

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (MBA TQM)



Διπλωματική Εργασία:

Στρατηγική ανάλυση του Κλάδου των Τραπεζών, προς
Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Μεταπτυχιακός Φοιτητής: Σπύρος Γεωργομανώλης

Επιβλέπουσα: Καθηγήτρια Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2017

Στρατηγική ανάλυση του κλάδου των τραπεζών, προς αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σπύρος Γεωργομανώλης

Σημαντικοί όροι: Στρατηγική ανάλυση, τραπεζικός κλάδος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Περίληψη

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον υπόκειται σε διαρκείς μεταβολές, οι οποίες δύνανται να τροποποιήσουν τις στρατηγικές προσεγγίσεις των οργανισμών. Δεδομένου ότι η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οφείλει να ανταποκρίνεται στις περιβαλλοντικές συνθήκες και στα ειδικά κλαδικά χαρακτηριστικά, οι επιχειρήσεις καλούνται να καλλιεργούν τους πόρους και τις δεξιότητές τους εντός αυτού του ευμετάβλητου επιχειρηματικού πλαισίου. Μεταξύ άλλων, οι δυσμενείς μακροοικονομικές συνθήκες, η πολιτική αβεβαιότητα, οι μεταβαλλόμενες δημογραφικές τάσεις και τα υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, υποχρεώνουν τα τραπεζικά ιδρύματα σε αναπροσαρμογή του στρατηγικού προσανατολισμού τους προς αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, η επιδείνωση του οικονομικού κλίματος, όπως αυτό διαφαίνεται από τα συνεχιζόμενα μέτρα λιτότητας και την αύξηση των μη-εξυπηρετούμενων τραπεζικών εκθέσεων (NPEs), αναδεικνύουν την ανάγκη εστίασης σε καινοτομικές προσεγγίσεις με προσανατολισμό στην αγορά. Σε αυτό το πλαίσιο, η εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών δύναται να αποτελέσει τη βάση ανάπτυξης ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επιτρέποντας την επίτευξη ανώτερων επιπέδων ικανοποίησης των πελατών και διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.

Strategic analysis of the banking sector, in pursuit of competitive advantage

Spyros Georgomanolis

Important terms: Strategic analysis, banking sector, competitive advantage

Abstract

The modern business environment is subject to constant fluctuations, which bear a significant impact on the strategic approaches of business organizations. Given that the pursuit of a competitive advantage should match environmental conditions and distinct sectoral characteristics, businesses are encouraged to cultivate their resources and skills within this volatile entrepreneurial context. Among other factors, adverse macroeconomic conditions, political uncertainty, changing demographic trends and high levels of competition in the Greek banking sector, require banking institutions to adjust their strategic orientation to seek competitive advantage. In particular, the hostile economic climate, as evidenced by continued austerity measures and the increase in non-performing banking exposures (NPEs), highlights the need to focus on innovative and market-oriented approaches. In this context, the utilization of new technologies can form the basis for developing a sustainable competitive advantage by achieving higher levels of customer satisfaction and differentiation from existing competitors.

*Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αφιερωμένη
στους γονείς μου Δημήτρη και Σμαράγδα
που όλα αυτά τα χρόνια μου συμπαραστάθηκαν
ποικιλοτρόπως καθώς και στα αδέρφια μου Θοδωρή και Μαρία.
Επιπλέον είναι αφιερωμένη στους ανθρώπους που μ' αγαπούν, πιστεύουν σε
μένα και βρίσκονται δίπλα μου όταν τους χρειάζομαι.
Ελπίζω να αναδειχτώ άξιος της υπομονής τους και της εμπιστοσύνης τους.*

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών MBA – TQM Intl, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας Κας Βικτωρίας Πέκκα. Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω την κυρία Βικτωρία Πέκκα , για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα το οποίο ανταποκρίνεται πλήρως στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα καθώς και για την αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανάλυση PESTEL	46
---------------------------------	----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Δομή της Διπλωματικής	9
Διάγραμμα 2: Στρώματα του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος.....	18
Διάγραμμα 3: Ανάλυση PESTEL	19
Διάγραμμα 4: Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	23
Διάγραμμα 5: Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων για τον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο...	51

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1. Οριοθέτηση του θέματος.....	8
1.2. Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι της διπλωματικής.....	8
1.3. Δομή της διπλωματικής.....	9
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	11
2.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	11
2.1.1. Εννοιολογική προσέγγιση.....	11
2.1.2. Ορισμός.....	15
2.2. Στρατηγική ανάλυση.....	17
2.2.1. Ανάλυση εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος.....	19
2.2.2. Ανάλυση εξωτερικού μικρο-περιβάλλοντος.....	22
2.3. Βιβλιογραφία ενότητας.....	26
3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	30
3.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	30
3.2. Δευτερογενή δεδομένα.....	30
3.3. Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος.....	33
3.3.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις, ιστορική αναδρομή και κλαδικά χαρακτηριστικά.....	33
3.3.2. Εξαγορές και συγχωνεύσεις.....	38
3.3.3. Η υφιστάμενη κατάσταση.....	40
3.3.4. Εταιρική κουλτούρα.....	42
3.4. Στρατηγική ανάλυση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου.....	43
3.4.1. Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος.....	43
3.4.2. Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος.....	48
3.5. Βιβλιογραφία ενότητας.....	52
3.5.1. Ελληνόγλωσση.....	52
3.5.2. Ξενόγλωσση.....	53
4. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	56
4.1. Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τραπεζικό κλάδο.....	56
4.2. Έμφαση στην ικανοποίηση πελατών.....	56
4.3. Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.....	60

4.4.	Προσανατολισμός στην αγορά και καινοτομία	62
4.5.	Βιβλιογραφία ενότητας.....	64
5.	ΛΙΣΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ.....	67
5.1.	Ελληνόγλωσση	67
5.2.	Ξενόγλωσση.....	68

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Οριοθέτηση του θέματος

Η ανάλυση των συνθηκών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η προσαρμογή σε αυτές αποτελεί μια κρίσιμη οδό για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο και δεδομένης της σπουδαιότητας του τραπεζικού τομέα για τις εθνικές οικονομίες και την κοινωνική ευημερία, οι τραπεζικοί οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόζονται στο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται.

1.2. Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι της διπλωματικής

Η παρούσα διπλωματική αποσκοπεί στη διερεύνηση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου και στον προσδιορισμό πιθανών μεθόδων επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι της διπλωματικής είναι:

Σ₂: Η θεωρητική διερεύνηση των εννοιών της στρατηγικής ανάλυσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σ₁: Η διενέργεια στρατηγικής ανάλυσης (μάκρο και μικρο συνθήκες) του περιβάλλοντος που διέπει τον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

Σ₃: Η αναζήτηση εναλλακτικών επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

Ο πρώτος στόχος της διπλωματικής (Σ₁), αφορά στη θεωρητική επισκόπηση που διενεργείται ενώ ο δεύτερος στόχος (Σ₂), αφορά κυρίως στο εμπειρικό μέρος της διατριβής το οποίο βασίζεται στη συλλογή και ανάλυση διαθέσιμων δευτερογενών δεδομένων. Ο τρίτος ερευνητικός στόχος (Σ₃) αφορά στην εξαγωγή συμπερασμάτων η οποία προκύπτει από το συνδυασμό της θεωρητικής επισκόπησης και της ανάλυσης των δευτερογενών δεδομένων.

1.3. Δομή της διπλωματικής

Μετά την εισαγωγική πρώτη ενότητα, το δεύτερο κεφάλαιο αφορά στη διενέργεια θεωρητικής επισκόπησης των εννοιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της στρατηγικής ανάλυσης. Στο τρίτο κεφάλαιο, μετά την παρουσίαση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, επιδιώκεται η συλλογή και ανάλυση δευτερογενών δεδομένων με σκοπό τη διενέργεια στρατηγικής ανάλυσης στον εν λόγω κλάδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο, διενεργείται ο συνδυασμός της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με την ανάλυση δευτερογενών δεδομένων για την τραπεζική αγορά, με απώτερο σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Διάγραμμα 1: Δομή της Διπλωματικής

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η θεωρητική επισκόπηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντάσσεται στο πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ (strategic management), το οποίο μεταξύ άλλων, αφορά και στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρηματικές επιδόσεις δύνανται να διαμορφωθούν από τις στρατηγικές αποφάσεις των οργανισμών. Κατά συνέπεια, ως πτυχή της στρατηγικής κατεύθυνσης των οργανισμών, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εκτιμάται ότι επιφέρει ανώτερες επιχειρηματικές επιδόσεις (Barney, 1997· Durand & Vaara, 2009). Αυτή η προσέγγιση, θεμελιώνει την ακολουθία «πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίτευξη ανώτερων επιδόσεων», η οποία διέπει το πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ (Newbert, 2007).

2.1.1. Εννοιολογική προσέγγιση

Στην πλειοψηφία των επιχειρηματικών κλάδων, ορισμένες επιχειρήσεις είναι πιο επικερδείς από τις υπόλοιπες, ανεξάρτητα από το επίπεδο μέσης κερδοφορίας στην αγορά. Εύλογα, εκτιμάται ότι αυτές οι επιχειρήσεις ενδέχεται να κατέχουν κάτι ιδιαίτερο και δύσκολο να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές τους, το οποίο τους επιτρέπει να κυριαρχούν. Αυτές οι μοναδικές δεξιότητες και πόροι αναφέρονται ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην υφιστάμενη βιβλιογραφία (Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει είτε από την εφαρμογή μιας μοναδικής στρατηγικής δημιουργίας αξίας (Barney, 1991) είτε μέσω της καλύτερης υλοποίησης μιας κοινής στρατηγικής. Ωστόσο και για την επίτευξη βιωσιμότητας (ή διατηρησιμότητας), η επιχείρηση οφείλει να ανακαλύψει τρόπους αντίστασης στη διάβρωση που δύνανται να προκύψει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις ενέργειες των ανταγωνιστών (Porter 1985, σελ. 20). Με άλλα λόγια, θα πρέπει να αποφευχθεί η μίμηση από τον

ανταγωνισμό των δεξιοτήτων και των πόρων που διέπουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Barney, 1991).

Η ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει απασχολήσει εκτεταμένα την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Ο Barney (1991), υποστηρίζει ότι για να καταστεί πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ένας πόρος (ή μια δεξιότητα) του οργανισμού θα πρέπει να είναι πολύτιμος, σπάνιος και αδύνατον να υποστεί ακριβή αντιγραφή. Οι επιχειρησιακοί πόροι και δεξιότητες θεωρούνται πολύτιμοι όταν βοηθούν μια επιχείρηση στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και / ή την αποτελεσματικότητά της. Ωστόσο, αν ορισμένοι πόροι ή δεξιότητες κατέχονται από μεγάλο αριθμό παρόντων ή δυνητικών ανταγωνιστών, δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πολύτιμοι και σπάνιοι οργανικοί πόροι και δεξιότητες δύνανται να αποτελέσουν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μόνο εφόσον είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποκτηθούν από επιχειρήσεις που δεν τους διαθέτουν ήδη (Coyne, 1985). Η τελική προϋπόθεση για να εκληφθεί ένας πόρος / ικανότητα ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η απουσία υποκατάστασης. Η υποκατάσταση μπορεί να λάβει χώρα και σε περιστάσεις κατά τις οποίες ενώ ένας ανταγωνιστής δεν μπορεί να αντιγράψει επακριβώς τους πόρους / δεξιότητες μιας επιχείρησης, αλλά δύνανται να χρησιμοποιήσει παρόμοιους ή διαφορετικούς πόρους ως στρατηγικά υποκατάστατα τα οποία του επιτρέπουν να υλοποιήσει τις ίδιες στρατηγικές (Barney, 1991).

Περαιτέρω, ο Coyne (1985) επισημαίνει ότι όχι μόνο πρέπει μια επιχείρηση να κατέχει μια ικανότητα ή πόρο που οι ανταγωνιστές της δεν έχουν («χάσμα ικανότητας»), αλλά το εν λόγω χάσμα ικανότητας θα πρέπει να είναι σημαντικό για τους πελάτες της επιχείρησης ή του κλάδου. Με άλλα λόγια, για να μπορεί μια επιχείρηση να απολαμβάνει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα τμήμα της αγοράς, η διαφορά μεταξύ της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της οφείλει να αντικατοπτρίζεται σε ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία αποτελούν βασικά κριτήρια αγοράς. Επιπλέον, για να είναι βιώσιμο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να

είναι διατηρήσιμα τόσο τα βασικά κριτήρια αγοράς όσο και το υφιστάμενο χάσμα δυνατοτήτων (Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993). Ωστόσο, σε περίπτωση μετατροπής των βασικών κριτηρίων αγοράς, η βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από την ικανότητά της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις αλλαγές και / ή να επηρεάζει τα βασικά κριτήρια αγοράς (Boulding κ.α., 1993· Treacy & Wiersema, 1993).

Όπως διαφαίνεται από την προηγούμενη συζήτηση, οι ερευνητές διακρίνουν μεταξύ δύο κατηγοριών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: τους μοναδικούς πόρους (περιουσιακά στοιχεία) και τις διακριτές ικανότητες (ικανότητες). Οι Day & Wensley (1988) περιγράφουν τις ανώτερες δεξιότητες ως διακριτικές ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης που τους ξεχωρίζουν από το προσωπικό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και τους ανώτερους πόρους ως πιο απτά χαρακτηριστικά τα οποία επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητές της. Αυτές οι δύο κατηγορίες πλεονεκτήματος επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί τις διάφορες πρωτεύουσες και δευτερεύουσες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είτε με χαμηλότερο κόστος είτε με τρόπο που οδηγεί σε διαφοροποίηση. Ειδικότερα, οι μοναδικοί πόροι και ικανότητες διευκολύνουν την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων θέσης υπό τη μορφή ανώτερης αξίας μέσω διαφοροποίησης και / ή χαμηλότερου σχετικού κόστους (Porter, 1985). Οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμπεριλαμβάνουν πόρους όπως οι οικονομίες κλίμακας και εμπέλειας και η ονομασία της μάρκας (brand), καθώς και δεξιότητες οι οποίες στηρίζουν την καινοτομία και την ανώτερη ποιότητα των προσφορών μιας επιχείρησης. Η επίτευξη χαμηλού κόστους ή πλεονεκτήματος διαφοροποίησης συνεπάγεται τον εντοπισμό εκείνων των δεξιοτήτων και των πόρων που διαθέτει μια εταιρεία, οι οποίοι δύνανται να επιτρέψουν στην επιχείρηση την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, όπως επισημαίνει ο Aaker (1991), ενδέχεται να χρειαστούν πολλαπλές βάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα «θέσης» στην αγορά, δύνανται να αναπτυχθούν ως πλεονεκτήματα ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης. Η

ηγεσία κόστους συνεπάγεται την εκτέλεση των περισσότερων δραστηριοτήτων με χαμηλότερο κόστος από ότι οι ανταγωνιστές, προσφέροντας ένα παρόμοιο προϊόν. Η διαφοροποίηση συνεπάγεται ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται μια σταθερή διαφορά σε σημαντικά χαρακτηριστικά μεταξύ των προσφορών της επιχείρησης και των προσφορών των ανταγωνιστών της. Τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, οι κίνδυνοι και οι απαιτήσεις εφαρμογής της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης ως εναλλακτικές γενικές στρατηγικές έχουν αναπτυχθεί εκτεταμένα στην υφιστάμενη βιβλιογραφία (Porter, 1980· 1985). Δεδομένου ότι η παρούσα διπλωματική αφορά στον τραπεζικό κλάδο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση της Shostack (1987), αναφορικά με τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών υπό το πρίσμα της πολυπλοκότητας (ο αριθμός των βημάτων που εμπλέκονται στην παροχή της υπηρεσίας) και της απόκλισης (η εκτελεστική καθυστέρηση σε κάθε βήμα της διαδικασίας). Οι εναλλακτικές στρατηγικές τοποθέτησης που δύναται να προκύψουν από αυτήν την ανάλυση (π.χ. μια τυποποιημένη και οικονομικά αποδοτική υπηρεσία ή μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα σε συγκεκριμένα τμήματα), δύναται να οδηγήσουν σε αποκλίσεις της αξίας που γίνεται αντιληπτή από την αγορά.

Κεντρικό στοιχείο της έννοιας του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η έννοια της ανθεκτικότητας ή της αδυναμίας αντιγραφής (απομίμησης). Ένα βασικό χαρακτηριστικό της αδυναμίας «αντιγραφής» είναι ότι είναι ενδογενής και ιδιοσυγκρασιακή (Mahoney & Pandian, 1992), ενώ δύναται να προκύπτει εξαιτίας ασυμμετριών στις δεξιότητες και στα περιουσιακά στοιχεία ανταγωνιστικών επιχειρήσεων τα οποία αυξάνουν το κόστος της στρατηγικής αντιγραφής. Η διατήρηση αυτών των μηχανισμών απομόνωσης προστατεύει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από προηγούμενες και / ή παρούσες επιχειρηματικές ενέργειες. Η κατανόηση της ανθεκτικότητας κάθε μηχανισμού απομόνωσης έχει σημαντικές επιπτώσεις στις στρατηγικές διαφοροποίησης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η αντιγραφή από τους ανταγωνιστές γίνεται ακόμη δυσκολότερη όταν υπάρχει ασάφεια ως προς τους παράγοντες που ευθύνονται για τις ανώτερες επιδόσεις μιας επιχείρησης. Οι πόροι που δεν μπορούν να αποκτηθούν ή μεταβιβαστούν είτε επειδή τα δικαιώματά ιδιοκτησίας τους δεν είναι καθορισμένα με ακρίβεια είτε διότι είναι αναπόσπαστα στοιχεία της

επιχείρησης αποτελούν ένα είδος σταθερών πόρων (Dierickx & Cool, 1989), οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε μερικές περιστάσεις ενδέχεται η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων να καθιστά αδύνατη την αναγνώριση των βασικών παραγόντων επιτυχίας τους. Επιπλέον, ο διακριτός προσδιορισμός βασικών παραγόντων επιτυχίας μπορεί να είναι αναποτελεσματικός, επειδή η επιχειρηματική επιτυχία δύναται να οφείλεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ παραγόντων της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, οι δυνητικοί μιμητές ενδέχεται να δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν το σύνολο των παραγόντων που είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Συνολικά και όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, η υφιστάμενη θεωρία έχει αναγνωρίσει πληθώρα στοιχείων τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και συμπεριλαμβάνουν φραγμούς της αγοράς (Caves & Porter, 1977), ανταγωνιστικές «θέσεις» (Porter, 1985) και διακριτούς πόρους ή ικανότητες (Barney, 1991). Ωστόσο, παρά τις ποικίλες ερευνητικές προσπάθειες, το θεωρητικό πλαίσιο δεν έχει παράγει έναν κοινώς αποδεκτό ορισμό για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.1.2. Ορισμός

Όπως προκύπτει στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν γίνεται κατανοητή με ενιαίο και ομοιόμορφο τρόπο (O'Shannassy, 2008), με αποτέλεσμα να προκαλείται ένα πρόβλημα εννοιολογικού ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το εν λόγω πρόβλημα επιφέρει πολυάριθμα προβλήματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως είναι η ταύτιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τις επιχειρηματικές επιδόσεις (Arend, 2010). Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, εκτιμάται ότι στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποδίδονται πολλαπλά νοήματα (Foss & Knudsen, 2003). Όπως προαναφέρθηκε, οι περισσότεροι μελετητές ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την επίτευξη ανώτερων επιδόσεων (Sigalas & Pekka Economou, 2013),

εστιάζοντας σε όρους όπως η κερδοφορία και η αξία (Bosse, Phillips & Harrison, 2009). Παράλληλα, ένα άλλο ρεύμα μελετητών ταυτίζει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τις πηγές του ή τα αίτια ανάπτυξής του.

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει μελετηθεί εκτεταμένα στην υφιστάμενη βιβλιογραφία του αντικείμενου του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ο Ansoff (1965) επιδίωξε να ορίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τα διακριτά χαρακτηριστικά και ιδιότητες των αγορών που επιτρέπουν στην επιχείρηση την κατοχύρωση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης. Ο ορισμούς του Ansoff εκτιμάται ότι καθοδήγησε μελλοντικές έρευνες στο στρατηγικό μάνατζμεντ και οι οποίες απέδωσαν αυξημένη έμφαση στην αναγνώριση πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sigalas & Pekka Economou, 2013). Ωστόσο, η υφιστάμενη θεωρία επηρεάστηκε σημαντικά από την προσέγγιση του Porter (1985), ο οποίος αναγνώρισε την ύπαρξη δύο βασικών μορφών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση. Ειδικότερα, ο Porter (1985) υποστήριξε ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της παροχής ανώτερης αξίας δύναται να προέλθει από την προσφορά ισοδύναμων οφελών σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές ή από την παροχή μοναδικών οφελών με υψηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές.

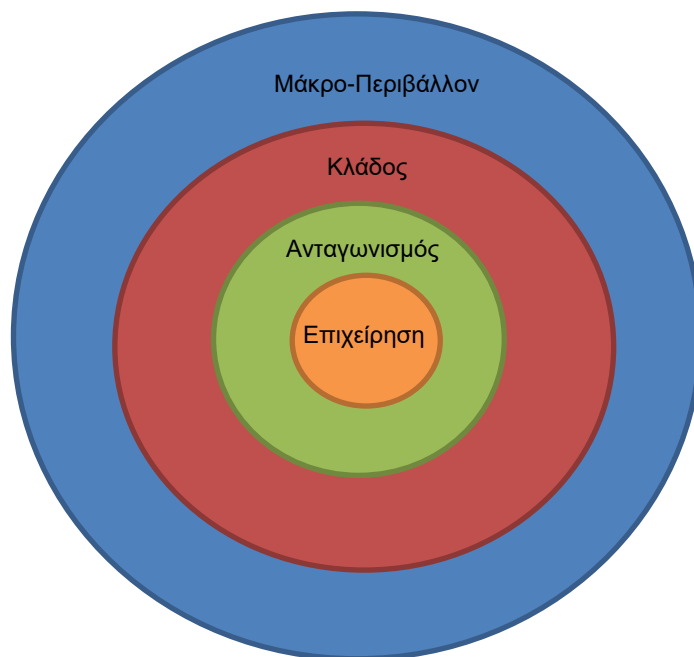
Σε γενικές γραμμές, η σύγχυση στην υφιστάμενη θεωρία έχει οδηγήσει στην ανάδυση ερωτημάτων αναφορικά με τη θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη σύνδεσή του, μεταξύ άλλων, με τις ανώτερες επιδόσεις, την παροχή αξίας στους μετόχους, την οικονομική αξία και την υπέρβαση του ανταγωνισμού (Sigalas & Pekka Economou, 2013). Συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τους προηγούμενους προβληματισμούς και για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται *«η άνω του μέσου όρου του κλάδου και πλήρης εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών και εξουδετέρωση όλων των ανταγωνιστικών απειλών της αγοράς από την επιχείρηση»* (Sigalas, Pekka Economou & Georgopoulos, 2013).

2.2. Στρατηγική ανάλυση

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η εκμετάλλευση των εξωγενών ευκαιριών, δυνάμεων της επιχείρησης και διακριτών της πόρων δύναται να επιτευχθεί μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού (Abraham, 2013). Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική ανάλυση λογίζεται ως απαραίτητη για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την υπέρβαση του ανταγωνισμού και την ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής. Για τον Abraham (2013) η στρατηγική ανάλυση αφορά στο συνδυασμό της εξωτερικής ανάλυσης του περιβάλλοντος με τις ικανότητες και τους πόρους της επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Κατά συνέπεια, εκτιμάται ότι η δημιουργία μιας στρατηγικής εικόνας του επιχειρηματικού πλαισίου προϋποθέτει τη διενέργεια ανάλυσης του περιβάλλοντος για τον προσδιορισμό ευκαιριών προς εκμετάλλευση και απειλών προς αντιμετώπιση. Το επιχειρησιακό περιβάλλον διαμορφώνει το πεδίο δράσης των οργανισμών. Πέρα από τις υπάρχουσες ευκαιρίες, περιβαλλοντικές απειλές όπως οι αρνητικές διακυμάνσεις της ζήτησης, οι νέες κανονιστικές απαιτήσεις, οι επαναστατικές τεχνολογίες και η είσοδος νέων ανταγωνιστών, δύνανται να απειλήσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η προσεκτική ανάλυση των περιβαλλοντικών συνθηκών είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτευχθεί η πρόβλεψη και διαμόρφωση των περιβαλλοντικών αλλαγών. Τα μεταβαλλόμενα και σύνθετα περιβάλλοντα οργανώνονται σε μια σειρά από «στρώματα», τα οποία απεικονίζονται στο Διάγραμμα 2 (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Το εξωτερικό μάκρο-περιβάλλον βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης και αποτελείται από ευρείς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την πλειοψηφία των επιχειρηματικών οργανισμών. Η ανάλυση αυτού του επιπέδου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο οι μελλοντικές τάσεις στο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό περιβάλλον επηρεάζουν τους οργανισμούς, προσδιορίζοντας τους βασικούς παράγοντες αλλαγής (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Οι βασικοί παράγοντες αλλαγής (key drivers of

change) χρησιμοποιούνται για την κατασκευή σεναρίων και τη συνεπακόλουθη εξέταση της μεταβολής των στρατηγικών επιλογών.



Διάγραμμα 2: Στρώματα του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Πηγή: Johnson, Scholes & Whittington (2008)

Ο κλάδος αποτελεί το επόμενο στρώμα του περιβάλλοντος, το οποίο αποτελείται από οργανισμούς που παράγουν τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες. Σε αυτό το επίπεδο, το πλαίσιο της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων (Porter, 1979) συνεισφέρει στην κατανόηση της ελκυστικότητας των κλάδων και στον προσδιορισμό πιθανών απειλών εκτός των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Τέλος, το στρώμα που περιβάλλει αμεσότερα την επιχείρηση είναι ο «ανταγωνισμός». Στην πλειοψηφία των κλάδων, υφίστανται πολυάριθμοι οργανισμοί με διαφορετικά χαρακτηριστικά οι οποίοι ανταγωνίζονται σε διαφορετικές βάσεις. Στο πλαίσιο της ομοιότητας του ανταγωνισμού, η έννοια των στρατηγικών ομάδων επιτρέπει τον εντοπισμό στενών και πιο απομακρυσμένων ανταγωνιστών. Ομοίως, στην αγορά, οι προσδοκίες των πελατών δεν είναι πανομοιότυπες με αποτέλεσμα να καθορίζουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κατά περίπτωση (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Συνολικά, η ανάλυση στρατηγικών ομάδων υποστηρίζει τη βέλτιστη κατανόηση του ανταγωνισμού (δια μέσου της έμφασης στους άμεσους ανταγωνιστές που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρά σε όλες τις

επιχειρήσεις του κλάδου), στην εύρεση στρατηγικών «κενών» και στον προσδιορισμό εμποδίων «κινητικότητας» μεταξύ των υφιστάμενων στρατηγικών ομάδων.

2.2.1. Ανάλυση εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αφορά στην εξέταση αλληλένδετων παραγόντων οι οποίοι περιβάλλουν τους επιχειρηματικούς οργανισμούς (Worthington & Britton, 2006). Όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3, η ανάλυση PESTEL (political, economic, social, technological, environmental & legal) παρέχει μια ευρεία θεώρηση των μάκρο-συνθηκών, από την οποία προκύπτουν οι βασικοί παράγοντες αλλαγής που αφορούν στις σημαντικότερες περιβαλλοντικές τάσεις για τους οργανισμούς (Thomas, 2007). Κατά συνέπεια, η εν λόγω ανάλυση αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο των επιχειρήσεων και χρησιμοποιείται για την εξέταση των συστημάτων και των δομών που περιβάλλουν μία επιχείρηση



Διάγραμμα 3: Ανάλυση PESTEL

(Ανακτήθηκε από: <https://inkmypapers.sg/pestel-analysis/pestel-analysis-graph/>)

Στην ανάλυση του πολιτικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται παράγοντες οι οποίοι δύνανται να επιτρέψουν, να απαγορεύσουν, να διευκολύνουν ή να περιορίσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι η πολιτική σταθερότητα, το νομοθετικό πλαίσιο ρύθμισης του επιχειρησιακού πεδίου, η φορολογία, το πολιτικό καθεστώς, το σύστημα διακυβέρνησης, η συμμετοχή σε διακρατικές εμπορικές συμφωνίες και οι επιμέρους κυβερνητικές επιλογές που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα. Τέλος, το πολιτικό περιβάλλον εμπεριέχει και την τοπική διοίκηση (π.χ. δημοτικές και νομαρχιακές αρχές).

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά στην οικονομική ζωή μιας χώρας και εμπεριέχει παράγοντες όπως τα επιτόκια δανεισμού, ο πληθωρισμός, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, η ανεργία και ο ρυθμός μεγέθυνσης του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ). Εύλογα, οι ανωτέρω μακροοικονομικοί παράγοντες επιφέρουν σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας και λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων (π.χ. τα επιτόκια δανεισμού επηρεάζουν το κόστος άντλησης κεφαλαίων στο πλαίσιο μιας στρατηγικής ανάπτυξης και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρεάζουν τις εξαγωγικές και εισαγωγικές δραστηριότητες).

Η ανάλυση του κοινωνικού περιβάλλοντος εμπεριέχει την εξέταση παραγόντων όπως οι υφιστάμενες κοινωνικές δομές και αντιλήψεις των κατοίκων μιας χώρας ή μικρότερης κοινότητας εντός αυτής, τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού, οι πολιτισμικές επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης, οι κοινωνικοί ρόλοι των δύο φύλων, η ηλικιακή διαστρωμάτωση και το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης για περιβαλλοντικά ζητήματα. Η σημασία των κοινωνικών παραγόντων του μάκρο-περιβάλλοντος έγκειται στο ότι αντανakλώνται στις προτιμήσεις και στη ζήτηση, με αποτέλεσμα να κατευθύνουν τη χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής και τακτικής.

Το τεχνολογικό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση των συνθηκών του μάκρο-περιβάλλοντος, εμπεριέχοντας παράγοντες όπως οι καινοτομίες, τα τεχνολογικά εμπόδια εισόδου, οι δραστηριότητες έρευνας & ανάπτυξης (R&D), οι τεχνολογίες που οδηγούν σε καινοτομικά προϊόντα, νέα κανάλια διανομής και νέους τρόπους προβολής. Οι τεχνολογικοί παράγοντες

δύνανται να διαμορφώσουν νέα ανταγωνιστικά πρότυπα με αποτέλεσμα να μεταβάλλουν τις ισορροπίες δύναμης στον κλάδο.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αφορούν σε ζητήματα που σχετίζονται με τις κλιματολογικές συνθήκες και τη βιωσιμότητα του φυσικού περιβάλλοντος. Αυτοί οι προβληματισμοί δύνανται να επηρεάσουν τις λειτουργίες των επιχειρήσεων και να οδηγήσουν στην ανάδυση νέων ανταγωνιστικών πρακτικών (π.χ. δημιουργία νέων ή κατάργηση υφιστάμενων αγορών). Τέλος, το νομικό πλαίσιο του μάκρο-περιβάλλοντος εμπεριέχει παράγοντες όπως το εμπορικό δίκαιο, την δίκαιο προστασίας των καταναλωτών, την επιτροπή ανταγωνισμού, τους εργασιακούς νόμους και το κανονιστικό πλαίσιο για ζητήματα μετανάστευσης.

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, οι πολιτικοί παράγοντες αφορούν στο ρόλο των κυβερνήσεων και οι οικονομικοί αναφέρονται σε μακροοικονομικά μεγέθη όπως οι οικονομικοί κύκλοι και οι ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τυχόν πολιτισμικές και δημογραφικές μεταβολές, όπως για παράδειγμα η γήρανση του πληθυσμού στις δυτικές κοινωνίες. Οι τεχνολογικοί παράγοντες αφορούν σε καινοτομίες (π.χ. διαδίκτυο ή ψηφιακές συσκευές), οι περιβαλλοντικοί παράγοντες εστιάζουν σε πράσινα θέματα (όπως η ρύπανση και τα απόβλητα) και οι νομικοί παράγοντες εμπεριέχουν νομοθετικούς περιορισμούς ή αλλαγές (π.χ. νομοθεσία για εργασιακές σχέσεις και ανταγωνισμό, περιορισμοί στις συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων) (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Τα διοικητικά στελέχη αναλύουν τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και τις πιθανές επιπτώσεις τους στην επιχείρηση (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Όπως προαναφέρθηκε, πολλοί από αυτούς τους παράγοντες ενδέχεται να είναι αλληλεξαρτώμενοι, με αποτέλεσμα η ανάλυσή τους να καθίσταται αρκετά πολύπλοκη. Ως αποτέλεσμα σε κάθε ανάλυση των μάκρο-συνθηκών του περιβάλλοντος είναι απαραίτητη η εξαγωγή των βασικών παραγόντων αλλαγής, οι οποίοι αφορούν σε εκείνες τις δυνάμεις με την μεγαλύτερη πιθανότητα να επιδράσουν στην επιτυχία ή στην αποτυχία της επιχείρησης

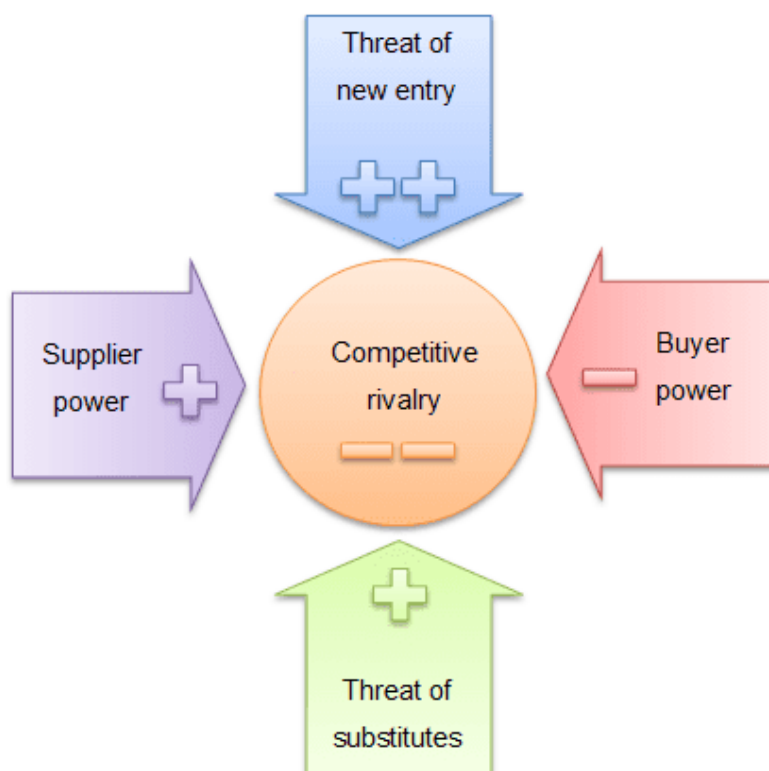
(Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Με βάση αυτούς τους παράγοντες, οι επιχειρήσεις δύνανται να αναπτύξουν εναλλακτικά σενάρια αναφορικά με τις πιθανές μελλοντικές επιδράσεις των παραγόντων του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος (Van der Heijden, 1996). Η ανάλυση πιθανών σεναρίων προκύπτει από τους περισσότερο ευμετάβλητους παράγοντες και αποτελεί μια πρακτική με εφαρμογές σε πολυάριθμους κλάδους, η οποία έχει μακρά παράδοση στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης επιχειρήσεων (Cornelius, Van de Putte & Romani, 2005). Συμπερασματικά, η ανάλυση του εξωτερικού μακρο περιβάλλοντος αποτελεί μια απαραίτητη διεργασία για την επιλογή στρατηγικών αποκρίσεων. Ωστόσο, η στρατηγική εικόνα του επιχειρηματικού πλαισίου καθίσταται περισσότερο ολοκληρωμένη με την εξέταση των αμεσότερων κλαδικών συνθηκών που περιβάλλουν την επιχείρηση.

2.2.2. Ανάλυση εξωτερικού μικρο-περιβάλλοντος

Η επίδραση των ευρύτερων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος μεταδίδεται στο αμεσότερο περιβάλλον της επιχείρησης μέσω των μεταβολών στις ανταγωνιστικές δυνάμεις που περιβάλλουν τους οργανισμούς (Johnson, Scholes & Whittington, 2008), όπως αυτές εκδηλώνονται στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, ένας κλάδος ή βιομηχανία είναι μια συστάδα επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο κύριο προϊόν (Rutherford, 1995) ή μια ομάδα επιχειρήσεων που παράγουν στενά υποκατάστατα (Porter, 1980). Από τη σκοπιά του στρατηγικού μάνατζμεντ, η κατανόηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι απαραίτητη, διότι αυτές καθορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου και την επιχειρηματική επιτυχία ή αποτυχία.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter (1979), όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4, αναπτύχθηκε αρχικά ως τρόπος αξιολόγησης της ελκυστικότητας (π.χ. πιθανότητα κερδοφορίας) διαφόρων κλάδων (Christensen, 2001). Η ανάλυση της δομής ενός κλάδου με το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων έχει αξία για τους περισσότερους οργανισμούς, αφού δύνανται να αποτελέσει ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για στρατηγική ανάλυση. Εκτός

από την αξιολόγηση της ελκυστικότητας ενός κλάδου, οι πέντε δυνάμεις υποστηρίζουν τον καθορισμό ενός σχεδίου δράσης. Συνολικά, όταν και οι πέντε δυνάμεις είναι υψηλές, οι κλάδοι καθίστανται λιγότερο ελκυστικοί για υφιστάμενους και δυνητικούς ανταγωνιστές.



Διάγραμμα 4: Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter

(Ανακτήθηκε από: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>)

Η πρώτη δύναμη αφορά στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο (Threat of Entry). Η είσοδος νέων ανταγωνιστών επηρεάζει τα επίπεδα ανταγωνισμού στην αγορά και εξαρτάται από τους υφιστάμενους φραγμούς, οι οποίοι λειτουργούν αποτρεπτικά σε επιχειρήσεις που επιδιώκουν την είσοδο στον κλάδο. Παράγοντες όπως η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, τα πλεονεκτήματα κόστους λόγω εμπειρίας, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, η αναμενόμενη αντίδραση των ανταγωνιστών, η νομοθετική προστασία και η διαφοροποίηση δύνανται να λειτουργήσουν ως φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο (Johnson, Scholes & Whittington, 2008) και συνεπώς να προστατέψουν τους υφιστάμενους οργανισμούς. Κατά συνέπεια, η απειλή εισόδου είναι χαμηλή όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά, και το αντίθετο.

Ως δεύτερη δύναμη του μοντέλου, η απειλή υποκατάστατων (threat of substitutes) αφορά στην ύπαρξη προϊόντων τα οποία προσφέρουν παρόμοια οφέλη με διαφορετικές διαδικασίες (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Πολλές φορές, τα στελέχη επικεντρώνονται στους ανταγωνιστές τους εντός του δικού τους κλάδου και αγνοούν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων. Ο κίνδυνος για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός πως τα υποκατάστατα δύνανται να μειώσουν τη ζήτηση για μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, καθώς οι πελάτες επιλέγουν εναλλακτικές λύσεις. Περαιτέρω, ο κίνδυνος υποκατάστασης θέτει ένα ανώτατο όριο στις τιμές που μπορούν να χρεωθούν και ως εκ τούτου, η ανάλυση υποκατάστατων εμπεριέχει την αξιολόγηση της σχέσης τιμής-ποιότητας των εν λόγω υποκατάστατων σε σχέση με τα προϊόντα του κλάδου. Τέλος, η απειλή των υποκατάστατων δύνανται να αυξηθεί σε περιστάσεις κατά τις οποίες κάποιο πιθανό υποκατάστατο εκμεταλλεύεται μια καινοτομία που αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών.

Η ισχύς των αγοραστών (buyer power) λειτουργεί ως τρίτη δύναμη του μοντέλου και εντείνεται σε περιστάσεις κατά τις οποίες υφίσταται μεγάλη συγκέντρωση αγοραστών και οι αγοραστές μπορούν να υποκαταστήσουν τους προμηθευτές τους (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Ωστόσο, όπως υποδηλώνει ο όρος αγοραστές, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτοί δύνανται να μην αφορούν στους τελικούς χρήστες των προϊόντων. Εάν οι αγοραστές είναι ισχυροί, έχουν τη δυνατότητα να απαιτήσουν χαμηλότερες τιμές ή βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, κάτι που ενδέχεται να οδηγήσει σε περιορισμό των κερδών για τους πωλητές.

Παρόμοια, η ισχύς των προμηθευτών (supplier power) αφορά σε εκείνες τις επιχειρήσεις που παρέχουν στον οργανισμό τα «υλικά» που χρειάζεται για να παράγει τα προϊόντα του και διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η συγκέντρωση των προμηθευτών, τα υψηλά κόστη αλλαγής προμηθευτή και η δυνατότητα των προμηθευτών να παρακάμψουν τους ενδιαμέσους (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Ομοίως με την περίπτωση των αγοραστών, οι προμηθευτές με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη δύνανται να περιορίσουν τα κέρδη της επιχείρησης.

Οι τέσσερις προαναφερόμενες δυνάμεις επιδρούν στην ανταγωνιστική αντιπαλότητα (competitive rivalry) μεταξύ μιας επιχείρησης και των πιο άμεσων ανταγωνιστών της. Για παράδειγμα, τα χαμηλά εμπόδια εισόδου αυξάνουν τον αριθμό των ανταγωνιστών και οι ισχυροί αγοραστές υποχρεώνουν τους προμηθευτές τους σε υψηλή αντιπαλότητα προκειμένου να προβούν σε καλύτερες προσφορές. Όσο πιο ανταγωνιστικός είναι ένας κλάδος, τόσο δυσμενέστερες είναι οι συνθήκες για τους υφιστάμενους (άμεσους) ανταγωνιστές. Ως άμεσοι ανταγωνιστές λογίζονται οι οργανισμοί με παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται στην ίδια ομάδα πελατών (δίχως να παρέχουν υποκατάστατα προϊόντα). Εκτός από την επιρροή των τεσσάρων προηγούμενων δυνάμεων, υπάρχουν διάφοροι επιπρόσθετοι παράγοντες που αυξάνουν το βαθμό αντιπαλότητας σε έναν κλάδο και αφορούν στην ισορροπία μεγέθους μεταξύ των ανταγωνιστών, στο χαμηλό ρυθμό μεγέθυνσης του κλάδου, στα υψηλά σταθερά κόστη, στην ύπαρξη σημαντικών φραγμών εξόδου και στην απουσία διαφοροποίησης (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Όπως διαφαίνεται από τα ανωτέρω, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τις δυνάμεις του κλαδικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού και ολοκληρώνεται με μια κρίση σχετικά με την ελκυστικότητα του κλάδου. Ειδικότερα, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων δύναται να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή κλάδων προς είσοδο ή έξοδο, για την εξέταση των πιθανών επιπτώσεων στους επιμέρους ανταγωνιστές και για τον προσδιορισμό της πιθανής επιρροής που δύναται να ασκήσει η επιχείρηση στην υφιστάμενη κλαδική δομή. Η επιρροή της επιχείρησης, δύναται να εκδηλωθεί με την αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο προκύπτει από τις αναλύσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο των στόχων της παρούσας εργασίας, τα είδη των στρατηγικών αναλύσεων που παρουσιάστηκαν εφαρμόστηκαν για την περίπτωση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του μοντέλου θα πρέπει να διενεργείται στο κατάλληλο επίπεδο και όχι απαραίτητα σε όλο τον κλάδο, ενώ παράλληλα θα πρέπει να γίνεται επαρκής διάκριση μεταξύ συναφών κλάδων. Τέλος, μια σύγχρονη θεώρηση του εν λόγω υποδείγματος επισημαίνει την ανάγκη συμπερίληψης των συμπληρωματικών επιχειρήσεων ως έκτη δύναμη.

2.3. Βιβλιογραφία ενότητας

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Abraham, S. (2013). Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*, 41(2), 31-38.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Arend, R.J. (2003). Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3), 279-284.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison- Wesley.

Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *The Journal of Marketing*, 83-99.

Bosse, D.A., Phillips, R.A. & Harrison, J.S. (2009). Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V.A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7.

Caves, R.E. & Porter, M.E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.

Christensen, C.M. (2001). The Past and Future of Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 105.

Cornelius, P., Van de Putte, A. & Romani, M. (2005). Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review*, 48(1), 92-109.

Coyne, K.P. (1985). Sustainable competitive advantage - What it is, what it isn't. *Business horizons*, 29(1), 54-61.

Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, 52, 1-20.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Durand, R. & Vaara, E. (2009). Causation, Counterfactuals and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1245-1264.

Foss, N.J. & Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-307.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (8th ed)*. Pearson Education.

Mahoney, J.T. & Pandian, J.R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

Newbert, S.L. (2007). Empirical Research on the Resource Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.

O'Shannassy, T. (2008). Sustainable Competitive Advantage or Temporary Competitive Advantage: Improving Understanding of an Important Strategy Construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Rutherford, D. (1995). *Routledge Dictionary of Economics (2nd ed)*. London: Routledge.

Shostack, G.L. (1987). Service Positioning through Structural Change. *The Journal of Marketing*, 51, 34-43.

Sigalas, C. & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the Concept of Competitive Advantage: Problems and Fallacies Arising from its Conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.

Sigalas, C., Pekka Economou, V. & B. Georgopoulos, N. (2013). Developing A Measure of Competitive Advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.

Thomas, H. (2007). An Analysis of the Environment and Competitive Dynamics of Management Education. *Journal of Management Development*, 26(1), 9-21.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.

Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Sussex: John Wiley & Sons.

Worthington, I. & Britton, C. (2006). *The Business Environment (5th ed)*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

3.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η εμπειρική ανάλυση αφορά σε δευτερογενή στοιχεία τα οποία αντλήθηκαν από διαθέσιμες ιστοσελίδες του διαδικτύου, το διάστημα 20 Σεπτεμβρίου με 10 Νοεμβρίου 2017 και αφορούσε σε στοιχεία για τις παγκόσμιες τάσεις του τραπεζικού κλάδου και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Ελλάδος. Τα δευτερογενή στοιχεία που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν για την κατάρτιση των στρατηγικών αναλύσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος των τραπεζικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, με απώτερο σκοπό την εξαγωγή των σημαντικότερων τάσεων που διέπουν τον κλάδο. Ακολούθως, υπό το πρίσμα της θεωρίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του τραπεζικού κλάδου, επιδιώχθηκε η ανάλυση των σημαντικότερων τάσεων προς εξαγωγή βιώσιμων στρατηγικών επιλογών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις τραπεζικές επιχειρήσεις. Δεδομένης της σημασίας των δευτερογενών δεδομένων για την παρούσα εργασία, ακολουθεί μια σύντομη παράθεση των κυριότερων χαρακτηριστικών τους.

3.2. Δευτερογενή δεδομένα

Η ανάλυση δευτερογενών δεδομένων είναι η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από κάποιον άλλο μελετητή για διαφορετικούς ερευνητικούς σκοπούς. Η αξιοποίηση αυτών των υφιστάμενων δεδομένων παρέχει μια βιώσιμη επιλογή για τους ερευνητές οι οποίοι ενδέχεται να έχουν περιορισμένο χρόνο και πόρους (Johnston, 2014). Η δευτερογενής ανάλυση είναι μια εμπειρική προσέγγιση που εφαρμόζει παρόμοιες βασικές αρχές έρευνας με τις μελέτες που χρησιμοποιούν πρωτογενή δεδομένα και χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί. Σε αυτή την κατεύθυνση, οι Doolan & Froelicher (2009) υποστηρίζουν ότι ενώ η ανάλυση δευτερογενών δεδομένων είναι ευέλικτη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους, είναι επίσης μια εμπειρική μέθοδος με διαδικαστικά και αξιολογητικά βήματα,

όπως συμβαίνει αντίστοιχα σε περιπτώσεις συλλογής και εξέτασης πρωτογενών δεδομένων.

Συνολικά, στην υφιστάμενη βιβλιογραφία δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη δευτερογενή ανάλυση δεδομένων, παρά την αυξανόμενη διαθεσιμότητα τους. Σε αυτή την έλλειψη, εκτιμάται ότι έχει συμβάλει η απουσία διαθέσιμων πλαισίων για την αξιοποίηση των δεδομένων και την καθοδήγηση των ερευνητών (Andrews κ.α., 2012· Smith κ.α., 2011). Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, το ερευνητικό πεδίο και τα ερωτήματα καθορίζουν τη μέθοδο που ακολουθείται από τον ερευνητή. Η ερευνητική μέθοδος συνίσταται στον τρόπο με τον οποίο ο ερευνητής συλλέγει, αναλύει και ερμηνεύει τα δεδομένα (Creswell, 2009). Δεδομένης της έλλειψης μια κοινώς αποδεκτής και συστηματικής διαδικασίας για τη διεξαγωγή μελετών με χρήση δευτερογενών δεδομένων, η παρούσα εργασία υιοθετεί την πρόταση της Johnston (2014), η οποία περιγράφει μια μεθοδολογική δομή που περικλείει την ανάπτυξη των ερευνητικών ερωτημάτων, τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των απαραίτητων δεδομένων.

Τα βασικά πλεονεκτήματα που αποδίδονται στα δευτερογενή δεδομένα είναι το χαμηλό κόστος και η ευκολία συλλογής τους (Dale κ.α., 1988· Smith, 2008). Δεδομένου ότι κάποιος άλλος έχει ήδη συλλέξει τα δεδομένα, ο ερευνητής δεν χρειάζεται να αφιερώσει οικονομικούς πόρους στη συλλογή δεδομένων. Περαιτέρω, όταν είναι διαθέσιμα κατάλληλα δευτερογενή δεδομένα, οι ερευνητές δύνανται να αποκτήσουν πρόσβαση και να χρησιμοποιήσουν μεγαλύτερο όγκο δεδομένων σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Τα μεγαλύτερα δείγματα είναι πιο αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού-στόχου και επιτρέπουν μεγαλύτερη ισχύ και δυνατότητα γενίκευσης (Smith κ.α., 2011). Η χρήση υφιστάμενων δεδομένων μπορεί να επιταχύνει το ρυθμό της έρευνας, διότι εξαλείφονται μερικές από τις περισσότερες χρονοβόρες διαδικασίες ενός τυπικού ερευνητικού έργου, όπως η ανάπτυξη μετρήσεων και η συλλογή δεδομένων (Doolan & Froelicher, 2009). Σε διάφορα πεδία, η εκμετάλλευση των υφιστάμενων δεδομένων επιτρέπει την ταχύτερη ολοκλήρωση του ερευνητικού έργου, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η ανάπτυξη νέας γνώσης και η συμβολή στην επιστήμη. Συνολικά, η ανάλυση

δευτερογενών δεδομένων παρέχει πολλές δυνατότητες προώθησης της έρευνας μέσω της αναπαραγωγής και της επανεξέτασης της υφιστάμενης γνώσης.

Ωστόσο, υφίστανται μοναδικοί μεθοδολογικοί προβληματισμοί κατά τη χρήση δευτερογενών δεδομένων για τη διερεύνηση νέων ερευνητικών ερωτημάτων και τη δημιουργία νέας γνώσης. Ο πιο διαδεδομένος περιορισμός που αποδίδεται στην ανάλυση δευτερογενών δεδομένων είναι εγγενής στη φύση της μεθόδου, καθώς τα δεδομένα που αναλύονται έχουν συλλεχθεί για κάποιο άλλο ερευνητικό σκοπό (Boslaugh, 2007). Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα δεδομένα δεν συλλέχθηκαν για να απαντήσουν στις συγκεκριμένες ερωτήσεις του ερευνητή, δύναται να προκύψουν πολυάριθμα προβλήματα. Πιο συγκεκριμένα, τα δεδομένα ενδέχεται να είναι ακατάλληλα διότι μπορεί να μην έχουν συγκεντρωθεί στη γεωγραφική περιοχή ενδιαφέροντος, στα έτη που ο ερευνητής θα είχε επιλέξει ή στο συγκεκριμένο πληθυσμό που είναι το επίκεντρο ενδιαφέροντος (Doolan & Froelicher, 2009).

Ένα δεύτερο σημαντικό μειονέκτημα της χρήσης δευτερογενών δεδομένων είναι ότι ο ερευνητής δεν συμμετείχε στη διαδικασία συλλογής δεδομένων και δεν γνωρίζει επακριβώς τον τρόπο διεξαγωγής της (Johnston, 2014). Ως εκ τούτου, ο ερευνητής πρέπει να βρει αυτές τις πληροφορίες με άλλα μέσα, όπως δια μέσου τεκμηρίωσης των διαδικασιών συλλογής δεδομένων, τεχνικές εκθέσεις και δημοσιεύσεις (Boslaugh, 2007· Kiecolt & Nathan, 1985). Ωστόσο, η εξασφάλιση της αντιστοιχίας μεταξύ του ερευνητικού σκοπού και των διαθέσιμων δευτερογενών δεδομένων μέσα από μια κριτική προσέγγιση, δύναται να περιορίσει τους περισσότερους περιορισμούς της ανάλυσης δευτερογενών δεδομένων. Στην παρούσα εργασία, το εύρος του θέματος καθώς και η επιδίωξη υιοθέτησης μιας αντικειμενικής θεώρησης των ζητημάτων, καθοδήγησε τη συλλογή δευτερογενών δεδομένων από πλήθος αξιόπιστων πηγών, έτσι ώστε να παραχθούν έγκυρα και σφαιρικά συμπεράσματα.

3.3. Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος

3.3.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις, ιστορική αναδρομή και κλαδικά χαρακτηριστικά

Είναι γνωστό ότι η οικονομική ανάπτυξη βασίζεται στην καθιέρωση ενός ισχυρού χρηματοοικονομικού συστήματος, πυλώνας του οποίου είναι οι τραπεζικοί οργανισμοί. Ως τράπεζα ορίζεται ο «οργανισμός του οποίου η τρέχουσα δραστηριότητα συνιστάται στην αποδοχή καταθέσεων του κοινού και στην χορήγηση δανείων» (Παπαδάκης, 2004). Ο όρος τρέχουσα δραστηριότητα του προαναφερόμενου ορισμού αναδεικνύει ότι η αποδοχή καταθέσεων και χορήγηση δανείων αποτελεί την κύρια λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων. Ωστόσο, η αποδοχή καταθέσεων αποτελεί μια σημαντική διαφορά των τραπεζών από τους υπόλοιπους οργανισμούς του ευρύτερου χρηματοοικονομικού τομέα όπως οι ασφαλιστικές εταιρείες και οι τράπεζες επενδύσεων. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι τράπεζες δεν συναλλάσσονται μόνο με επαγγελματίες ή επιχειρήσεις αλλά και με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Κατά το τρέχον χρονικό διάστημα, ο τραπεζικός κλάδος της Ελλάδας αποτελείται από 17 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα στην Ελλάδα, 17 υποκαταστήματα τραπεζικών ιδρυμάτων με έδρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και 4 υποκαταστήματα τραπεζικών ιδρυμάτων με έδρα σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης (Τράπεζα της Ελλάδος, 2017). Ωστόσο, οι σημερινές συνθήκες διαφέρουν σημαντικά από τα αρχικά βήματα του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα. Σε πρώιμο στάδιο, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηριζόταν από κρατικό παρεμβατισμό, δύσκαμπτο νομοθετικό πλαίσιο και γραφειοκρατία, με αποτέλεσμα τον σημαντικό περιορισμό της ανάπτυξης των τραπεζών και των προϊόντων που προσέφεραν στην ελληνική αγορά (Κυριαζής, 2007). Με την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η ανάπτυξη στις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών και η παγκοσμιοποίηση των αγορών μετασημάτισαν το διεθνές και ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Η προκύπτουσα αναδιοργάνωση του τραπεζικού κλάδου κυρίως μέσω της εισόδου νέων πιστωτικών ιδρυμάτων στην αγορά και των

συγχωνεύσεων, επέφερε τη διεύρυνση των τραπεζικών δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και την αναπροσαρμογή του θεσμικού πλαισίου με βάση τα διεθνή πρότυπα. Ως αποτέλεσμα, οι Ελληνικές Τράπεζες απέκτησαν έναν εξωστρεφή προσανατολισμό με γνώμονα τις διεθνείς συνεργασίες και τη ραγδαία ανάπτυξη (INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, 2008).

Διαχρονικά, οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες ανταγωνίζονταν με ιδιαίτερα επιθετικό προσανατολισμό, καθώς επιδίωκαν όχι μόνο να επιβιώσουν, αλλά να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους και να αναπτυχθούν παρά το υφιστάμενο εχθρικό περιβάλλον. Με την αύξηση του κεφαλαίου τους, ήταν σε θέση να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους και να προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Αυτός ο προσανατολισμός κατέστησε τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο ως έναν από τους πιο εξελιγμένους και σύγχρονους τομείς της ελληνικής οικονομίας κατά τις προηγούμενες δεκαετίες.

Πιο πρόσφατα, οι τεχνολογικές καινοτομίες, η απελευθέρωση των χρηματαγορών και η νομισματική ενοποίηση συνέβαλαν στην δημιουργία ενός νέου πλαισίου χρηματοοικονομικών κανόνων (Δούκας, 2004). Μετά την απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1980, ακολούθησε η απλοποίηση των κανόνων, και η είσοδος σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού (Καραμούζης, 2011). Παράλληλα, εισήχθη το σύμφωνο της Βασιλείας I που αφορούσε στην κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων. Ωστόσο, οι ατέλειες του εν λόγω συμφώνου οδήγησαν πολλές τράπεζες στην αξιοποίηση νομικών κενών και σε δανεισμό υψηλού κινδύνου, αφού δεν περιλάμβανε όλες τις μορφές τραπεζικού κινδύνου (π.χ λειτουργικό κίνδυνο και κίνδυνο επιτοκίων) (Δούκας, 2004).

Ειδικότερα, οι τελευταίες δύο δεκαετίες ήταν πολύ σημαντικές για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αφού την εποχή εκείνη κυριάρχησαν η εντυπωσιακή ανάπτυξη και η πιστωτική επέκταση της ελληνικής οικονομίας, η οποία προήλθε από την ελευθέρωση της ροής κεφαλαίων κατά τη δεκαετία του 1990. Αυτή η εξέλιξη σηματοδότησε τη δυνατότητα δανεισμού σε ξένα νομίσματα των ελληνικών επιχειρήσεων και νοικοκυριών. Περαιτέρω, η προσχώρηση στο κοινό νόμισμα (ευρώ) και η σημαντική πτώση των επιτοκίων

υποστήριξαν την αυξανόμενη ζήτηση για πίστωση. Αυτές οι νέες συνθήκες κατέταξαν τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα στις χώρες με τα υψηλότερα ποσοστά αύξησης των χορηγήσεων στην Ευρωζώνη.

Παρόλο που αυτές οι ευκαιρίες ανάπτυξης επέφεραν σημαντική ώθηση στον κλάδο των τραπεζών, ενέτειναν ταυτόχρονα την ανάγκη συμμόρφωσης με τους ευρωπαϊκούς και διεθνείς κανόνες, με αποτέλεσμα τα νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα να μην είναι δυνατόν να προσφέρονται δίχως την εφαρμογή μοντέλων διαχείρισης κινδύνου. Ως εκ τούτου, η τιμολόγηση των χρηματοπιστωτικών προϊόντων έγινε εφικτή μόνο με την εφαρμογή των σύγχρονων μοντέλων διαχείρισης κινδύνων ώστε τα τραπεζικά ιδρύματα να μπορούν να διατηρούν ένα ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους, να συνεχίζουν να προσφέρουν τα προϊόντα τους χωρίς εμπόδια και να ικανοποιούν τους πελάτες τους. Η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία αποτελεί τη δημόσια αρχή εποπτείας, εφάρμοσε πιο περιοριστικούς κανόνες προκειμένου να διασφαλίσει τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού περιβάλλοντος.

Το εποπτικό πλαίσιο ανανεώθηκε το 2004, με την εισαγωγή της Βασιλείας II. Η Βασιλεία II αποτελεί μία ολοκληρωμένη μέθοδο της διαχείρισης κινδύνου και περιλαμβάνει προβλέψεις για τη διαχείριση του πιστωτικού και λειτουργικού κινδύνου, τα κριτήρια επάρκειας κεφαλαίων και την υποχρέωση των τραπεζικών ιδρυμάτων για την παροχή της απαραίτητης οικονομικής πληροφόρησης (Καραμούζης, 2011). Οι προαναφερόμενες ρυθμιστικές αλλαγές των εποπτικών αρχών αποσκοπούσαν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού έναντι των πιστωτικών ιδρυμάτων και στη διασφάλιση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος. Ωστόσο, η δημιουργία νέων αναγκών και οι σφοδρές μεταβολές του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος καθιστούν απαραίτητη τη διαρκή αναθεώρηση και βελτίωση του κανονιστικού πλαισίου έτσι ώστε να διαφυλάσσεται η ευρωστία του τραπεζικού συστήματος (Καραμούζης, 2011).

Τα χαρακτηριστικά και οι προοπτικές του σύγχρονου τραπεζικού συστήματος της Ελλάδας έχουν επηρεαστεί, σε μεγάλο βαθμό, από τις δυσμενείς οικονομικές εξελίξεις που βιώνει η χώρα τα τελευταία χρόνια. Πιο αναλυτικά, η εκδήλωση της πρώτης διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης

(2007-2009) αφορούσε αρχικά στις Η.Π.Α., με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, και εν συνεχεία έλαβε παγκόσμια διάσταση. Οι παράγοντες που συνέβαλαν στην εκδήλωση της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης ήταν η φούσκα στις τιμές των ακινήτων της ΗΠΑ και η μεγάλη αύξηση στην έκδοση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου. Ως αποτέλεσμα, ένα μεγάλο πλήθος δανειοληπτών αδυνατούσε να ανταποκριθεί στις δανειακές του υποχρεώσεις (Ξαφά, 2011).

Η χρηματοοικονομική κρίση μεταδόθηκε στις αναπτυγμένες χώρες και επέφερε δριμείες επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα. Η αντίδραση περιλάμβανε μέτρα βελτίωσης της ρευστότητας, κινητοποίησης των επενδύσεων και συγκράτηση της απασχόλησης. Ωστόσο, και παρά την επιδείνωση των δημοσιονομικών της Ελλάδας, το τραπεζικό σύστημα συνέχισε να διατηρεί υψηλές οικονομικές επιδόσεις (Κουφάρης, 2009). Κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, οι ελληνικές τράπεζες δεν αντιμετώπισαν ιδιαίτερες δυσκολίες εξαιτίας δύο βασικών λόγων: της κεφαλαιακής τους επάρκειας και της απόφασής τους να μην επενδύσουν σε τοξικούς τίτλους (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2010).

Η δεύτερη φάση της οικονομικής κρίσης εκδηλώθηκε το 2010 στην Ελλάδα και μέσα από τα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα μεταδόθηκε στον τραπεζικό κλάδο. Ειδικότερα, η δημοσιονομική κρίση προκάλεσε την υποβάθμιση της πιστοληπτικής αξιολόγησης του κράτους, με αποτέλεσμα οι χρηματαγορές να αποσύρουν την εμπιστοσύνη τους προς την ελληνική οικονομία και να προκληθεί αύξηση των επιτοκίων δανεισμού του δημοσίου. Εν όψει του αδιεξόδου, η Ελλάδα κατέφυγε σε δανειακή στήριξη από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), με την προϋπόθεση εφαρμογής ενός προγράμματος περιορισμού των δημοσίων δαπανών (Ξαφά, 2011). Οι αρνητικές εξελίξεις οδήγησαν σε μείωση των εισοδημάτων, αύξηση της ανεργίας και περιορισμό των εμπορικών συναλλαγών. Ωστόσο, πέρα από τις ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές εκφάνσεις της κρίσης, οι επιπτώσεις μεταφέρθηκαν και στον τραπεζικό κλάδο, προκαλώντας σημαντική αβεβαιότητα (Ξαφά, 2011). Κατά το τέλος της πρώτης δεκαετίας του 21^{ου} αιώνα

και σύμφωνα με τον δείκτη BSI, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν το μοναδικό τραπεζικό σύστημα της ΕΕ-12, το οποίο έλαβε βαθμολογία «C», γεγονός που δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι ελληνικές τράπεζες χαρακτηρίζονταν από κεφαλαιακή ανεπάρκεια. Η διαβάθμιση επηρεάστηκε από άλλους παράγοντες όπως το μικρότερο μέγεθος τους και η χαμηλότερη πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας, γεγονός το οποίο αποτέλεσε μειονέκτημα για τις πιστοληπτικές αξιολογήσεις του ελληνικού τραπεζικού τομέα.

Η κυβέρνηση εφάρμοσε ένα πρόγραμμα στήριξης ρευστότητας, το οποίο γενικά περιλάμβανε την παροχή ομολόγων και εγγυήσεων στις τράπεζες (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2011). Ωστόσο, λόγω του μεγάλου οικονομικού χρέους και της έλλειψης εμπιστοσύνης στην εγχώρια οικονομία, οι ελληνικές τράπεζες αντιμετώπισαν την υποβάθμιση των κρατικών ομολόγων, τα οποία χρησιμοποίησαν για να δανειστούν χρήματα από άλλα ευρωπαϊκά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα να υποστούν μεγάλες απώλειες. Ταυτόχρονα, τα παγκόσμια ΜΜΕ διέδιδαν εικασίες αναφορικά με πιθανή πτώχευση της ελληνικής κυβέρνησης. Δεδομένου ότι μια βασική πηγή χρημάτων στον ελληνικό τραπεζικό τομέα ήταν, και εξακολουθεί να είναι, οι καταθέσεις των ιδιωτών (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2011), οι φήμες και ο φόβος της απώλειας των χρημάτων τους οδήγησαν τους ανθρώπους σε απόσυρση των καταθέσεών τους ή σε μεταφορά τους στο εξωτερικό, γεγονός το οποίο όξυνε περισσότερο το εχθρικό περιβάλλον που αντιμετώπιζαν τα τραπεζικά ιδρύματα (Keisidou κ.α., 2013).

Ενώ κατά το 2014, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρισκόταν σε πορεία ανάκαμψης, η πολιτική αστάθεια της επόμενης χρονιάς οδήγησε σε επανεμφάνιση των κινδύνων κατάρρευσης. Η αποσύνθεση στην εγχώρια δραστηριότητα, η εκροή καταθέσεων, η επιδείνωση της ρευστότητας και η απώλεια της εμπιστοσύνης επέφεραν σημαντικές επιδράσεις στην παροχή τραπεζικών πιστώσεων στην πραγματική οικονομία. Το κλείσιμο των τραπεζών και οι κεφαλαιακοί έλεγχοι επιβράδυναν την απώλεια ρευστότητας, αλλά οδήγησαν στην επιδείνωση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου των τραπεζών, δεδομένης κυρίως της αδυναμίας των επιχειρήσεων να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους. Οι έλεγχοι αντοχής (stress tests) που

διενεργήθηκαν την άνοιξη του 2015 έδειξαν ότι η ενίσχυση των πιστωτικών ιδρυμάτων με νέα κεφάλαια ήταν απαραίτητη. Οι ανακεφαλαιοποιήσεις έγιναν υπό μεγάλη χρονική πίεση, διότι εάν δεν είχαν ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του 2015, θα προέκυπτε σημαντικός κίνδυνος περικοπής των καταθέσεων, λαμβάνοντας υπόψη το νέο θεσμικό πλαίσιο που θα ίσχυε από το 2016. Αυτό το εχθρικό περιβάλλον οδήγησε σε σημαντική υποβάθμιση των αξιών των χαρτοφυλακίων των υφιστάμενων μετόχων. Ωστόσο, οι τράπεζες επέστρεψαν σε ιδιωτικά χέρια καθώς μεγάλοι ξένοι θεσμικοί επενδυτές, και οι Έλληνες επενδυτές, συμμετείχαν στην ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών συστημικών τραπεζών.

Παράλληλα, από την περίοδο 2011 μέχρι και σήμερα, ο συνεχόμενος αποκλεισμός των τραπεζών από τις διεθνείς χρηματαγορές, η υποβάθμιση της πιστοληπτικής αξιολόγησης τους και ο περιορισμός της ρευστότητας από τις εκροές καταθέσεων, οδήγησαν στην ανάγκη ενίσχυσης της ρευστότητας από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και τον μηχανισμό Έκτακτης Παροχής Ρευστότητας (ELA). Όλα αυτά ώθησαν τις τράπεζες να προβούν σε περαιτέρω συρρίκνωση των δικτύων τους με αποτέλεσμα σήμερα να υπάρχουν στην Ελλάδα τέσσερις συστημικές τράπεζες: η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank, η Τράπεζα Πειραιώς και η Eurobank.

3.3.2. Εξαγορές και συγχωνεύσεις

Διαχρονικά, ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών και οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης, λειτούργησαν ως καταλύτες για τη διενέργεια εξαγορών και συγχωνεύσεων. Με αυτό τον τρόπο, οι τράπεζες επεδίωξαν τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους, την εισαγωγή νέων προϊόντων και τη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Ως κατάλληλη στρατηγική απόκριση στις αναδυόμενες ανταγωνιστικές συνθήκες, τα τραπεζικά ιδρύματα στράφηκαν προς τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, δια μέσου των οποίων πέτυχαν μειώσεις στα κόστη και διεύρυνση του μεριδίου αγοράς τους (Καραμούζης, 2011).

Σε αυτό συνέβαλε και η οικονομική και νομισματική ένωση της Ευρωζώνης, η οποία κατήυθνε τις τράπεζες προς τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους και τη μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού. Συνοπτικά, τα πλεονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον κλάδο των τραπεζών αφορούν (Παπαδάκης, 2007):

- Στη μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους (shareholder value). Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις σε συνδυασμό με τις αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου, επιφέρουν μια σημαντική δυναμική στο τραπεζικό ίδρυμα με αποτέλεσμα την πρόκληση της εμπιστοσύνης των επενδυτών και την άνοδο της τιμής της μετοχής. Αυτή η άνοδος υποστηρίζεται μακροπρόθεσμα με την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων
- Στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, δεδομένης της προσφοράς νέων προϊόντων υψηλής ποιότητας σε ελκυστικές τιμές. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους και των δαπανών μισθοδοσίας
- Στην απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης, δια μέσου της οποίας οι τράπεζες αυξάνουν ή διατηρούν τα περιθώρια των επιτοκίων των χορηγήσεων ή των καταθέσεων στην αγορά λιανικής τραπεζικής.
- Στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας με χαμηλότερο κόστος και στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών όπως η διαδικτυακή και η τηλεφωνική τραπεζική
- Σε νέα εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης κινδύνου, όπως τα παράγωγα προϊόντα

Ωστόσο, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις ενδέχεται να χαρακτηρίζονται από μειονεκτήματα, τα οποία αφορούν (Παπαδάκης & Θάνος, 2009):

- Σε δυσκολίες συνεργασίας μεταξύ των μελών του προσωπικού εξαιτίας της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας
- Στο πιθανό υψηλό κόστος ενοποίησης (π.χ. πληροφοριακά συστήματα και ανασχεδιασμός δικτύου καταστημάτων)
- Στην απώλεια αξίας για τους μετόχους της τράπεζας που εξαγοράζεται

- Στη πιθανή μείωση του προσωπικού μετά τη συνένωση των τραπεζικών ιδρυμάτων

3.3.3. Η υφιστάμενη κατάσταση

Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος, το 2016 οι κυριότεροι κίνδυνοι του χρηματοπιστωτικού συστήματος φαίνεται ότι έχουν σταθεροποιηθεί, ενώ οι μακροπρόθεσμες προοπτικές εξαρτώνται κυρίως από τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την οικονομική ανάπτυξη. Εγχώρια, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις λόγω πιθανών καθυστερήσεων στην ολοκλήρωση της αξιολόγησης του Τρίτου Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής για την Ελλάδα, καθώς και εξαιτίας διαρθρωτικών παραγόντων (π.χ. υψηλός αριθμός μη εξυπηρετούμενων εκθέσεων (NPEs) και χαμηλό επίπεδο τραπεζικών καταθέσεων). Στο εξωτερικό, δυσμενείς παράγοντες είναι η πολιτική αβεβαιότητα στις ανεπτυγμένες χώρες και στις αναδυόμενες οικονομίες. Αυτές οι προκλήσεις θα μπορούσαν να αναστείλουν την οικονομική ανάκαμψη και να αυξήσουν την αβεβαιότητα, επηρεάζοντας σημαντικά το χρηματοπιστωτικό σύστημα (Bank of Greece, 2017).

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Τράπεζας της Ελλάδας, η επιτυχής ολοκλήρωση της πρώτης αξιολόγησης του τρίτου προγράμματος οικονομικής προσαρμογής για την Ελλάδα και η υιοθέτηση σημαντικών θεσμικών μεταρρυθμίσεων, συμπεριλαμβανομένης της θέσπισης πλαισίου για την αποτελεσματική διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων εκθέσεων, βοηθούν στη σταδιακή ανάκαμψη των συνθηκών χρηματοδότησης στην πραγματική οικονομία. Επιπλέον, η έγκαιρη ολοκλήρωση της αξιολόγησης του προγράμματος αναμένεται να ανοίξει το δρόμο για την έναρξη της συζήτησης για τη βιωσιμότητα του δημόσιου χρέους. Τα μέτρα που θα διασφαλίσουν ότι οι ανάγκες εξυπηρέτησης του δημοσίου χρέους θα παραμείνουν σε βιώσιμο επίπεδο αναμένεται να ενισχύσουν περαιτέρω την εμπιστοσύνη της αγοράς όσον αφορά στις προοπτικές ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και να υποστηρίξουν την προσέλκυση ξένων επενδύσεων.

Ο πιστωτικός κίνδυνος παραμένει η πιο σημαντική πηγή αστάθειας για το εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Οι υψηλές εκθέσεις NPEs εμποδίζουν τόσο την προσφορά πιστώσεων στην πραγματική οικονομία όσο και τις προοπτικές κερδοφορίας των τραπεζών. Εντούτοις, το 2016 οι NPEs φαίνεται να έχουν σταθεροποιηθεί, καθώς οι ροές νέων NPEs έχουν αποκλιμακωθεί, οδηγώντας σε μειωμένες προβλέψεις από τα πιστωτικά ιδρύματα (Bank of Greece, 2017). Περαιτέρω, η ρευστότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος ενισχύθηκε κατά την εξεταζόμενη περίοδο, όπως αντικατοπτρίζεται στη συνεχιζόμενη μείωση της επείγουσας βοήθειας ρευστότητας (ELA) στις ελληνικές τράπεζες. Οι βελτιώσεις στη ρευστότητα επιτεύχθηκαν και από τη σταδιακή ενίσχυση της άντλησης ρευστότητας μέσω της διατραπεζικής χρηματοδότησης σε γeros, με τη χρήση πρόσθετων εξασφαλίσεων.

Επιπροσθέτως, η εισαγωγή κεφαλαιακών ελέγχων συνέβαλε στη βελτίωση της ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος, περιορίζοντας τις μαζικές εκροές καταθέσεων και τη φυγή κεφαλαίων στο εξωτερικό. Κατά τους τελευταίους δεκαπέντε μήνες, οι εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα, σε συνδυασμό με τη σταθεροποίηση την οικονομία, επέτρεψε τη σταδιακή χαλάρωση των αρχικών περιορισμών. Ωστόσο, η διατήρηση των ελέγχων κεφαλαίου επηρεάζει αρνητικά τα μακροοικονομικά μεγέθη, ενώ η εξάλειψή τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις οικονομικές εξελίξεις και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των καταθετών. Σε κάθε περίπτωση, οι κεφαλαιακοί έλεγχοι είχαν και θετικές παρενέργειες, καθώς τα νοικοκυριά και οι επιχειρήσεις στρέφονται ολοένα και περισσότερο στις ηλεκτρονικές πληρωμές.

Οι προοπτικές κερδοφορίας των ελληνικών τραπεζών και η ποιότητα του χαρτοφυλακίου στις επιχειρήσεις της ΝΑ Ευρώπης φαίνεται να είναι θετικές, υπό το πρίσμα των προοπτικών ανάπτυξης των χωρών της περιοχής και της επιτυχημένης απεμπλοκής της Κύπρου από το Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής (Bank of Greece, 2017). Παράλληλα, οι εξελίξεις αυτές διευκολύνουν την εφαρμογή των σχεδίων αναδιάρθρωσης των ελληνικών τραπεζών, τα οποία έχουν εγκριθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Συμπερασματικά, οι κίνδυνοι για το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, αν

και ακόμη σημαντικοί, φαίνεται να έχουν σταθεροποιηθεί, ενώ οι μεσοπρόθεσμες προοπτικές φαίνεται να είναι θετικές, υπό τις προϋποθέσεις βελτίωσης του μακροοικονομικού περιβάλλοντος, της επίλυσης του ζητήματος των NPEs και της αποκατάστασης της εμπιστοσύνης των καταθετών. Τα ανωτέρω, θα οδηγούσαν στην πλήρωση των κριτηρίων ένταξης των ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου στο πρόγραμμα ποσοτικής χαλάρωσης της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ).

3.3.4. Εταιρική κουλτούρα

Ωστόσο, πέρα από τις εξελίξεις και τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται και από χαρακτηριστικά τα οποία αφορούν στη διακυβέρνηση των τραπεζικών ιδρυμάτων. Για παράδειγμα, μελέτες αναφορικά με την εταιρική κουλτούρα του τραπεζικού κλάδου (π.χ. Belias & Koustelios, 2013) έχουν καταδείξει ότι η κουλτούρα των τραπεζικών ιδρυμάτων είναι ιεραρχική και αρκετά διαφορετική από αυτή που επιθυμούν οι εργαζόμενοι. Ως αποτέλεσμα, κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι η αποτελεσματικότητα, η υπακοή, ο έλεγχος, η συνέπεια και η ομοιομορφία. Τα τραπεζικά ιδρύματα θεωρούνται χώροι εργασίας που χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα και σταθερότητα, ενώ οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές είναι ουσιώδεις για τη λειτουργία και τη ζωτικότητα τους (Cameron & Quin, 2005). Η εφαρμογή τυπικών κανόνων και πολιτικών στη διοίκηση των τραπεζών καθώς και στις συναλλαγές με τους πελάτες είναι σημαντική, διότι έτσι ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος εμφάνισης σφαλμάτων. Ως αποτέλεσμα, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες κάθε υπαλλήλου καθορίζονται με σαφήνεια, ενώ παράλληλα, εφαρμόζονται αυστηρές πολιτικές οι οποίες συμβάλλουν στη σταθερότητα και τον έλεγχο των τραπεζικών ιδρυμάτων (Belias & Koustelios, 2013).

3.4. Στρατηγική ανάλυση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου

Η ακόλουθη υποενότητα παρουσιάζει τη στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος που πλαισιώνει τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, με βάση τη συλλογή δευτερογενών δεδομένων από ένα εύρος διαθέσιμων πηγών. Σε συμφωνία με τις θεωρητικές ενότητες που παρουσιάστηκαν προηγουμένως, η ανάλυση παρατίθεται με βάση τα διακριτά επίπεδα του μακρο και μικρο-περιβάλλοντος.

3.4.1. Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος

Σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε, η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος αφορά στους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες, οι οποίοι δύναται να επηρεάσουν ένα εκτεταμένο εύρος επιχειρηματικών κλάδων, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει μια σύνοψη της ανάλυσης PESTEL, η οποία αναπτύσσεται στην παρούσα υποενότητα.

Όσον αφορά στους οικονομικούς παράγοντες, οι μακροοικονομικές συνθήκες της Ελλάδος που επιδρούν στον τραπεζικό κλάδο παραμένουν δυσμενείς. Ειδικότερα, παράγοντες όπως το υψηλό δημόσιο χρέος, η ισχνή μεγέθυνση του πραγματικού ΑΕΠ, τα μέτρα λιτότητας, ο έλεγχος της μακροοικονομικής πολιτικής από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Ένωση, η ανάγκη μείωσης των δημοσίων δαπανών και αύξησης των φόρων, σκιαγραφούν το αβέβαιο πλαίσιο στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι τραπεζικοί οργανισμοί (Bank of Greece, 2017· Eurobank, 2017· Forsee, 2011). Η μακροοικονομική αβεβαιότητα επιβαρύνει τον τραπεζικό κλάδο ο οποίος οφείλει να διαχειριστεί παράγοντες όπως τις μη εξυπηρετούμενες εκθέσεις (NPEs), τις επιπτώσεις του νέου λογιστικού προτύπου IFRS 9, τους ελέγχους αντοχής των τραπεζών που ολοκληρώνονται το Μάιο του 2018, τη μη ένταξη στο πρόγραμμα ποσοτικής χαλάρωσης (QE) της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και τις καθυστερήσεις στην ελάφρυνση του δημοσίου χρέους (Κούρταλη, 2017). Ταυτόχρονα, η διάθεση για τους πλειστηριασμούς ακινήτων είναι περιορισμένη, με αποτέλεσμα ορισμένες

τράπεζες να υποβάλουν προσφορές στις δημοπρασίες, αναλαμβάνοντας την ιδιοκτησία των ακινήτων (Κούρταλη, 2017).

Όσον αφορά στους πολιτικούς και νομικούς παράγοντες, η Ελλάδα συμμετέχει σε πολυάριθμους διεθνείς οργανισμούς (π.χ. ΕΕ, ΟΟΣΑ, NATO, ISO, UNESCO, και Ιντερπόλ), γεγονός το οποίο διασφαλίζει, εν μέρει, την ασφάλεια και ομαλή διακυβέρνηση της χώρας. Ωστόσο, το πολιτικό σκηνικό χαρακτηρίζεται από πολιτική αστάθεια και συχνές αλλαγές στην ηγεσία λόγω των διαφορών που έχουν τα πολιτικά κόμματα έναντι των εφαρμοζόμενων μέτρων λιτότητας. Σε γενικές γραμμές στην Ελλάδα λαμβάνονται πρωτοβουλίες ενθάρρυνσης της έρευνας και της μεταφοράς τεχνολογίας μέσω πολιτικών σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, προώθησης της ανάπτυξης προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και υποστήριξης E&A μέσω φορολογικών κινήτρων (Forsee, 2011). Για την υποστήριξη της οικονομικής ανάκαμψης και της επιχειρηματικότητας, η πολιτεία προσανατολίζεται στη μείωση της γραφειοκρατίας κατά την ίδρυση νέων επιχειρήσεων. Ωστόσο, κάθε πολιτική ή νομοθετική πρωτοβουλία δυσχεραίνεται εξαιτίας της αδυναμίας πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών της χώρας, των δυσκολιών εφαρμογής μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση, καθώς και λόγω της αναντιστοιχίας μεταξύ των εφαρμοζόμενων μέτρων λιτότητας και των στόχων της Ευρωπαϊκής στρατηγικής για την επίτευξη ανάπτυξης (μέσω της αύξησης της απασχόλησης, της αύξησης των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων στην E&A, τη μείωση των εκπομπών θερμοκηπίου και την αύξηση ενεργειακής απόδοσης).

Όσον αφορά στο κοινωνικό-δημογραφικό περιβάλλον, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από αύξηση του προσδόκιμου ζωής και υψηλά επίπεδα αλφαριθμητισμού. Ωστόσο, η χώρα πλήττεται από χαμηλούς ρυθμούς δημογραφικής αύξησης, σημαντικό επίπεδο πληθυσμού κάτω από το όριο φτώχειας, υψηλά ποσοστά ανεργίας (ιδίως μεταξύ των νέων, των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των γυναικών) και μετανάστευση επιστημονικού προσωπικού (φυγή «εγκεφάλων»). Οι παραμένοντες στην Ελλάδα, βιώνουν εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες οι οποίες αποτυπώνονται στη μείωση των δαπανών για την προσωπική τους υγεία και εκπαίδευση (Forsee, 2011). Παρόλες τις δυσμενείς συνθήκες, διαφαίνεται ότι τόσο οι ιδιώτες όσο και οι

επιχειρήσεις εμφανίζουν αυξανόμενα ποσοστά εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες. Ειδικότερα, υφίσταται ικανοποιητική διάχυση του διαδικτύου όπως αυτή εκδηλώνεται από την συνεχή αύξηση των συνδέσεων στο διαδίκτυο, της διείσδυσης των κινητών τηλεφώνων στον πληθυσμό και της χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών διακυβέρνησης από τις επιχειρήσεις. Τέλος, όσον αφορά στους περιβαλλοντικούς παράγοντες, η Ελλάδα είναι μέλος πολλών περιβαλλοντικών διεθνών συμφωνιών για τη ρύπανση του αέρα, την προστασία του επιπέδου του όζοντος, τη ρύπανση των πλοίων, τα επικίνδυνα απόβλητα και την κλιματική αλλαγή. Ωστόσο, η βαθμολογία της Ελλάδας στο δείκτη περιβαλλοντικής απόδοσης (EPI) υπολείπεται του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι σχετικοί φορείς προσφέρουν περιορισμένα κίνητρα για πράσινη επιχειρηματικότητα (Forsee, 2011).

Πίνακας 1: Ανάλυση PESTEL

Πηγή: Κούρταλη (2017), Bank of Greece (2017), Forsee (2011)

Πολιτικοί & Νομικοί Παράγοντες:	Οικονομικοί Παράγοντες:
<ul style="list-style-type: none">• Συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς: ΕΕ, ΟΟΣΑ, NATO, ISO, UNESCO, Ιντερπόλ κλπ.• Πολιτική αστάθεια και συχνές αλλαγές στην ηγεσία λόγω διαφορών των πολιτικών κομμάτων έναντι των μέτρων λιτότητας• Αυξανόμενη αυτονομία των περιφερειών• Ενθάρρυνση της έρευνας και της μεταφοράς τεχνολογίας μέσω πολιτικών σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο• Προώθηση της ανάπτυξης προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και Ε&Α μέσω φορολογικών κινήτρων• Δράσεις για τη μείωση της γραφειοκρατίας κατά την ίδρυση νέων επιχειρήσεων• Αδυναμία πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών της χώρας μακροπρόθεσμα• Δυσκολία εφαρμογής μεταρρυθμίσεων δημόσιας διοίκησης σε μακροοικονομικό επίπεδο• Αντιφατικοί στόχοι των μέτρων λιτότητας και των στόχων της Ευρωπαϊκής στρατηγικής για την επίτευξη ανάπτυξης μέσω της αύξησης της απασχόλησης, της αύξησης των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων στην Ε&Α, τη μείωση των εκπομπών θερμοκηπίου και την αύξηση της ενεργειακής απόδοσης	<ul style="list-style-type: none">• Εξαιρετικά δυσμενείς μακροοικονομικές συνθήκες (υψηλό δημόσιο χρέος, ισχνή αύξηση του πραγματικού ΑΕΠ)• Μέτρα λιτότητας και μακροοικονομική πολιτική που υπόκεινται σε έλεγχο από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ελλάδα πρέπει να μειώσει τις μελλοντικές ετήσιες δαπάνες και να αυξήσει περαιτέρω τους μελλοντικούς φόρους για να αποφύγει την περαιτέρω αύξηση του δημόσιου χρέους• Πρόσφατες μεταρρυθμίσεις στη φορολογία (αύξηση των έμμεσων φόρων και των ειδικών φόρων κατανάλωσης, αύξηση των συντελεστών ΦΠΑ στους φόρους επί των ειδών πολυτελείας, αύξηση των ειδικών φόρων κατανάλωσης καυσίμων, καπνού, αλκοόλ, ειδικών φόρων επί ακινήτων, εξάλειψη ειδικών φορολογικών κανόνων, προσωρινές «εισφορές κρίσης» σε επιχειρήσεις με υψηλά κέρδη και πράσινος φόρος για τις εκπομπές CO₂)• Μείωση των δαπανών στο δημόσιο τομέα λόγω των περικοπών των μισθών και των συντάξεων, καθώς και της αναστολής των προσλήψεων (μείωση των αγοραστικών δυνάμεων και της κατανάλωσης).• Πλήρης ιδιωτικοποίηση του φάσματος συχνοτήτων στις τηλεπικοινωνίες και των φορέων εκμετάλλευσης σιδηροδρόμων.• Άνοιγμα αγορών• Επανασχεδιασμός της διαχείρισης των κρατικών περιουσιακών στοιχείων• Σημαντική μείωση των κρατικών συμμετοχών σε κρατικές επιχειρήσεις.

<p>Κοινωνικοί Παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλός ρυθμός αύξησης του πληθυσμού • Φυγή «εγκεφάλων» • Απειλητικό ποσοστό πληθυσμού κάτω από το όριο φτώχειας • Υψηλό ποσοστό ανεργίας, ιδίως μεταξύ των νέων, των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των γυναικών • Αύξηση του προσδόκιμου ζωής • Μείωση δαπανών για την υγεία και την εκπαίδευση λόγω μέτρων λιτότητας • Υψηλά επίπεδα αλφαριθμητισμού 	<p>Τεχνολογικοί Παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ικανοποιητική διάχυση διαδικτύου και συνεχής αύξηση των συνδέσεων στο διαδίκτυο • Αύξηση της διείσδυσης των κινητών τηλεφώνων • Η χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών διακυβέρνησης είναι σχετικά υψηλή και σταθερή μεταξύ των επιχειρήσεων
<p>Περιβαλλοντικοί Παράγοντες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η Ελλάδα είναι μέλος πολλών περιβαλλοντικών διεθνών συμφωνιών για τη ρύπανση του αέρα, την προστασία του επιπέδου του όζοντος, τη ρύπανση των πλοίων, τα επικίνδυνα απόβλητα, και την κλιματική αλλαγή, • Στο Δείκτη Περιβαλλοντικής Απόδοσης (EPI) η βαθμολογία της Ελλάδας είναι κάτω του μέσου όρου της Ε.Ε. • Περιορισμένα κίνητρα για πράσινη επιχειρηματικότητα 	

3.4.2. Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος

Πέρα από τους ευρύτερους παράγοντες που επιδρούν στο επίπεδο της Ελλάδας ως χώρας και οι οποίοι μεταδίδονται εμμέσως στον τραπεζικό κλάδο, στην παρούσα υποενότητα διενεργείται η ανάλυση των δυνάμεων που διαμορφώνουν τα επίπεδα ανταγωνισμού στον κλάδο τραπεζών, η οποία συνοψίζεται στο Διάγραμμα 5. Συνολικά, τα τελευταία χρόνια, στον τραπεζικό τομέα παρατηρήθηκαν έντονες τάσεις παγκοσμιοποίησης και ενοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Η κύρια πρόκληση των ρυθμιστικών αρχών και των εποπτικών αρχών των τραπεζών αφορά στη σταθερότητα του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος. Σε αυτό το πλαίσιο, η ευρωπαϊκή και ακολούθως η ελληνική τραπεζική αγορά προέβησαν σε σταδιακή απορρύθμιση.

- **Απειλή εισόδου (χαμηλού επιπέδου):** Θεωρείται ότι είναι χαμηλή λόγω σημαντικών κανονιστικών περιορισμών, μεγάλων κεφαλαιακών απαιτήσεων, της ανάγκης οικοδόμησης μάρκας και του απαραίτητου κεφαλαίου για χορήγηση δανείων και διατήρηση αποθεματικών ασφαλείας. Ένα άλλο εμπόδιο εισόδου που δύναται να προκύψει είναι η συμμόρφωση με τις διαφορετικές απαιτήσεις καταπολέμησης της απάτης και των αναγκών κεφαλαίου σε ξένες χώρες. Επιπλέον, είναι δύσκολο για τις νέες τράπεζες να παρέχουν την ίδια έκταση υπηρεσιών με τις μεγάλες συστημικές τράπεζες. Δεδομένου ότι οι τράπεζες διαχειρίζονται τα χρήματα και τις οικονομικές πληροφορίες άλλων ιδιωτών ή επιχειρήσεων, ένα σημαντικό εμπόδιο για τις νέες τράπεζες είναι η εμπιστοσύνη, δεδομένου ότι οι περισσότεροι προτιμούν να εμπιστεύονται τα χρήματά τους σε καθιερωμένες τράπεζες, οι οποίες θεωρούνται πιο αξιόπιστες. Ο τραπεζικός κλάδος έχει υποστεί ενοποίηση δια μέσου συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα οι μεγάλες-υφιστάμενες τράπεζες να καθίστανται πρόθυμες και ικανές να εξυπηρετήσουν όλες τις οικονομικές ανάγκες των πελατών τους.
- **Ισχύς προμηθευτών (υψηλού επιπέδου):** Η ισχύς των προμηθευτών είναι κατευθυνόμενη από την αγορά και εκτιμάται ως υψηλή. Ο κύριος

πόρος μιας τράπεζας είναι το κεφάλαιο και οι κύριοι προμηθευτές της στον κλάδο είναι οι καταθέτες και ο δανεισμός από άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ή θεσμούς. Χρησιμοποιώντας αυτές τις μεθόδους, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δύνανται να εγγυηθούν ότι κατέχουν τους απαραίτητους πόρους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες δανεισμού των πελατών τους και παράλληλα να υποστηρίξουν τις αναλήψεις τους. Μεταξύ άλλων, παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών είναι η ύπαρξη επενδυτικών εναλλακτικών, το ύψος των επιτοκίων και το οικονομικό κλίμα.

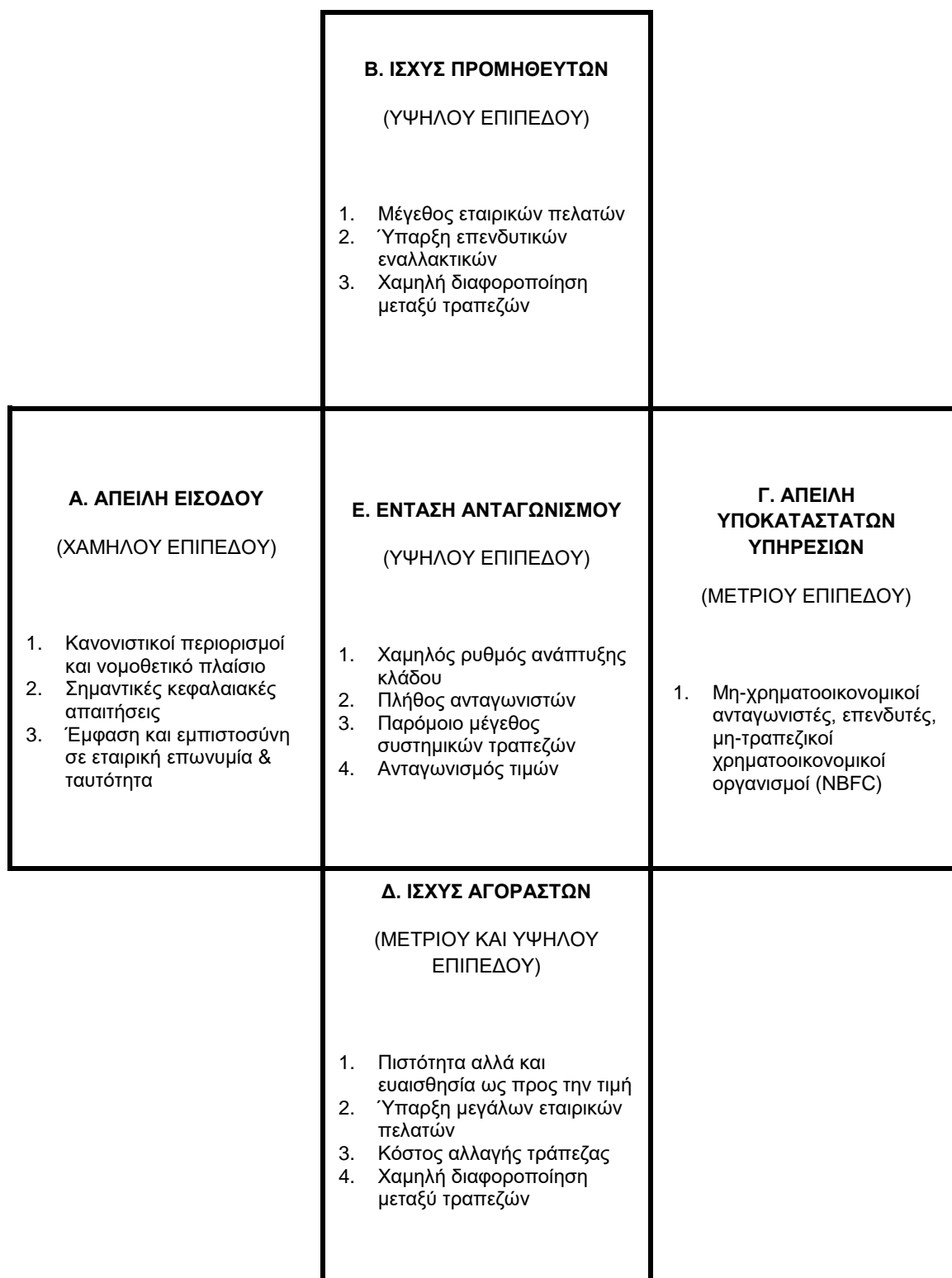
- **Απειλή υποκατάστατων (μετρίου επιπέδου):** Η απειλή υποκατάστασης εκπορεύεται από μη-χρηματοοικονομικούς ανταγωνιστές, επενδυτές, μη-τραπεζικούς χρηματοοικονομικούς οργανισμούς (NBFC) που κατέχουν σημαντικό ποσοστό του μεριδίου της αγοράς και μικρές συνεταιριστικές τράπεζες. Οι μη-χρηματοδοτικές εταιρείες συμπεριλαμβάνουν μεγάλες εταιρείες ηλεκτρονικών ειδών, κοσμηματοπωλεία και εμπόρους αυτοκινήτων, οι οποίες προτίθενται να προσφέρουν χρηματοδότηση σε ακριβά είδη με χαμηλότερα επιτόκια στις πληρωμές. Όσον αφορά στις καταθέσεις και στις αναλήψεις, δεν υφίστανται στενά υποκατάστατα. Ωστόσο, προϊόντα όπως οι ασφάλειες και τα αμοιβαία κεφάλαια δύνανται να απειληθούν από μη τραπεζικούς οργανισμούς. Άλλα παραδείγματα που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως τραπεζικά υποκατάστατα είναι τα δάνεια από το οικογενειακό/φιλικό περιβάλλον τα οποία είναι περιορισμένα και ανεπίσημα, καθώς και η ενοικίαση περιουσιακών στοιχείων έναντι της ιδιοκτησίας μέσω δανεισμού.
- **Ισχύς αγοραστών (μετρίου έως υψηλού επιπέδου):** Οι ιδιώτες έχουν χαμηλή διαπραγματευτική ισχύ στον τραπεζικό κλάδο, σε αντίθεση με τους μεγάλους εταιρικούς πελάτες λόγω των μεγαλύτερων κεφαλαίων που διαχειρίζονται. Ως αποτέλεσμα, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν ελκυστικές συναλλαγματικές ισοτιμίες και περισσότερες υπηρεσίες έτσι ώστε να αποκτήσουν μεγάλους εταιρικούς πελάτες. Σε

γενικές γραμμές, το υψηλό κόστος αλλαγής τραπεζικού ιδρύματος αποτελεί βασικό παράγοντα περιορισμού της δύναμης των αγοραστών. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο συνεργάζεται με μία τράπεζα για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του (π.χ. στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια, πιστωτική κάρτα, λογαριασμό καταθέσεων και αμοιβαία κεφάλαια), μετάβαση σε άλλο τραπεζικό ίδρυμα ενδέχεται να είναι χρονοβόρα και πολύπλοκη. Συνολικά, ο τραπεζικός κλάδος χαρακτηρίζεται από αγοραστές οι οποίοι έχουν ευαισθησία ως προς την τιμή και επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα πιστότητας. Κατά συνέπεια, δύναται να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μέτρια έως υψηλή.

- **Ένταση ανταγωνισμού (υψηλού επιπέδου):** Η ένταση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο θεωρείται ιδιαίτερα υψηλή λόγω του πλήθους των ανταγωνιστών, των μεγάλων εμποδίων εξόδου, της ύπαρξης πολλών ανταγωνιστών ίδιου μεγέθους και των παρόμοιων στρατηγικών που ακολουθούν στην αγορά. Επίσης, δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στα προσφερόμενα προϊόντα, αλλά υφίσταται ισχυρός ανταγωνισμός τιμών. Κάθε τράπεζα πρέπει να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές, προσφέροντας φθηνότερη χρηματοδότηση, υψηλότερα επιτόκια καταθέσεων, υπηρεσίες επενδύσεων και καλύτερες διευκολύνσεις. Κατά συνέπεια, αρκετές τράπεζες αποδέχονται την ανάληψη υψηλού κινδύνου, γεγονός το οποίο εκδηλώθηκε τα τελευταία χρόνια με τη διόγκωση των μη-εξυπηρετούμενων εκθέσεων (π.χ. δανείων). Τέλος, οι συγχωνεύσεις και ενοποιήσεις στον κλάδο έχουν ήδη ξεκινήσει και αναμένεται να ενταθούν μακροπρόθεσμα, αφού οι μεγάλες τράπεζες προσανατολίζονται στις εξαγορές και συγχωνεύσεις με άλλες τράπεζες αντί της έμφασης σε ενέργειες μάρκετινγκ.

Συνολικά, ο τραπεζικός κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός για τους υφιστάμενους ανταγωνιστές και χαρακτηρίζεται από περιορισμένη ελκυστικότητα για χρηματοοικονομικούς οργανισμούς οι οποίοι εξετάζουν το ενδεχόμενο εισόδου σε αυτόν. Το δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον, η

πολιτική αβεβαιότητα και το ασταθές νομικό πλαίσιο εντείνουν τα επίπεδα του ανταγωνισμού και προκαλούν υψηλά εμπόδια εισόδου.



Διάγραμμα 5: Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων για τον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο

3.5. Βιβλιογραφία ενότητας

3.5.1. Ελληνόγλωσση

Δούκας, Π. (2004). *Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο και Αξιολόγηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρη.

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2010). Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα του 2009. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapeziko2010-FullForWeb.pdf [Τελευταία ανάκτηση 08/10/2017].

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2011). Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα του 2010. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2011.pdf [Τελευταία ανάκτηση 8/10/2017].

INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ (2008). *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική & Εμπειρική Ανάλυση*. Αθήνα: INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ.

Καραμούζης, Ν. (2011). *Οι Προκλήσεις για το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και τη Χώρα*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.

Κούρταλη, Ε. (2017). Η τραπεζική αιχμαλωσία του Χ.Α. και ο Ρόλος των Funds. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.capital.gr/agores/3256757/i-trapeziki-aixmalosia-tou-x-a-kai-o-rolos-ton-funds> [Τελευταία ανάκτηση: 29/11/2017].

Κουφάρης, Γ. (2009). Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση και οι Χρηματιστηριακές Αγορές. Περιοδικό «Χρήμα». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.hrma.gr/article.asp?view=599&ref=593> [Τελευταία ανάκτηση: 13/11/2017].

Ξαφά, Μ. (2011). *Το Μέλλον της Διαχείρισης των Αποταμιεύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία (5^η Έκδ)*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαδάκης, Β. & Θάνος, Ι. (2009). Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Η Ελληνική Εμπειρία. *Επιστημονικό Marketing*, 97-100.

Παπαδάκης, Ι. (2004). *Ο Ρόλος των Τραπεζών και του Κανονιστικού Πλαισίου τους: Υποδείξεις της Οικονομικής Θεωρίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Τράπεζα της Ελλάδος (2017). Πίνακες Εποπτευόμενων Ιδρυμάτων. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/SupervisedInstitutions/default.aspx> [Τελευταία ανάκτηση: 29/11/2017].

3.5.2. Ξενόγλωσση

Andrews, L., Higgins, A., Andrews, M.W. & Lalor, J.G. (2012). Classic Grounded Theory to Analyse Secondary Data: Reality and Reflections. *The Grounded Theory Review*, 11(1), 12-26.

Bank of Greece (2017). Overview of the Greek Financial System. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/OVERVIEW_OF_THE_GREEK_FINANCIAL_SYSTEM_Jan_2017_en.pdf [Τελευταία ανάκτηση: 30/11/2017].

Belias, D. & Koustelios, A. (2013). Organizational Culture of Greek Banking Institutions: A Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104.

Boslaugh, S. (2007). *Secondary Analysis for Public Health: A Practical Guide*. New York, NY: Cambridge

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dale, A., Arbor, S. & Procter, M. (1988). *Doing Secondary Analysis*. London, UK: Unwin Hyman.

Doolan, D.M. & Froelicher, E.S. (2009). Using an Existing Data Set to Answer New Research Questions: A Methodological Review. *Research and Theory for Nursing Practice*, 23(3), 203-215.

Eurobank (2017). Greece: 2017 Economic Outlook. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/oikonomikes-analuseis/greece-macro-monitor/oikonomikes-prooptikes-2017-01-03-17.pdf> [Τελευταία ανάκτηση: 30/11/2017].

Forsee (2011). National Innovation System Study, PESTLE & SWOT Analysis – Greece. Regional ICT Foresight Exercise for SEE Countries. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://forsee.eu/documents/D3.3-3.4_NIS_PESTLE_SWOT_Greece_294.pdf [Τελευταία ανάκτηση: 30/11/2017].

Johnston, M.P. (2014). Secondary Data Analysis: A Method of Which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3(3), 619-626.

Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D.I. & Thalassinou, E.I. (2013). Customer Satisfaction, Loyalty and Financial Performance: A Holistic Approach of the Greek Banking Sector. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 259-288.

Kiecolt, K.J. & Nathan, L.E. (1985). *Secondary Analysis of Survey Data*. London: Sage.

Smith, A.K., Ayanian, J.Z., Covinsky, K.E., Landon, B.E., McCarthy, E.P., Wee, C.C. & Steinman, M.A. (2011). Conducting High-Value Secondary Dataset Analysis: An Introductory Guide and Resources. *Journal of General Internal Medicine*, 26(8), 920-929.

Smith, E. (2008). *Using Secondary Data in Educational and Social Research*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

4. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την προηγούμενη στρατηγική ανάλυση, στην παρούσα ενότητα επιδιώκεται η παράθεση τρόπων με τους οποίους οι τραπεζικοί οργανισμοί δύνανται να επιτύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός του τραπεζικού κλάδου. Οι τράπεζες καλούνται να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις στρατηγικές τους υπό το πρίσμα του δυσμενούς εξωτερικού περιβάλλοντος και των υψηλών επιπέδων ανταγωνισμού της τραπεζικής αγοράς. Ως αποτέλεσμα, η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθίσταται δυσκολότερη αλλά επιτακτική, για τη βιωσιμότητα τους.

4.1. Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τραπεζικό κλάδο

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, η επιβίωση των τραπεζικών ιδρυμάτων εξαρτάται από την επιλογή των τρόπων με τους οποίους θα σχεδιάσουν την ανταγωνιστική στρατηγική τους με απώτερο σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας τους. Σε αυτό το δυσμενές τραπεζικό περιβάλλον, παράγοντες όπως η διατήρηση της πελατειακής βάσης προκύπτει ως εξαιρετικά κρίσιμη (Keisidou κ.α., 2013). Ως εκ τούτου, διαφαίνεται ότι ο τραπεζικός τομέας οφείλει να αποδώσει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στην ενίσχυση της πιστότητάς τους (Hossain & Leo, 2009), καθώς και στην εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών. Αυτές οι προτάσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναλύονται στις ακόλουθες υποενότητες.

4.2. Έμφαση στην ικανοποίηση πελατών

Η υφιστάμενη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τις σχέσεις ανάμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη, την πιστότητα των πελατών και την κερδοφορία δύναται να χωριστεί σε δύο ομάδες (Hallowell, 1996). Η πρώτη ομάδα προτείνει ότι η ικανοποίηση ενισχύει την αφοσίωση των πελατών, γεγονός το οποίο επηρεάζει την κερδοφορία. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι το αποτέλεσμα της

αντίληψης του πελάτη για την αξία που λαμβάνει σε μια συναλλαγή ή μια σχέση - όπου η αξία ισούται με την εκτιμώμενη ποιότητα της υπηρεσίας σε σχέση με την τιμή (Blanchard & Galloway, 1994). Η αφοσίωση του πελάτη, συμπεριλαμβανομένης της διαχρονικής συνέχισης της σχέσης και της σύστασης (διαφήμιση από στόμα σε στόμα), προκύπτει από την πεποίθηση των πελατών ότι η αξία που λαμβάνεται από έναν πάροχο είναι μεγαλύτερη από εκείνη που προσφέρεται από άλλους παρόχους. Η αφοσίωση, σε μία ή περισσότερες από τις μορφές που προαναφέρθηκαν, δημιουργεί μεγαλύτερα κέρδη μέσω υψηλότερων εσόδων, μειωμένου κόστους απόκτησης πελατών, χαμηλότερης ευαισθησίας ως προς την τιμή και μειωμένου κόστους εξυπηρέτησης των πελατών, οι οποίοι είναι ήδη εξοικειωμένοι με το σύστημα παροχής υπηρεσιών μιας επιχείρησης (Reicheld & Sasser, 1990).

Η δεύτερη προσέγγιση αφορά στο πεδίο του μάρκετινγκ και εξετάζει τον αντίκτυπο της ικανοποίησης στην αφοσίωση των πελατών. Υπό αυτή την οπτική, η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζει τις προθέσεις αγοράς και τη στάση μετά την αγορά. Η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υποδηλώνει ότι η πίστη των πελατών μπορεί να οριστεί με δύο διαφορετικούς τρόπους (Jacoby & Kyner, 1973). Ο πρώτος ορίζει την πίστη ως στάση και υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα ορίζουν τον βαθμό αφοσίωσης του ατόμου. Ο δεύτερος ορισμός της αφοσίωσης προσεγγίζεται υπό το πρίσμα της συμπεριφοράς και εκδηλώνεται με τη συνέχιση της λήψης υπηρεσιών από τον ίδιο πάροχο, την αυξανόμενη ένταση της σχέσης ή τη διενέργεια συστάσεων.

Αντιμέτωποι με την αυξημένη πολυπλοκότητα των αγορών που χαρακτηρίζονται, μεταξύ άλλων, από τη σύνθετη συμπεριφορά των αγοραστών, τις αυξανόμενες απαιτήσεις για υπηρεσίες και τις νέες προσδοκίες, οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσδιορίσουν τα μέσα με τα οποία δύνανται να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι περιορισμένες δυνατότητες διαφοροποίησης σε σχέση με την ποιότητα ή την τιμή, συμβάλλουν στην αύξηση του ανταγωνισμού. Αφενός, τα προγράμματα μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ποιότητας που εφαρμόστηκαν στον τραπεζικό κλάδο επέτρεψαν την προσφορά ικανοποιητικής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.

Ωστόσο, η αυξανόμενη ομοιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνει τον κίνδυνο θεώρησής τους από τους δυνητικούς αγοραστές ως πλήρη υποκατάστατα. Ως αποτέλεσμα, είναι δύσκολη η επιτυχημένη και διακριτή στρατηγική τοποθέτηση αυτών των προϊόντων στην αγορά. Η απουσία ξεκάθαρης διαφοροποίησης σε συνδυασμό με τις εντεινόμενες προωθητικές δράσεις έχει περιορίσει την πιστότητα των πελατών και την κερδοφορία σε ένα εκτεταμένο εύρος προϊόντικών κατηγοριών, συμπεριλαμβανομένου και του τραπεζικού κλάδου. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι ηγετικές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει τον τρόπο με τον οποίο ο ανταγωνισμός μεταβάλλεται στις αγορές τους και εστιάζουν στην ικανοποίηση του πελάτη ως κυρίαρχο στρατηγικό στόχο. Σε γενικές γραμμές, οι επιτυχημένες εταιρείες θεωρούν την ικανοποίηση των πελατών ως κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα κερδοφορίας, ως ισχυρή αμυντική στρατηγική και ως εργαλείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό (Muller, 1991).

Σε οικονομικούς όρους, η έμφαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών δύναται να προκαλέσει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, υψηλότερα μοναδιαία κέρδη, αύξηση στην απόδοση των περιουσιακών στοιχείων και ενίσχυση της πιστότητας των πελατών. Δεδομένου ότι η διατήρηση πιστών πελατών είναι λιγότερο δαπανηρή από την προσέλκυση νέων πελατών, τα οικονομικά οφέλη για τις επιχειρήσεις είναι προφανή. Λαμβάνοντας υπόψη τις ευεργετικές οικονομικές επιπτώσεις της ικανοποίησης πελατών, οι επιτυχημένες εταιρείες έχουν θεσπίσει ένα εύρος αρχών διοίκησης, οι οποίες προσανατολίζονται προς αυτή την κατεύθυνση (Muller, 1991):

- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και καθορισμός στόχων
- Προσδιορισμός των βασικών προτάσεων αξίας σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών
- Εισαγωγή καινοτομικών υπηρεσιών
- Εστίαση του συνόλου της επιχείρησης στην ικανοποίηση των πελατών

Οι επιτυχημένες εταιρείες αναγνωρίζουν και ενεργούν με γνώμονα τον αυξανόμενο αντίκτυπο που έχει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ικανοποίηση του πελάτη, εισάγοντας καινοτόμες υπηρεσίες. Οι καινοτομίες στις υπηρεσίες μπορούν να εισαχθούν στο πλαίσιο «ενός σταδίου», με το οποίο

οικοδομείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που υποστηρίζεται από την υπηρεσία σε μία μόνο φάση της διαδικασίας λήψης αγοραστικής απόφασης. Αντιθέτως, μια στρατηγική καινοτομίας υπηρεσιών σε πολλά στάδια αφορά στην εξασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε διάφορες φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, η παροχή ειδικών υπηρεσιών (π.χ. ενημερωτικό υλικό, γρήγορες, προσωπικές συμβουλές και πρόσθετα προϊόντα) καθ' όλη τη διάρκεια της συμμετοχής των πελατών στις διαδικασίες, επιτρέπει τη συνεχή αλληλεπίδραση με αυτούς.

Οι επιτυχημένες καινοτομίες στις υπηρεσίες επικεντρώνονται στην αλυσίδα ωφελειών του πελάτη απλοποιώντας τη διαδικασία αγοράς των πελατών, αυξάνοντας τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και μειώνοντας τον «κίνδυνο» αγοράς του πελάτη. Η επίτευξη των προαναφερόμενων, απαιτεί τη συνεισφορά όλων των εργαζομένων της επιχείρησης. Περαιτέρω, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών διαδραματίζει βασικό ρόλο. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι θα ξεπεραστούν οι υπάρχουσες αδυναμίες και θα ενδυναμωθούν οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες (π.χ. υποδοχή πελατών και «ταμείο» στην τράπεζα) ώστε να μπορούν να αντιδράσουν άμεσα, αποφασιστικά και με ευελιξία στις παρατηρήσεις των πελατών.

Η διάχυση της εταιρικής φιλοσοφίας με γνώμονα τον πελάτη σε ολόκληρο τον οργανισμό δύναται να επιτευχθεί με παροχή οδηγιών και προγράμματα κινήτρων. Μέτρα όπως η σύνδεση της αμοιβής και της επαγγελματικής ανέλιξης με την ικανοποίηση του πελάτη, ασκούν ένα είδος πίεσης στους εργαζόμενους. Ωστόσο, η αξιοπιστία και η αποδοχή τέτοιων μέτρων μπορούν να διασφαλιστούν μόνο όταν οι υπάλληλοι και η ανώτατη διοίκηση υπόκεινται στο ίδιο σύστημα.

Όπως προκύπτει από την προηγούμενη συζήτηση περί των βασικών αρχών επίτευξης ικανοποίησης των πελατών, η διαχείριση αυτού του ζητήματος δεν αφορά αποκλειστικά στη λειτουργία του μάρκετινγκ. Για να καλλιεργηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών, είναι απαραίτητο να ενεργοποιηθούν πολλά τμήματα της επιχείρησης. Με αυτή την έννοια, η διαχείριση της ικανοποίησης των πελατών περιλαμβάνει τη διαχείριση διεπαφών,

η οποία συνδυάζει τα διαθέσιμα εργαλεία του συνολικού επιχειρηματικού συστήματος και τα ενσωματώνει σε ένα δίκτυο που βασίζεται στον πελάτη. Ένας τρόπος επίτευξης αυτής της προσέγγισης είναι η υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας (TQM). Η Ολική Ποιότητα στοχεύει στην ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών (Muller, 1991), ενώ αφορά στην ενεργοποίηση όλων των εργαζομένων για την αναζήτηση των βέλτιστων στρατηγικών διαχείρισης της ανθρώπινης επαφής και της ικανοποίησης των πελατών.

4.3. Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών

Στον τραπεζικό κλάδο, η διαχείριση του κόστους, η ανάπτυξη καινοτομικών υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών, δύναται να επιτευχθούν με την εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών. Αρχικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαχείριση της τεχνολογίας των πληροφοριών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο, ιδίως σε τομείς υπηρεσιών όπως ο τραπεζικός κλάδος, στον οποίο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να βασιστεί στην αξιοπιστία και στην πληροφόρηση. Οι τραπεζικοί οργανισμοί οφείλουν να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης πληροφοριών με δυνατότητες υποστήριξης της καινοτομίας, της δημιουργικότητας και της αλληλεπίδρασης με το επιχειρηματικό περιβάλλον (Trivellas & Santouridis, 2013).

Περαιτέρω και για τους υπάρχοντες πελάτες των τραπεζών, η παροχή δυνατοτήτων αυτοεξυπηρέτησης μέσω IVR (interactive voice response), SMS και πρόσβασης στο διαδίκτυο με φορητές συσκευές καθιστά εύκολη την παροχή λύσεων για καθημερινές λειτουργίες όπως ο έλεγχος υπολοίπων και η μεταφορά χρημάτων. Οι ίδιες τεχνολογίες δύναται να χρησιμοποιηθούν με τη μορφή εξερχόμενων ειδοποιήσεων (π.χ. IVR και SMS) σχετικά με τα χαμηλά υπόλοιπα, τις ημερομηνίες πληρωμής ή τις ασυνήθιστες συναλλαγές, παρέχοντας στον πελάτη τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης. Μια τέτοια προσέγγιση επικοινωνεί μια φιλοσοφία κατανόησης των αναγκών και των ανησυχιών των πελατών, η οποία συνεισφέρει στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης.

Τα σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα διευκολύνουν τη διεύρυνση των υπηρεσιών, τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και την ικανοποίηση των - πάντα «συνδεδεμένων» με το διαδίκτυο - πελατών, δίχως να απαιτούν τη δέσμευση εκτεταμένων οικονομικών και τεχνολογικών πόρων. Επιπροσθέτως, αυτές οι προσεγγίσεις επιτρέπουν τη βέλτιστη τμηματοποίηση των πελατών με βάση τις υφιστάμενες γραμμές «προϊόντων», την προσαρμογή των επιλογών αυτοεξυπηρέτησης με βάση την εκδηλούμενη αγοραστική συμπεριφορά και την καλύτερη στόχευση τμημάτων της πελατειακής βάσης.

Στο πλαίσιο αναζήτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι τράπεζες οφείλουν να προσανατολιστούν στη χρήση της πληροφορικής για την αποτελεσματική και αποδοτική προσφορά υπηρεσιών στους πελάτες τους. Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν τη διασύνδεση με άλλες επιχειρήσεις και πελάτες, την εξωτερική ανάθεση εργασιών, την ανταλλαγή δεδομένων και την απομακρυσμένη πρόσβαση σε πληροφορίες. Ως αποτέλεσμα, δύνανται να μετασχηματίσουν τις χρηματοπιστωτικές συναλλαγές.

Ωστόσο, η εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών στο πλαίσιο αναζήτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να βασίζεται στους πόρους και στις ικανότητες της επιχείρησης. Προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς τις βασικές τους ικανότητες διότι εν τη απουσία διαρκούς ανανέωσης, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ενδέχεται να μιμηθούν και να απαξιώσουν εκείνα τα στοιχεία που οδήγησαν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε κάθε περίπτωση, τα τραπεζικά ιδρύματα θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις κύριες ικανότητες που τα διέπουν, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν σταθερότητα και συνοχή των παρεχόμενων υπηρεσιών, ικανοποίηση των πελατών και επίτευξη των εταιρικών τους στόχων. Η ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών στρατηγικών των επιμέρους τραπεζικών επιχειρήσεων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία αξίας και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στον τραπεζικό κλάδο.

4.4. Προσανατολισμός στην αγορά και καινοτομία

Όπως προαναφέρθηκε στις προηγούμενες υποενότητες, οι δύο βασικοί άξονες που αναδείχθηκαν για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο αφορούν στην έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στην εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών. Ωστόσο, και οι δύο εναλλακτικές είναι άμεσα συνυφασμένες με το βαθμό στον οποίο η τραπεζική επιχείρηση έχει προσανατολισμό προς την αγορά. Ο προσανατολισμός στην αγορά προϋποθέτει τόσο την αναγνώριση της σημασίας της ικανοποίησης πελατών όσο και την εφαρμογή τεχνολογικών καινοτομιών οι οποίες εκπορεύονται από την αγορά.

Ειδικότερα, ο προσανατολισμός στην αγορά, ως εταιρική κουλτούρα, χαρακτηρίζει τη διάθεση ενός οργανισμού να παρέχει συνεχώς υψηλότερη αξία στους πελάτες του (Slater & Narver, 1994). Η δημιουργία υψηλής αξίας για τον πελάτη συνεπάγεται μια δέσμευση της επιχείρησης για διαρκή συλλογή πληροφοριών και συντονισμό των πελατειακών αναγκών, των ικανοτήτων των ανταγωνιστών και των επιταγών από φορείς της αγοράς (Slater & Narver, 1995). Το αποτέλεσμα είναι μια ολοκληρωμένη προσπάθεια εκ μέρους των εργαζομένων και μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού, η οποία οδηγεί σε επίτευξη ανώτερων επιδόσεων (Kohli & Jaworski, 1990). Για τους Kohli & Jaworski (1990), ο προσανατολισμός στην αγορά περιλαμβάνει τη δημιουργία, τη διάδοση και την ανταπόκριση στις πληροφορίες της αγοράς, έτσι ώστε τα οφέλη που προκύπτουν από τις πληροφορίες να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελείται από τον προσανατολισμό στον πελάτη, τον προσανατολισμό στους ανταγωνιστές και το διαλειτουργικό συντονισμό (Narver & Slater, 1990).

Συνολικά, η καθιέρωση μιας εταιρικής κουλτούρας η οποία είναι προσανατολισμένη στην αγορά αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα επίτευξης ανώτερων εταιρικών επιδόσεων, δια μέσου της καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, η συνέργεια μεταξύ τεχνικής και διοικητικής καινοτομίας αποφέρει πρόσθετα

οφέλη σε σύγκριση με τις ανεξάρτητες επιπτώσεις κάθε τύπου καινοτομίας (Han, Kim & Srivastava, 1998). Ως εκ τούτου, οι τραπεζικές επιχειρήσεις οφείλουν να καταρτίζουν τα μελλοντικά τους σχέδια, εξετάζοντας ταυτόχρονα τους δύο τύπους καινοτομιών ώστε να επιτευχθεί ένας συνδυασμός που θα αποφέρει τα βέλτιστα επίπεδα επιδόσεων. Επιπλέον, ο σχεδιασμός μιας κουλτούρας προσανατολισμού στην αγορά θα πρέπει να λογίζεται ως αλληλένδετος με τη στρατηγική καινοτομίας.

Συμπερασματικά, ο προσανατολισμός στην αγορά δεν φαίνεται να είναι ικανός ώστε να οδηγήσει από μόνος του στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού παράγοντες όπως η οργανωσιακή μάθηση (Slater & Narver, 1995) και η πρόβλεψη των απαραίτητων ικανοτήτων (Day, 1994) αποτελούν συμπληρωματικές προϋποθέσεις. Στο ίδιο πλαίσιο, η διαμόρφωση μιας στρατηγικής καινοτομίας που θα συμπληρώνει τον προσανατολισμό στην αγορά ενδέχεται να αποτελεί μια βιώσιμη κατεύθυνση για τις τραπεζικές επιχειρήσεις.

4.5. Βιβλιογραφία ενότητας

Blanchard, R.F. & Galloway, R.L. (1994). Quality in Retail Banking. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 5-23.

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.

Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.

Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *The Journal of Marketing*, 30-45.

Hossain, M. & Leo, S. (2009). Customer Perception on Service Quality in Retail Banking in Middle East: The Case of Qatar. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(4), 338-350.

Jacoby, J. & Kyner, D.B. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing research*, 1-9.

Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D.I. & Thalassinou, E.I. (2013). Customer Satisfaction, Loyalty and Financial Performance: A Holistic Approach of the Greek Banking Sector. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 259-288.

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.

Müller, W. (1991). Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction. *European Management Journal*, 9(2), 201-211.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.

Reicheld, F.F. & Sasser, W.E. Jr (1990). Zero Defections Comes to Services. *Harvard Business Review*, 105-11.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 46-55.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *The Journal of Marketing*, 63-74.

Trivellas, P.G. & Santouridis, I. (2013). The Impact of Management Information Systems' Effectiveness on Task Productivity. The Case of the Greek Banking Sector. *International Journal of Computer Theory and Engineering*, 5(1), 170.

5. ΛΙΣΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

5.1. Ελληνόγλωσση

Δούκας, Π. (2004). *Εταιρική Διακυβέρνηση, Κεφαλαιαγορές, Χρηματιστήριο και Αξιολόγηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρη.

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2010). Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα του 2009. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapeziko2010-FullForWeb.pdf [Τελευταία ανάκτηση 08/10/2017].

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2011). Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα του 2010. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2011.pdf [Τελευταία ανάκτηση 8/10/2017].

INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ (2008). *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική & Εμπειρική Ανάλυση*. Αθήνα: INE ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ.

Καραμούζης, Ν. (2011). *Οι Προκλήσεις για το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα και τη Χώρα*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.

Κούρταλη, Ε. (2017). Η τραπεζική αιχμαλωσία του Χ.Α. και ο Ρόλος των Funds. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.capital.gr/agores/3256757/i-trapeziki-aixmalosia-tou-x-a-kai-o-rolos-ton-funds> [Τελευταία ανάκτηση: 29/11/2017].

Κουφάρης, Γ. (2009). Η Παγκόσμια Οικονομική Κρίση και οι Χρηματιστηριακές Αγορές. Περιοδικό «Χρήμα». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.hrma.gr/article.asp?view=599&ref=593> [Τελευταία ανάκτηση: 13/11/2017].

Ξαφά, Μ. (2011). *Το Μέλλον της Διαχείρισης των Αποταμιεύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνη.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία (5^η Έκδ)*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαδάκης, Β. & Θάνος, Ι. (2009). Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Η Ελληνική Εμπειρία. *Επιστημονικό Marketing*, 97-100.

Παπαδάκης, Ι. (2004). *Ο Ρόλος των Τραπεζών και του Κανονιστικού Πλαισίου τους: Υποδείξεις της Οικονομικής Θεωρίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Τράπεζα της Ελλάδος (2017). Πίνακες Εποπτευόμενων Ιδρυμάτων. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/SupervisedInstitutions/default.aspx> [Τελευταία ανάκτηση: 29/11/2017].

5.2. Ξενόγλωσση

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Abraham, S. (2013). Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*, 41(2), 31-38.

Andrews, L., Higgins, A., Andrews, M.W. & Lalor, J.G. (2012). Classic Grounded Theory to Analyse Secondary Data: Reality and Reflections. *The Grounded Theory Review*, 11(1), 12-26.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Arend, R.J. (2003). Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3), 279-284.

Bank of Greece (2017). Overview of the Greek Financial System. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/OVERVIEW_OF_THE_GREEK_FINANCIAL_SYSTEM_Jan_2017_en.pdf [Τελευταία ανάκτηση: 30/11/2017].

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison- Wesley.

Belias, D. & Koustelios, A. (2013). Organizational Culture of Greek Banking Institutions: A Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104.

Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *The Journal of Marketing*, 83-99.

Blanchard, R.F. & Galloway, R.L. (1994). Quality in Retail Banking. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 5-23.

Boslaugh, S. (2007). *Secondary Analysis for Public Health: A Practical Guide*. New York, NY: Cambridge

Bosse, D.A., Phillips, R.A. & Harrison, J.S. (2009). Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. & Zeithaml, V.A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 7.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

Caves, R.E. & Porter, M.E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.

Christensen, C.M. (2001). The Past and Future of Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 105.

Cornelius, P., Van de Putte, A. & Romani, M. (2005). Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review*, 48(1), 92-109.

Coyne, K.P. (1985). Sustainable competitive advantage - What it is, what it isn't. *Business horizons*, 29(1), 54-61.

Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dale, A., Arbor, S. & Procter, M. (1988). *Doing Secondary Analysis*. London, UK: Unwin Hyman.

Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 37-52.

Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, 52, 1-20.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

Doolan, D.M. & Froelicher, E.S. (2009). Using an Existing Data Set to Answer New Research Questions: A Methodological Review. *Research and Theory for Nursing Practice*, 23(3), 203-215.

Durand, R. & Vaara, E. (2009). Causation, Counterfactuals and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1245-1264.

Eurobank (2017). Greece: 2017 Economic Outlook. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.eurobank.gr/-/media/eurobank/omilos/oikonomikes-analuseis/greece-macro-monitor/oikonomikes-prooptikes-2017-01-03-17.pdf>

[Τελευταία ανάκτηση: 30/11/2017].

Forsee (2011). National Innovation System Study, PESTLE & SWOT Analysis – Greece. Regional ICT Foresight Exercise for SEE Countries. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://forsee.eu/documents/D3.3-3.4_NIS_PESTLE_SWOT_Greece_294.pdf

[Τελευταία ανάκτηση: 30/11/2017].

Foss, N.J. & Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-307.

Hallowell, R. (1996). The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.

Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *The Journal of Marketing*, 30-45.

Hossain, M. & Leo, S. (2009). Customer Perception on Service Quality in Retail Banking in Middle East: The Case of Qatar. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(4), 338-350.

Jacoby, J. & Kyner, D.B. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing research*, 1-9.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (8th ed)*. Pearson Education.

Johnston, M.P. (2014). Secondary Data Analysis: A Method of Which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3(3), 619-626.

Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D.I. & Thalassinou, E.I. (2013). Customer Satisfaction, Loyalty and Financial Performance: A Holistic Approach of the Greek Banking Sector. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 259-288.

Kiecolt, K.J. & Nathan, L.E. (1985). *Secondary Analysis of Survey Data*. London: Sage.

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.

Mahoney, J.T. & Pandian, J.R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

Müller, W. (1991). Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction. *European Management Journal*, 9(2), 201-211.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.

Newbert, S.L. (2007). Empirical Research on the Resource Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.

O'Shannassy, T. (2008). Sustainable Competitive Advantage or Temporary Competitive Advantage: Improving Understanding of an Important Strategy Construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Reicheld, F.F. & Sasser, W.E. Jr (1990). Zero Defections Comes to Services. *Harvard Business Review*, 105-11.

Rutherford, D. (1995). *Routledge Dictionary of Economics (2nd ed)*. London: Routledge.

Shostack, G.L. (1987). Service Positioning through Structural Change. *The Journal of Marketing*, 51, 34-43.

Sigalas, C. & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the Concept of Competitive Advantage: Problems and Fallacies Arising from its Conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.

Sigalas, C., Pekka Economou, V. & B. Georgopoulos, N. (2013). Developing A Measure of Competitive Advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *The Journal of Marketing*, 46-55.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *The Journal of Marketing*, 63-74.

Smith, A.K., Ayanian, J.Z., Covinsky, K.E., Landon, B.E., McCarthy, E.P., Wee, C.C. & Steinman, M.A. (2011). Conducting High-Value Secondary Dataset Analysis: An Introductory Guide and Resources. *Journal of General Internal Medicine*, 26(8), 920-929.

Smith, E. (2008). *Using Secondary Data in Educational and Social Research*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Thomas, H. (2007). An Analysis of the Environment and Competitive Dynamics of Management Education. *Journal of Management Development*, 26(1), 9-21.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.

Trivellas, P.G. & Santouridis, I. (2013). The Impact of Management Information Systems' Effectiveness on Task Productivity. The Case of the Greek Banking Sector. *International Journal of Computer Theory and Engineering*, 5(1), 170.

Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Sussex: John Wiley & Sons.

Worthington, I. & Britton, C. (2006). *The Business Environment (5th ed)*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.