αντηχεί με τη μεταβαλλόμενη δυναμική του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού τομέα.

6.10.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το ταξίδι της Τράπεζας Πειραιώς από το 2000 έως το 2013 χαρακτηρίστηκε από μια σειρά στρατηγικών εξαγορών και ενοποιήσεων, που τη σηματοδοτούν ως μια περίοδο σημαντικής επέκτασης και εξυγίανσης στον τραπεζικό τομέα. Αυτή η εποχή καθορίστηκε από την απόφαση της τράπεζας να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς εταιρειών και τραπεζών που βρίσκονταν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας, στρατηγική που αποδείχθηκε κατάλληλη δεδομένου του υπερκορεσμού των τραπεζών στην ελληνική αγορά σε σχέση με το μέγεθος της οικονομίας.

Σημαντικές εξαγορές και συγχωνεύσεις

- *Συγχώνευση με Τράπεζες Χίου & Μακεδονίας-Θράκης το 2000:* Αυτή η στρατηγική κίνηση επέτρεψε στην Τράπεζα Πειραιώς να αξιοποιήσει τις δυνατότητες πληροφορικής της Τράπεζας Χίου και να αξιοποιήσει το δίκτυο της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης, ιδιαίτερα στη Βόρεια Ελλάδα. Αυτό αντιπροσώπευε μια σημαντική οριζόντια ολοκλήρωση, διευρύνοντας την εμβέλεια και τις δυνατότητες της τράπεζας.
- *Απορρόφηση της ETBAbank το 2003:* Η εξαγορά της ETBAbank (Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης) έφερε πληθώρα τεχνογνωσίας στην τραπεζική επιχειρήσεων, έναν τομέα όπου η ETBA είχε υποστηρίξει ιστορικά τη βιομηχανική, τουριστική και ναυτιλιακή ανάπτυξη της Ελλάδας μέσω μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης.
- *Διεθνής επέκταση μεταξύ 2005 και 2008:* η Τράπεζα Πειραιώς επέκτεινε στρατηγικά τις δραστηριότητές της πέρα από την Ελλάδα, μπαίνοντας σε αγορές στη Βουλγαρία, τη Σερβία, την Αίγυπτο, την Ουκρανία, την Ρουμανία, την Αλβανία και την Κύπρο μέσω διαφόρων εξαγορών. Αυτό περιελάμβανε τις εξαγορές της βουλγαρικής Eurobank, της σερβικής Atlas Banka και την ίδρυση της Τράπεζας Πειραιώς (Κύπρος).

- *Συγχώνευση με την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος το 2012:* Αυτή η συγχώνευση είχε ιδιαίτερη επίδραση στην ενίσχυση της ικανότητας της τράπεζας στον αγροτικό τραπεζικό τομέα, απορροφώντας ουσιαστικά έναν βασικό ανταγωνιστή και εδραιώνοντας την κυριαρχία της Τράπεζας Πειραιώς σε αυτήν την εξειδικευμένη αγορά.
- *Εξαγορά της Geniki Bank και της Societe Generale:* Η πλήρης εξαγορά της Geniki Bank το 2012 και η συμμετοχή στη Societe Generale ενίσχυσαν περαιτέρω τη θέση της τράπεζας στην αγορά και την τεχνογνωσία στη διαχείριση.
- *Ίδρυση Piraeus Real Estate:* Αντιπροσωπεύοντας μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, η Piraeus Real Estate συστάθηκε για να κεφαλαιοποιήσει ακίνητα, καλύπτοντας όλο το φάσμα των κτηματομεσιτικών υπηρεσιών.
- *Το κομβικό έτος 2013:* Η απορρόφηση των καταθέσεων, δανείων και καταστημάτων της Τράπεζας Κύπρου, της Μαρφίν Λαϊκής Τράπεζας και της Ελληνικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς, μαζί με την εξαγορά της Millennium Bank S.A., σηματοδότησε το 2013 ως έτος ορόσημο στην επέκτασή της. Η Τράπεζα Πειραιώς αναδείχθηκε ως η μεγαλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα, με σημαντικά περιουσιακά στοιχεία, ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων και ένα ισχυρό μερίδιο αγοράς σε δάνεια και καταθέσεις.
- *Απόκτηση του «υγιούς» τμήματος της Πανελληνίας Τράπεζας Α.Ε. το 2015.*

Αυτές οι στρατηγικές κινήσεις κατά τη φάση της επέκτασης ενίσχυσαν σημαντικά την παρουσία της Τράπεζας Πειραιώς στην αγορά, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στις ευρύτερες περιοχές της Νοτιοδυτικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου. Η τράπεζα τοποθετήθηκε επιτυχώς ως κορυφαίος χρηματοοικονομικός οργανισμός με ποικίλο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, που εξυπηρετεί ένα ευρύ φάσμα πελατών από μεμονωμένους καταναλωτές έως μεγάλες εταιρείες.

Η περίοδος 2000-2013 για την Τράπεζα Πειραιώς ήταν κάτι περισσότερο από μια απλή διεύρυνση του γεωγραφικού της αποτυπώματος. αφορούσε την ενσωμάτωση διαφορετικών τραπεζικών οντοτήτων σε ένα συνεκτικό, αποτελεσματικό και ισχυρό δίκτυο που θα μπορούσε να αξιοποιήσει τις συνέργειες και να προσφέρει απaráμιλλες υπηρεσίες στους

πελάτες του. Αυτή η φάση έθεσε τα θεμέλια για την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα της τράπεζας απέναντι στις επικείμενες οικονομικές προκλήσεις.

6.10.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΨΗΦ. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Το ταξίδι της Τράπεζας Πειραιώς στην ψηφιακή εποχή υπογραμμίζει τη δέσμευσή της να ενσωματώσει την τεχνολογία στις βασικές τραπεζικές της υπηρεσίες, αντικατοπτρίζοντας μια στρατηγική αλλαγή που ευθυγραμμίζεται με τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών της.

- *Έναρξη λειτουργίας της Winbank:* Η αλλαγή της χιλιετίας είδε την Τράπεζα Πειραιώς να πρωτοπορεί στον ψηφιακό τραπεζικό χώρο με την εισαγωγή της Winbank, μιας ολοκληρωμένης διαδικτυακής τραπεζικής πλατφόρμας. Αυτή η πλατφόρμα σηματοδότησε ένα σημαντικό ορόσημο, προσφέροντας στους πελάτες την ευκολία διαχείρισης των οικονομικών τους ψηφιακά.
- *Καινοτομίες στις Προσφορές Ψηφιακών Προϊόντων:* δημιουργία του Winbank Direct, του πρώτου διαδικτυακού καναλιού στην Ελλάδα για την πώληση τραπεζικών προϊόντων. Αυτό το εγχείρημα αντιπροσώπευε μια στρατηγική κίνηση για τον εξορθολογισμό της τραπεζικής διαδικασίας, καθιστώντας την πιο προσιτή και φιλική προς τον χρήστη.
- *Αυτοματοποιημένα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-branch):* Η Τράπεζα Πειραιώς έφερε περαιτέρω επανάσταση στην εξυπηρέτηση των πελατών της, παρουσιάζοντας ένα νέο, πλήρως αυτοματοποιημένο μοντέλο ηλεκτρονικών υποκαταστημάτων. Αυτά τα καταστήματα παρείχαν μια ολοκληρωμένη σειρά τραπεζικών συναλλαγών, συνδυάζοντας την άνεση της τεχνολογίας με μια μοναδική τραπεζική εμπειρία. Αυτή η κίνηση δεν αφορούσε μόνο την υιοθέτηση της τεχνολογίας αλλά και τον επαναπροσδιορισμό του παραδείγματος αλληλεπίδρασης πελάτη-τράπεζας.
- *Ψηφιακή πλατφόρμα ακινήτων και δημοπρασιών:* Η καινοτόμος ιστοσελίδα Properties4sale.gr αναπτύχθηκε για να διευκολύνει την πώληση ακινήτων (REO) μέσω ηλεκτρονικών δημοπρασιών. Με τη μετάβαση σε μια ψηφιακή πλατφόρμα, η Τράπεζα Πειραιώς έκανε τις συναλλαγές με ακίνητα πιο διαφανείς, αποτελεσματικές και προσβάσιμες σε ένα ευρύτερο κοινό.

- *Επέκταση των λύσεων ψηφιακών πληρωμών:* Συνεργασία με την UnionPay TO 2017 International: Η Τράπεζα Πειραιώς επέκτεινε το ψηφιακό της αποτύπωμα στις λύσεις πληρωμών συνεργαζόμενη με την UnionPay International. Αυτή η συνεργασία εισήγαγε το QuickPass στη Νότια Ευρώπη, αξιοποιώντας το εκτεταμένο δίκτυο της UnionPay με πάνω από 6,1 δισεκατομμύρια πιστωτικές, χρεωστικές και προπληρωμένες κάρτες παγκοσμίως. Αυτή η στρατηγική κίνηση όχι μόνο διαφοροποίησε τις επιλογές πληρωμών της τράπεζας, αλλά ανταποκρίθηκε επίσης σε μια παγκόσμια πελατειακή βάση, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην ψηφιακή τραπεζική.

Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού που ανέλαβε η Τράπεζα Πειραιώς επιδεικνύουν την προνοητικότητα της στην υιοθέτηση αναδυόμενων τεχνολογιών για να παραμείνει μπροστά στον ανταγωνιστικό τραπεζικό τομέα. Αυτές οι στρατηγικές δεν ήταν απλές προσαρμογές στις μεταβαλλόμενες τάσεις, αλλά προληπτικά βήματα για τον επαναπροσδιορισμό των τραπεζών στην ψηφιακή εποχή. Αγκαλιάζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η Τράπεζα Πειραιώς αύξησε τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα, επέκτεινε τις προσφορές υπηρεσιών της και βελτίωσε την εμπειρία των πελατών. Αυτό το ψηφιακό ταξίδι αντανάκλα τη δέσμευση της τράπεζας στην καινοτομία και το όραμά της να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της επανάστασης της ψηφιακής τραπεζικής.

6.10.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗΣ – ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

Η στρατηγική εξέλιξη της Τράπεζας Πειραιώς κατά τις δεκαετίες 1990 και 2000 χαρακτηρίστηκε από μια σειρά πρωτοβουλιών διεύρυνσης που επέκτεινε την παρουσία της τράπεζας πέρα από τις παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες. Αυτή την περίοδο σημειώθηκαν η ίδρυση διαφόρων θυγατρικών και συνεργασιών, ωθώντας την Τράπεζα Πειραιώς σε νέες αγορές και τομείς.

- *Είσοδος στην Κεφαλαιαγορά το 1990:* Το 1990 ιδρύεται η ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.Π.Ε.Υ. (πρώην ΣΙΓΜΑ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ.) και η ταυτόχρονη ένταξή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Μέσω στρατηγικής συσχετισμένης διαποίκισης (related diversification) η Πειραιώς ΑΕΠΕΥ είναι δυναμικά παρούσα στις εξελίξεις της Κεφαλαιαγοράς, διατηρώντας και ενισχύοντας τη θέση της σε όλο το φάσμα των χρηματιστηριακών

υπηρεσιών και, ειδικότερα, στη διαπραγμάτευση μετοχών σε διεθνή χρηματιστήρια, τη διαπραγμάτευση ομολόγων, την έρευνα και ανάλυση καθώς και στις αγορές παραγώγων προϊόντων. Κύριες δραστηριότητες της εταιρείας είναι η διαμεσολάβηση για αγορά ελληνικών και ξένων μετοχών, ελληνικών και ξένων παραγώγων προϊόντων, κρατικών και εταιρικών ομολόγων, λογαριασμούς περιθωρίου (margin accounts) ενώ, παράλληλα, διεκπεραιώνει τις χρηματιστηριακές συναλλαγές που διενεργούνται μέσω του δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας. Επίσης, προσφέρει στους ιδιώτες επενδυτές τη δυνατότητα να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους, τόσο στην ελληνική όσο και στις διεθνείς αγορές, με ταχύτητα και ασφάλεια μέσω της ανανεωμένης πλατφόρμας ηλεκτρονικών συναλλαγών.

- *Διεύρυνση του φάσματος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών:* Η Τράπεζα Πειραιώς επέκτεινε τις υπηρεσίες της ιδρύοντας διάφορες θυγατρικές όπως την Piraeus Leasing, την Πειραιώς ΑΕΔΑΚ και το Piraeus Agency. Αυτές οι οντότητες διαφοροποίησαν το χαρτοφυλάκιο της τράπεζας σε leasing, διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και ασφαλιστικές υπηρεσίες, αντίστοιχα.
 - *Υπηρεσίες Leasing Επιχειρήσεων:* Η Τράπεζα Πειραιώς παρείχε λύσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αποκτούν πάγια στοιχεία ενεργητικού για παραγωγικούς ή επενδυτικούς σκοπούς χωρίς να ακινητοποιούν τα κεφάλαιά τους.
 - *Piraeus Asset Management A.E.D.A.K.:* Μια θυγατρική που έγινε σημαντικός παίκτης στις επενδυτικές υπηρεσίες, τη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων και θεσμικών χαρτοφυλακίων και την παροχή επενδυτικών συστάσεων.
 - *Piraeus Insurance Agency S.A.:* Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2007 και συνεργάστηκε με την NN Hellas και την ERGO AAEZ για να προσφέρει μια σειρά ασφαλιστικών λύσεων, συμπεριλαμβανομένων ασφαλιστικών προϊόντων ζωής, υγείας, συντάξεων και γενικών ασφαλίσσεων μέσω του δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς.

- *Στρατηγικές συνεργασίες και νέα εγχειρήματα*

- *Συνεργασία με την ING το 2000:* Η Τράπεζα Πειραιώς σχημάτισε στρατηγική συμμαχία με την ING για να εμπλακεί στον τραπεζοασφαλιστικό τομέα, συνδυάζοντας τραπεζικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες.
- *Εξαγορά της AVIS Greece το 2007:* Εισερχόμενη σε έναν νέο κλάδο, η Τράπεζα Πειραιώς εξαγόρασε την εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων AVIS στην Ελλάδα, σηματοδοτώντας την επέκτασή της σε λειτουργικές μισθώσεις.
- *Συμφωνία με την Ergo Hellas το 2009:* Η συνεργασία αυτή στον κλάδο των γενικών ασφαλίσεων σηματοδότησε μια 10ετή αποκλειστική συνεργασία, προσθέτοντας στο ασφαλιστικό χαρτοφυλάκιο της τράπεζας.
- *Δημιουργία Κέντρου Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας ΕΞΕΛΙΞΗ το 2012:* Η πρωτοβουλία αυτή περιλάμβανε εκπαιδευτικές υπηρεσίες, πιστοποιήσεις και διοργάνωση συνεδρίων και εκδηλώσεων, αντανakλώντας τη δέσμευση της Τράπεζας Πειραιώς για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές.

Οι στρατηγικές διαποίκισης (diversification strategies) της Τράπεζας Πειραιώς κατά τη διάρκεια αυτών των ετών αντανakλούσαν μια σκόπιμη κίνηση για την προσφορά μιας πιο ολοκληρωμένης παλέτας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, που ξεπερνούν το παραδοσιακό εύρος της τραπεζικής. Αυτές οι πρωτοβουλίες δεν αφορούσαν μόνο την επέκταση των επιχειρήσεων. αφορούσαν τη δημιουργία ενός πιο ισχυρού και ευέλικτου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος ικανού να καλύψει ένα ευρύτερο φάσμα αναγκών των πελατών και να αξιοποιήσει νέες ροές εσόδων.

Η εισβολή της τράπεζας στις κεφαλαιαγορές, τις ασφάλειες, τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και τη βιώσιμη επιχειρηματικότητα έδειξε μια προσαρμοστική προσέγγιση στη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς και μια προθυμία να εξερευνήσει νέες ευκαιρίες. Αυτές οι στρατηγικές διαφοροποιήσεις βοήθησαν επίσης την τράπεζα στον μετριασμό των κινδύνων που συνδέονται με τον τραπεζικό τομέα, διαφοροποιώντας τις πηγές εσόδων της.

Συνοπτικά, οι στρατηγικές διαποίκισης της Τράπεζας Πειραιώς συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάπτυξή της, δίνοντάς της τη δυνατότητα να εδραιώσει τη θέση της ως πολύπλευρης παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και ενισχύοντας την ανθεκτικότητά της απέναντι στις οικονομικές διακυμάνσεις.

6.10.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η στρατηγική απάντηση της Τράπεζας Πειραιώς στις διπλές προκλήσεις που έθεσε η ελληνική οικονομική κρίση και η επανάσταση της ψηφιακής τραπεζικής σηματοδεύτηκε από μια σειρά στρατηγικών περικοπών. Αυτές οι στρατηγικές ήταν ζωτικής σημασίας για την εδραίωση της θέσης της τράπεζας και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητάς της.

- *Στρατηγικές Αποεπενδύσεις τα έτη 2015-2019:*

Στα έτη αυτά η Τράπεζα Πειραιώς εφάρμοσε στρατηγικές ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία των κύριων τραπεζικών δραστηριοτήτων και να εξαχθεί αξία από τομείς της Τράπεζας προς αποεπένδυση ή εξυγίανση. Οι στρατηγικές αυτές αποεπενδύσεων συμμετοχών περιελάμβαναν τα ακόλουθα:

- *Πωλήσεις θυγατρικών:* Για την ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας, η Τράπεζα Πειραιώς ξεκίνησε μια σημαντική διαδικασία αποχώρησης από διεθνείς δραστηριότητες. Αυτή την περίοδο η τράπεζα πούλησε τις θυγατρικές της στην Αίγυπτο, την Κύπρο, τη Ρουμανία, τη Σερβία, τη Βουλγαρία και την Αλβανία. Τέτοιες στρατηγικές εκχωρήσεις βοήθησαν την τράπεζα να επικεντρωθεί στις βασικές αγορές της και να σταθεροποιήσει την οικονομική της θέση.
- *Πώληση Olympic Enterprise το 2017:* Σε μια κίνηση προς τον εξορθολογισμό των εργασιών, η Τράπεζα Πειραιώς πούλησε τις «Ολυμπιακές Εμπορικές και Τουριστικές Επιχειρήσεις Ανώνυμη Εταιρεία» (Olympic), η οποία κατείχε το franchise για τις ενοικιάσεις αυτοκινήτων Avis, Budget και Payless στην Ελλάδα. Αυτή η πώληση ήταν μέρος της ευρύτερης στρατηγικής της τράπεζας για εκποίηση μη βασικών περιουσιακών στοιχείων.

- *Αποεπένδυση από μη Τραπεζικές εγχώριες Δραστηριότητες:* η Τράπεζα εξέτασε μια σειρά από συμμετοχές σε μη Τραπεζικές εγχώριες Δραστηριότητες με σκοπό την αποεπένδυση προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αξία των κύριων τραπεζικών δραστηριοτήτων και να μειωθούν οι κίνδυνοι στον ισολογισμό από τις μη κύριες συμμετοχές. Τέτοιες συμμετοχές ήταν η Hellenic Seaways (40% συμμετοχή), Αττική Οδός (10% συμμετοχή), Αστακός Terminal (27% συμμετοχή), Κτήμα Μέρλιν (28% συμμετοχή), Νηρέυς Ισχυοκαλλιέργειες (33% συμμετοχή), Ιχθυοτροφεία Σελόντα (33% συμμετοχή).
 - *Στρατηγικό Σχέδιο - «Ατζέντα 2020»:* Αυτό το στρατηγικό σχέδιο σκιαγράφησε τους στόχους της τράπεζας από το 2018 έως το 2020, εστιάζοντας στη μείωση των δανείων σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών (NPLs) και των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων (NPEs) σε διεθνώς αποδεκτά επίπεδα. Επιπλέον, στόχευε στην ανάπτυξη ενός κερδοφόρου και αειφόρου επιχειρηματικού μοντέλου, με ελκυστικές αποδόσεις για τους μετόχους μεσοπρόθεσμα, τη διατήρηση μιας ισχυρής κεφαλαιακής βάσης και την αποκατάσταση της αυτόνομης πρόσβασης σε χρηματοδότηση από τις αγορές. Η “Agenda 2020” έθετε ένα πλήρες πλαίσιο στρατηγικών προτεραιοτήτων, οι οποίες σε συνδυασμό με την εστιασμένη και αποτελεσματική υλοποίηση, θα παρέχουν μια ξεκάθαρη πορεία πλήρους επανάκτησης των δυνατοτήτων της Τράπεζας.
- *Υλοποίηση του έργου «Horizon»:* Το Έργο Horizon ήταν μια στρατηγική πρωτοβουλία με στόχο την αναμόρφωση του λειτουργικού μοντέλου της Τράπεζας Πειραιώς με την επανεξέταση των λειτουργικών εξόδων από μηδενική βάση, σε τέσσερις βασικούς πυλώνες: προσβασιμότητα πελάτη, διαδικασίες εξυπηρέτησης, ψηφιοποίηση βασικών διεργασιών και θεσμοθέτηση ενός πρωτοποριακού πλαισίου προμηθειών. Μεταξύ άλλων περιελάμβανε την επαναξιολόγηση του δικτύου καταστημάτων και παρουσίας του, την περαιτέρω εξωτερική ανάθεση μη βασικών τραπεζικών δραστηριοτήτων και τον εξορθολογισμό του προσωπικού στις εγχώριες δραστηριότητες στην Ελλάδα
 - *Προγράμματα Εθελούσιας Εξόδου:* Στο πλαίσιο των μέτρων μείωσης του κόστους, η τράπεζα ξεκίνησε προγράμματα εθελούσιας εξόδου για το προσωπικό της. Αυτό συνδυάστηκε με τη μείωση του δικτύου καταστημάτων της στα 400, βελτιστοποιώντας τη φυσική παρουσία της για να εξισορροπηθεί η αποτελεσματικότητα με την προσβασιμότητα των πελατών.

- *Πώληση Μη Εξυπηρετούμενων Ανοιγμάτων 2018-2019*: Σε μια προσπάθεια ενίσχυσης του ισολογισμού της, η Τράπεζα Πειραιώς συνέχισε ενεργά την πώληση Μη Εξυπηρετούμενων Ανοιγμάτων (NPE). Αυτό ήταν ένα κρίσιμο βήμα για την αντιμετώπιση της πρόκλησης των επισφαλών δανείων που επιβάρυνε την οικονομική της υγεία.
- *Αποσχίσεις Κλάδων/ Πωλήσεις*: Συγκεκριμένα, η τράπεζα επιδίωξε στρατηγικές αποσχίσεις κλάδων στο πλαίσιο της στρατηγικής της για την εξυγίανση του ισολογισμού της. Η σύναψη στρατηγικής συνεργασίας με την Intrum για τη διαχείριση Μη Εξυπηρετούμενων Ανοιγμάτων και ακίνητης περιουσίας που βρίσκεται στην ιδιοκτησία της Τράπεζας Πειραιώς μέσω της ίδρυσης της ανεξάρτητης εταιρείας διαχείρισης απαιτήσεων από δάνεια και πιστώσεις το 2019, στην μεταβίβαση του τομέα αποδοχής καρτών και εκκαθάρισης συναλλαγών (POS/Acquiring) στην εταιρεία Euronet Worldwide το 2022 αποτελούν παράδειγμα αυτής της προσέγγισης.

Οι στρατηγικές περισυλλογής της Τράπεζας Πειραιώς ήταν απόδειξη της προσαρμοστικής και ανθεκτικής προσέγγισής της σε μια από τις πιο δύσκολες περιόδους της ιστορίας της. Εστιάζοντας εκ νέου στις βασικές δραστηριότητές της, βελτιστοποιώντας την κατανομή των πόρων της και αντιμετωπίζοντας τις αδυναμίες του ισολογισμού της, η τράπεζα όχι μόνο ξεπέρασε την κρίση αλλά έθεσε επίσης γερά θεμέλια για μελλοντική ανάπτυξη και σταθερότητα.

6.10.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Στον τομέα της επιχειρηματικής στρατηγικής, η Τράπεζα Πειραιώς έχει δημιουργήσει συγκεκριμένα πλαίσια λήψης αποφάσεων για κάθε Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (SBU). Αναγνωρίζοντας την ποικιλομορφία των εργασιών της, η τράπεζα έχει υιοθετήσει μια ξεχωριστή προσέγγιση για κάθε μονάδα, ευθυγραμμισμένη με το μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Porter που δίνει έμφαση στο χαμηλό κόστος και τη μοναδικότητα του προϊόντος.

Διαφοροποίηση: Μια βασική επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική της Τράπεζας Πειραιώς είναι εδραιωμένη στη διαφοροποίηση. Αυτό είναι εμφανές στο εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων της, στις καινοτόμες υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής και στην προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού με επίκεντρο τον πελάτη. Αυτά τα στοιχεία συμβάλλουν συλλογικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας Πειραιώς στην αριστεία υπηρεσιών.

Λιανική Τραπεζική

Η λιανική τραπεζική στην Τράπεζα Πειραιώς περιλαμβάνει καταναλωτικά, στεγαστικά και δάνεια μικρών επιχειρήσεων. Η τράπεζα σημείωσε σημαντική αύξηση στον δανεισμό, ιδίως σε στεγαστικά, καταναλωτικά δάνεια και στη χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη αυτή τροφοδοτείται εν μέρει από την εφαρμογή διαφόρων ευρωπαϊκών προγραμμάτων που στοχεύουν στην τόνωση της επιχειρηματικότητας.

Η στρατηγική της Τράπεζας Πειραιώς στη λιανική τραπεζική χαρακτηρίζεται από την εξυπηρέτηση μιας ποικίλης πελατειακής βάσης και την προσφορά ανταγωνιστικά χαμηλού κόστους δανεισμού και ευέλικτων δανειακών προϊόντων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων, με πλατφόρμες όπως το www.360funding.gr να παρέχουν στους πελάτες εύκολη πρόσβαση σε κατάλληλες επιλογές χρηματοδότησης.

Έμφαση στα Ευρωπαϊκά Προγράμματα

Ένα μεγάλο μέρος των δανείων και πιστώσεων της τράπεζας συνδέεται με ευρωπαϊκά προγράμματα, γεγονός που δείχνει τη δέσμευση της τράπεζας να στηρίξει την οικονομία. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει συμμετοχή σε προγράμματα όπως το TEPIX I, το COSME και το ΕΣΠΑ, τα οποία συνεισφέρουν συλλογικά δισεκατομμύρια ευρώ στην αγορά.

Επιχειρηματική τραπεζική

Στην τραπεζική επιχειρήσεων, ιδιαίτερα για μεγάλα επιχειρηματικά δάνεια άνω του 1 εκατομμυρίου ευρώ, η Τράπεζα Πειραιώς έχει δεσμευτεί να αποτελέσει κομβική δύναμη στην

ανάκαμψη και ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Εστιάζοντας κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η τράπεζα αξιοποιεί σύγχρονα χρηματοοικονομικά εργαλεία για την υποστήριξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Σημαντικές εκταμιεύσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Με σημαντικές εκταμιεύσεις που ξεπερνούν τα δισεκατομμύρια ευρώ τα τελευταία χρόνια, η Τράπεζα Πειραιώς έχει καθιερωθεί ως σημαντικός χρηματοδότης για τον επιχειρηματικό τομέα. Η στρατηγική της τράπεζας στο business banking περιστρέφεται γύρω από την προσφορά εξειδικευμένων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, διασφαλίζοντας ότι οι πελάτες έχουν πρόσβαση σε πόρους υψηλού επιπέδου για τις επιχειρηματικές τους ανάγκες.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές της Τράπεζας Πειραιώς αντικατοπτρίζουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των ποικίλων τμημάτων της αγοράς και των μοναδικών αναγκών των πελατών της. Εστιάζοντας σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και αξιοποιώντας τη διαφοροποίηση, η τράπεζα διατήρησε με επιτυχία την ανταγωνιστική της θέση στον τραπεζικό τομέα. Μέσω αυτών των στρατηγικών, η Τράπεζα Πειραιώς συνεχίζει να υποστηρίζει και να τονώνει την οικονομική ανάπτυξη, ιδιαίτερα στον τομέα των ΜΜΕ, ο οποίος είναι καθοριστικός για τη συνολική ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

6.11 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το ταξίδι της Τράπεζας Πειραιώς σε διάφορες στρατηγικές φάσεις αντικατοπτρίζει τις ευρύτερες τάσεις στον τραπεζικό τομέα και τις οικονομικές αλλαγές στην Ελλάδα. Από την επιθετική επέκταση και διαφοροποίηση σε μια πιο εσωστρεφή περίοδο ενοποίησης και ψηφιακού μετασχηματισμού, η τράπεζα προσαρμόζεται συνεχώς στο μεταβαλλόμενο τοπίο.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου Ανάπτυξης και Επέκτασης (2000 – 2013), η Τράπεζα Πειραιώς επιδίωξε την ανάπτυξη μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, διευρύνοντας το γεωγραφικό της αποτύπωμα και διαφοροποιώντας τις υπηρεσίες της. Αυτή η φάση χαρακτηρίστηκε από σημαντικές οριζόντιες και κάθετες ενοποιήσεις, ενισχύοντας τις δυνατότητες και την παρουσία της τράπεζας στην αγορά.

Αντιμέτωπη με την οικονομική κρίση τα έτη 2013 έως 2018, η Τράπεζα Πειραιώς στράφηκε προς τη σταθεροποίηση. Αυτό περιελάμβανε εκποιήσεις, ενίσχυση ψηφιακών πλατφορμών και εξορθολογισμό του λειτουργικού κόστους. Η στρατηγική έμφαση δόθηκε στη διατήρηση της βιωσιμότητας και στην προετοιμασία για μια μελλοντική ανάκαμψη.

Στην παρούσα φάση μετά το 2018, η Τράπεζα Πειραιώς αξιοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία για να καινοτομήσει και να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών. Η τράπεζα δεν εστιάζει μόνο στη μείωση των μη εξυπηρετούμενων ανοιγμάτων, αλλά και στην αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων και της λειτουργικής της αποτελεσματικότητας για βιώσιμη ανάπτυξη.

Προσβλέποντας στο μέλλον, η Τράπεζα Πειραιώς είναι έτοιμη να εφαρμόσει στρατηγικές που θα ενισχύσουν περαιτέρω τη θέση της στον τραπεζικό τομέα:

- Ο εξορθολογισμός του δικτύου καταστημάτων και η εξωτερική ανάθεση μη βασικών δραστηριοτήτων θα εξορθολογίσουν τις λειτουργίες.
- Συνεχιζόμενη επένδυση στον ψηφιακό μετασχηματισμό για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ικανοποίησης των πελατών.
- Μετατόπιση του μείγματος δανειακών χαρτοφυλακίων και εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων για την ενίσχυση της κερδοφορίας.
- Προσαρμογή μιας πιο ολοκληρωμένης οργανωτικής δομής για την ενίσχυση της λήψης αποφάσεων και της ευελιξίας.

Το ταξίδι της Τράπεζας Πειραιώς αποτελεί παράδειγμα μιας δυναμικής προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και τις απαιτήσεις της αγοράς. Η ικανότητα της τράπεζας να στραφεί από την επέκταση στην ενοποίηση και τώρα στην ψηφιακή καινοτομία υπογραμμίζει την ανθεκτικότητα και τη στρατηγική της προνοητικότητα. Καθώς η Τράπεζα Πειραιώς ατενίζει το μέλλον, οι στρατηγικές της στηρίζονται σταθερά σε διδάγματα από το παρελθόν, σε συνδυασμό με την οξεία επίγνωση των αναδυόμενων ευκαιριών και προκλήσεων.

Ο πρωταρχικός στόχος για την Τράπεζα Πειραιώς παραμένει σαφής: να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη, παραμένοντας παράλληλα πυλώνας σταθερότητας και καινοτομίας στην ελληνική οικονομία. Συνεχίζοντας να εξισορροπεί τη διαχείριση κινδύνου με επιθετικές στρατηγικές αγοράς και αγκαλιάζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η Τράπεζα Πειραιώς βρίσκεται σε καλή θέση για να περιηγηθεί στο εξελισσόμενο τοπίο του τραπεζικού τομέα, δημιουργώντας αξία για τους μετόχους της και συμβάλλοντας θετικά στην ευρύτερη οικονομία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα.
- Τράπεζα Πειραιώς (2022). *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης και Δραστηριοτήτων*.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Barney, Jay B and Hesterly, William S. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson Education.
- CurrencyCloud (2016) “Banks and the FinTech Challenge: How disruption has been a catalyst for collaboration and innovation”, Currencycloud White paper.
- Dahl et al. (2016), “Bank Size, Compliance Costs and Compliance Performance in Community Banking”, Community Banking Research Conference.
- Daniel Drummer, André Jerenz, Philipp Siebelt, Mario Thaten (2016) “FinTech – Challenges and Opportunities”, McKinsey&Company.
- Degryse, Hans et al. (2007) “Distance, Bank Organizational Structure and Credit”, TILEC Discussion Paper; Vol. 2007-018. Tilburg: TILEC.Drew.
- Hiroshi Nakaso (2016) “FinTech – Its Impacts on Finance, Economies and Central Banking”, Bank of Japan, Remarks at the University of Tokyo - Bank of Japan Joint Conference in Tokyo on "FinTech and the Future of Money".
- Peter Wong (2017) “Fintech an opportunity, not a threat, to banking industry”, China Daily Hong Kong.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review. (May–June): 43–59.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14th Edition, Pearson Education Inc., New York.

ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2023), e-Εκδόσεις, Η Ελληνική Οικονομία.
<https://www.statistics.gr/the-greek-economy>
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2023), Στατιστικές, Οικονομία, Δείκτες.
<https://www.statistics.gr/statistics/eco>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Ιστορική διαδρομή Ομίλου*.
<https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/important-dates/2020-2021>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Σκοπός και Αξίες*.
<https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/purpose-and-values>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Εταιρική Διακυβέρνηση*.
<https://www.piraeusholdings.gr/el/Investors/Corporate-Governance>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Δημοσιεύσεις*.
<https://www.piraeusholdings.gr/en/Press-Office>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Environment, Society, Governance (ESG)*.
<https://www.piraeusholdings.gr/el/sustainable-banking>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα.
- Θερίου Ν. (2005). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990). *Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα.
- Νικολαΐδης Χ. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Επιχειρησιακή Κουλτούρα*. Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου.
- Σαρσέντης Β. (1996). *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*. Εκδόσεις Μπένου.
- Πιντέρης Γ. (2002). *Τραπεζικές Κρίσεις και πολιτικές αναδιάρθρωσης του τραπεζικού συστήματος*. Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών.
- Χαρδούβελης Γ. (2016). *Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα στα Χρόνια της Κρίσης*. Συνέδριο Εταιρείας Μελέτης Εμπορικού και Οικονομικού Δικαίου: «Το οικονομικό δίκαιο την εποχή της κρίσης», Αθήνα.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acharya, V. V., & Richardson, M. (Eds.). (2009). *Restoring Financial Stability: How to Repair a Failed System*. John Wiley & Sons.
- Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin Homewood.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Bank of Greece (2012). *Report on the Recapitalization and Restructuring of the Greek Banking Sector*.
- Barney, Jay B and Hesterly, William S. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson Education.

- Barney J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall.
- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1) 99–120.
- Bernanke, B. S. (2015). *The Courage to Act: A Memoir of a Crisis and Its Aftermath*. W. W. Norton & Company.
- Brews P. and Purohit D. (2007). *Strategic Planning in Unstable Environments*, Long Range Planning.
- Brinker, B. (2000). *Corporate Budgeting*. Wiley.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope: The dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business.
- CurrencyCloud (2016) “Banks and the FinTech Challenge: How disruption has been a catalyst for collaboration and innovation”, Currencycloud White paper.
- Dahl et al. (2016), “Bank Size, Compliance Costs and Compliance Performance in Community Banking”, Community Banking Research Conference.
- Daniel Drummer, André Jerenz, Philipp Siebelt, Mario Thaten (2016) “FinTech – Challenges and Opportunities”, McKinsey&Company.
- Degryse, Hans et al. (2007) “Distance, Bank Organizational Structure and Credit”, TILEC Discussion Paper; Vol. 2007-018. Tilburg: TILEC.Drew.
- Eichengreen, B. (2015). *Hall of Mirrors: The Great Depression, The Great Recession, and the Uses-and Misuses-of History*. Oxford University Press.
- European Banking Federation, (2018). *Banking in Europe: EBF Facts & Figures*.
- Feldman E. (2020). *Corporate Strategy: Past, Present, and Future*. *Strategic Management Review*, 2020, 1: 179–206.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business Press.

- Grant, R.M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Basil Blackwell.
- Hart, S. L. (1997). *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*. Harvard Business Review.
- Henderson, B.D. (1989). *Theory of Strategy*. Harvard Business Review.
- Hiroshi Nakaso (2016) "FinTech – Its Impacts on Finance, Economies and Central Banking", Bank of Japan, Remarks at the University of Tokyo - Bank of Japan Joint Conference in Tokyo on "FinTech and the Future of Money".
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2023). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*.
- Jackowicz, Krzysztof & Kowalewski, Oskar & Kozłowski, Łukasz, (2013). *The influence of political factors on commercial banks in Central European countries*, Journal of Financial Stability, Elsevier, vol. 9(4), pages 759-777.
- Javidan M. (1998). *Core Competence: What Does It Mean in Practice?* Long Range Planning.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Klein H. E. and Linneman R. E. (1984). *Environmental Assessment: An International Study of Corporate Practices*. Journal of Business Strategy (Summer 1984), p. 72.
- Lastra, R. M. (2015). *International Financial and Monetary Law*. Oxford University Press.
- Meghir, K., Pissarides, C., Vayanos, D., and N. Vettas , (2017). *Beyond Austerity: Reforming the Greek Economy*, MIT Press, forthcoming.
- Mishkin, F. S. (2006). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. Pearson Education.

- Newbert S. L. (2008). *Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal.
- Peter Wong (2017) "Fintech an opportunity, not a threat, to banking industry", China Daily Hong Kong.
- Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review. (May–June): 43–59.
- Porter M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, (Vol. 57, No. 2).
- Porter M. E. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Ravasi D. and Schultz M. (2006). *Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture*. Academy of Management Journal.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press.
- Rousseau D. M. (1990). *Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods*," Jossey-Bass.
- Rumelt, R. P., D. E. Schendel, and D. J. Teece. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rumelt, R.P. (2012). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Strategic Direction, Vol. 28 No. 8.
- Schein E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass.
- Sidhu J.S. (2004). *Business-Domain Definition and Performance: An Empirical Study*," SAM Advanced Management Journal, pp. 40–45.
- Sorkin, A. R. (2009). *Too Big to Fail: The Inside Story of How Wall Street and Washington Fought to Save the Financial System—and Themselves*. Viking.

- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
- Tooze, A. (2018). *Crashed: How a Decade of Financial Crises Changed the World*. Viking.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy*. 14th Edition, Pearson Education Inc., New York.
- Zettelmeyer, J., Trebesch, C. and Gulati, M., (2013). *The Greek debt restructuring: an autopsy*, Economic Policy.

ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2023), Στατιστικά Στοιχεία, Εκδόσεις <https://www.hba.gr/>
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2023), e-Εκδόσεις, Η Ελληνική Οικονομία. <https://www.statistics.gr/the-greek-economy>
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2023), Στατιστικές, Οικονομία, Δείκτες. <https://www.statistics.gr/statistics/eco>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Ιστορική διαδρομή Ομίλου*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/important-dates/2020-2021>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Σκοπός και Αξίες*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/group-profile/purpose-and-values>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Εταιρική Διακυβέρνηση*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/Investors/Corporate-Governance>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Δημοσιεύσεις*. <https://www.piraeusholdings.gr/en/Press-Office>
- Τράπεζας Πειραιώς (2023). *Environment, Society, Governance (ESG)*. <https://www.piraeusholdings.gr/el/sustainable-banking>