

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

**Διπλωματική Εργασία:
«Στρατηγική Ανάλυση του Τραπεζικού Κλάδου Μετά
την Οικονομική Κρίση»**

Ιωάννης Νικολάου Λούσιας
Αριθμός Μητρώου 1830

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2021

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο «Στρατηγική Ανάλυση του Τομέα του Κλάδου Μετά την Οικονομική Κρίση» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας 

Όνοματεπώνυμο ΛΟΥΣΙΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Ημερομηνία 03.12.2021

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ**

Διπλωματική Εργασία:

«Στρατηγική Ανάλυση του Τραπεζικού Κλάδου Μετά την Οικονομική Κρίση»

Ιωάννης Νικολάου Λούσιας

Αριθμός Μητρώου 1830

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου

Εξεταστική Επιτροπή:

Βικτωρία Πέκκα –Οικονόμου, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

Φίλιππος Νικόλαος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Μαραβελάκης Πέτρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Πειραιάς, Δεκέμβριος 2021

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη καθηγήτριά μου κύρια Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου, για τη βοήθειά της και τη καθοδήγησή της στη συγγραφή της εργασίας αυτής. Η συνδρομή και οι συμβουλές της ήταν πολύτιμες για την ολοκλήρωσή της.

Επίσης, ευχαριστώ όλους εκείνους που με βοήθησαν και με στήριξαν κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος E-MBA του πανεπιστημίου Πειραιώς.

Περίληψη

Το 2008, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, ξέσπασε μια πρωτοφανής κρίση η οποία επηρέασε τη χώρα σε τεράστιο βαθμό και από πολλούς χαρακτηρίστηκε και παρομοιάστηκε με το οικονομικό κραχ του 1929. Ξεκίνησε από τη διάθεση «τοξικών ομολόγων» (θα γίνει ανάλυση παρακάτω) από την Lehmann Brothers και αρχικά οδήγησε σε κατάρρευση της εταιρείας, ενώ στη συνέχεια προκάλεσε αναταραχή σε παγκόσμιο οικονομικό πεδίο. Από την κρίση αυτή φυσικά δεν ξέφυγε η Ελλάδα, η οποία, πέραν των οικονομικών προβλημάτων που είχαν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους την περίοδο εκείνη, ήρθε αντιμέτωπη και με την κρίση του τραπεζικού συστήματος.

Σκοπός της παρούσας εργασίας στο πρώτο κεφάλαιο, είναι να δοθεί η εικόνα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, προχωρώντας σε μια σύντομη ιστορική αναδρομή του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα, την εξέλιξή του στο πέρασμα των χρόνων και πως έχει επηρεαστεί από τις διάφορες εξελίξεις στο πέρασμα των χρόνων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί αναφορά στην παγκόσμια κρίση του 2008, τις επιπτώσεις που είχε στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα και το κατά πόσο επηρεάστηκαν οι ελληνικές τράπεζες.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί pest analysis όπου θα παρουσιάζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τράπεζες και συγκεκριμένα το κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό και το πολιτικό και πως επηρεάζονται από το καθένα ξεχωριστά και τι επιπτώσεις έχουν στη λειτουργία τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα γίνει αναφορά και ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter. Σκοπός είναι να δοθεί μια εικόνα του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζονται οι τράπεζες, και ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που τον επηρεάζουν έτσι ώστε να κατανοήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα την ανταγωνιστικότητα του κλάδου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση της στρατηγικής του κλάδου των τραπεζών και πως αυτή διαμορφώνεται από τις εξελίξεις, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό περιβάλλον όσο και το εξωτερικό και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν το συγκεκριμένο κλάδο. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να τονιστεί και η αναγκαιότητα του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανεξάρτητα από τον κλάδο που κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί αναφορά στους κανόνες που διέπουν το Τραπεζικό σύστημα, το πώς αυτοί επηρεάζουν τη λειτουργία τους, θα αναλυθούν τα

σύμφωνα Βασιλείας I, II και III και επιπλέον θα καταγραφούν και οι κανόνες που έχει θεσπίσει η εποπτική αρχή της χώρας, η Τράπεζα της Ελλάδος, και τα πιστωτικά ιδρύματα υποχρεούνται να τους ακολουθούν και να τους εφαρμόζουν πιστά.

Λέξεις κλειδιά: Οικονομική κρίση, Τραπεζικό Σύστημα, Lehmann Brothers, Τράπεζες

Abstract

Initially in the United States in 2008, an unprecedented crisis erupted that affected the country enormously and was described by many as similar to the 1929 financial crash. It started with the release of "toxic bonds" (discussed below) by Lehmann Brothers initially led to the collapse of the company and then spread to the rest of the world causing turmoil in the global financial arena. Of course, Greece did not escape from this crisis, which, in addition to the financial problems that had begun to appear at that time, was also faced with the crisis of the banking system.

The purpose of this paper in the first chapter is to give an overview of the Greek banking system, proceeding to a brief historical review of the banking system in Greece, its evolution over the years and how it has been influenced by various developments over the years.

The second chapter will refer to the global crisis of 2008, the effects it had on the global financial system and the extent to which Greek banks were affected.

Then, in the third chapter, a pest analysis will be carried out which will present the context in which banks operate and specifically the social, economic, technological and political and how they are affected by each individual and what impact they have on their operation.

In the fourth chapter, the 5 forces of Porter will be reported and analyzed. The purpose is to give an overview of the industry in which they compete and what are the factors that affect it so that we understand as well as possible the competitiveness of the industry.

The fifth chapter will analyze the strategy of the banking sector and how it is shaped by developments, taking into account both the internal and external environment and whether they affect this sector. In addition, the need for a sustainable competitive advantage should be emphasized, regardless of the industry in which each company operates.

Finally, chapter six will refer to the rules governing the banking system, how they affect their operation, analyze the Basel I, II and III pacts and, of course, record the rules established by the country's supervisory authority, Bank of Greece, and the credit institutions are obliged to follow them and apply them faithfully.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1.....	12
1.1 Εισαγωγή	12
1.2 Ιστορική Αναδρομή	12
1.3 Συμπεράσματα.....	17
Βιβλιογραφικές Αναφορές	18
Κεφάλαιο 2.....	19
2.1 Εισαγωγή	19
2.2 Οικονομική Κρίση στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	19
2.3 Κατάρρευση της Lehmann Brothers	20
2.4 Οι συνέπειες της κρίσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ευρωζώνη.....	21
2.5 Συμπεράσματα	24
Βιβλιογραφικές Αναφορές	25
Κεφάλαιο 3.....	26
3.1 Εισαγωγή	26
3.2 Πολιτικό Περιβάλλον.....	26
3.3 Οικονομικό Περιβάλλον	29
3.4 Κοινωνικό Περιβάλλον	32
3.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον	35
3.6 Συμπεράσματα	36
Βιβλιογραφικές Αναφορές	37
Κεφάλαιο 4.....	38
4.1 Εισαγωγή	38
4.2 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών	39
4.3 Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων και Υπηρεσιών	39
4.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	42
4.5 Αντιπαλότητα μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	44
4.6 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	46
4.7 Stakeholders (Λοιποί Ενδιαφερόμενοι)	47
4.8 Συμπεράσματα	48
Βιβλιογραφικές Αναφορές	49

Κεφάλαιο 5	50
5.1 Εισαγωγή	50
5.2 Στρατηγικό Management	50
5.2.1 Διαμόρφωση της Στρατηγικής	52
5.2.2 Υλοποίηση της Στρατηγικής.....	54
5.2.3 Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	54
5.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	55
5.4 Στρατηγική.....	57
5.5 Συμπεράσματα	59
Βιβλιογραφικές Αναφορές	60
Κεφάλαιο 6.....	61
6.1 Εισαγωγή	61
6.2 Βασιλεία I.....	62
6.3 Βασιλεία II	64
6.4 Βασιλεία III	67
6.5 Τράπεζα της Ελλάδος	68
6.6 Συμπεράσματα	69
Βιβλιογραφικές Αναφορές	71
Συμπεράσματα.....	72
Γενική Βιβλιογραφικές Αναφορές	74

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 2.1 Η κρίση μετατράπηκε σε εφιάλτη για την Ευρωζώνη	23
Πίνακας 3.2 Εξέλιξη χρηματοδότησης των ελληνικών τραπεζών από τον ELA (σε ευρώ).28	
Πίνακας 3.3 Καθαρό Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημα.....	30
Πίνακας 3.4 Μείωση Εισφοράς Αλληλεγγύης	31
Πίνακες 3.5 Γεννήσεις – Θάνατοι	32
Πίνακας 5.1 Εσωτερικό Περιβάλλον (Δυνάμεις – Αδυναμίες)	51
Πίνακας 5.2 Εξωτερικό Περιβάλλον (Απειλές - Ευκαιρίες).....	51
Πίνακας 5.3 Υπόδειγμα Στρατηγικού Management	52
Πίνακας 5.4 Επίπεδα Στρατηγικής.....	53
Πίνακας 5.5 Βασικές Αρχές Στρατηγικής	57

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας κατά μήνα, Απρίλιος 2004 – 2019	14
Διάγραμμα 1.2 Η εξέλιξη των μη εξυπηρετούμενων δανείων	16
Διάγραμμα 4.1 Δυνάμεις του Porter	38

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 3.1 Η πορεία των καταθέσεων στην Ελλάδα	27
Γράφημα 3.2 Φυσική Κίνηση Πληθυσμού	33
Γράφημα 3.3 Επίπεδο Σπουδών σε Επιλεγμένες Χώρες του Εξωτερικού.....	34
Γράφημα 3.4 Επίπεδο Σπουδών Όσων Μετακινήθηκαν Στο Εξωτερικό	34

Κεφάλαιο 1

Ιστορική Αναδρομή

1.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί ιστορική αναδρομή του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα. Η αναδρομή θα ξεκινήσει από τη σύσταση του νεότερου ελληνικού κράτους το 1828 και θα επεκταθεί μέχρι και τις μέρες μας. Μέσα από την ιστορική αυτή διαδρομή θα γίνει προσπάθεια να δοθεί η εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος και πως αυτό επηρέασε το οικονομικό γίνεσθαι της χώρας, εφόσον οι τράπεζες έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και στη διαμόρφωση αυτής.

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Το 1828, με απόφαση του πρώτου κυβερνήτη της Ελλάδας Ιωάννη Καποδίστρια, ιδρύθηκε η τράπεζα με την ονομασία Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα και αποτελούσε το πρώτο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα του νεοσύστατου Ελληνικού Κράτους. Η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα, μαζί με το Εθνικό Νομισματοκοπείο ήταν από πρώτους μηχανισμούς που έστησε ο κυβερνήτης για να την ανόρθωση των οικονομικών της χώρας και προς αντικατάσταση των τούρκικων νομισμάτων καθιερώθηκε νέο νόμισμα, ο Φοίνικας.

Λόγω των αυξημένων αναγκών του νεοσύστατου Ελληνικού Κράτους, το οποίο από την υποταγή στον τούρκικο ζυγό για 400 περίπου χρόνια πέρασε στην ελευθερία το 1828, τα κεφάλαια της νεοσυσταθείσας τράπεζας χρησιμοποιήθηκαν για να καλύψουν ανάγκες του, με αποτέλεσμα το 1834 να υπολειπургεί και παρόλο που δεν έχει βρεθεί ΦΕΚ ή οποιαδήποτε έγγραφο της Αντιβασιλείας, ουσιαστικά να παύει τη λειτουργία της.

Η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα, υπήρξε ο προπομπός της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας το 1841, επτά χρόνια μετά την ουσιαστική παύση της, με ιδρυτή τον Γεώργιο Σταύρου.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Με 160 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την

Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα.

Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης.

Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της "Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ". Στο πλαίσιο του στρατηγικού της προσανατολισμού στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης, η ΕΤΕ εξαγόρασε, εντός του 2006, τη Finansbank στην Τουρκία και τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία.

Πέρα από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία έχει μακρά διαδρομή στη χώρα, στον ελλαδικό χώρο δημιουργήθηκαν και άλλες τράπεζες, μετά και την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, όπως η AlphaBank, η οποία κατέληξε στη σημερινή της μορφή μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές, η τράπεζα Eurobank, η τράπεζα Πειραιώς καθώς και πολλές άλλες, όπως οι συνεταιριστικές τράπεζες. Αλλά, σε όλο αυτό το διάστημα, ξένες τράπεζες καθιερώθηκαν για αρκετό καιρό στην ελληνική εγχώρια αγορά, όπως η CitiBank, μέλος του CitiGroup, η οποία λόγω των αλλαγών και της οικονομικής κρίσης που έπληξε τη χώρα από το 2008 και έπειτα, περιόρισε σημαντικά την παρουσία της, προχωρώντας σε κλείσιμο καταστημάτων, συγχώνευση υπηρεσιών και γενικότερων αρμοδιοτήτων.

Με την οικονομική κρίση του 2008, που ξεκίνησε με τη «φούσκα» των ομολόγων από την Αμερική και επηρέασε το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας, οι ελληνικές τράπεζες, από τη στιγμή που δεν είχαν εκτεθεί στα τοξικά ομόλογα, έδειξαν αντοχή και κατάφεραν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της περιόδου εκείνης. Η κρίση όμως, που ήταν κυρίως κρίση του δημόσιου τομέα, επηρέασε τις τράπεζες με αποτέλεσμα να χρεοκοπήσουν δύο φορές και να καταστούν ιδιαίτερα επισφαλείς. Η ελληνική κρίση μεγάλωνε και οι τράπεζες

άρχισαν να αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα, αφού από τη μία, νέα δάνεια δεν μπορούσαν να χορηγηθούν, και από την άλλη, παρατηρήθηκε μια σημαντική εκροή καταθέσεων προς το εξωτερικό η οποία αυτή εκροή μεγάλωνε όσο η κρίση βάθαινε αλλά και η πολιτική αστάθεια που επικρατούσε στη χώρα δεν εγγυούνταν σταθερότητα και προοπτικές.

Επιπρόσθετα, λόγω της οικονομικής κρίσης το ποσοστό της ανεργίας άρχισε να αυξάνεται χρόνο με το χρόνο έτσι ώστε το 2013 να αγγίξει το ποσοστό του 27,6%, το οποίο ήταν ένα από τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας στην Ευρωζώνη.

Διάγραμμα 1.1



Οι τιμές που σημειώνονται στη καμπύλη αναφέρονται στο μήνα Ιούλιο κάθε έτους

Διάγραμμα 1.1: Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας κατά μήνα, Ιούλιος 2004 – 2020

Πηγή: <https://www.taxheaven.gr/news/50891/sto-168-to-pososto-anergias-ton-ioulio-symfwna-me-thn-elstat>, 8 Οκτωβρίου 2020

Ως αποτέλεσμα αυτού, τα δάνεια που είχαν χορηγήσει οι τράπεζες να παρουσιάζουν καθυστερήσεις σημαντικές και η αποπληρωμή τους να κρίνεται ιδιαίτερα επισφαλής έχοντας σημαντικό αντίκτυπο στους ισολογισμούς των τραπεζών.

Τη μεγάλη διαφορά στη διάρθρωση και πορεία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος την έκανε η διαδικασία κουρέματος του ελληνικού δημοσίου χρέους το 2012, γνωστή ως Private

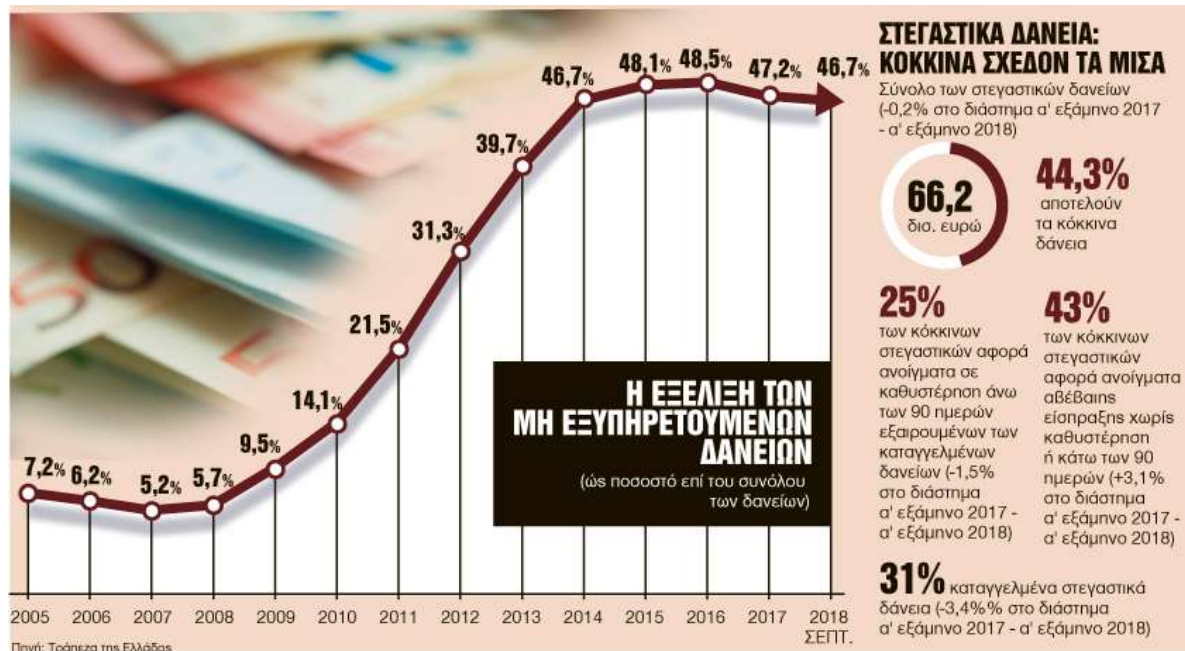
Sector Involvement ή PSI. Το PSI μείωσε κατά περίπου 78% την αξία των ομολόγων του ελληνικού Δημοσίου που κατείχαν οι τράπεζες, καθώς και τα δάνεια που είχαν χορηγήσει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και ουσιαστικά έφερε την πρώτη χρεοκοπία: Οι συνολικές απώλειές τους ανήλθαν στα 39 δισεκατομμύρια ευρώ, ένα μέγεθος που υπερέβη κατά πολύ το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Μετά το PSI, η ελληνική κυβέρνηση σε συνεννόηση και καθ' υπόδειξη των δανειστών (η Ελλάδα ήδη βρισκόταν υπό το καθεστώς μνημονίων) προχώρησε στη διάσωση τεσσάρων συστημικών τραπεζών, ενώ οι υπόλοιπες θα συνέχιζαν εφόσον ανακεφαλαιοποιούνταν. Σε συνέχεια αυτής της απόφασης και σχεδιασμού, το τραπεζικό σύστημα άρχισε να συρρικνώνεται όσον αφορά τη παρουσία τραπεζών στον ελλαδικό χώρο αλλά ταυτόχρονα να συγκεντρώνεται στις τέσσερις συστημικές τράπεζες, αφού δεν βρέθηκαν τα απαιτούμενα κεφάλαια για την ανακεφαλαιοποίησή τους. Ουσιαστικά, οι τράπεζες χρεοκόπησαν για δεύτερη φορά με αποτέλεσμα η αξία τους να είναι σχεδόν μηδενική και ταυτόχρονα κρατικοποιήθηκαν αφού τα κεφάλαια για την αναδιάρθρωσή τους δόθηκαν από το ελληνικό κράτος.

Μετά από όλες αυτές τις κινήσεις και αφού στη χώρα άρχισε να επανέρχεται η σταθερότητα μέσα από διαδοχικές εκλογικές αναμετρήσεις και κοινωνικές αναταραχές, οι τράπεζες άρχισαν να αποκτούν εκ νέου ρόλο στην οικονομία και με την εισροή των καταθέσεων που άρχισε να παρατηρείται από το 2014, την ανακεφαλαιοποίηση με ιδιωτικούς πόρους και τη σταδιακή απεμπλοκή τους από το ΤΧΣ (Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας), με ταυτόχρονη μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, ιδιαίτερα κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2014, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες μπήκαν σε περίοδο ανάκαμψης.

Η διαφαινόμενη πορεία ανάκαμψης των τραπεζών διακόπηκε στις αρχές του 2015, χωρίς να υπάρξει κάποια πολιτική ή οικονομική κρίση στην παγκόσμια οικονομία ή στην ευρωζώνη κυρίως. Στην Ελλάδα, τον Ιανουάριο του 2015 πραγματοποιήθηκαν εκλογές και ακολουθήθηκε μια πολιτική η οποία επηρέασε τους σχεδιασμούς τους και τα σχέδιά τους. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν να τεθούν περιορισμοί στη κίνηση κεφαλαίων (capital controls), οι Έλληνες καταθέτες να αποσύρουν τα χρήματά τους, τα δάνεια που είχαν χορηγήσει οι τράπεζες να μην αποπληρώνονται ομαλά και στο τέλος να τεθεί εν αμφιβόλω και η ίδια τους η λειτουργία. Ενδεικτικά παρατίθεται το παρακάτω **Διάγραμμα 1.2** το οποίο αποτυπώνει την πορεία των στεγαστικών δανείων από το 2005 όπου το ποσοστό της καθυστέρησης ήταν στο 7% και έφτασε στην κορύφωσή του το 2016 με ποσοστό 48,5%

Διάγραμμα 1.2



Διάγραμμα 1.2: Η εξέλιξη των μη εξυπηρετούμενων δανείων (ως ποσοστό επί του συνόλου των δανείων)

Πηγές: Τράπεζα της Ελλάδος, Σεπτέμβριος 2018

<https://www.tanea.gr/2019/01/15/economy/economy-greece/poia-stegastika-daneaia-apeilountai-to-2019-arxizei-i-polisi-se-ksena-funds/>, 15 Ιανουαρίου 2019

Ως συνέπεια των παραπάνω, είχε οι τράπεζες να τεθούν υπό τον έλεγχο του Ενιαίου Μηχανισμού Εποπτείας (SSM), να δανείζονται πιο ακριβά απ' ότι οι άλλες τράπεζες της Ευρωζώνης και στο τέλος να προχωρήσουν σε τρίτη ανακεφαλαιοποίηση.

Μετά την περίοδο της αστάθειας, οι τράπεζες άρχισαν να βρίσκουν τον βηματισμό τους και να επανέρχονται σε μια σχετική κανονικότητα αφού και μια σχετική πολιτική και κοινωνική ηρεμία επικρατούσε στον ελλαδικό χώρο, χωρίς βέβαια να λείπουν οι εντάσεις και οι φωνές κατά καιρούς που επηρέαζαν κάθε φορά την εύρυθμη λειτουργία τους. Σταδιακά, από το 2016, άρχισε να παρατηρείται μια μικρή εισροή των κεφαλαίων που είχαν αποσυρθεί από τις τράπεζες και αυτό βοηθά στην διάθεση κεφαλαίων για νέα δάνεια. Πέραν αυτού όμως, το μεγάλο στοίχημά τους είναι η απόδοση λύσης στα μη εξυπηρετούμενα δάνεια (κόκκινα δάνεια) τα οποία αποτελούν το μεγάλο πρόβλημά τους και επηρεάζουν τη πορεία τους για νέες δράσεις και πρακτικές οι οποίες θα βοηθήσουν την ελληνική οικονομία.

Για το λόγο αυτό προχώρησαν είτε στην πώληση είτε στη τιτλοποίηση δανείων (κυρίως στεγαστικών και μικρών επιχειρήσεων), των οποίων η διαχείριση πραγματοποιείται σήμερα από εταιρείες διαχείρισης απαιτήσεων (Servicers) και έχουν «φύγει» από τους ισολογισμούς των τραπεζών με στόχο τον εξορθολογισμό αυτών, την προσέλκυση νέων επενδυτών, βελτίωση της εικόνας τους προς νέους επενδυτές και βελτίωση της χρηματιστηριακής τους αξίας η οποία κατά τον καιρό της κρίσης είχε φτάσει στο ναδίρ.

1.3 Συμπεράσματα

Από τη σύντομη αυτή ιστορική αναδρομή του τραπεζικού συστήματος και πως αυτό διαμορφώθηκε από τη δημιουργία του ελληνικού κράτους μέχρι και σήμερα, γίνεται αντιληπτό ότι υπήρξαν πολλές διακυμάνσεις. Αφού σταθεροποιήθηκε, ιδιαίτερα από το 1974 την περίοδο της μεταπολίτευσης, απελευθερώθηκε στις αρχές του 1990 έφτασε στη κορύφωσή του το 2008. Έπειτα, σειρά γεγονότων, τα οποία περιγράψαμε παραπάνω, δημιούργησαν κλυδωνισμούς, δύσκολες καταστάσεις που είχαν σαν αποτέλεσμα σχεδόν να οδηγήσουν στη πλήρη απαξίωση του τραπεζικού συστήματος. Τα τελευταία χρόνια, μέσα από κινήσεις και δράσεις, τις οποίες θα αναλύσουμε παρακάτω, προσπαθούν εκ νέου να βρουν το βηματισμό τους.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνική

- Αγγελόπουλος Παναγιώτης, (2019), Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα Ε' έκδοση (Αγορές – Προϊόντα – Κίνδυνοι), Εκδόσεις UNIBOOKS
- Αργεΐτης Γεώργιος, Δαφέρμος Γιάννης και Νικολαΐδη Μαρία, (2011), Κρίση δημόσιου χρέους στην Ελλάδα, Αιτίες και προοπτικές, ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ
- Η τράπεζα της Ελλάδος, (2014), Το χρονικό της μεγάλης κρίσης, (2008-2013), Εκδόσεις Τράπεζα της Ελλάδος.
- Κόλμερ Κωνσταντίνος, (2014), Το πρόβλημα των τραπεζών και η ανάπτυξη, Εκδόσεις Λιβάνης
- Παπαγιάννης Γιάννης, (2020), Τράπεζες σε Κρίση, Εκδόσεις Παπαδόπουλος
- Ψαλιδόπουλος Μιχάλης, (2014), Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος (1928-2008), Εκδόσεις Τράπεζα της Ελλάδος

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://el.wikipedia.org/wiki>
- <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history>
- <https://bankfin.unipi.gr/wp>
- <https://www.bankofgreece.gr>
- <https://www.statistics.gr>
- <https://www.hba.gr/Publications/List?type=Historical>
- <https://www.taxheaven.gr/news/50891/sto-168-to-pososto-energias-ton-ioylio-symfwna-me-thn-elstat>,
- <https://www.tanea.gr/2019/01/15/economy/economy-greece/poia-stegastika-daneia-apeilountai-to-2019-arxizei-i-polisi-se-ksena-funds/>
- <https://www.bankofgreece.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η τραπεζική κρίση σε παγκόσμια κλίμακα

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί η παγκόσμια οικονομική κρίση η οποία ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και συγκεκριμένα τη Lehmann Brothers, επηρεάζοντας την παγκόσμια οικονομία και ιδιαίτερα τις χώρες εκείνες που είχαν τη μεγαλύτερη έκθεση στα λεγόμενα «τοξικά ομόλογα» (ο όρος θα αναλυθεί παρακάτω). Αυτή η κρίση, είχε σαν αποτέλεσμα να επηρεαστούν οι οικονομίες, να υπάρξει ύφεση για αρκετό καιρό πριν αρχίσουν να ανακάμπτουν, άλλες νωρίτερα και άλλες αργότερα.

2.2 Οικονομική Κρίση στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Η κρίση ξεκίνησε το 2007 και είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι στην αρχή υποτιμήθηκε από τους περισσότερους πολιτικούς και ειδικούς. Δημιουργήθηκε αρχικά η εντύπωση ότι η κρίση θα περιοριζόταν στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών, ειδικότερα δε στην αγορά των ακινήτων. Το αμερικανικό όνειρο για ιδιοκτησία σε συνδυασμό με τα χαμηλά επιτόκια χορήγησης στεγαστικών δανείων, οδήγησαν ολοένα και πιο πολλούς στην αγορά κατοικία τα οποία αργότερα δεν ήταν σε θέση να τα εξυπηρετήσουν. Οι αμερικανικές τράπεζες πουλούσαν με τη σειρά τους τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα για να μειώσουν τον κίνδυνο έκθεσης που είχαν όσο αφορά τα στεγαστικά δάνεια που είχαν χορηγήσει. Η τακτική όμως αυτή είχε ολέθριες συνέπειες και οδήγησε σε ένα ντόμινο εξελίξεων αρχικά στην Αμερική και έπειτα συμπαρέσυρε και τον υπόλοιπο κόσμο.

Έτσι, η κρίση στην αμερικανική αγορά ακινήτων εξελίσσεται σε τραπεζική κρίση και έχουμε την παρέμβαση των αμερικανικών αρχών οι οποίες χορηγώντας δισεκατομμύρια διασώζουν τραπεζικούς κολοσσούς αλλά και ασφαλιστικούς όπως παραδείγματος χάριν η AIG. Το 2008, έχουμε την κατάρρευση της Lehman Brothers η οποία δεν σώθηκε με κρατική παρέμβαση όπως συνέβη σε άλλες περιπτώσεις.

Χαρακτηριστικά πρέπει να αναφερθεί ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής από τα τέλη του 2008 μέχρι και τις αρχές του 2009, 800.000 άνθρωποι έχαναν τις δουλειές τους και μέχρι το 2015 περισσότερα από 9.000.000 Αμερικανοί είχαν χάσει τα ακίνητά τους μέσω κατασχέσεων που οδηγούσαν σε πλειστηριασμούς.

2.3 Κατάρρευση της Lehman Brothers

Όπως ειπώθηκε, η οικονομική κρίση του 2008 ξεκίνησε μετά τη κατάρρευση της Lehmann Brothers. Η Lehman Brothers Holdings Inc ήταν μια παγκόσμια εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Πριν την κατάρρευσή της το 2008 (κήρυξη πτώχευσης) ήταν η τέταρτη μεγαλύτερη επενδυτική τράπεζα στην Αμερική. Δραστηριοποιούνταν στην επενδυτική τραπεζική, τις πωλήσεις μετοχών και συναλλαγών (ιδιαίτερα τα ομόλογα των ΗΠΑ), την έρευνα, τη διαχείριση επενδύσεων, τα ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια και την ιδιωτική τραπεζική. Η Lehmann λειτούργησε για 158 χρόνια από την ίδρυσή της, από το 1850 μέχρι το 2008.

Εικόνα 2.1



Πηγή: Wikipedia

Η Lehmann μεταμορφώθηκε σε ένα fund ακίνητης περιουσίας που συγκαλύφθηκε ως επενδυτική τράπεζα. Μέχρι το 2008, η Lehmann διέθετε περιουσιακά στοιχεία ύψους 680 δισεκατομμυρίων δολαρίων, τα οποία στηρίζονταν μόνον σε κεφάλαια ύψους 22,5 δις δολαρίων. Από μια μετοχική θέση, οι επικίνδυνες εμπορικές ακίνητες περιουσίες της ήταν τριάντα φορές μεγαλύτερες από το κεφάλαιο. Η κρίση όμως που είχε αρχίσει ήδη να διαφαίνεται στα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια προκάλεσε στην εταιρεία μια πολύ σημαντική οικονομική κρίση που προέκυψε από την κατοχή μεγάλων θέσεων και άλλων δόσεων υποθηκών χαμηλότερης ονομαστικής αξίας κατά την τιτλοποίηση των υποκείμενων υποθηκών.

Ήδη τον περασμένο χρόνο, το 2007, τα στελέχη της εταιρείας είχαν προχωρήσει σε μείωση του προσωπικού κατά 1.200 άτομα

Στις 15 Σεπτεμβρίου του 2008, η εταιρεία κήρυξε προστασία πτώχευσης μετά τη μαζική έξοδο των περισσότερων πελατών της, τη δραστική μείωση των αποθεμάτων της, και την υποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων από τους οργανισμούς αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας, που σε μεγάλο βαθμό προκλήθηκε από τη συμμετοχή της Lehman στην κρίση ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου (subprime mortgage crisis) και τους μετέπειτα ισχυρισμούς για αμέλεια και κακοδιαχείριση.

2.4 Οι συνέπειες της κρίσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ευρωζώνη

Οι συνέπειες της κατάρρευσης της Lehman Brothers σε συνδυασμό με την αμερικανική κρίση, άρχισαν να επηρεάζουν και τις υπόλοιπες χώρες της υφελίου που είχαν εκτεθεί στα «τοξικά» στεγαστικά δάνεια. Συγκεκριμένα θα επικεντρωθούμε στις χώρες της Ευρωζώνης και κυρίως σε εκείνες που επηρεάστηκαν περισσότερο από τη κρίση και αποτέλεσαν αφορμή για να ξεκινήσει μια συζήτηση στην Ευρωζώνη για τον ανεπτυγμένο Βορρά σε αντίθεση με τον υποανάπτυκτο Νότο, με συνέπεια να προκαλέσει σοβαρούς κλυδωνισμούς στο οικοδόμημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπήρχαν μεγάλες ανισορροπίες όσο αφορά τις οικονομίες των κρατών μελών. Οι χώρες του πυρήνα της ευρωζώνης προχωρούσαν σε αποταμίευση σε αντίθεση με τις χώρες της περιφέρειας και ειδικότερα του Νότου όπως η Πορτογαλία, η Ιταλία, η Ελλάδα και η Πορτογαλία, οι επονομαζόμενες και P.I.G.S (γουρούνια). Επίσης, οι χώρες του πυρήνα, επιδείκνυαν εξωστρέφεια και προχωρούσαν σε επενδύσεις στο εξωτερικό σε αντιδιαστολή με τις χώρες της περιφέρειας που επένδυαν κατά κύριο λόγο στο εσωτερικό των.

Η αθρόα εισροή κεφαλαίων είχε ως αποτέλεσμα, συσσώρευση μεγάλου ιδιωτικού και χρέους και αυτό αποτυπώθηκε στο ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών και στη γιγάντωση του τραπεζικού τομέα. Έπειτα, η εισροή κεφαλαίων στις χώρες της περιφέρειας, εκτός μόνο ενός μικρού μέρους, δεν επενδύθηκε παραγωγικά αλλά χρησιμοποιήθηκαν τα χρήματα για να υποστηρίξει την κρατική κατανάλωση αλλά και στη κατασκευή ακινήτων τα οποία τελικά κατέληξαν να είναι «φούσκα». Εδώ πρέπει να τονιστεί και η αύξηση μισθών ειδικότερα στον δημόσιο τομέα με τη μορφή επιδομάτων και όχι στην επένδυση για την άνοδο της ανταγωνιστικότητας, της καινοτομίας και της γενικότερης ανάπτυξης.

Όσα από τα κράτη είχαν έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών χτυπήθηκαν από τη κρίση. Τα κράτη εκείνα που δεν είχαν έλλειμμα δεν αντιμετώπισαν ιδιαίτερο πρόβλημα. Τι ίδιο ισχύει και για τον πληθωρισμό. Όπως γνωρίζουμε, κατά την υπογραφή μνημονίων και συμφωνιών διάσωσης από τα κράτη εκείνα που αντιμετώπισαν δημοσιονομικό πρόβλημα, είχαν πληθωρισμό αρκετά μεγαλύτερο από τον κοινοτικό μέσο όρο. Επιπρόσθετα, το δημόσιο χρέος δεν αποτέλεσε παράγοντα του προβλήματος αν λάβουμε υπόψη ότι η Ιρλανδία παραδείγματος χάρη, η οποία παρεμπιπτόντως αποθεωνότανε για τη πορεία της οικονομίας της, είχε χρέος 23% και χρειάστηκε συμφωνία διάσωσης σε αντίθεση με την Ιταλία που το χρέος της ξεπερνούσε το 100% και δεν χρειάστηκε πακέτο διάσωσης.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα το αντιμετώπισε η Ελλάδα το 2010. Το τεράστιο δημόσιο χρέος της χώρας σε συνδυασμό με την πρωτόγνωρη κατάσταση με την οποία ήρθαν αντιμέτωπα τα μέλη της ευρωζώνης διόγκωσε το πρόβλημα. Μην έχοντας τη δυνατότητα να καταστήσουν βιώσιμο το χρέος της Ελλάδας είχε σα συνέπεια να παρασύρει και άλλες οικονομίες αφού το πρόβλημα άρχισε να επεκτείνεται στους κύκλους της Ευρωζώνης. Οι αγορές (εξωτερικοί δανειστές) φοβήθηκαν ότι αφού δεν μπορεί η ευρωζώνη να διαχειριστεί το πρόβλημα έπαψαν να δανείζουν ή δάνειζαν με μεγάλο επιτόκιο. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα σε συνάρτηση βέβαια με τους κανόνες της ευρωζώνης, οι τράπεζες των χωρών που αντιμετώπιζαν πρόβλημα να μην μπορέσουν να αγοράσουν το μέρος του χρέους γιατί θα παρέμβαιναν την πολιτική, αλλά και οι ίδιες οι χώρες που ανήκαν στην ευρωπαϊκή ένωση, λόγω του κοινού νομίσματος δεν μπορούν να προβούν σε υποτίμηση, όπως θα συνέβαινε παλιότερα αν η καθεμιά είχε το δικό της εθνικό νόμισμα.

Τα παραπάνω είχαν σα συνέπεια το κόστος δανεισμού να αυξηθεί, ιδιαίτερα για τις χώρες της περιφέρειας (Ιταλία, Πορτογαλία, Ελλάδα, Ισπανία), καθώς τα ελλείμματά τους είχαν αυξηθεί αλλά είχαν υπεισέλθει και σε περίοδο σημαντικής ύφεσης. Μην έχοντας τη δυνατότητα να διαχειριστούν την κρίση στην οποία βρίσκονταν σε συνάρτηση με τα προβλήματα που είχαν αρχίσει να γίνονται ορατά, δημιούργησε σοβαρά προβλήματα στο οικοδόμημα της ευρωζώνης και τέθηκε ακόμη και έξοδος κάποιων κρατών από αυτή, με σημαντικότερο παράδειγμα την Ελλάδα, αφού μετά το κούρεμα του ιδιωτικού χρέους, χρέος «ιδιωτών», οδήγησε τους δανειστές / επενδυτές να αντιληφθούν ότι η χρεοκοπία μέλους της ευρωζώνης είναι ορατός (αν και στη περίπτωση της Ελλάδας εκλήφθηκε ως τέτοια).

Η διαμορφωθείσα κατάσταση οδήγησε στη λήψη μέτρων λιτότητας αρχικά από τα κράτη που είχαν το μεγαλύτερο πρόβλημα και έπειτα από το σύνολο των κρατών της ευρωζώνης

που οδήγησαν σε μια παρατεταμένη ύφεση. Η ύφεση αυτή, πέραν των επιπτώσεων που είχε στην οικονομία, επηρέασε και τη συνοχή των κρατών. Υπήρξαν έντονες κοινωνικές αντιδράσεις, επεισόδια, τα οποία επηρέασαν την κοινωνική ειρήνη και την ηρεμία αυτών. Μέσα στο περιβάλλον αυτό, ξεπήδησαν νέα πολιτικά κόμματα, με ακραία πολωτική ρητορική τα οποία διαδραμάτισαν ρόλο στη πολιτική σκηνή της κάθε χώρας. Στην παραχώδη αυτήν κατάσταση, ο πρόεδρος της ΕΚΤ, Μάριο Ντράγκι, σε δήλωσή του το καλοκαίρι του 2012 ανέφερε ότι θα κάνει ότι είναι δυνατό για να διατηρηθεί η συνοχή της Ευρωζώνης δημιουργώντας στην ουσία ένα καταφύγιο των κρατών – μελών και αποτέλεσε πρόσχωμα στην οποιαδήποτε σκέψη των δανειστών να πουλήσουν τα ομόλογα που κατείχαν και στην ουσία να οδηγήσουν μια χώρα σε χρεοκοπία.

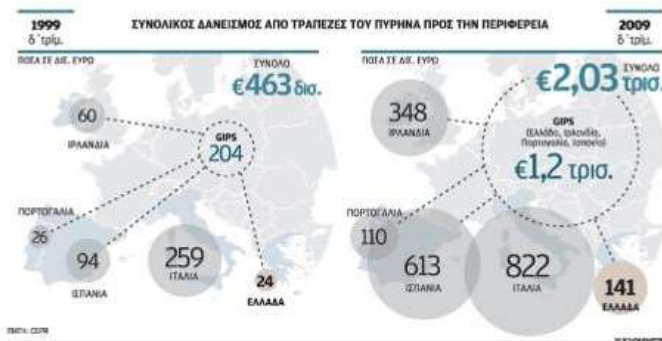
Πίνακας 2.1 Η κρίση μετατράπηκε σε εφιάλτη για την Ευρωζώνη

Οι μεγάλες ανισορροπίες που οδήγησαν στην κρίση

	1999 - 2007 (ως % του ΑΕΠ)		Περιουσιακά στοιχεία τραπεζών (ως % του ΑΕΠ)		%	
	Αθροιστικό Εξωτερικό ή πλεόνασμα στις πρόσυνες τραπεζικών συναλλαγών	Αθροιστικό εγχώριοταμείο Εξωτερικό ή πλεόνασμα	Μεταβολή 2000 - 2008	2008	Αντίστοιχο κέρδος προς ΑΕΠ, 2008	Διαφορικός κέρδους* (1999-2008)
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	-96%	-36%	44%	262%	72%	7,5%
ΕΛΛΑΔΑ	-84%	-47%	36%	173%	109%	9,9%
ΙΣΠΑΝΙΑ	-60%	2%	121%	296%	39%	9,2%
ΙΡΑΝΔΙΑ	-21%	14%	464%	783%	43%	11,6%
ΙΤΑΛΙΑ	-8%	-26%	85%	235%	102%	1,8%
ΕΥΡΩΖΩΝΗ	-2%	-17%	94%	335%	69%	0%
ΓΑΛΛΙΑ	6%	-23%	180%	395%	68%	-2,9%
ΑΥΣΤΡΙΑ	16%	-19%	305%	379%	69%	-3,2%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	27%	-19%	18%	316%	65%	-4,8%
ΒΕΛΓΙΟ	47%	-5%	83%	392%	92%	-1,1%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	48%	-5%	-9%	375%	55%	2,8%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	61%	33%	101%	197%	33%	-4,9%
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	98%	23%	-577%	2.367%	14%	5,5%

* Διαφορικός κέρδους: η αθροιστική διαφορά του πλεθθισμαού ενός κράτους με τους μέλους μείον ο μέσος όρος της Ευρωζώνης.

Η χορήγηση πολλών δανείων από τις τράπεζες του πυρήνα προς την περιφέρεια δυσχέρανε την πολιτική διαχείριση της κρίσης



Πηγή: <http://www.goeconomy.gr/h-krish-metatraphke-se-efialth-gia-thn-eyrwzwnh/>, 29 Νοεμβρίου 2015

2.5 Συμπεράσματα

Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2007-2008 προκάλεσε τρομερό πλήγμα αρχικά στην οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και μετακύλησε και στον υπόλοιπο κόσμο. Από την παραπάνω ανάλυση, προέκυψε ότι οι χώρες εκείνες που είχαν τη κατά το δυνατόν μικρότερη έκθεση στα όσα ξεκίνησαν από τις Ηνωμένες Πολιτείες, καθώς και τα οικονομικά τους ως χώρες ήταν τακτοποιημένα, άντεξαν στους κλυδωνισμούς. Οι χώρες εκείνες που είχαν σημαντικά δημοσιονομικά ελλείμματα και υπέρογκο δανεισμό, εισήλθαν σε ένα κυκλώνα αναταράξεων, τόσο οικονομικών όσο και κοινωνικών, από τον οποίο εξήλθαν μετά από καιρό, με εμφανή τα σημάδια των απωλειών και των προβλημάτων που είχαν προκληθεί από την κρίση του 2008.

Φυσικά, το τραπεζικό ελληνικό σύστημα συνεχίζει να κλυδωνίζεται από τη κρίση αφού τα «κόκκινα» δάνεια εξακολουθούν να αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξή τους, μιας και αποτελεί για τον κλάδο προτεραιότητα να μπορέσει να επαναφέρει σε ισορροπία των μη εξυπηρετούμενων δανείων και σε μεταγενέστερο χρόνο να ασκήσει το ρόλο του, που αυτός είναι η χρηματοδότηση νοικοκυριών και επιχειρήσεων, έτσι ώστε να δημιουργηθούν καλύτερες συνθήκες όσο αφορά τη ποιότητα ζωής, βοηθώντας παράλληλα στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω της χορήγησης νέων δανείων.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνική

- Πάντσιος Αρχοντής Καθηγητής Και Κοσμήτορας Ακαδημαϊκών υποθέσεων Αμερικανικό Κολέγιο Θεσσαλονίκης (ΑΚ) και Καλλίνικος Νικολακόπουλος οικονομολόγος - Αναλυτής Πληροφοριακών Συστημάτων υπουργείο οικονομικών, Συστημική κρίση και διαμάχες στην ευρωζώνη, Ενότητα Δ: Η Κρίση Στην Ευρωζώνη Και την Ελλάδα
- Χαρδούβελης Α. Γκίκας, (2011), Από τη Διεθνή Κρίση στην Κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον; Εκδοτικός Οίκος Λιβάνη Α.Α.
- Ward Vicky, (2011), Η πτώση της Lehman Brothers, Το ξεκίνημα της κρίσης,

Ηλεκτρονικές Πηγές

- https://en.wikipedia.org/wiki/Bankruptcy_of_Lehman_Brothers
- <https://www.kathimerini.gr/>
- <https://www.kathimerini.gr/politics/443996/i-krisi-stin-eyrozoni-aitia-kai-prooptikes/>
- <https://www.epixeiro.gr/article/165558>
- <https://www.euro2day.gr/specials/opinions/article/2005046/h-xehasmenh-krish-toy-2008.html>
- <http://www.goconomy.gr/h-krish-metatrphke-se-efialth-gia-thn-eyrwzwnh/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

3.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι τράπεζες και συγκεκριμένα το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό και τις επιδράσεις που ασκεί το καθένα από αυτά στον κλάδο.

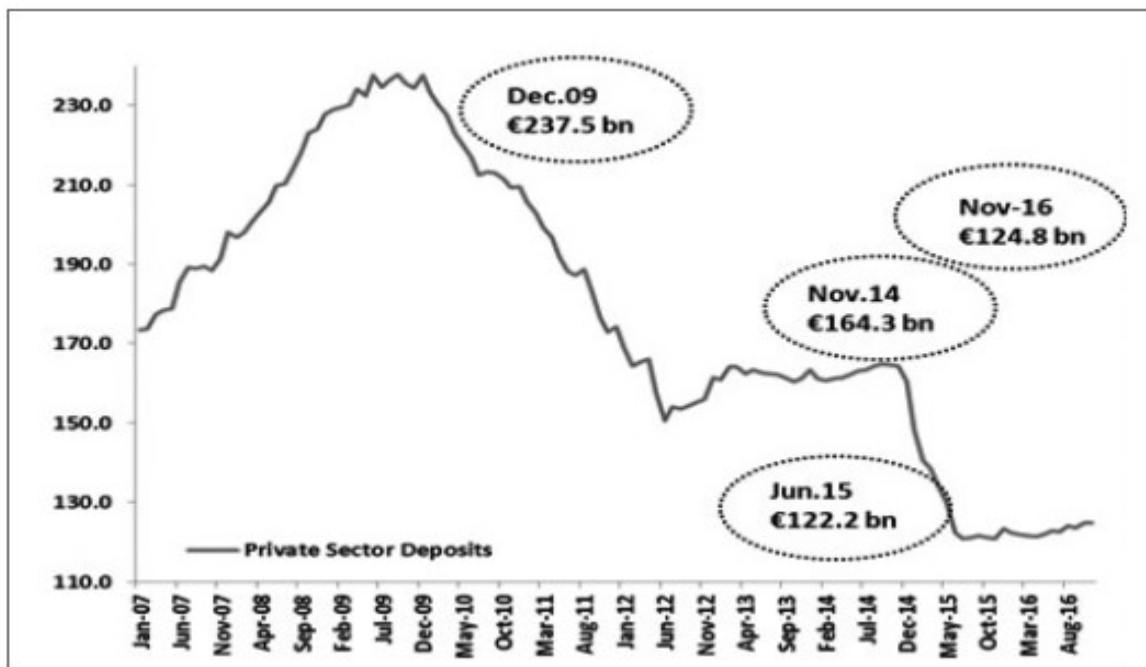
Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σημαντική, διότι θα αντιληφθούμε τον τρόπο με το οποίο το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει τις τράπεζες. Πρόκειται για 4 δυνάμεις PEST (Political, Economical, Social, Technological) και κάθε μία από αυτές έχει σοβαρή επίπτωση στη λειτουργία, σχεδιασμό, πορεία και ανάπτυξη των τραπεζών. Αναλύοντας το περιβάλλον στο οποίο κινούνται, θα μπορέσουμε να έχουμε μια σαφή εικόνα για τις σχέσεις, τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των, αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές που διαμορφώνονται από το εξωτερικό περιβάλλον και πως κάθε φορά τις οδηγούν σε αναπροσαρμογή στόχων και επανασχεδιασμό της στρατηγικής των.

3.2 Πολιτικό Περιβάλλον

Μια επιχείρηση για να ευδοκιμήσει και να έχει ρυθμούς ανάπτυξης είναι σημαντικό να κινείται μέσα σε ένα περιβάλλον σταθερότητας με σαφείς κανόνες και ρόλους. Οι ελληνικές τράπεζες μέχρι και το 2009 λειτουργούσαν μέσα σε αυτό το καθεστώς αλλά όλο αυτό άλλαξε από την είσοδο της Ελλάδας στη κρίση και ειδικότερα στην είσοδο του πρώτου μνημονίου. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι, όταν αναγγέλθηκε από τον τότε πρωθυπουργό της χώρας κο Γεώργιο Ανδρέα Παπανδρέου η προσφυγή της χώρας στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, προκλήθηκε μια αναστάτωση στη χώρα που οδήγησε πολλούς καταθέτες να αποσύρουν τα χρήματά τους από τις ελληνικές τράπεζες και να τα διοχετεύσουν σε λογαριασμούς του εξωτερικού. Ενδεικτικά, το 2009 στις ελληνικές τράπεζες οι καταθέσεις έφταναν στο ποσό των €237,5 δις ευρώ και μέχρι και το 2012 οι καταθέσεις είχαν μειωθεί κατά €150 δις ευρώ, απόρροια της πολιτικής αβεβαιότητας που επικρατούσε στη χώρα τη περίοδο εκείνη. Η εκροή φάνηκε να σταματά τον Ιούνιο του 2012 όπου άρχισαν να επιστρέφουν σταδιακά χρήματα στις τράπεζες και σύμφωνα με στοιχεία οι καταθέσεις να ανέλθουν στο ποσό των €164,3 δις ευρώ. Η κανονικότητα αυτή της επιστροφής των χρημάτων άρχισε σταδιακά να σταματά από τον Ιανουάριο του 2015 για να κορυφωθεί τον Ιούνιο του 2015, όπου επιβλήθηκαν στη Ελλάδα capital controls και οι καταθέτες είχαν αποσύρει μαζικά τα χρήματά τους από τις ελληνικές τράπεζες. Υπολογίζεται, ότι μέχρι την

επιβολή των κεφαλαιακών περιορισμών κάθε μήνα οι καταθέτες απέσυραν το ποσό των €6 δις ευρώ. Έκτοτε παρουσιάζεται μια σταθεροποίηση και ομαλοποίηση της κατάστασης χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι βρίσκονται σε επίπεδα ίδια με το τέλος του 2009 αρχές του 2010.

Γράφημα 3.1 Η πορεία των καταθέσεων στην Ελλάδα



Πηγή: Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στα χρόνια της κρίσης, Μάιος 2016

Χαρδούβελης Γκίκας, σελ. 104

Το ελληνικό πολιτικό περιβάλλον το οποίο είχε διαμορφωθεί είχε σοβαρό αντίκτυπο και στην εικόνα της χώρας στο εξωτερικό. Οι διεργασίες που λάμβαναν χώρα στο εσωτερικό της χώρας, οι αντεγκλήσεις και οι διενέξεις των ελληνικών κομμάτων γίνονταν γνωστές στα άλλα κράτη της ευρωζώνης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εξάγεται μια εικόνα ασταθούς πολιτικά ελληνικού κράτους, το οποίο εμπόδιζε τις ελληνικές τράπεζες να προσελκύσουν κεφάλαια, που ήταν απαραίτητα για τη βιωσιμότητά τους. Όταν το κατάφεραν, δανείζονταν χρήματα με επιτόκιο υψηλότερο του αναμενομένου, που είχε σαν αποτέλεσμα να συμπιέζονται, στερούμενες δυνατότητας να προχωρήσουν σε νέα δάνεια προς τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις εξαιτίας του υψηλού επιτοκίου με το οποίο δανείζονταν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού είναι η λεγόμενη ποσοτική χαλάρωση ή αλλιώς QE. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) αγοράζει ομόλογα από τις τράπεζες, η τιμή των ομολόγων αυξάνεται και δημιουργείται χρήμα στο τραπεζικό σύστημα. Κατά συνέπεια τα

επιτόκια μειώνονται και τα δάνεια γίνονται φθηνότερα. Οι επιχειρήσεις και οι καταναλωτές αποκτούν πρόσβαση στο δανεισμό και η αποπληρωμή των δανείων γίνεται φθηνότερη. Η τεταμένη όμως κατάσταση τη χρονική εκείνη στιγμή απέκλεισε τις ελληνικές τράπεζες από τη πηγή αυτή και στράφηκαν στον ΕΛΑ(**Emergency Liquidity Assistance**), που το κόστος δανεισμού είναι μέχρι και φορές μεγαλύτερο από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Οι ελληνικές τράπεζες μέχρι και το 2012 είχαν αντλήσει το ποσό των €100 δις από το συγκεκριμένο μηχανισμό οποίος έβαινε μειούμενος μέχρι και το 2018 όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.2

Εξέλιξη χρηματοδότησης ελληνικών τραπεζών από τον μηχανισμό ΕΛΑ (σε ευρώ)		
101.850.944.365	Δεκέμβριος 2012	
9.790.608.293	Δεκέμβριος 2013	
2.880.980.954	Μάρτιος 2014	
642.023	Ιούνιος 2014	
1.639.951	Σεπτέμβριος 2014	
1.095.137	Δεκέμβριος 2014	
68.512.838.359	Μάρτιος 2015	
86.770.571.251	Ιούνιος 2015	
82.374.511.185	Σεπτέμβριος 2015	
68.914.635.432	Δεκέμβριος 2015	
66.194.455.484	Μάρτιος 2016	
54.373.237.392	Ιούνιος 2016	
47.564.131.319	Σεπτέμβριος 2016	
43.665.037.526	Δεκέμβριος 2016	
42.370.851.828	Μάρτιος 2017	
37.926.744.560	Ιούνιος 2017	
28.485.843.734	Σεπτέμβριος 2017	
21.614.898.570	Δεκέμβριος 2017	
13.553.326.784	Μάρτιος 2018	
10.216.272.322	Απρίλιος 2018	

Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ

Πηγή: Καθημερινή, www.greekfinanceforum.com, 2018

Μετά από μια αρκετά τεταμένη περίοδο, η εξάρτηση από τον ΕΛΑ από το 2018 άρχισε να μην είναι τόσο έντονη. Αυτό οδήγησε σε μια θετική εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό, με την ένταξή της στη ποσοτική χαλάρωση (QE) τον Μάρτιο του 2020.

Πέραν των παραπάνω, η εκάστοτε κυβέρνηση για αντιμετώπιση την οικονομική κρίση λάμβανε μέτρα που αφορούσαν μείωση μισθών και σκληρών φορολογικών πολιτικών. Αυτό είχε ως συνέπεια, οι πολίτες για να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις να περιορίσουν τις δαπάνες τους και να μειωθεί η καταναλωτική δαπάνη, εξανεμίζοντας τις αποταμιεύσεις τους ανταποκρινόμενοι σε διάφορες φορολογικές υποχρεώσεις (π.χ. ΕΝΦΙΑ). Η κατάσταση αυτή είχε ως αποτέλεσμα, οι τράπεζες να μην έχουν τα ταμειακά εκείνα διαθέσιμα για να χορηγήσουν δάνεια στις επιχειρήσεις με αποτέλεσμα πολλές από αυτές να κλείσουν αλλά και όσες κατάφεραν να αντέξουν στις πιέσεις, άντεξαν προχωρώντας σε απολύσεις προσωπικού.

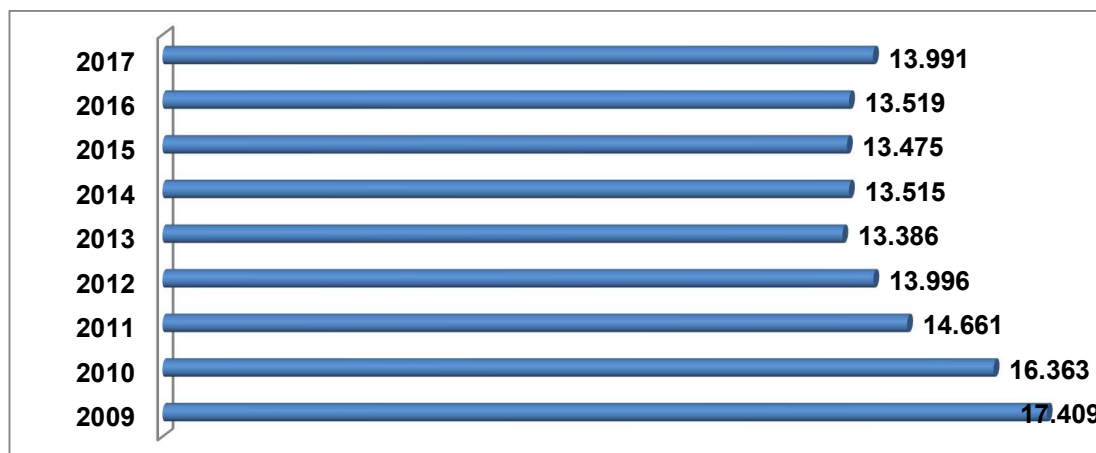
Εξαιτίας αυτής της κατάστασης, οι τράπεζες μπήκαν στο επίκεντρο της κριτικής από πολλούς και ειδικότερα από τους πολιτικούς, διότι δεν βοηθούσαν την ελληνική οικονομία να ορθοποδήσει χορηγώντας δάνεια, όταν το ποσοστό ανεργίας στη χώρα είχε ξεπεράσει το 25% και οι ίδιες ήταν αντιμετώπιες με το φάσμα της κατάρρευσης αφού εξαιτίας όλων αυτών δανείζονταν ακριβά αλλά ταυτόχρονα είχαν να αντιμετωπίσουν και τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια τα οποία άγγιξαν το ποσό των €100 δις.

3.3 Οικονομικό Περιβάλλον

Μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα, παρουσιάστηκε μια αλματώδης οικονομική ανάπτυξη σε συνδυασμό πάντα με την είσοδο της χώρας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ). Ενώ λοιπόν όλα έμοιαζαν ότι προχωρούσαν προς τη σωστή κατεύθυνση και υπήρχε οικονομική άνθιση η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 αποτέλεσε ανάχωμα ως προς την οποιαδήποτε περαιτέρω ανάπτυξη.

Μετά τις εκλογές του 2009, η λήψη μέτρων αποδείχτηκε επιτακτική. Το εισόδημα των Ελλήνων άρχισε να μειώνεται σημαντικά από το 2009 όπως αποτυπώνεται και στον πίνακα 3.3 παρακάτω.

Πίνακας 3.3 Καθαρό Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημα



Πηγή: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL33/-2017>

Αυτό είχε ως συνέπεια την σταδιακή μείωση της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων το οποίο μεταφέρθηκε στην πραγματική οικονομία. Η καταναλωτική δαπάνη μειώθηκε, οι αγορές που πραγματοποιούσαν οι καταναλωτές ήταν περιορισμένες και αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του τζίρου των επιχειρήσεων, αφού οι αγορές που πραγματοποιούνταν ήταν πολύ περιορισμένες, στοχευόμενες, προσανατολισμένες κατά κύριο λόγο σε βασικά είδη πρώτης ανάγκης. Σε αυτό συνετέλεσε και η αύξηση της ανεργίας, όπως αυτή αποτυπώθηκε στον πίνακα του κεφαλαίου 1(αρίθμηση πίνακα), η οποία ανεργία οδήγησε σημαντικό μέρος του πληθυσμού στη μετανάστευση. Ιδιαίτερα αυτό παρατηρήθηκε στους νέους. Συνέπεια αυτού ήταν, πολύτιμο εργατικό δυναμικό, με σημαντική πανεπιστημιακή κατάρτιση, να επιλέξει να προχωρήσει σε εύρεση εργασίας στο εξωτερικό. Αυτό στέρησε από την Ελλάδα καινοτόμες ιδέες, επιχειρηματική δραστηριότητα νέα και ανανέωση του εργατικού δυναμικού.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι η έλλειψη σταθερού φορολογικού συστήματος. Η κάθε κυβέρνηση που εκλέγεται, ανάλογα με το πρόγραμμά της, σχεδιάζει διαφορετικό φορολογικό σύστημα. Συγκεκριμένα, τα τελευταία έντεκα χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί στη χώρα 5 εκλογικές αναμετρήσεις (βουλευτικές) και κάθε μία κυβέρνηση εφάρμοζε το δικό της οικονομικό πρόγραμμα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των παραπάνω αποτελεί η εισφορά αλληλεγγύης η οποία επιβλήθηκε στα χρόνια του μνημονίου. Παρουσιάστηκε ως έκτακτη εισφορά η οποία είχε σκοπό την ανάσχεση της ανεργίας και τη βοήθεια των οικονομικά ασθενέστερων ομάδων.

Επιβλήθηκε το 2010 ως έκτακτο μέτρο και έπειτα από 10 χρόνια εξακολουθεί να υφίσταται. Πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι το οικονομικό επιτελείο εξετάζει τη σταδιακή κατάργησή της ξεκινώντας με μείωση αυτής κατά 20% - 30% το 2020 και οριστική της κατάργηση το 2021. Αυτό θα εξαρτηθεί από την εξέλιξη του προϋπολογισμού και εφόσον δεν υπάρξει υστέρηση εσόδων. Σε διαφορετική περίπτωση θα καταργηθεί σταδιακά τη τριετία 2020-2022.

Πίνακας 3.4 Μείωση Εισφοράς Αλληλεγγύης

ΚΑΘΑΡΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΕΙΣΦΟΡΑ ΣΗΜΕΡΑ	ΕΙΣΦΟΡΑ ΜΕ ΜΕΙΩΣΗ 20%	ΕΙΣΦΟΡΑ ΜΕ ΜΕΙΩΣΗ 30%
15.000	66	52,80	46,20
20.000	176	140,80	123,20
25.000	426	340,80	298,20
27.000	526	420,80	368,20
30.000	676	540,80	473,20
33.000	871	696,80	609,70
35.000	1.001	800,80	700,70
38.000	1.196	956,80	837,20
40.000	1.326	1.060,80	928,20
45.000	1.701	1.360,80	1.190,70
50.000	2.076	1.660,80	1.453,20

Πηγή: www.kathimerini.gr/1057359/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/katargeitai-stadiaka-h-eisfora-allhleggyhs

Επίσης, η φορολογία αποτέλεσε και ένα σημαντικό παράγοντα σημαντικής απομείωσης των καταθέσεων των Ελλήνων. Λαμβάνοντας υπόψη τους διάφορους φόρους (π.χ. ΕΝΦΙΑ) που κάθε φορά επιβάλλονταν σε συνάρτηση με την ανεργία αλλά και τη μείωση των εισοδημάτων, οδήγησε πολλούς από τους πολίτες, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην πληρωμή αυτών να στρέφονται στις αποταμιεύσεις τους. Ως συνέπεια αυτό είχε να εξαντλούν τις πηγές χρημάτων που είχαν διαθέσιμες με αποτέλεσμα να μην έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν στην εξυπηρέτηση άλλων υποχρεώσεων δημιουργώντας σημαντικό πρόβλημα στους κλάδους των τραπεζών (μη εξυπηρετούμενα δάνεια), αλλά και στον κλάδο των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες εξάντλησαν την όποια ρευστότητα είχαν με αποτέλεσμα είτε να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα επιβίωσης είτε να προχωρήσουν στο οριστικό τους κλείσιμο.

3.4 Κοινωνικό Περιβάλλον

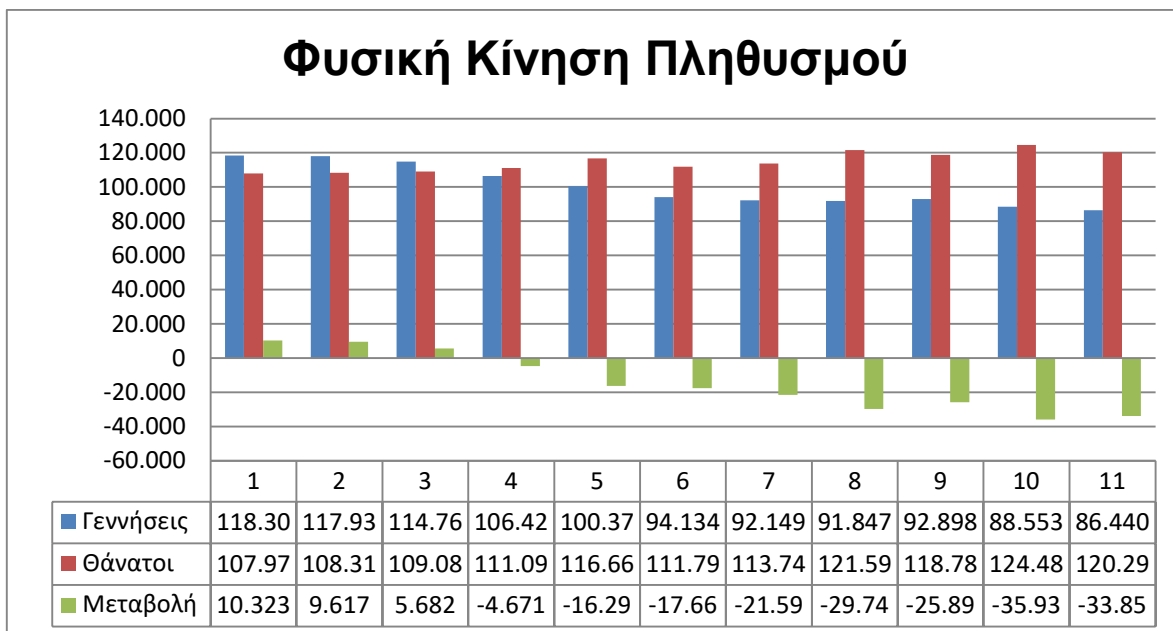
Το κοινωνικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερο και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες οι οποίοι έχουν επίδραση με τη σειρά τους στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων καθώς και στον τρόπο που δραστηριοποιούνται στο κάθε κλάδο.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετούς οικονομικής κρίσης υπήρξε έντονη ανασφάλεια στο κοινωνικό σύνολο για την επόμενη μέρα. Το ρευστό οικονομικό περιβάλλον δεν επέτρεπε σε κάποιον να σχεδιάσει το μέλλον του, με αποτέλεσμα να παρατηρείται μια στασιμότητα στη προσωπική ζωή του καθενός που τον οδηγούσε σε δεύτερες σκέψεις για το μέλλον του. Υπήρξαν πολλές αυτοκτονίες τη περίοδο εκείνη, που σε συνάρτηση με το κακό οικονομικό κλίμα επιβάρυναν τη κατάσταση ακόμη περισσότερο. Πολλά νέα ζευγάρια απέφευγαν να προχωρήσουν στη δημιουργία οικογένειας. Αυτό βέβαια είχε ως συνέπεια να μειωθούν οι γεννήσεις. Σχετική αποτύπωση γίνεται στους παρακάτω πίνακες όπου διακρίνεται η αντιστροφή της φυσικής κίνησης του πληθυσμού ης Ελλάδας, ιδιαίτερα των γεννήσεων ως αποτέλεσμα του κλίματος αβεβαιότητας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης.

Πίνακας 3.5 Γεννήσεις - Θάνατοι

Έτος	Γεννήσεις	Θάνατοι	Μεταβολή
2008	118.302	107.979	10.323
2009	117.933	108.316	9.617
2010	114.766	109.084	5.682
2011	106.428	111.099	-4.671
2012	100.371	116.668	-16.297
2013	94.134	111.794	-17.660
2014	92.149	113.740	-21.591
2015	91.847	121.592	-29.745
2016	92.898	118.788	-25.890
2017	88.553	124.489	-35.936
2018	86.440	120.297	-33.857

Γράφημα 3.2



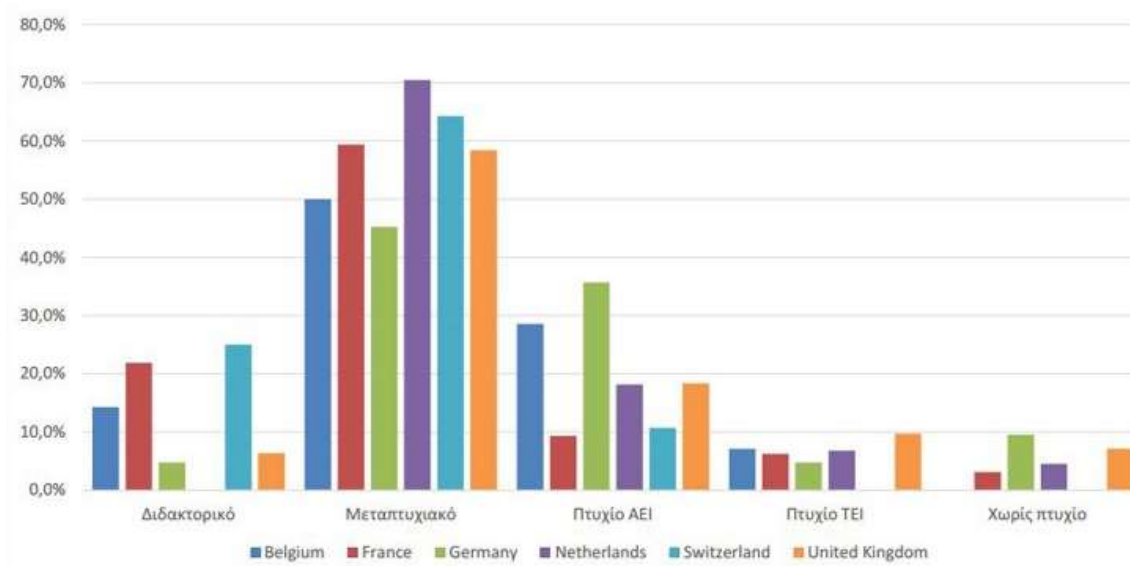
Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/58fc97fb-3240-4ce6-c173-ed757ba8cd0f>

Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση και η ανέχεια που επικράτησε, οδήγησε σε ταραχές και επεισόδια, που επιβάρυναν την επιχειρηματικότητα και είχε σοβαρές συνέπειες. Οι πολίτες, για να εκφράσουν τη δυσαρέσκειά τους, προχωρούσαν σε πορείες σχεδόν καθημερινά, διαδηλώνοντας κατά της εκάστοτε κυβέρνησης. Η όλη αυτή κατάσταση, δημιούργησε ένα κοινωνικό περιβάλλον ιδιαίτερα δυσχερές, καθώς ήταν ορατό σε όλους ότι δεν υπήρχε κοινωνική ειρήνη και ανά πάσα στιγμή βίαιες αντιδράσεις μπορούσαν να ξεσπάσουν. Ως εκ τούτου, η επιχειρηματική δραστηριότητα έγινε δύσκολη και οι επενδυτές ήταν πολύ διστακτικοί στο να προχωρήσουν σε οποιαδήποτε επένδυση.

Οι νέοι που αποφοιτούσαν από τα πανεπιστημιακά ιδρύματα έρχονταν αντιμέτωποι με αυτή τη πραγματικότητα. Η μη εύρεση εργασίας, αλλά και οι ιδιαίτερα χαμηλοί μισθοί που δίνονταν από τους εργοδότες, οδήγησαν πολλούς από αυτούς στο δρόμο της μετανάστευσης. Η Ελλάδα, στερήθηκε εργατικό δυναμικό σημαντικό, καινοτόμες ιδέες, θέληση και όρεξη για προσφορά και εργασία από τους νέους. Στα παρακάτω γραφήματα δίδεται μια εικόνα για τη χώρα προορισμού αλλά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των όσων μετανάστευσαν. Συγκεκριμένα εκτιμάται ότι περίπου 500.000 Έλληνες έφυγαν από τη χώρα την περίοδο 2008-2016 για να αναζητήσουν εργασία σε άλλες χώρες.

Γράφημα 3.3

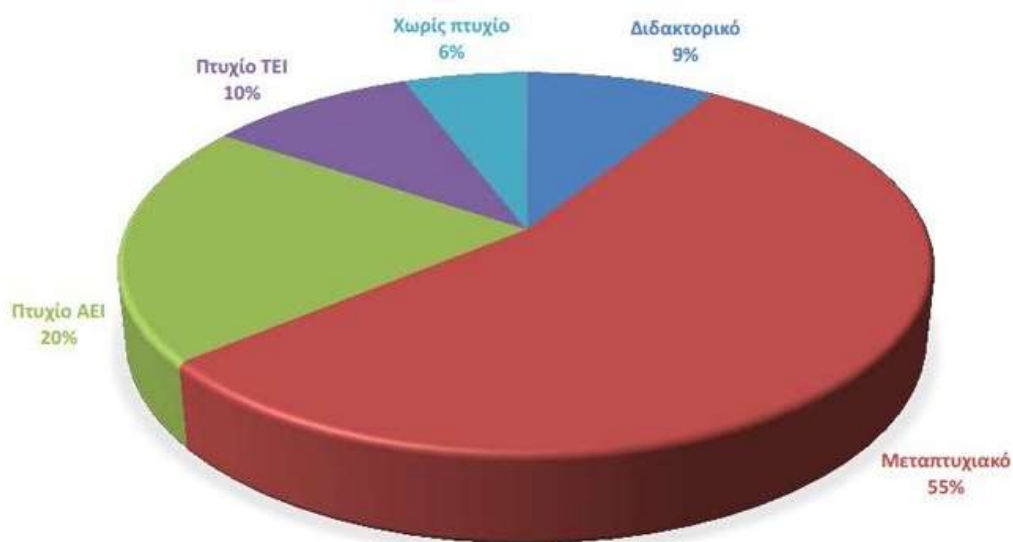
Επίπεδο Σπουδών σε Επιλεγμένες Χώρες του Εξωτερικού



Πηγές: <https://www.newsbeast.gr/files/1/2017/05/piankes1.jpg>, <http://cretablog.gr/arxeio/thema1>

Γράφημα 3.4

Επίπεδο Σπουδών Όσων Μετακινήθηκαν Στο Εξωτερικό



Πηγές: <https://www.newsbeast.gr/files/1/2017/05/piankes2.jpg>, <http://cretablog.gr/arxeio/thema1>

3.5 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ανάπτυξη της τεχνολογίας στην Ελλάδα. Ο παράγοντας τεχνολογία είναι πολύ σημαντικός για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται μόνο στην εγχώρια αγορά αλλά με τη παγκοσμιοποίηση είναι υποχρεωμένες να συμβαδίζουν και να ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα και εξελίξεις.

Στην Ελλάδα, από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 παρατηρείται ανάπτυξη στην τεχνολογία η οποία αποτυπώνεται σε πολλούς τομείς. Πρώτα, έχει δοθεί βάρος στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών μέσω κατασκευής νέων δρόμων, μέσων μαζικής μεταφοράς και υπηρεσιών, που βελτιώνουν τις μεταφορές, το κόστος των επιχειρήσεων και η πρόσβαση των πολιτών γίνεται ευκολότερη και πιο άμεση. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προωθήσουν πιο άμεσα τα προϊόντα τους, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.

Σημαντική είναι η ανάπτυξη του διαδικτύου με τη βελτίωση των υποδομών και του δικτύου που καλύπτει ένα πολύ μεγάλο μέρος της ελληνικής επικράτειας. Τα ελληνικά νοικοκυριά έχουν αποκτήσει πρόσβαση στο διαδίκτυο στο μεγαλύτερο μέρος τους, έχοντας τη δυνατότητα να συλλέγουν πληροφορίες, να ενημερώνονται και να πραγματοποιούν τις περισσότερες των εργασιών τους από την οικία τους κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο που θα τον διοχετεύσουν σε άλλες δραστηριότητες. Παρόλη όμως αυτήν τη σημαντική εξέλιξη πρέπει να τονιστεί ότι σημαντικό μέρος του πληθυσμού, ιδιαίτερα των ηλικιωμένων, δεν είναι τόσο εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες και εξακολουθεί να διεκπεραιώνει τις εργασίες του με τον παραδοσιακό τρόπο της φυσικής παρουσίας.

Αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται άνοδος στον τομέα της τεχνολογίας, εξακολουθούν οι επιδόσεις σε αυτόν τον τομέα να είναι πενιχρές. Οι επιχειρήσεις στο μέτρο του δυνατού και του εφικτού, προσπαθούν να καινοτομούν αλλά υπολείπονται σημαντικά σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι ελληνικές εταιρείες θεωρούν, σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, 83,3%, ότι η ενίσχυση της καινοτομίας μπορεί να αποτελέσει το κύριο “όχημα”, για να ξεπεράσει η χώρα την κρίση και να μπει σε μια πορεία βιώσιμης ανάπτυξης¹. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί εκ νέου το υψηλό ποσοστό εξωτερικής μετανάστευσης που έχει οδηγήσει καταρτισμένους επιστήμονες των ελληνικών

¹<http://www.sepe.gr/gr/research-studies/article/10154512/i-tehnologia-o-pleon-kainotomos-klados-stin-ellada>

πανεπιστημίων σε αναζήτηση εργασίας σε άλλες χώρες με συνέπεια σημαντικές ιδέες και καινοτόμες υπηρεσίες που θα μπορούσαν να βρουν εφαρμογή στον ελλαδικό χώρο από καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό να εκλείπουν, και όχι μόνο αυτό, αλλά και να βρίσκουν πεδίο πρόσφορο στους εργασιακούς τους χώρους και με τον τρόπο αυτό να συντελούν στη πρόοδο και ανάπτυξη του της χώρας που έχουν επιλέξει να εργάζονται και να ζουν.

3.6 Συμπεράσματα

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει και πιστοποιεί ότι η ύπαρξη κατάλληλων προϋποθέσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την άνθηση όχι μόνο του τραπεζικού κλάδου, αλλά και άλλων κλάδων γενικότερα. Ένα περιβάλλον σταθερό, με όσο το δυνατόν λιγότερες αναταράξεις και αλλαγές, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις, πόσω δε μάλλον στον τραπεζικό κλάδο, να εδραιωθούν, να αναπτυχθούν, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική τους και μέσα από κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας να συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη της χώρας, αποτελώντας οι ίδιες σημαντικό πυλώνα της οικονομίας. Οι συνεχείς αναταράξεις, η αλλαγή στη νομοθεσία και το γενικότερο αρνητικό κλίμα δε βοηθούν στην υλοποίηση και εφαρμογή της στρατηγικής τους από τη στιγμή που είναι αναγκασμένες αρκετά συχνά να τη μεταβάλουν και να την επαναπροσδιορίζουν ανάλογα.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνική

- Βαρουφάκης Γιάνης, Πατωκός Τάσος, Τσερκεζής Λευτέρης, Κουτσοπέτρος Χρήστος, (2011), Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρώπη το 2011,
- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Θερίου Νίκος, (2014), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική
- Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα
- Παπούλιας Δημήτρης, (2002), Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών. Εκδόσεις Καστανιώτης
- Χαρδούβελης Γκίκας, (2016), Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στα χρόνια της κρίσης,

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://www.statistics.gr/el/statistics>
- <http://www.sepe.gr>
- <https://www.newsbeast.gr>
- www.kathimerini.gr
- www.greekfinanceforum.com
- www.europa.eu
- www.naftemporiki.gr
- www.tovima.gr
- www.capital.gr

Κεφάλαιο 4

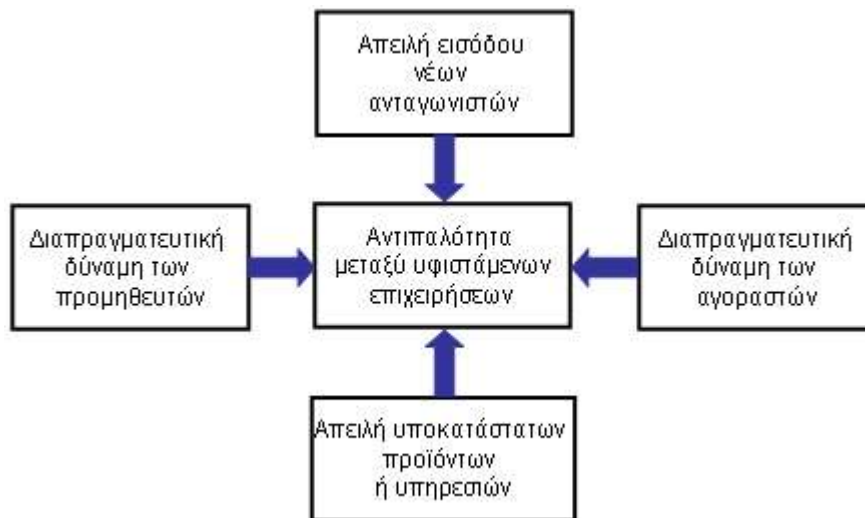
Porter Analysis

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστούν οι πέντε δυνάμεις του Porter και πως μέσα από αυτές θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε το πλαίσιο στο οποίο κινούνται αλλά και τι κινδύνους αντιμετωπίζουν από τους επενδυτές εκείνους που επιθυμούν να εισέλθουν στο χώρο. Οι δυνάμεις του Porter είναι 5.

- Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών
- Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων και Υπηρεσιών
- Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών
- Αντιπαλότητα μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Διάγραμμα 4.1 Δυνάμεις του Porter



Πηγή: <http://st.merig.eu/?id=97&L=4>

Αυτές οι πέντε δυνάμεις είναι απαραίτητες και χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις στους κλάδους που δραστηριοποιούνται, χαράσσοντας τη στρατηγική τους και λαμβάνοντας υπόψη κάθε φορά το εξωτερικό περιβάλλον, το πως αυτό μεταβάλλεται και τις επηρεάζει στη λειτουργία και τους στόχους των.

4.2 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Ξέχωρα από την τεχνολογική ανάπτυξη και τις ευκαιρίες που δίνονται στις εταιρείες να διεισδύσουν στον τραπεζικό κλάδο, αναφορά οφείλει να γίνει και για την απειλή από τη σύσταση μιας νέας τράπεζας, όπως αυτή νοείται και υπάρχει ως επιχείρηση. Η ίδρυση και σύσταση στον ελληνικό τραπεζικό τομέα δεν είναι ένα εγχείρημα το οποίο δεν ενέχει ρίσκο. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο τραπεζικός κλάδος την περίοδο της κρίσης συρρικνώθηκε και πραγματοποιήθηκαν πολλές συγχωνεύσεις όπου ως αποτέλεσμα είχε να παραμείνουν ενεργές 5 τράπεζες (4 συστημικές Alpha, Eurobank, Πειραιώς, ΕΤΕ) και η τράπεζα Αττικής.

Οι προαναφερθείσες τράπεζες παρόλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, έχουν εδραιώσει τη θέση τους στην ελληνική κοινωνία και έχουν αναπτύξει μια πολυσχιδή δραστηριότητα στον ελλαδικό χώρο. Διατηρούν μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, έχουν συνεργασία με μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις του ευρύτερου επιχειρηματικού κλάδου όπως φυσικά και στη λιανική τραπεζική. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν, ότι η ίδρυση από μιας νέας εντελώς τράπεζας είναι πολυέξοδη, απαιτεί ανάπτυξη επαρκούς δικτύου καταστημάτων, καινοτόμα προϊόντα και φυσικά να κερδίσει μερίδιο από την αγορά. Στον ελλαδικό χώρο, και αφού έχει επέλθει μια σχετική ηρεμία όσο αφορά την οικονομία της χώρας, έχουν ήδη κάνει την εμφάνισή τους πιστωτικά ιδρύματα όπως η Bank of China και η OptimaBank που οι δράσεις τους είναι εξειδικευμένες και το δίκτυό τους εδράζεται κυρίως σε μεγάλα αστικά κέντρα όπως η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη.

Στην Ελλάδα, το κανονιστικό πλαίσιο είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και οι κανόνες που επιβάλλονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, ιδιαίτερα αυστηροί. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι Ελλάδα, όπως και οι υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης, ελέγχονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και κάθε ενέργεια υπόκειται σε αυστηρό έλεγχο και είναι αναγκασμένες να δικαιολογούν τη κάθε κίνηση, ειδικότερα σήμερα που η κρίση χρέους τις επηρέασε σημαντικά, άλλες τράπεζες λιγότερο και άλλες περισσότερο, και η ανάγκη για διαφάνεια και ορθή χρήση της τραπεζικής αποτελεί αδιαπραγμάτευτο πρακτική.

4.3 Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων και Υπηρεσιών

Ο κλάδος των τραπεζών στην Ελλάδα σήμερα δεν έχει να αντιμετωπίσει τόσο την δημιουργία μιας νέας τράπεζας πέραν από τις ήδη υπάρχουσες όσο τη τεχνολογία η οποία αναπτύσσεται ραγδαίως και επηρεάζει το παραδοσιακό τραπεζικό κλάδο και τις λειτουργίες αυτού.

Στο πλαίσιο του ραγδαίου μετασχηματισμού των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όπως αυτό ορίζεται σήμερα και της εφαρμογής της οδηγίας PSD2, αλλάζει το τοπίο των υπηρεσιών και των τραπεζικών πληρωμών. Ενοποιεί τους κανόνες πληρωμών για όλα τα κράτη μέλη, θέτει νέα μέτρα, απαιτήσεις ασφαλείας συγκεκριμένες και για πρώτη φορά ορίζει συγκεκριμένο πλαφόν στις χρεώσεις που γίνονται από τα τραπεζικά ιδρύματα για κάθε συναλλαγή. Σύμφωνα με τα παραπάνω εμφανίζεται να καταργείται το μονοπώλιο των τραπεζών όσο αφορά τουλάχιστον τις πληρωμές. Αυτό σημαίνει ότι οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο μπορεί να διατηρεί και μεν λογαριασμό σε μια εμπορική τράπεζα αλλά έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει άλλη πλατφόρμα για να πραγματοποιήσει τις συναλλαγές του. Ήδη μέσα στο πλαίσιο αυτό κινούνται νεοφυείς εταιρείες (startups) οι οποίες επιδιώκουν να λάβουν χρηματοδότηση αλλά και αδειοδότηση από τη Τράπεζα της Ελλάδος για να δραστηριοποιηθούν στον ελλαδικό χώρο.

Επιπρόσθετα, μια άλλη απειλή για τον τραπεζικό κλάδο αποτελεί και η παρουσία των BigTech εταιρειών, όπως η Apple και η Google. Οι εταιρείες αυτές δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες / χρήστες τους, οι οποίοι χρησιμοποιώντας τους λογαριασμούς τους να έχουν τη δυνατότητα οποιαδήποτε στιγμή να πραγματοποιούν κάθε είδους χρηματοοικονομική συναλλαγή αποφεύγοντας τη φυσική παρουσία σε κατάστημα. Με τον τρόπο αυτό κερδίζουν χρόνο τον οποίο μπορούν να διαθέσουν για οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα.

Πέραν των εταιρειών αυτών, σημαντική διείσδυση στον τραπεζικό κλάδο έχει πραγματοποιήσει και η Revolut η οποία ιδρύθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο το 2017. Στην ουσία πρόκειται για μια τράπεζα «πίσω» από την παραδοσιακή τράπεζα. Η έκδοση λογαριασμού και κάρτας απαιτεί μόνο λίγα λεπτά και το μόνο που χρειάζεται είναι να «κατεβάσει» κάποιος την εφαρμογή στο κινητό του. Δίνει τη δυνατότητα μεταφοράς χρημάτων χωρίς χρεώσεις, άμεσα, γρήγορα σε οποιοδήποτε μέρος το κόσμου και αν βρίσκεται κάποιος και δεν υπόκειται σε capital controls. Ειδικά για όσους ταξιδεύουν συχνά αποτελεί μια πολύ καλή επιλογή μιας και η χρήση της δεν την επιβαρύνει με χρεώσεις που γίνονται κατά τη χρήση της για αγορά προϊόντων όπως με τις κάρτες των τραπεζικών ιδρυμάτων. Στην Ελλάδα απαριθμεί πάνω από 70.000 χιλιάδες μέλη.

Ανάλογη ψηφιακή Τράπεζα είναι η N26 η οποία ιδρύθηκε το 2013, στο Βερολίνο της Γερμανίας και δίνει τη δυνατότητα να δημιουργήσει κάποιος έναν τραπεζικό λογαριασμό χρησιμοποιώντας είτε το διαβατήριό του είτε τη ταυτότητά του. Αποκτά και μια χρεωστική κάρτα Mastercard και μπορεί να πραγματοποιεί συναλλαγές σε όλο τον κόσμο άμεσα και

χωρίς χρεώσεις ακόμη και από το τηλέφωνό του «κατεβάζοντας» απλά την εφαρμογή. Αντίστοιχες τέτοιου είδους ψηφιακές τράπεζες είναι η bunq με έδρα την Ολλανδία, η Qonto (neobank) με έδρα το Παρίσι όπως και πολλές άλλες σε όλο τον πλανήτη.

Μέσα στο εξαιρετικό αυτό μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι τράπεζες έχουν την ευκαιρία να προχωρήσουν σε ένα τεχνολογικό μετασχηματισμό. Τους δίνεται η δυνατότητα να προχωρήσουν στη πρόοδο της Ανοιχτής Τραπεζικής, να καινοτομήσουν τεχνολογικά και να επιδιώξουν συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων με τις BigTech. Έχοντας την τεχνογνωσία αλλά και τη καθιέρωση ήδη στο χώρο, έχουν προβάδισμα ως προς τις εταιρείες εκείνες που τώρα προσπαθούν να αδειοδοτηθούν από τη Τράπεζα της Ελλάδος. Πρέπει να αγκαλιάσουν το FinTech, να έρθουν πιο κοντά με τις νεοφυείς εταιρείες, να προχωρήσουν στην ανταλλαγή απόψεων και τη τεχνολογία και καινοτομία που χρησιμοποιούν να τη διαθέσουν ως προς όφελος των πελατών τους.

Επιπρόσθετα, και ο ίδιος ο τραπεζικός κλάδος είναι επιτακτικό να προχωρήσει σε αναβάθμιση των υποδομών του. Πρέπει να «περάσει» σταδιακά από την παραδοσιακή τραπεζική όπου απαιτείται η φυσική παρουσία του πελάτη στο κατάστημα για τη συναλλαγή του, στον ψηφιακό τρόπο τακτοποίησης των τραπεζικών συναλλαγών. Ειδικότερα, με την εξέλιξη των ψηφιακών τους υποδομών θα δοθεί δυνατότητα στους πελάτες τους, ιδιαίτερα σε εκείνους που βρίσκονται σε απομακρυσμένες και δυσπρόσιτες περιοχές, να αισθάνονται ότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε ενέργεια επιθυμούν να προβούν.

Λαμβάνοντας υπόψη την προσπάθεια που πραγματοποιείται από τις startup εταιρείες να κερδίσουν μερίδιο στην ελληνική αγορά, οι τράπεζες έχοντας τη τεχνογνωσία αλλά και τις υποδομές, μπορούν να συνεργαστούν μαζί τους. Επιβάλλοντας οι ίδιες τους κανόνες και τους όρους μέσα στους οποίους πρέπει να λειτουργεί το τραπεζικό σύστημα, έχουν τη δυνατότητα να αποτελέσουν πύλες εισόδου για τις εταιρείες αυτές. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούν να έχουν συμμετοχή στα κέρδη, να λαμβάνουν προμήθειες επί των συναλλαγών αλλά και οι εταιρείες θα λειτουργούν κάτω από τη σκέπη, τον έλεγχο και την εποπτεία των τραπεζών, διασφαλίζοντας έτσι δεδομένα και ευαίσθητα δεδομένα των πελατών.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει και αλλού τη προσπάθειά τους για δανεισμό. Δεν απευθύνονται αποκλειστικά και μόνο στις τράπεζες που μέχρι πρότινος ήταν το παραδοσιακό μέσο δανεισμού. Πολλές επιχειρήσεις προχωρούν στην έκδοση Ομολογιακού Δανείου με σκοπό να αναζητήσουν χρήματα για την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Ειδικά, οι υγιείς εταιρείες χρησιμοποιούν αυτήν την τακτική κατά κόρον πετυχαίνοντας

ευνοϊκούς όρους δανεισμού με ιδιαίτερα χαμηλά επιτόκια. Συνήθης πρακτική μεταξύ των εταιρειών είναι και ο ιδιωτικός δανεισμός. Η μία εταιρεία δανείζει την άλλη, υπογράφοντας ιδιωτικά συμφωνητικά μεταξύ των σχετικά με τους όρους αποπληρωμής των δανείων. Ακόμη ένας τρόπος χρηματοδότησης είναι τα Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών ή αλλιώς Venture Capital. Οι εταιρείες Venture Capital δανείζουν τις εταιρείες, ιδιαίτερα τις νεοφυείς, αποκτώντας ένα ποσοστό επί των μετοχών τους ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης αλλά κατά κανόνα το ποσοστό ανέρχεται στο 30% και δεν ξεπερνά τη περίοδο των 3 με 7 χρόνων. Πέρα από τη χρηματοδότηση, παρέχουν υπηρεσίες και στο Marketing, στη διοίκηση και στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Αν τυχόν η νεοφυής εταιρεία αποτύχει τότε τα χρήματα που έχουν επενδυθεί χάνονται, μιας και δεν απαιτούνται εγγυήσεις, εφόσον φυσικά οι όροι της επένδυσης έχουν τηρηθεί. Τέλος, εναλλακτική μορφή δανεισμού είναι από Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels). Πρόκειται για ιδιωτικές εταιρείες με εμπειρία σε έναν τομέα και διαθέτουν κεφάλαια σε νέους επιχειρηματίες με τη μορφή μακρόπνοης επένδυσης. Τέτοιου είδους χρηματοδότηση στην Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερα διαδομένη αλλά κρίνοντας από τις απαιτήσεις και τις προοπτικές που ανοίγονται θα επεκταθεί και στη χώρα μας.

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω ότι ο παραδοσιακός τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε κομβικό σημείο. Οι παραδοσιακές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες συνέχεια μεταβάλλονται και είναι επιτακτική ανάγκη να προχωρήσουν σε βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους έτσι ώστε να αντέξουν σε ένα τέτοιο εξελισσόμενο ραγδαία τοπίο. Εξάλλου έχουν ήδη τη τεχνογνωσία και τις υποδομές να το πετύχουν.

4.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Ο τραπεζικός κλάδος είναι ένας κλάδος που για την εύρυθμη λειτουργία του απαιτούνται πολλοί και σημαντικοί πόροι. Αν μπορούσαμε να τους κατηγοριοποιήσουμε σε ομάδες, θα δημιουργούσαμε τρεις: α) τις κτιριακές υποδομές, β) τους προμηθευτές πρώτων υλών και γ) outsourcing εταιρείες (κυρίως στα πληροφοριακά) που συνεργάζονται με τις τράπεζες.

Έχοντας ένα διευρυμένο πλαίσιο εργασιών σε όλη την ελληνική επικράτεια, απαιτούνται και οι κατάλληλες κτιριακές δομές. Οι τράπεζες έχουν στη κατοχή τους λίγα ακίνητα τα οποία κυρίως βρίσκονται στα μεγάλα αστικά κέντρα όπου κατά κύριο λόγο στεγάζουν διοικητικές υπηρεσίες και τμήματα που λειτουργούν περισσότερο ως back office (έχουν υποστηρικτικό ρόλο). Για τις συναλλαγές τους με το κοινό απαιτούνται τραπεζικά καταστήματα. Για το λόγο αυτό προχωρούν σε μακροχρόνιες μισθώσεις με τους ιδιοκτήτες τους όπου φυσικά τις περισσότερες φορές απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κατασκευή υποδομών τέτοιων για να

καταστούν λειτουργικά για να εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών τους. Φυσικά, κατά την περίοδο της κρίσης οι τράπεζες αναζήτησαν και επιδίωξαν καλύτερους όρους και αναπροσαρμογή αυτών έτσι ώστε να μειώσουν τα κόστη τους. Στη περίπτωση αυτή, ο ιδιοκτήτης του ακινήτου προχωρούσε σε αναπροσαρμογή και βρισκόταν μια μέση λύση, διότι το έσοδο γι αυτόν ήταν σίγουρο έστω και μειωμένο. Η κρίση στην αγορά ακινήτων θορύβησε τους ιδιοκτήτες ακινήτων και προκειμένου να μην μένουν τα ακίνητά τους αδιάθετα, προχωρούσαν σε συμβιβασμούς έτσι ώστε να μην διακοπεί η συνεργασία με το πιστωτικό ίδρυμα, αλλά να συνεχίσει να είναι μακροχρόνια και στο τέλος εξίσου συμφέρουσα και για τα δύο μέρη (win-win).

Σχετικά με τα παραπάνω, πρέπει τονιστεί και το εξής: Τα τραπεζικά καταστήματα αποτελούν συχνά στόχους είτε ληστών είτε ταραχοποιών στοιχειών. Επομένως είναι σημαντική η προστασία τους από τις παραπάνω ομάδες. Έτσι, οι εταιρείες security αλλά και συναγεμίων επιδιώκουν τη συνεργασία γιατί γι αυτούς είναι σημαντικό να συνεργάζονται με τέτοιου μεγέθους οργανισμούς όπως οι τράπεζες. Τοποθετώντας τα διάφορα συστήματα προστασίας (συναγεμμούς, πόρτες ασφαλείας), πέραν του χρηματικής αμοιβής που λαμβάνουν, σημασία έχει να αποκτήσουν μια σχέση εμπιστοσύνης και μακροχρόνιας συνεργασίας. Για το λόγο αυτό πέραν των όποιων διευκολύνσεων που προσφέρουν, αναλαμβάνουν τη συντήρηση και επισκευή των συστημάτων αυτών πολλές σε χαμηλά σχετικά τιμές είτε και για κάποια περίοδο δωρεάν. Επίσης, αποτελεί για τις εταιρείες αυτές και μια διαφήμιση αφού αποκτούν φήμη και παρουσία σε πολλούς νομούς μέσω των τραπεζικών καταστημάτων.

Η δεύτερη ομάδα προμηθευτών, που πρέπει να γίνει αναφορά, είναι η ομάδα εκείνη που προμηθεύει το κάθε πιστωτικό ίδρυμα με τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία (γραφική ύλη, μελάνια, εκτυπωτές, τηλέφωνα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές). Οι τράπεζες, είναι οργανισμοί οι οποίες, παρά τα τεράστια βήματα προόδου που έχουν κάνει στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, εξακολουθούν να ξοδεύουν αρκετούς αναλώσιμους πόρους στη καθημερινή ροή των εργασιών τους. Οι εταιρείες που τους προμηθεύουν τα παραπάνω, ανταποκρίνονται σε μαζικές παραγγελίες και γι αυτές είναι σημαντική η συνεργασία με τις εταιρείες του κλάδου. Έχουν τη πολυτέλεια του σταθερού εσόδου, τη συνεργασία με καταξιωμένα ιδρύματα με μεγάλη φήμη και αποτελεί πρόκληση για τις προμηθεύτριες εταιρείες να ανταποκρίνονται σε τέτοιου είδους συνεργασίες. Για το λόγο αυτό, προχωρούν σε σημαντικές εκπτώσεις, αναλαμβάνουν το service των συσκευών με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος ή προχωρούν σε αντικατάσταση σε ότι απαιτείται. Εδραιώνουν

έτσι την θέση τους στην αγορά διαμέσου των συμφωνιών που έχουν συνάψει και θεμελιώνεται μια συνεργασία που μακροπρόθεσμα θα έχει οφέλη και για τους δύο.

Οι τράπεζες, πέραν των τμημάτων IT που διαθέτουν οι ίδιες, συνεργάζονται και με εταιρείες πληροφορικής. Εξελίσσουν συστήματα, διαδικασίες, βελτιώνουν τις πληροφορικές δομές τους. Τέτοιου είδους συνεργασίες έχουν αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια. Είναι απαραίτητες διότι το προσωπικό των τραπεζών δε μπορεί να καλύψει τις ανάγκες και τα αιτήματα που καθημερινά αντιμετωπίζει. Για το λόγο αυτό συνάπτει συμφωνίες με ειδικευμένες εταιρείες του χώρου όπου με τη τεχνογνωσία τους και την εμπειρία τους συνδράμουν στην βελτίωση και την ανάπτυξη. Συνεργάζονται στην εγκατάσταση δικτύων, επιφορτίζονται τη συντήρηση αυτών και γενικά αναπτύσσουν μια σχέση σημαντική και για τα δύο μέρη. Από τη μία πλευρά, οι τράπεζες αποκτούν σημαντικούς συνεργάτες με ειδικευση και γνώσεις και οι συνεργαζόμενες εταιρείες μέσω των συνεργασιών αυτών έρχονται σε επαφή με διαφορετική κουλτούρα, με αυξημένες απαιτήσεις, πίεση για την εύρυθμη λειτουργία των όσων έχουν αναλάβει και αυτό τις εξελίσσει και τις τοποθετεί σε μια αγορά όπου μπορούν να αναδειχθούν και να συνάψουν συνεργασίες μακροχρόνιες και επωφελείς για τις ίδιες. Αν μια συνεργαζόμενη εταιρεία δεν ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τότε η συνεργασία κρίνεται ιδιαίτερα επισφαλής και η θέση της θα τη καλυφθεί με άλλη εταιρεία του κλάδου.

Είναι εύκολα ορατό ότι η δύναμη των προμηθευτών δεν είναι ιδιαίτερα δυνατή και δε συνιστούν σημαντική απειλή. Αντίθετα, από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι οι παραπάνω ομάδες επιδιώκουν τη συνεργασία διότι η οποιαδήποτε διαφωνία θα αποτελέσει πλήγμα αφού θα οδηγήσει τα τραπεζικά ιδρύματα προς αναζήτηση έτερων συνεργατών με ίσως πιο ευνοϊκούς όρους για τις ίδιες από τους ισχύοντες.

4.5 Αντιπαλότητα μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα όπως προαναφέρθηκε έχει συρρικνωθεί είτε μέσω εξαγορών είτε μέσω συγχωνεύσεων. Αποτέλεσμα της συρρίκνωσης αυτής ήταν να παραμείνουν ενεργές στον ελλαδικό χώρο τέσσερις τράπεζες οι οποίες απευθύνονται σε μια αγορά η οποία με δειλά βήματα προσπαθεί να ορθοποδήσει αφήνοντας πίσω της μια δεκαετή κρίση που προκάλεσε σημαντική ύφεση και οδήγησε την ανεργία σε πρωτόγνωρα για την Ελλάδα επίπεδα. Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό οι τράπεζες, επηρεαζόμενες και αυτές από τη γενικότερη κατάσταση, προσπαθούν να επιβιώσουν αρχικά και έπειτα να αναπτύξουν δραστηριότητα επαναπροσδιορίζοντας η καθεμιά τη θέση τους στην αγορά.

Η δεκαετής κρίση που προηγήθηκε άφησε έντονα τα σημάδια της στην ελληνική κοινωνία και στις επιχειρήσεις. Προκάλεσε σοβαρά προβλήματα στην αγορά και επηρέασε σημαντικά την ομαλή αποπληρωμή των δανείων που οι τράπεζες είχαν χορηγήσει με αποτέλεσμα να καταγράφουν ζημίες και επισφάλειες. Για να μπορέσουν να απαλλαγούν από τα λεγόμενα «κόκκινα δάνεια» προχώρησαν σε πώληση αυτών σε τρίτους, τα λεγόμενα fund και συνεργάζονται με εταιρείες διαχείρισης δανείων για να εισπραχθούν οι οφειλές. Με τον τρόπο αυτό επιδίωξαν να καταστούν εκ νέου ανταγωνιστικές και να διεκδικήσουν μερίδιο επί της αγοράς. Παρόλα αυτά όμως, το κοινό το οποίο απευθύνονται, λόγω της πρότερης κατάστασης δείχνει μια δυσαρέσκεια ως προς αυτές και δε πείθεται εύκολα. Εξάλλου, ο ανταγωνισμός μεταξύ των σημερινών τραπεζών δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικός διότι τα προϊόντα που μπορούν να διαθέσουν στην αγορά είναι συγκεκριμένα και πολύ μικρές είναι οι διαφορές μεταξύ τους.

Παρόλα αυτά όμως, προσπαθούν να προσελκύσουν νέους πελάτες προχωρώντας σε δανεισμό αυτών χορηγώντας προϊόντα με ελκυστικό επιτόκιο και ευέλικτους όρους αποπληρωμής. Σκοπός τους επίσης αποτελεί και η πώληση διαφόρων ασφαλιστικών και συνταξιοδοτικών προγραμμάτων τα οποία, μέσω ελκυστικών αποδόσεων, θα δώσουν τη δυνατότητα στους πελάτες να αποταμιεύουν χρήματα και μέσω επενδυτικών κινήσεων που θα προχωρούν οι εξειδικευμένοι υπάλληλοι, να αυξάνουν το αρχικό τους κεφάλαιο και στη λήξη του κάθε προγράμματος να αποκομίζουν το μέγιστο δυνατό κέρδος.

Επιπλέον, η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από την καινοτομία και την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας. Οι τράπεζες επομένως, λαμβάνοντας τον μετασχηματισμό που πραγματοποιείται καθημερινά, ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποια θα παρέχει τις καλύτερες διαδικτυακές υπηρεσίες. Αναπτύσσουν συνεχώς τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες τους, προχωρούν σε ανανεώσεις των ηλεκτρονικών υπηρεσιών τους με πρώτιστο μέλημα την ασφάλεια των συναλλαγών και έπειτα την λειτουργικότητα και εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών τους. Για το λόγο αυτό προσπαθούν να προσελκύσουν όλο και περισσότερες νεοφυείς εταιρείες, τις χρηματοδοτούν και μέσω όλης αυτής της διαδικασίας έχουν μερίδιο στις καινοτόμες λύσεις και υπηρεσίες που προσφέρουν, απορροφώντας τη τεχνολογία προς όφελός τους.

Είναι κατανοητό λοιπόν, ότι έστω και αν δεν υπάρχει σήμερα ο ανταγωνισμός που υπήρχε μεταξύ των τραπεζών τις προηγούμενες δεκαετίες, ειδικότερα δε τη δεκαετία του 2000, οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν, εξελισσόμενες, να προσελκύσουν νέους πελάτες

προσφέροντάς τους όσο το δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες με ανταποδοτικά οφέλη και για τα δύο μέρη προσδοκώντας σε μια αगाστή συνεργασία με μακρόπνοη προοπτική.

4.6 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών διαθέτει σημαντική επιρροή και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη αφού με τη δύναμη που διαθέτουν οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν την εικόνα και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Οι πελάτες των τραπεζών σήμερα έχουν ενημερωθεί, έχουν εκπαιδευτεί και μπορούν να έχουν μια πιο πλήρη εικόνα των όσων ζητούν όταν επιδιώκουν την συνεργασία με ένα πιστωτικό ίδρυμα. Επομένως για να μπορέσει αυτή η συνεργασία να είναι επικερδής και συμφέρουσα και για τα δύο μέρη σημαντικοί είναι οι εξής δύο παράγοντες: Η επικοινωνία με τον πελάτη και η σωστή ενημέρωσή του για επενδυτικά προγράμματα και δανεισμό για να καλύψει προσωπικές ανάγκες.

Παρόλο που σήμερα οι τράπεζες προσπαθούν να μετασχηματιστούν και να εισέλθουν σε μια πιο ψηφιακή εποχή κλείνοντας καταστήματα για μείωση του λειτουργικού τους κόστους εν τούτοις η επικοινωνία με τον πελάτη (φυσική ή τηλεφωνική) θα συνεχίσει να υφίσταται. Για το λόγο αυτό τα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να εστιάσουν στην εξυπηρέτηση των πελατών τους με το καλύτερο δυνατό τρόπο διότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να εκφράσει τη δυσαρέσκειά του με ποικίλους τρόπους, αποσύροντας τις καταθέσεις του από το τραπεζικό ίδρυμα με το οποίο συνεργάζεται ή μέσω των κοινωνικών μέσων (facebook, instagram κτλ) να καταγράψει την άσχημη εμπειρία του και να δημιουργήσει πλήγμα στην εικόνα του πιστωτικού ιδρύματος.

Είναι γνωστό ότι οι τραπεζικές υπηρεσίες κοστίζουν και τις επιβαρύνεται ο εκάστοτε δανειζόμενος / πελάτης. Ο πελάτης εκείνος που επιθυμεί να αναπτύξει σχέση για πρώτη φορά με ένα πιστωτικό ίδρυμα γνωρίζει τις χρεώσεις αυτές και κατά κάποιο τρόπο τις αποδέχεται. Επίσης τις διάφορες χρεώσεις τις αποδέχεται και η κατηγορία των πελατών εκείνων που απλά έχουν μια σχέση η οποία αφορά μόνο συγκεκριμένες κινήσεις του λογαριασμού τους για πληρωμή διαφόρων υποχρεώσεών τους προς τρίτους. Υπάρχει όμως και η κατηγορία των πελατών εκείνων που έχουν ήδη σχέση με τη τράπεζα και την εμπιστεύονται για τα επενδυτικά τους προγράμματα και τις καταθέσεις τους. Ειδικά η κατηγορία αυτή των πελατών πρέπει να ενημερώνεται και να είναι γνώστες των καθετί διότι η δυσαρέσκειά τους μπορεί να οδηγήσει σε διακοπή της συνεργασίας και να απευθυνθεί σε άλλο πιστωτικό ίδρυμα με αποτέλεσμα να πληγεί το προφίλ της τράπεζας, ιδιαίτερα στη

σημερινή εποχή, όπου προσπαθεί να προσελκύσει επενδυτές από τους οποίους ζητά να εμπιστευτούν τα χρήματά τους.

Η κρίση της τελευταίας δεκαετίας και πέραν των όποιων προβλημάτων που έχουν προκύψει μέσα από αυτή, δημιούργησε και μια νέα ομάδα ανθρώπων οι οποίοι προτού προχωρήσουν σε οποιοδήποτε βήμα έχουν φροντίσει να ενημερωθούν. Έτσι, ο δυνητικός πελάτης μιας τράπεζας προτού συζητήσει με τον υπάλληλο αυτής, έχει προχωρήσει στην έρευνά του και στη συζήτηση που θα ακολουθήσει είναι κατά κάποιο τρόπο υποψιασμένος. Η συμπεριφορά επομένως και ο τρόπος προσέγγισης θα καθορίσει το αποτέλεσμα της συνάντησης και μιας πιθανής συνεργασίας. Διότι η οποιαδήποτε προσπάθεια μείωσης του αντίπαλου πιστωτικού ιδρύματος ενδέχεται να έχει τα αντίθετα αποτελέσματα.

Είναι ξεκάθαρο λοιπόν ότι οι αγοραστές διαθέτουν σημαντική δύναμη η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την συμπεριφορά των πιστωτικών ιδρυμάτων. Μη μένοντας ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τα διάφορα προγράμματα που τους παρέχονται, μπορούν να αποταθούν στον ανταγωνιστή διακόπτοντας τη συνεργασία τους, αναζητώντας αλλού καλύτερους όρους και φυσικά επικερδέστερη και αποδοτικότερη συνεργασία.

4.7 Stakeholders (Λοιποί Ενδιαφερόμενοι)

Ξέχωρα από τις παραπάνω ομάδες μπορούμε να αναφέρουμε άλλες δύο, α) τη κυβέρνηση και β) τα σωματεία.

Το πολιτικό σύστημα στην Ελλάδα, ειδικότερα μετά τη μεταπολίτευση είχε διάφορα σκαμπανεβάσματα όσο αφορά τον τρόπο προσέγγισης της οικονομίας, της φορολογίας και των επενδύσεων στη χώρα. Από τις πολιτικές αυτές δε μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος και ο κλάδος των τραπεζών. Κάθε κυβέρνηση εφάρμοζε το δικό της οικονομικό πρόγραμμα το οποίο στο μεγαλύτερο μέρος του αναιρούσε το προηγούμενο και στην ουσία επρόκειτο για κάτι νέο και καινούργιο. Πέραν αυτού, ειδικότερα κατά τη περίοδο της κρίσης, ο κλάδος των τραπεζών δέχτηκε πιέσεις εξαιτίας του ασταθούς πολιτικού κλίματος το οποίο οδήγησε πολλούς καταθέτες να προχωρήσουν σε μαζικές αναλήψεις των χρημάτων τους με αποτέλεσμα να αντιμετωπίσουν σοβαρό πρόβλημα στη λειτουργία τους. Δημιουργήθηκε επίσης κλίμα, από διάφορες πολιτικές παρατάξεις, οι οποίες κατηγορούσαν το τραπεζικό κλάδο για την δεινή οικονομική κατάσταση της χώρας με αποτέλεσμα να στοχοποιηθούν οι τράπεζες, όπου εξαιτίας αυτού το δίκτυο καταστημάτων τους υπέστη ζημιές αλλά και σε επενδυτικό επίπεδο η αξία των μετοχών τους να υποστεί τρομερές απώλειες και καθίζηση.

Τα διάφορα σωματεία που έχουν αναπτυχθεί εκπροσωπώντας τους εργαζομένους του τραπεζικού κλάδου με τη στάση τους και τη συμπεριφορά τους ασκούν πιέσεις προς τις διοικήσεις των τραπεζών. Πολλές φορές προβαίνουν σε απεργιακές κινητοποιήσεις με αποτέλεσμα η ροή των εργασιών να διακόπτεται, δημιουργώντας αλγινή στους διάφορους επενδυτές αλλά και στους πελάτες οι οποίοι δε μπορούν να εξυπηρετηθούν.

4.8 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παραπάνω είναι ξεκάθαρο ότι το εξωτερικό περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και επιδρά ως προς τη λειτουργία του τραπεζικού κλάδου. Μέσα σε ένα εξαιρετικά αμφίρροπο περιβάλλον και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, ο κλάδος, δεχόμενος πιέσεις, είναι υποχρεωμένος να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις, σχεδιάζοντας την επόμενη μέρα, διαμορφώνοντας τη στρατηγική του, λαμβάνοντας υπόψη ένα περιβάλλον το οποίο μεταλλάσσεται καθημερινά και δυναμικά.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Θερίου Νίκος, (2014), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική
- Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β.,(2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Porter Michael. E., (2004), THE COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS, Εκδόσεις SIMON & SCHUSTER

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/117384/eba-apeili-gia-tis-trapezes-o-antagonismos-me-tis-bigtech>
- <https://www.kathimerini.gr/economy/international/980619/apopsi-apeili-i-eykairia-gia-tis-trapezes-to-psd2/>
- <https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2551996/32ff1cbb-a6c3-4a01-94f2-4d129386fa0a/EBA%20thematic%20report%20on%20the%20impact%20of%20FinTech%20on%20PIs%27%20and%20EMIs%27%20business%20models.pdf?retruy=1>
- <https://www.digitallife.gr/h-alpha-bank-agkaliazei-to-fintech-me-ton-protodiagonismo-psifiakis-kainotomias-finquest-76440>
- <https://moneyminority.com/n26-bank-guide/>
- http://ikaros.teipir.gr/ske/tropoi_xrimatodotisis.htm
- <https://www.brief.com.cy/oikonomia/ellada/foyntonei-i-mahi-ellinikon-trapezon-gia-prosfora-neon-daneion>
- euro2day.gr
- <https://www.bankingnews.gr/index.php?id=476438>
- <https://www.sofokleousin.gr/ta-programmata-ton-trapezon-gia-tous-synepeis>
- <https://www.kathimerini.gr/economy/business/374662/diapraxmateytiki-dynamitoy-trapezikoy-pelati-gia-kalyteroys-oroys-timologisis/>
- <https://www.epixeiro.gr/article/2513>

Κεφάλαιο 5

Στρατηγική

5.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις, τόσο για τη βιωσιμότητά της όσο και για την επιτυχία της. Σκοπός των εταιρειών είναι η εκπλήρωση της αποστολής τους και του οράματός τους, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων αναλύοντας τόσο το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Η στρατηγική εντοπίζει, καταγράφει, αξιολογεί τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό πάντα με τις αδυναμίες και τις δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος. Με τον τρόπο αυτό αυξάνουν τις δυνάμεις τους, περιορίζουν τις αδυναμίες τους, εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και προστατεύονται από τις απειλές που δέχονται.

5.2 Στρατηγικό Management

Το Στρατηγικό Management είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Καταγράφει λεπτομερώς τους οργανωσιακούς σκοπούς, την ανάπτυξη των πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών, κατανέμει τους πόρους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να επιτευχθεί η πιο αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων. Ασχολείται τόσο με τη διαμόρφωση της στρατηγικής (Ανώτατη Διοίκηση) όσο και με την υλοποίηση αυτής (Μεσαία και Κατώτερα Στελέχη της επιχείρησης). Τα στάδια που απαιτούνται στο στρατηγικό management είναι: Ανίχνευση Περιβάλλοντος, Διαμόρφωση Περιβάλλοντος, Υλοποίηση Στρατηγικής, Αξιολόγηση και Έλεγχος.

Μια επιχείρηση δέχεται επιδράσεις τόσο από το εσωτερικό όσο και από εξωτερικό περιβάλλον. Στους κάτωθι πίνακες θα δείξουμε αρχικά τις επιρροές που δέχεται από το εσωτερικό και έπειτα από το εξωτερικό περιβάλλον.

Εσωτερικό περιβάλλον:

Πίνακας 5.1

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">•Ιδιαιτερότητα;•Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι;•Ανταγωνιστική ικανότητα;•Αναγνωρίσιμο όνομα επιχείρησης;•Αναγνωρισμένος ηγέτης αγοράς;•Άριστη παραγωγική διαδικασία;•Οικονομίες κλίμακας;•Απομονωμένη επιχείρηση από ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις;•Ιδιόκτητη τεχνολογία;•Πλεονεκτήματα κόστους;•Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα;•Καινοτόμα προϊόντα;•Καλή διοίκηση;•Άλλες;	<ul style="list-style-type: none">•Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση;•Χειροτέρευση ανταγωνιστικής θέσης;•Απαρχαιωμένες εγκαταστάσεις;•Έλλειψη καλών διοικητικών στελεχών;•Προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής;•Εσωτερικά διοικητικά προβλήματα επιχείρησης;•Επιχείρηση ευάλωτη σε ανταγωνιστικές πιέσεις;•Όχι καλή έρευνα και ανάπτυξη;•Αδύνατη εικόνα αγοράς;•Ανταγωνιστικά μειονεκτήματα;•Μάρκετινγκ κάτω του μέσου όρου;•Αδυναμία χρηματοδότησης των αναγκαίων στρατηγικών αλλαγών;•Άλλες;

Πηγή: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ, Ενότητα 4η: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT, σελίδα 9, ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΔΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

Εξωτερικό Περιβάλλον:

Πίνακας 5.2

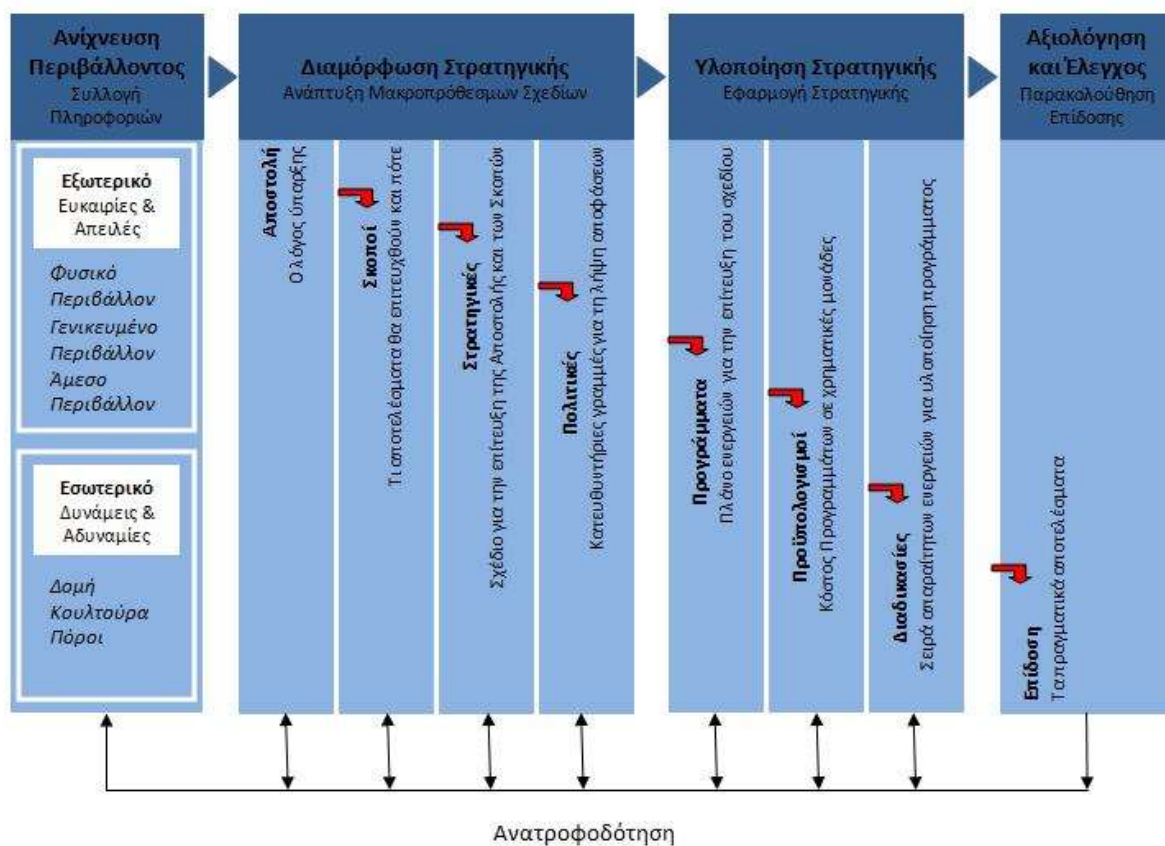
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">•Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών•Νέα γραμμή παραγωγής;•Διαποίκιση σε συσχετιζόμενα προϊόντα;•Παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων;•Καθετοποίηση;•Ικανότητα μετακίνησης σε καλύτερες στρατηγικές ομάδες;•Γρήγορη ανάπτυξη αγοράς;•Άλλες;	<ul style="list-style-type: none">•Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών;•Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων προϊόντων;•Ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές;•Αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις;•Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών;•Αλλαγή στις ανάγκες και τις συνήθειες των αγοραστών;•Χαμηλή ανάπτυξη αγοράς;

Πηγή: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ, Ενότητα 4η: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT, σελίδα 8, ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΔΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

Η παραπάνω παράθεση των πινάκων αποτυπώνει τις επιρροές που δέχεται μια επιχείρηση και πως αυτές επηρεάζουν τη στρατηγική της. Αφού λάβει υπόψη τα ανωτέρω, τότε διαμορφώνει τη στρατηγική της, ορίζει την αποστολή, θέτει σκοπούς, προχωρά στην υλοποίηση της στρατηγικής για να καταλήξει στο τέλος στην αξιολόγηση και τον έλεγχο. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι τρεις φάσεις του στρατηγικού management.

Πίνακας 5.3

Υπόδειγμα Στρατηγικού Management



Πηγή: Wikipedia.gr

Πρόκειται για έναν χρήσιμο οδηγό που θα πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους του. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα υπάρχουν τρεις φάσεις που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για την επιτυχία. Συγκεκριμένα:

5.2.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες και απειλές) και από το εσωτερικό περιβάλλον (δυνάμεις και αδυναμίες). Μέσω της αποστολής, του σκοπού, της στρατηγικής και των πολιτικών είναι υποχρεωμένη να αναπτύξει μακροπρόθεσμα σχέδια.

Η Αποστολή για μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική. Πρέπει να γνωρίζει το λόγο ύπαρξης της. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που δε γνωρίζουν την αποστολή τους. Η αποστολή είναι σημαντική γιατί δείχνει ποια είναι η επιχείρηση, που πηγαίνει και τι θέλει να πετύχει. Η αποστολή για κάθε επιχείρηση είναι ξεχωριστή ακόμη και αν εκπροσωπούν τον ίδιο κλάδο,

όπως συμβαίνει στον τραπεζικό για τον οποίο αναφερόμαστε. Διαφορετική αποστολή έχει μια τράπεζα του εξωτερικού με δραστηριότητα στην Ελλάδα απ' ό τι μια ελληνική τράπεζα η οποία έχει ιδρυθεί στον ελλαδικό χώρο. Πέραν όλων των άλλων η δήλωση αποστολής είναι σημαντική και για τα ίδια τα στελέχη μιας και όταν γνωρίζουν την αποστολή τους ταυτόχρονα γνωρίζουν και τι πρέπει να κάνουν και τι όχι αλλά και ποιο είναι και το κατάλληλο management. Αρκετές φορές υπάρχει μια σύγχυση όσο αφορά την αποστολή με το όραμα μιας επιχείρησης. Αν και έχουν παρόμοιες αναφορές, εντούτοις το όραμα απευθύνεται κυρίως σε αρχές και επιδιώξεις ενώ η δήλωση αποστολής είναι πιο συγκεκριμένη.

Κάθε επιχείρηση έχει και τον δικό της σκοπό που δεν είναι άλλος από το να δώσει αξία στο πελάτη της. Σκοπός της επιχείρησης είναι ο πελάτης όχι μόνο να είναι ικανοποιημένος αλλά και ενθουσιασμένος. Φυσικά δεν πρέπει να λησμονούνται και οι μέτοχοι όπου περιμένουν μέσα από την απόδοση της επιχείρησης αυτή να λάβει αξία και να τους αποδοθεί το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος. Όπως και παραπάνω όσο αφορά την αποστολή και το όραμα, πολλές φορές ο σκοπός συγχέεται με τον στόχο. Ο σκοπός αναφέρεται σε κάτι συγκεκριμένο και ορίζεται ποσοτικά ενώ ο στόχος σε κάτι αόριστο χρονικά.

Οι στρατηγικές είναι αυτές μέσω των οποίων υλοποιούνται η αποστολή και ο σκοπός. Υπάρχουν τρία επίπεδα στρατηγικών όπως αποτυπώνονται και στο διάγραμμα παρακάτω:

Πίνακας 5.4

Επίπεδα Στρατηγικής



Πηγή: Wikipedia.gr

- Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy): ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιλαμβάνει αποφάσεις για διαποίκιση, καθετοποίηση, εξαγορές, νέα εγχειρήματα.
- Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy): Ενδιαφέρεται για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά.
- Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy): Η λεπτομερής ανάπτυξη των πόρων σε λειτουργικό επίπεδο.

Οι πολιτικές δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διαμόρφωση των στρατηγικών και είναι εκείνες που αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της υλοποίησης της στρατηγικής. Εξασφαλίζουν και παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.

5.2.2 Υλοποίηση Στρατηγικής

Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας βρίσκουν εφαρμογή οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Αυτές πραγματοποιούνται μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

- Πρόγραμμα είναι όλες εκείνες οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί ένα σχέδιο.
- Προϋπολογισμός είναι η χρηματική αποτύπωση των προγραμμάτων της επιχείρησης.
- Διαδικασίες είναι η λεπτομερής περιγραφή των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη / ολοκλήρωση των προγραμμάτων της επιχείρησης.

Η υλοποίηση της στρατηγικής υλοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Για να υλοποιηθεί η στρατηγική στόχος της διοίκησης είναι να γίνει πλήρως αντιληπτή από τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα στελέχη και οι όποιες καλές ιδέες υπάρχουν να μετουσιωθούν σε έργα και πράξεις.

5.2.3 Αξιολόγηση και Έλεγχος

Μέσω της αξιολόγησης και του ελέγχου τα πραγματικά αποτελέσματα καταγράφονται και αξιολογούνται συγκρίνοντάς τα με τα επιθυμητά. Η διαδικασία αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι πραγματοποιείται σύγκριση με τον αρχικό προγραμματισμό και η επιχείρηση προχωρά σε λήψη διορθωτικών αποφάσεων για να λύση τα τυχόν προβλήματα

που έχουν παρουσιαστεί. Η όλη αυτή διαδικασία έχει ως σκοπό να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες στον αρχικό στρατηγικό σχεδιασμό που μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή του. Για να ολοκληρωθεί ο έλεγχος απαιτείται η διοίκηση (ανώτερα στελέχη) να θέσουν τα πρότυπα μέσω των οποίων θα πραγματοποιηθεί η μέτρηση για να καταλήξουν στη μέτρηση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης. Αυτό γίνεται αφού βασιστούν στους σκοπούς τη στιγμή που η στρατηγική διαμορφώνεται (Διαμόρφωση Στρατηγικής).

5.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στο πόσο μεγαλύτερη αξία έχει από τους ανταγωνιστές στο κλάδο που δραστηριοποιείται. Ένας κλάδος μπορεί να μην έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αλλά μέσα στο κλάδο αυτό η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει τη βέλτιστη δυνατή θέση και τα κέρδη της να είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Φυσικά εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι η δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε κλάδο που είναι ελκυστικός και η ίδια έχει πολλά οφέλη δείχνει τη δυναμική της και το πόσο έχει εδραιωθεί. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται για μια επιχείρηση όταν διαθέτει ένα προϊόν ή υπηρεσία το οποίο είναι ανώτερο από τους ανταγωνιστές του κλάδου που δραστηριοποιείται. Αυτό επιτυγχάνεται όταν το προϊόν αυτό είναι πάνω από το μέσο όρο και αποφέρει σημαντικά κέρδη στην επιχείρηση. Θα πρέπει όμως εδώ να τονιστεί ότι το προϊόν αυτό δε πρέπει να μένει στάσιμα. Θα πρέπει να αναπτύσσεται συνεχώς και αν εξελίσσεται. Σε αντίθετη περίπτωση, θα παραμείνει στάσιμο, οι ανταγωνιστές θα το αντιγράψουν, θα χάσει το πλεονέκτημα το οποίο θα περάσει σε ανταγωνιστή. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Kodak η οποία το 2010 πτώχευσε γιατί δεν εξελίχτηκε.

Η Kodak ήταν, αν όχι η μεγαλύτερη εταιρεία, σίγουρα από τις μεγαλύτερες εταιρείες στο κλάδο της φωτογραφίας και συγκεκριμένα των φωτογραφικών μηχανών. Όμως η εταιρεία δεν κατάφερε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα της ψηφιακής εποχής και αυτό την οδήγησε τελικά σε πτώχευση το 2012.

Το 1975, ένας υπάλληλος της εταιρείας ενημέρωσε το αφεντικό του ότι κατάφερε να φτάσει στη δημιουργία μιας φωτογραφικής μηχανής που δεν χρειαζόταν φιλμ, αλλά έβγαζε φωτογραφίες σε ψηφιακή μορφή. Η απάντηση που έλαβε ήταν ότι δεν θα ήταν χρήσιμη στους καταναλωτές και ότι κανείς δεν θα ήθελε να βλέπει τις φωτογραφίες του σε οθόνη σαν σε τηλεόραση. Πέραν αυτού όμως αν η Kodak προωθούσε τη συγκεκριμένη μηχανή θα αντιμετώπιζε και άλλο πρόβλημα. Η εταιρεία τον καιρό εκείνο κυριαρχούσε στην αγορά της Αμερικής στη πώληση φωτογραφικών μηχανών και γενικότερα είχε χιλιάδες πωλήσεις σε όλο τον κόσμο. Εξάλλου, αν προχωρούσε στην κατασκευή και την προώθηση της ψηφιακής

φωτογραφικής μηχανής, το φιλμ στο οποίο στήριζε τα έσοδα της δε θα χρησιμοποιούνταν από τους καταναλωτές.

Ο υπάλληλος, του οποίου το όνομα ήταν Στιβεν Σάσον εργαζόταν στην εταιρεία από το 1973 και πάντα είχε την ιδέα δημιουργίας μιας μηχανής που δεν θα χρειαζόταν το φιλμ. Όταν παρουσίασε τελικά την ευρεσιτεχνία του και το πώς εξελίσσεται η διαδικασία από τη στιγμή της φωτογράφισης μέχρι και την εμφάνιση της φωτογραφίας, κρίθηκε ότι η όλη διαδικασία ήταν ιδιαίτερα πολύπλοκη και θα προκαλούσε προβλήματα χειρισμού από τους καταναλωτές.

Το 1989, ο Σάνον με έναν συνεργάτη του κατάφεραν να κατασκευάσουν μια ψηφιακή μηχανή η οποία έμοιαζε με τις σημερινές, αλλά και πάλι η Kodak δεν στήριξε την ευρεσιτεχνία του Σάνον γιατί θεωρούσε ότι θα υπονόμει τη θέση της στην αγορά του φιλμ. Σε λίγα χρόνια όλες οι εταιρείες άρχισαν να στρέφονται στη ψηφιακή τεχνολογία η οποία αντικαθιστούσε σιγά σιγά το φιλμ και κέρδιζε έδαφος.

Η Kodak, η οποία είχε εφεύρει τη ψηφιακή τεχνολογία ήδη από το 1975, δε κατάφερε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα με αποτέλεσμα να κηρύξει πτώχευση μετά από 130 χρόνια λειτουργίας.

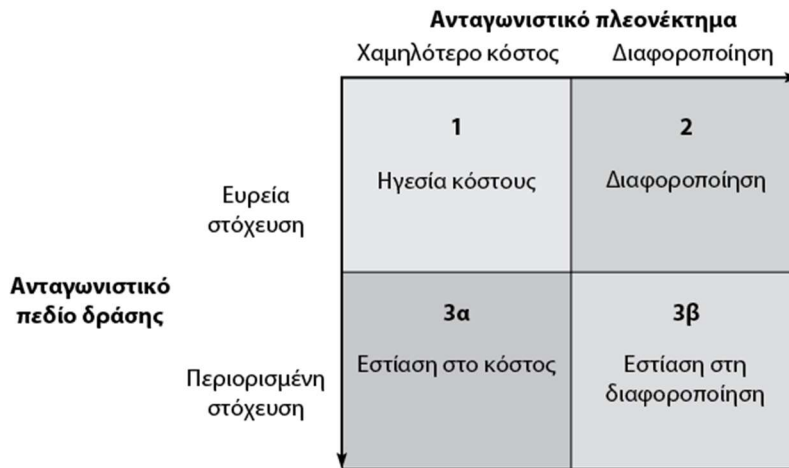
Στο διδακτικό αυτό παράδειγμα διαπιστώνουμε ότι η Kodak παρόλο που ήταν εκείνη που εφηύρε την ψηφιακή κάμερα και θα μπορούσε να έχει σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εντούτοις, όντας εγκλωβισμένοι στην επιτυχία τους δεν αναγνώρισαν την ευκαιρία που είχαν μπροστά τους και οδηγήθηκαν στην κατάρρευση. Η συγκεκριμένη εταιρεία δεν παρακολούθησε τις εξελίξεις, δεν εξελίχθηκε με αποτέλεσμα να χάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είχε εδραιώσει όλα τα προηγούμενα χρόνια στο χώρο της φωτογραφίας.

Στο διάγραμμα παρακάτω εμφανίζονται οι βασικές στρατηγικές του ανταγωνισμού οι οποίες όπως διαπιστώνουμε χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost Leadership): Σκοπός της επιχείρησης είναι να προχωρήσει στη δημιουργία ενός προϊόντος με όσο το δυνατόν πιο χαμηλό κόστος διατηρώντας τα γενικά έξοδα στο ελάχιστο.
- Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation): Δημιουργία μοναδικών προϊόντων των οποίων η διαφοροποίηση βασίζεται στη ποιότητα και ο αγοραστής είναι πρόθυμος να πληρώσει τιμή που ξεπερνά το κόστος της διαφοροποίησης.
- Στρατηγική Εστίασης (Focus): Επικεντρώνεται στον πελάτη είτε στο κόστος είτε σε ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό (διαφοροποίηση) του προϊόντος έτσι ώστε να βρεθεί σε πλεονεκτική θέση έναντι των αγοραστών της.

Πίνακας 5.5

Βασικές Αρχές Στρατηγικής



Πηγή: <https://kritiki.gr/microsites/vasikes-arxes-stratigikis/overview#@about>

Σε συνέχεια των παραπάνω, οι τράπεζες πρέπει να προσαρμόσουν τη στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που κάθε φορά δημιουργούνται, να εξελίσσονται έτσι ώστε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ιδιαίτερα δε τη παρούσα φάση, στη δύσκολη αυτή οικονομική συγκυρία στην οποία βρίσκονται από το 2010 και μετά, όπου τα οικονομικά δεδομένα έχουν μετεξελιχθεί δυσμενώς. Είναι σημαντικό να αναδιαμορφώνουν τη στρατηγική τους στη δύσκολη αυτή συγκυρία, φυσικά υπακούοντας στους κανόνες που έχουν θεσπιστεί μιας και υπόκεινται σε ελέγχους (θα πραγματοποιηθεί αναφορά παρακάτω) έτσι ώστε να διατηρούν τη θέση τους στην αγορά και να προσελκύουν νέους πελάτες. Παρόλα αυτά, η οποιαδήποτε στρατηγική επιλεχθεί από τα τραπεζικά ιδρύματα δε σημαίνει ότι θα έχει και το αποτέλεσμα που θα προσδοκούν. Οι καταστάσεις και τα οικονομικά δεδομένα μεταβάλλονται συνεχώς και το ίδιο θα πρέπει να συμβαίνει με την εκάστοτε στρατηγική. Είναι σημαντικό να γνωρίζει η διοίκηση και τα ανώτατα στελέχη που βρίσκονται, που θέλουν να πάνε και με ποιο τρόπο θα το πετύχουν.

5.4 Στρατηγική

Στρατηγική είναι οι αποφάσεις εκείνες που κατευθύνονται από τους σκοπούς (objectives) και τις ενέργειες που προέρχονται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες οι οποίες εναρμονίζονται με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος. Στόχος είναι να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ζητούμενο είναι να κάνεις κάτι καλύτερα ή κάτι διαφορετικό από τους ανταγωνιστές σου.

Η στρατηγική είναι απαραίτητη για όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους στο κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνται και η διαφορά μεταξύ τους είναι ο τρόπος που η καθεμία χρησιμοποιεί τη στρατηγική σύμφωνα με τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Η στρατηγική είναι εκείνη η οποία «σπάει» την επιχείρηση σε δραστηριότητες και συμβάλλει στην ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των σκοπών θέτοντας κατευθύνσεις για την επιτυχία της αποστολής λαμβάνοντας υπόψη τους stakeholders και τις οποίες ιδιαιτερότητες έχουν. Είναι αυτή η οποία θα εναρμονίσει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Πόροι και Ικανότητες) με το εξωτερικό περιβάλλον.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίζει το οποιοδήποτε πρόβλημα κατά την εφαρμογή της στρατηγικής της, έχοντας προχωρήσει στα ανωτέρω είναι σχετικά εύκολο να αναπροσαρμόσει τη στρατηγική της μέσω στρατηγικού σχεδιασμού, κάνοντας συνεχώς αξιολόγηση και έλεγχο των νέων δεδομένων. Με τρόπο αυτό, η επιχείρηση προστατεύεται, αντιλαμβάνεται τις αδυναμίες που υπάρχουν στο εσωτερικό της και αναγνωρίζει παράλληλα τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος θωρακίζοντας την ύπαρξή της περιορίζοντας σημαντικά τις όποιες απώλειες μπορεί να έχει.

Στην προκειμένη περίπτωση ο στρατηγικός σχεδιασμός των τραπεζών έγκειται σε δύο στρατηγικές φάσεις. Η μεν πρώτη είναι η προσέλκυση καταθέσεων που θα τους δώσει τη δυνατότητα να αποκτήσουν σημαντικά κεφάλαια τα οποία θα είναι σημαντικά για τη ρευστότητά τους και τη χορήγηση νέων δανείων που θα τους αποφέρουν κέρδη μέσω των επιτοκίων κατά την αποπληρωμή τους. Για να επιτύχουν κάτι τέτοιο όμως είναι σημαντικό να προσφέρουν σημαντικά κίνητρα για να επαναφέρουν, ιδιαίτερα οι μεγαλοκαταθέτες, τα χρήματά τους στις τράπεζες προσφέροντας ελκυστικά επιτόκια καταθέσεων ή ειδικά προνόμια προς αυτούς.

Μια δεύτερη στρατηγική θα μπορούσε να είναι η παροχή διαφόρων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Είναι πολύ σημαντικό για τις τράπεζες η χορήγηση των δανείων αλλά λαμβάνοντας υπόψη τη δύσκολη οικονομική συγκυρία της χώρας και τη δεκαετή κρίση, περισσότερο τις απασχολεί σήμερα η είσπραξη των οφειλομένων και η απομείωση των κόκκινων δανείων για να ξαναγίνουν ελκυστικές. Στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσαν να προσφέρουν διάφορα τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα με αρκετά ευνοϊκούς όρους και αποδόσεις έτσι ώστε να έχουν την όσο ελάχιστη δυνατή εξάρτηση από χορήγηση δανείων.

5.5 Συμπεράσματα

Φτάνοντας στο τέλος του συγκεκριμένου κεφαλαίου συμπεραίνουμε πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτου μεγέθους. Η στρατηγική είναι εκείνη που θα

βοηθήσει στην ανάπτυξη, εδραίωση και στην επιτυχία της επιχείρησης. Η σωστή ανάλυση τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εξωτερικού θα της δώσει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται, να επανεξετάζει και να επαναπροσδιορίζει τη στρατηγική της για να μπορεί να υφίσταται στο κλάδο που δραστηριοποιείται με επιτυχία. Επομένως, οι τράπεζες, τη περίπτωση των οποίων εδώ μελετάμε, είναι σημαντικό να σχεδιάσουν τη στρατηγική τους με τέτοιο τρόπο διότι πράττουν και ενεργούν μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ασταθές περιβάλλον και είναι επιτακτική ανάγκη η χάραξη στρατηγικής η οποία θα τους οδηγήσει να ξεπεράσουν τα σημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν, να απαντήσουν και να αξιοποιήσουν τα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται και μέσω αυτών να κατοχυρώσουν το παρόν τους έτσι ώστε να ελπίζουν σε ένα βιώσιμο και με ανάπτυξη μέλλον.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β., (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Παπούλιας Δημήτρης, (2002), Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών. Εκδόσεις Καστανιώτης
- Σιώμκος Γεώργιος, (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Regner Patrick, Angwin Duncan, (2016), Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική,

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://avant-garde.com.cy/impossible-news/international-news/giati-ptoxevse-i-thriliki-etaireia-kodak>
- www.wikipedia.gr
- https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/4_%CE%95%CE%A3_%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9B%CE%A5%CE%A3%CE%97%20SWOT.pdf
- <https://docplayer.gr/67344397-Pliroforiaka-systimata-kai-antagonistika-pleonektimata.html>
- <http://www.bluewavemag.com/blueart280.htm>
- <http://st.meriq.eu/index.php?id=35&L=4>
- <https://kritiki.gr/microsites/vasikes-arxes-stratigikis/chapter/ch5/graphics/gr5-2>
- <https://www.accountancygreece.gr>
- <https://docplayer.gr/297786-Stratigiki-ton-epiheiriseon.html>

Κεφάλαιο 6

Εποπτεία Τραπεζών

6.1 Εισαγωγή

Η κρίση που ξεκίνησε το 2007 και επηρέασε την παγκόσμια οικονομία, ανέδειξε και μια σειρά από προβλήματα και αστοχίες όσο αφορά τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος όχι μόνο παγκόσμια αλλά και στην Ελλάδα, όπου η κρίση έκανε την εμφάνισή της το 2008-2009 και επηρέασε το σύνολο των πιστωτικών ιδρυμάτων. Στα χρόνια που ακολούθησαν διαπιστώθηκε ότι οι τράπεζες δεν είχαν εκτιμήσει σωστά την κατάσταση στην οποία βρίσκονταν με αποτέλεσμα να μην είναι προετοιμασμένες για το ότι επακολούθησε. Λόγω της γενικότερης οικονομικής ευφορίας που επικρατούσε είχαν προχωρήσει σε υπερβολικό δανεισμό προς τις επιχειρήσεις αλλά και ιδιώτες χωρίς τις περισσότερες φορές να προβαίνουν σε ορθή αξιολόγηση των δεδομένων, δεν διαχειρίστηκαν με τον σωστότερο τρόπο τα κεφάλαιά τους, τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνου που διέθεταν δεν αποτύπωσαν με ορθότητα και σαφήνεια τον επερχόμενο κίνδυνο που θα αντιμετώπιζαν με αποτέλεσμα να βρεθούν αντιμέτωπες με σοβαρά προβλήματα, οδηγώντας στην πτώχευση αρκετές τράπεζες, στη συγχώνευση κάποιες άλλες και όσες με δυσκολία κατάφεραν να επιβιώσουν προσπαθούν ακόμη και σήμερα να βρουν το βηματισμό τους μετά τη δεκαετή και πλέον κρίση την οποία κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν.

Ένα υγιές τραπεζικό σύστημα είναι σημαντικό για την οικονομία μιας χώρας. Οι οποιοδήποτε κλυδωνισμοί αυτών επηρεάζουν τη γενικότερη οικονομική κατάσταση αφού η εικόνα των τραπεζών είναι άμεσα συνδεδεμένη με την γενικότερη εικόνα μιας χώρας. Οι όποιες αναταράξεις επηρεάζουν τη καθημερινότητα των πολιτών και των επιχειρήσεων. Μπορεί οι τράπεζες να είναι επιχειρήσεις που απασχολούν δεκάδες χιλιάδες εργαζόμενους αλλά δεν έχουν τον ίδιο αντίκτυπο στο οικονομικό γίγνεσθαι μιας χώρας. Αν μια επιχείρηση αποτύχει και χρεοκοπήσει σίγουρα είναι μια άσχημη εξέλιξη από τη στιγμή που οι εργαζόμενοί της θα έρθουν αντιμέτωποι με το φάσμα της ανεργίας. Από την άλλη όμως η εξέλιξη αυτή θα αφορά την ίδια την επιχείρηση και μόνο και η όποια ζημιά θα περιοριστεί στα στενά πλαίσια που την αφορούν. Η κατάρρευση όμως μιας τράπεζας λαμβάνει τη μορφή χιονοστιβάδας αφού επηρεάζει άμεσα ένα ευρύτερο σύνολο ανθρώπων και επιχειρήσεων αλλά ταυτόχρονα επηρεάζει και τη γενικότερη εικόνα μιας χώρας μιας και αρχίζουν να εγείρονται ερωτήματα τι μπορεί να συμβαίνει στο τραπεζικό σύστημα και πολύ περισσότερο στην οικονομία αφού κλονίζει την εμπιστοσύνη των αγορών.

Κατανοώντας λοιπόν από τα παραπάνω την ευαισθησία που διέπει το χρηματοοικονομικό σύστημα γίνεται αντιληπτό ότι είναι απαραίτητη η εποπτεία ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα. Για το λόγο αυτόν έχουν θεσπιστεί τα απαραίτητα όργανα τα οποία είναι επιφορτισμένα με την εποπτεία των τραπεζών. Πέραν των εποπτικών αρχών που διαθέτει η κάθε χώρα οι οποίες είναι επιφορτισμένες με τον έλεγχο και την επισήμανση των κινδύνων, έχουν συσταθεί διεθνείς οίκοι που σκοπό έχουν να παρέχουν συμβουλές, κατευθύνσεις και να συστήνουν τρόπους έτσι ώστε το τραπεζικό σύστημα να λειτουργεί με όρους διαφάνειας, υγιούς ανταγωνισμού. Σκοπός είναι η εύρυθμη λειτουργία του χρηματοοικονομικού συστήματος, η οποία κρίνεται αναγκαία μετά και τη δεκαετή και πλέον κρίση που απασχόλησε τη παγκόσμια οικονομία, δίνοντας τη δυνατότητα να προλαμβάνουν κρίσεις, διασφαλίζοντας παράλληλα τη διεθνή συνεργασία.

6.2 Βασιλεία I

Το 1988, στη Βασιλεία της Ελβετίας, θεσπίστηκε από τους τραπεζίτες το Σύμφωνο της Βασιλείας, που προέβλεπε την ελάχιστη κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών. Το σύμφωνο αυτό υιοθετήθηκε από 10 χώρες αρχικά, απλά για τις ιαπωνικές τράπεζες ακολούθησε μια μεταβατική περίοδος.

Για να φτάσουμε στη δημιουργία του συμφώνου αυτού προηγήθηκε ένα παρασκήνιο που αφορούσε μια τράπεζα της Κολωνίας. Τον Ιούνιο του 1976, μια σειρά από τράπεζες είχαν κυκλοφορήσει γερμανικά μάρκα στη τράπεζα Herstatt με αντάλλαγμα πληρωμές σε δολάρια. Η διαφορά της ώρας είχε ως αποτέλεσμα χρονική καθυστέρηση της πληρωμής σε δολάριο και πριν αυτές οι πληρωμές επηρεαστούν εξαιτίας της διαφοράς της ώρας η παραπάνω τράπεζα ρευστοποιήθηκε.

Το αρχικό σύμφωνο του 1988 επικεντρώθηκε αρχικά στον πιστωτικό κίνδυνο. Αφού οι τράπεζες ταξινόμησαν αρχικά τα ενεργητικά τους, έπειτα τα ομαδοποίησαν σε πέντε κύριες κατηγορίες, λαμβάνοντας υπόψη τον πιστωτικό κίνδυνο και όρισαν ως βάρος κινδύνου το μηδέν, δέκα, είκοσι, πενήντα και εκατό τοις εκατό. Οι τράπεζες εκείνες που είχαν διεθνή παρουσία ήταν υποχρεωμένες το κεφάλαιό τους να ισούται με το 8% των κινδυνοβαρών στοιχείων του ενεργητικού τους

Οι εποπτικές αρχές όρισαν ως το πιο σημαντικό παράγοντα για τη διαχείριση κινδύνων την κεφαλαιακή επάρκεια. Στόχος ήταν να ορίσουν το ελάχιστο επίπεδο ιδίων κεφαλαίων που το κάθε πιστωτικό ίδρυμα θα διέθετε σε αντιδιαστολή με τον πιστωτικό κίνδυνο που θα αναλάμβανε. Πραγματοποιείται σύνδεση επομένως του ύψους των κεφαλαίων που το κάθε

πιστωτικό ίδρυμα διέθετε με τον Πιστωτικό κίνδυνο που αναλάμβανε και καθιερώθηκε ο συντελεστής φερεγγυότητας που σκοπό είχε την αντιμετώπιση του πιστωτικού κινδύνου και αναλύεται ως εξής: **Ίδια Κεφάλαια προς Στοιχεία Ενεργητικού και Εκτός Ισολογισμού Σταθμισμένα Στοιχεία με τον κίνδυνό τους**. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι το Σύμφωνο της Βασιλείας επέβαλε ως ελάχιστο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας το 8% και αυτό ήταν κάτι που βρήκε σύμφωνο το σύνολο των πιστωτικών ιδρυμάτων και εναρμόνισε το διεθνές εποπτικό σύστημα για πρώτη φορά.

Το σύμφωνο αυτό υιοθετήθηκε και από την Ευρωπαϊκή Ένωση και οι διατάξεις αυτού ενσωματώθηκαν και στις βασικές αρχές και διατάξεις του κοινοτικού πλαισίου εποπτείας των τραπεζών ενισχύοντας τη κεφαλαιακή επάρκειά τους, καθιστώντας αυτές ποιο φερέγγυες. Πρέπει να τονιστεί ότι ο ελάχιστος δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας από μόνος του δεν αρκεί για να είναι υγιές ένα πιστωτικό ίδρυμα. Οφείλει να προβαίνει σε σωστή χορήγηση δανείων, να αξιοποιεί στο έπακρο τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου, να αξιοποιεί τη κεφαλαιακή του επάρκεια με σύνεση και τέλος να αναπτύξει σωστές δομές και η διοίκηση να ασκεί ορθό management.

Οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν κατά τη δεκαετία του 1980 (συναλλαγματικός κίνδυνος, επιτόκια) οδήγησαν σε απώλειες τα πιστωτικά ιδρύματα και οι εποπτικές αρχές προχώρησαν σε βελτιώσεις του συμφώνου έτσι ώστε να καλύψουν τον κίνδυνο της αγοράς και τις κεφαλαιακές απαιτήσεις. Τα προβλήματα ωστόσο δεν εξέλειψαν. Τη δεκαετία του '90 εμφανίστηκαν εκ νέου με αποτέλεσμα πιστωτικά ιδρύματα να αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα και ορισμένα από αυτά να οδηγηθούν στη πτώχευση. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε σε αναθεώρηση του πλαισίου του συμφώνου και το ενδιαφέρον τώρα στράφηκε στην αντιμετώπιση του λεγόμενου Λειτουργικού Κινδύνου.

Ως συνέπεια των παραπάνω, το 1999 ξεκίνησαν εκ νέου διαβουλεύσεις για αναθεώρηση του συμφώνου και τα νέα σημεία δόθηκαν προς σχολιασμό. Η συζήτηση θα αφορούσε τον πιστωτικό κίνδυνο. Σκοπός ήταν να υπάρξουν διαβαθμίσεις του πιστωτικού κινδύνου κατά κατηγορία οφειλέτη. Αρχικά θα ήταν οι κυβερνήσεις και οι κεντρικές τράπεζες, έπειτα τα διάφορα πιστωτικά ιδρύματα και οι επιχειρήσεις. Πέραν αυτού θα υπήρχαν και διαβαθμίσεις οι οποίες θα αφορούσαν τις κυβερνήσεις και των πιστωτικών τους ιδρυμάτων με βάση τον διαχωρισμό και τα στοιχεία του ΟΑΣΑ. Τα μέλη του ΟΑΣΑ επομένως θα ανήκουν στη πρώτη κατηγορία.

Η καινοτομία του συμφώνου του 1988 ήταν εξαιρετική και έθεσε ένα νέο πλαίσιο στον κανόνα της κεφαλαιακής επάρκειας. Όμως, η σύνταξή του είχε τις βάσεις του στο

χρηματοοικονομικό σύστημα της δεκαετίας του 1980 και σίγουρα δε μπορούσε να βρει εφαρμογή στο νέο αιώνα που ερχόταν. Για το λόγο αυτόν δέχτηκε και επικρίσεις εκ των οποίων οι κυριότερες ήταν:

- Οι τράπεζες είχαν τη δυνατότητα να προσαρμοστούν σταδιακά ως προς τις διατάξεις και επιταγές του συμφώνου, αξιοποιώντας τα όποια κενά υπήρχαν (νομικά) προχωρώντας σε διαιτησία κεφαλαίων (arbitrage) καθώς και σε πιλοποίηση επιχειρηματικών δανείων.
- Το σύμφωνο I στόθιζε μόνο τον πιστωτικό κίνδυνο. Δεν λάμβανε υπόψη του άλλες παραμέτρους όπως τον λειτουργικό κίνδυνο, τον συναλλαγματικό ή τον νομικό.
- Οι κανόνες του συμφώνου σχεδιάστηκαν για τον έλεγχο των τραπεζικών ιδρυμάτων εκείνων που η κύρια δραστηριοποίησή τους ήταν σε βιομηχανικές χώρες. Και αν κατά το πρώτο στάδιο η κεφαλαιακή επάρκεια ήταν το αρχικό ζητούμενο, όσο η διαδικασία προχωρούσε τόσο πιο πολύπλοκη γινόταν, με αποτέλεσμα οι κανόνες να είναι αναποτελεσματικοί και να μην μπορούν να ακολουθήσουν τα νέα δρώμενα που όριζε ο 21^{ος} αιώνας.

6.3 Βασιλεία II

Από τη στιγμή που προέκυψαν οι ανωτέρω παραλείψεις και αστοχίες του πρώτου συμφώνου, προέκυψε η δεύτερη αναθεώρηση το 2004, τον Ιούνιο. Σκοπός του δεύτερου συμφώνου ήταν να η τροποποίηση των διεθνών τραπεζικών προτύπων έτσι ώστε να διαφυλάξουν και να προστατέψουν τις τράπεζες από τους λειτουργικούς και χρηματοοικονομικούς κινδύνους. Αποσκοπούσαν οι κανόνες αυτοί στη διαφύλαξη των τραπεζών από τον κίνδυνο, ο οποίος όσο μεγαλύτερος ήταν τόσο μεγαλύτερη θα έπρεπε να είναι και η κεφαλαιακή επάρκεια μιας τράπεζας για την αντιμετώπιση αυτού, διότι η έκθεση σε λειτουργικούς, πιστωτικούς και εμπορικούς κινδύνους είναι συχνόι για τις τράπεζες. Άρα ήταν απαραίτητη η συνοχή των κανονισμών έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των διεθνών τραπεζών. Το κείμενο αυτό είχε ξεκινήσει την εφαρμογή του το 2008 αλλά δεν τέθηκε σε πλήρη ανάπτυξη διότι τότε ξέσπασε η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση και όλα τα κράτη προσανατολίστηκαν κατά κύριο λόγο στην αντιμετώπιση αυτής.

Η τελική έκδοση αφορούσε τη διασφάλιση των κεφαλαίων που έρχονται αντιμέτωπα με τον κίνδυνο, να αποκτήσουν γνώση οι ενδιαφερόμενοι για τη κεφαλαιακή επάρκεια ενός ιδρύματος έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα να την αξιολογήσουν.

Η Βασιλεία II έχει χωριστεί σε τρία επιμέρους πυλώνες: α) ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις, β) εποπτική ανασκόπηση και γ) πειθαρχία της αγοράς.

A) Ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις

Γίνεται λόγος για τη διατήρηση ενός ρυθμιστικού κεφαλαίου το οποίο χωρίζεται σε τρία βασικά μέρη (κίνδυνοι για τη τράπεζα) ήτοι, πιστωτικός κίνδυνος, λειτουργικός κίνδυνος και ο κίνδυνος της αγοράς. Ο πιστωτικός κίνδυνος μπορεί να υπολογιστεί με τρεις τρόπους όπως: Foundation IRB, Advanced IRB και με μια τυποποιημένη προσέγγιση. Για τον λειτουργικό κίνδυνο υφίστανται και εδώ τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις όπως η βασική προσέγγιση δεικτών, τυποποιημένη προσέγγιση και η εσωτερική προσέγγιση μέτρησης. Τέλος, ο κίνδυνος αγοράς μπορεί να προσεγγιστεί με το VaR (τιμή σε κίνδυνο).

B) Εποπτική Ανασκόπηση

Η εποπτική ανασκόπηση δίνει στους ρυθμιστές καλύτερα εργαλεία εν συγκρίσει με εκείνα τα οποία είχαν προηγουμένως στα χέρια τους. Δίνει ένα πλαίσιο που έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τον συστημικό κίνδυνο, τον συνταξιοδοτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο φήμης.

Γ) Πειθαρχία της αγοράς

Στόχος του πυλώνα αυτού είναι η συμπλήρωση των κατ' ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων και της εποπτικής αναθεώρησης που με τον τρόπο αυτό θα δώσουν τη δυνατότητα στους ενεργούντες στην αγορά να διαπιστώσουν και να εκτιμήσουν τη κεφαλαιακή επάρκεια ενός τραπεζικού ιδρύματος. Η πειθαρχία της αγοράς στόχο και σκοπό έχει να συμπληρώσει το ρυθμιστικό πλαίσιο και να βοηθήσει στην ανταλλαγή πληροφοριών έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τη τράπεζα. Αυτό θα επιτρέψει να επιβληθεί πειθαρχία στην αγορά διότι οι τράπεζες θα υποχρεωθούν να παρέχουν πληροφορίες με τη κατάσταση στην οποία βρίσκονται (τα ανοίγματά τους, τα κεφάλαιά τους). Η διαδικασία αυτή θα δώσει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες στην αγορά να μπορέσουν να κατανοήσουν τον τρόπο λειτουργίας μιας τράπεζας και το πώς διαχειρίζονται τους κινδύνους της (ανοίγματα) έτσι ώστε να στραφούν, αφού αξιολογήσουν τα πιστωτικά ιδρύματα, στο πιο συνετό και να το ανταμείψουν για τη σύνεσή του και αντίθετα όσα πιστωτικά ιδρύματα επιδεικνύουν αποκλίνουσα συμπεριφορά να τιμωρηθούν από την αγορά. Αυτές οι γνωστοποιήσεις οφείλουν να πραγματοποιούνται δύο φορές το χρόνο τουλάχιστον, εκτός από διάφορες ποιοτικές γνωστοποιήσεις οι οποίες δύνανται να πραγματοποιούνται και μια φορά το χρόνο.

Οι περισσότερες αρχές σε όλον τον κόσμο ήταν έτοιμες και σκόπευαν να εφαρμόσουν το νέο πλαίσιο και συμφωνία. Το χρονοδιάγραμμα που τέθηκε ήταν πολύ περιορισμένο και στις μεγαλύτερες τράπεζες η προσέγγιση έγινε με την εσωτερική βαθμολογία και στις μικρότερες προχώρησε η προσέγγιση τυποποιημένα (π.χ. Αμερική). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η συμφωνία είχε ήδη εφαρμοστεί μετά από τις οδηγίες της Ε.Ε. και πολλές ευρωπαϊκές τράπεζες ήδη άρχισαν να αναφέρουν τους δείκτες της κεφαλαιακής τους επάρκειας σύμφωνα με το νέο σύστημα. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση όλα τα τραπεζικά ιδρύματα είχαν αρχίσει να εφαρμόζουν ήδη τη συμφωνία από το 2008-2009. Σε άλλες χώρες όπως π.χ. στην Αυστραλία είχαν αρχίσει να την εφαρμόζουν από το 2008.

Η Βασιλεία II άρχισε να εφαρμόζεται πριν την οικονομική κρίση αλλά και μετά. Υπάρχουν εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η οικονομική κρίση κατέδειξε τις αδυναμίες της και άλλοι που έχουν επικρίνει το σύμφωνο το οποίο, κατά την άποψή τους, οδήγησε σε επιδείνωση της κρίσης και επέδρασε αρνητικά. Φυσικά, η Επιτροπή απέναντι σε αυτή τη κριτική αντέδρασε και προχώρησε στη δημοσίευση αναθεωρημένων προτύπων τα οποία έγιναν γνωστά ως Βασιλεία III.

Υπήρξα πολλές φωνές όπου με άρθρα και τοποθετήσεις που ανέφεραν τι θα έπρεπε η Επιτροπή να κάνει ως απάντηση απέναντι στη κρίση. Ένα τέτοιο άρθρο ήταν και του πρώην προέδρου του BCBS, NatWellink, ο οποίος περιέγραφε σε αυτό πέντε στρατηγικές που θα έπρεπε να ακολουθήσει η επιτροπή. Πρότεινε τη διασυννοριακή συνεργασία, τη καλύτερη διαχείριση και εποπτεία της ρευστότητας, καλύτερη διαχείριση και εποπτεία των κινδύνων, ισχυροποίηση του πυλώνα 3 και τέλος, καλύτερη ποιότητα του ρυθμιστικού κεφαλαίου. Ένας απ' τους λόγους εξάλλου που οδηγηθήκαμε στη παγκόσμια κρίση ήταν και η σταδιακή έλλειψη ρευστότητας στις χρηματοπιστωτικές αγορές.

Μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης υπήρξαν αρκετές φωνές και αρκετές επίσης αντιδράσεις από διάφορους οργανισμούς ότι, ενώ υιοθετήθηκαν τα όσα ανέφερε το σύμφωνο II, αυτό οδήγησε πολλές ιδιωτικές τράπεζες, κεντρικές και τις ρυθμιστικές αρχές αυτών να εξαρτώνται από διάφορους οίκους αξιολόγησης. Έτσι αυτό είχε ως αποτέλεσμα μέρος της ρυθμιστικής αρχής να υπερκεραστεί από ιδιωτικούς οργανισμούς αξιολόγησης.

6.4 Βασιλεία III

Μετά τη Βασιλεία II προέκυψε η Βασιλεία III η οποία προέβλεπε και απαιτούσε από τις τράπεζες να προχωρήσουν σε χρηματοδότηση του 4,5% **των κοινών ιδίων κεφαλαίων – common equity tier 1** (από 2% που προβλεπόταν στη Βασιλεία II) προς τα **σταθμισμένα**

περιουσιακά στοιχεία – risk weighted assets. Από το 2015, το 4,5%, η ελάχιστη αναλογία δηλαδή, θα πρέπει να διατηρείται ανά πάσα στιγμή από την τράπεζα. Ο τύπος που διαμορφώθηκε ήταν ο εξής:

$$\frac{CET\ 1}{RWAS} \geq 4.5\%$$

Το ελάχιστο κεφάλαιο βαθμίδας 1 αυξάνεται από 4% σε 6% έναντι RNA. Αυτό προκύπτει από τη πρόσθεση του 4,5% συν 1,5% του πρόσθετου επιπέδου 1.

Η Βασιλεία III εισήγαγε άλλους δύο κανόνες όσο αφορά τα αποθέματα κεφαλαίων, ήτοι:

- Υποχρεωτικό απόθεμα διατήρησης κεφαλαίου που αυτό σημαίνει ότι οι τράπεζες θα πρέπει να διατηρούν το CET 1 άνω του 7%. Αυτό προκύπτει αν αθροίσουμε το 4,5% (μίνιμουμ) που πρέπει να διατηρούν οι τράπεζες συν ένα επιπλέον 2,5% που είναι ίσο με τα σταθμισμένα περιουσιακά στοιχεία.
- Capital Bufferτο οποίο σε περιόδους πιστωτικής ανάπτυξης οι ρυθμιστικές αρχές του κράτους, στο οποίο υπάγονται οι τράπεζες, θα μπορούσαν να ζητήσουν ένα ποσοστό μέχρι και 2,5%. Αυτό θα καλυπτόταν από το Common Equity Tier 1 (CET1).

Η Βασιλεία III εισήγαγε και έναν ελάχιστο δείκτη μόχλευσης. Ο συγκεκριμένος δείκτης υπολογίζεται αν πραγματοποιηθεί διαίρεση στο CET 1 με το μέσο όρο όλων των περιουσιακών στοιχείων μιας τράπεζας. Αυτός ο δείκτης, σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στη Βασιλεία III θα πρέπει να είναι άνω του 3%. Ο τύπος που διαμορφώνεται είναι το εξής:

$$\frac{\textit{Tier 1 Capital}}{\textit{Total Exposure}} \geq 3\%$$

Πέραν των παραπάνω, το σύμφωνο της Βασιλείας III εισήγαγε και δύο δείκτες ρευστότητας οι οποίοι απαιτούντο.

- Ο πρώτος απαιτούσε από τα πιστωτικά ιδρύματα να διατηρούν επαρκή περιουσιακά στοιχεία (ρευστότητα) έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα σε διάστημα 30 ημερών να καλύψουν τις καθαρές ταμειακές ροές.

$$LCR \frac{\text{High Quality Liquid Assets}}{\text{Total net Liquidity Outflows over 30 Days}} \geq 100\%$$

- Net Stable Funding Ratio: Σκοπός είναι η απαίτηση διαθέσιμου του ποσού της σταθερής χρηματοδότησης να υπερβαίνει το σταθερό ποσό χρηματοδότησης σε μια περίοδο αναταραχής. Αυτό θα έχει σαν σκοπό να αποφευχθεί η έλλειψη ρευστότητας όπως συνέβη το 2008 κατά την αρχή της οικονομικής κρίσης στη Lehmann Brothers.

Φυσικά σε όλα τα παραπάνω υπήρξαν κριτικές. Ήταν πολλές οι φωνές εκείνες που υποστήριζαν ότι η Βασιλεία III απλώς υποστήριζε και ήταν ο συνεχιστής της Βασιλείας II, χωρίς κατ' ουσία να επηρεάζει και να αμφισβητεί τις βασικές αρχές της δεύτερης. Γινόταν ιδιαίτερη αναφορά στο γεγονός ότι τρίτοι (οίκοι αξιολόγησης) θα ήταν εκείνοι που θα αξιολογούσαν τον πιστωτικό κίνδυνο (θα εξακολουθούσαν) και συχνά οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιούσαν θα ήταν τυποποιημένοι. Πολλοί αναλυτές έχουν συνδέσει τις αξιολογήσεις που γίνονται από τους διάφορους οίκους αξιολόγησης με την αμερικανική φούσκα ακινήτων και τις επιπτώσεις που είχε στη παγκόσμια οικονομία. Επικρίσεις υπήρχαν και για το γεγονός ότι η Βασιλεία III επέτρεπε στα μεγάλα πιστωτικά ιδρύματα να υπολογίζουν τον πιστωτικό κίνδυνο χρησιμοποιώντας εσωτερικά μοντέλα η καθεμία.

Μέσα σ' αυτό του πλαίσιο των κανόνων και των επικρίσεων για τα βασικά σημεία του συμφώνου, ο παγκόσμιος τραπεζικός τομέας κατάφερε να επιτύχει μια χαλάρωση των κανόνων και να αρχίσουν αν εφαρμόζονται από το 2019 όπου έπειτα από συζητήσεις αυτό μετατέθηκε για το 2022. Τον Μάρτιο του 2020 οι κανόνες της Βασιλείας III όσο αφορά το λειτουργικό, πιστωτικό και τον κίνδυνο της αγοράς επεκτάθηκε η εφαρμογή του από τον 11.2023.

6.5 Τράπεζα της Ελλάδος

Τα πιστωτικά ιδρύματα κάθε κράτους εποπτεύονται και από τις αντίστοιχες αρχές. Στη προκειμένη περίπτωση η εποπτική αρχή των πιστωτικών ιδρυμάτων στη χώρα είναι η Τράπεζα της Ελλάδος. Η τράπεζα της Ελλάδος, σύμφωνα με το άρθρο 55^A του καταστατικού της, έχει ως σκοπό την άσκηση εποπτείας στα πιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικά και ανασφαλιστικές επιχειρήσεις.

Οι αρμοδιότητές της περιλαμβάνουν:

- Την παρακολούθηση ότι γίνεται εφαρμογή του πλαισίου όσο αφορά την κεφαλαιακή του επάρκεια, αν ακολουθούνται οι κανόνες ρευστότητας, καθώς επίσης και τον κίνδυνο που ενδεχομένως συγκεντρώνονται στο πιστωτικό ίδρυμα.
- Την αξιολόγηση των όποιων αιτημάτων λειτουργίας, τις άδειες επέκτασης και διαφόρων άλλων αδειών καθώς και της τήρησης των προβλεπόμενων όρων.
- Τη συμμόρφωση όσο αφορά το πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία τους.
- Την αξιολόγηση της διοίκησης, τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου όπως επίσης και το πλαίσιο της κανονιστικής συμπεριφοράς.
- Την εποπτεία αν ακολουθείται η εφαρμογή της νομοθεσίας όσο αφορά την ενημέρωση των πελατών και τα θέματα εκείνα που αφορούν διαφάνεια στις διαδικασίες και στις συναλλαγές.
- Την πραγματοποίηση ελέγχου στα ιδρύματα εκείνα τα οποία έχει υπό τον έλεγχό της και εποπτεία της.
- Τον έλεγχο κατά πόσο υπάρχει συμμόρφωση ως προς τις συναλλαγές και ειδικότερα τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες (ξέπλυμα χρήματος), πιθανή χρηματοδότηση τρομοκρατών.
- Τις οντότητες εκείνες για τις οποίες έχουν ξεκινήσει οι διαδικασίες εκκαθάρισης και για τις οποίες έχει οριστεί εκκαθαριστής.
- Τέλος, στις περιπτώσεις εκείνες που παρατηρούνται παραλείψεις και παραβάσεις των όσων καθορίζονται από τα κανονιστικά πλαίσια, προβαίνει στην επιβολή κυρώσεων και προστίμων.

Η Ελλάδα, ως χώρα μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης φυσικά εποπτεύεται και από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σε συνεργασία με τη Τράπεζα της Ελλάδος. Σήμερα στην Ελλάδα, η Ευρωπαϊκή Κεντρική τράπεζα έχει υπό τον έλεγχό της τα ακόλουθα τραπεζικά ιδρύματα: AlphaBankA.E, Τράπεζα EurobankΕργασίας A.E., Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος A.E. και Τράπεζα Πειραιώς A.E.

6.6 Συμπεράσματα

Από τη στιγμή που η δραστηριοποίηση των τραπεζών ξεπέρασε τα στενά όρια του κάθε κράτους και λαμβάνοντας υπόψη ότι δραστηριοποιούνταν σε ένα νέο πλαίσιο όπως αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, η ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου λειτουργίας υπήρξε κατά κάποιο τρόπο αναπόφευκτό, έτσι ώστε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα να εναρμονιστούν σε κοινούς κανόνες για την εύρυθμη λειτουργία τους. Από αυτήν την ανάγκη προέκυψε το σύμφωνο της Βασιλείας, αρχικά το 1988, και ακολούθησαν έπειτα οι

διάφορες αναθεωρήσεις αυτού. Ενώ, σκοπός ήταν να υπάρχει μια κοινή συνισταμένη και ένα ενιαίο πλαίσιο, εν τούτοις κάθε χώρα είχε διαφορετική λειτουργία που φυσικά δεν άφηνε ανεπηρέαστο τον τραπεζικό κλάδο καθεμιάς.

Από το 1988 που θεσπίστηκε το πρώτο σύμφωνο, οι εξελίξεις αλλά και τα νέα δεδομένα επέβαλαν αλλαγές και βελτιώσεις με αποτέλεσμα, ενώ άρχισαν να εφαρμόζονται οι κανόνες από το 2008, όταν ξέσπασε η οικονομική κρίση το 2007 και εντάθηκε τα επόμενα έτη, υπήρξαν πολλές φωνές οι οποίες άσκησαν σφοδρή κριτική στους κανόνες αυτής και θεώρησαν το πλαίσιο της Βασιλείας II ως κύριο υπαίτιο της κρίσης και της σφοδρότητας με την οποία αυτή εκδηλώθηκε και επηρέασε το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας. Διαπιστώνοντας τα διάφορα λάθη και παραλείψεις, προχώρησε μια νέα αναθεώρηση του συμφώνου (η τρίτη κατά σειρά) όπου θεσπίστηκαν νέοι κανόνες με σκοπό οι τράπεζες να αποκτήσουν μεγαλύτερη φερεγγυότητα και οι ενδιαφερόμενοι να έχουν τη δυνατότητα καλύτερης αξιολόγησης. Και στη περίπτωση αυτή όμως, υπήρξε μεγάλη κριτική διότι οι οργανισμοί που θα καλούνταν να τις αξιολογήσουν ήταν εξωτερικοί οίκοι αξιολόγησης για τους οποίους είχε ασκηθεί δριμυία κριτική τη περίοδο της οικονομικής κρίσης (φούσκα ακινήτων στην Αμερική) και τις επιπτώσεις της στη παγκόσμια οικονομία. Επίσης, κριτική ασκήθηκε και στο γεγονός ότι η κάθε τράπεζα θα αξιολογούσε το πιστωτικό κίνδυνο χρησιμοποιώντας δικά της εσωτερικά μοντέλα. Πέραν των ανωτέρω, οι κανόνες που θεσπίστηκαν στην τρίτη αναθεώρηση όσο αφορά τη κεφαλαιακή επάρκεια δεν ήταν εύκολο να ακολουθηθούν απ' όλα τα πιστωτικά ιδρύματα και θα τους δημιουργούσε σοβαρό πρόβλημα όπως και στη περίπτωση της Ελλάδος, όπου οι τράπεζες είχαν σοβαρή αιμορραγία κεφαλαίων λόγω του πολιτικοοικονομικών συνθηκών που επικρατούσαν κατά τη περίοδο που ξέσπασε η οικονομική κρίση.

Φυσικά, κάθε χώρα έχει τους δικούς της εποπτικούς μηχανισμούς όπου είναι επιφορτισμένες με τον έλεγχο των πιστωτικών ιδρυμάτων, ελέγχοντας κατά πόσο τηρούν τους κανόνες και εφαρμόζουν πιστά τις διατάξεις που απορρέουν από την εποπτική αρχή, που στην Ελλάδα είναι η Τράπεζα της Ελλάδος.

Συμπεράσματα

Ο τραπεζικός κλάδος από την εμφάνιση της πρώτης τράπεζας μέχρι και σήμερα έχει υποστεί πολλές μεταβολές και αλλαγές. Όπως διαπιστώθηκε και από την ιστορική αναδρομή, στον Ελλαδικό χώρο δραστηριοποιήθηκαν αρκετές τράπεζες και ανέπτυξαν σημαντική δραστηριότητα. Όμως, όταν ξέσπασε η κρίση στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό, αυτό είχε σαν συνέπεια να επηρεαστεί η λειτουργία τους και τελικά να οδηγηθούν είτε σε συγχωνεύσεις είτε κάποιες από αυτές να τερματίσουν τη λειτουργία τους και τελικά απέμειναν στον ελλαδικό χώρο τέσσερις συστημικές τράπεζες οι οποίες μέσα από τις αντιξοότητες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στο ρόλο τους.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση ανέδειξε τις σοβαρές παθολογίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος που αποτέλεσμα είχε την εκδήλωση μιας πρωτοφανούς παγκόσμιας αναταραχής, δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα στη εύρυθμη λειτουργία όχι μόνο του τραπεζικού κλάδου αλλά και των οικονομιών των χωρών παγκοσμίως. Προκληθήκαν τριγμοί στις δομές κρατών, το πολιτικό σκηνικό ήταν ρευστό, ιδιαίτερα στην αρχή της κρίσης, εμποδίζοντάς τες να έχουν μακρόπνοο σχεδιασμό αφού οι πολιτικοί συσχετισμοί μεταβάλλονταν συνεχώς. Το κοινωνικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς, επηρεασμένο ιδιαίτερα από το οικονομικό περιβάλλον, το οποίο ανάλογα τη στιγμή είχε θετικό αντίκτυπο ή αρνητικό. Επιπρόσθετα, τις τελευταίες δύο δεκαετίες ιδιαίτερα, πραγματοποιείται μια πολύ σημαντική αναβάθμιση της τεχνολογίας. Αυτό φυσικά δε μπορεί να αφήσει ανεπηρέαστες και τα τράπεζες οι οποίες είναι υποχρεωμένες όχι μόνο να ακολουθήσουν αλλά και να μετασχηματιστούν γρήγορα, ανταποκρινόμενες στις απαιτήσεις των καιρών, αναβαθμίζοντας και εξελίσσοντας ταυτόχρονα τις δομές και τη λειτουργία τους.

Μέσα σ' αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι τράπεζες ανταγωνίζονται μεταξύ τους και σίγουρα ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι υψηλός από τη στιγμή που ο τραπεζικός κλάδος έχει περιοριστεί σε τέσσερις συστημικές τράπεζες. Η απειλή που προέρχεται από τα υποκατάστατα είναι ιδιαίτερα σημαντική από τη στιγμή τρίτοι καταφέρνουν να «εισβάλουν» σε αμιγώς τραπεζικές υπηρεσίες και σε πολλές περιπτώσεις να τις υποκαθιστούν. Η απειλή από τους προμηθευτές δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική σε αντίθεση με την διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών η οποία είναι ιδιαίτερα υψηλή, ανεξαρτήτως οικονομικής επιφάνειας.

Κάθε τραπεζικό / πιστωτικό ίδρυμα θα πρέπει να δημιουργεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έτσι ώστε να προπορεύεται κάθε φορά έναντι των ανταγωνιστών. Είναι υποχρεωμένο να αναλύει το εξωτερικό περιβάλλον, να αντιλαμβάνεται το νέα δεδομένα που

δημιουργούνται έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Αυτό γίνεται ακόμη πιο επιτακτικό για το τραπεζικό κλάδο, διότι η χάραξη μιας συγκεκριμένης και ξεκάθαρης στρατηγικής θα αποτελέσει στοιχείο σημαντικό για τη βιωσιμότητα του κλάδου και θα καθορίσει τον τρόπο λειτουργία του.

Τέλος, όσο αφορά την τραπεζική εποπτεία και τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί, ιδιαίτερα από το σύμφωνο της Βασιλείας και ιδιαίτερα του τρίτου, γίνεται αντιληπτό ότι οι κανόνες έχουν γίνει πλέον πολύ αυστηροί. Οι τράπεζες θα πρέπει να εναρμονιστούν με αυτούς, έτσι ώστε να αποφύγουν τους κινδύνους στους οποίους εκτέθηκαν κατά τη περίοδο της κρίσης, μειώνοντας τον πιστωτικό κίνδυνο αποκτώντας ταυτόχρονα σημαντική κεφαλαιακή επάρκεια για την αντιμετώπιση τυχόν κινδύνων. Μέσα στο αυστηρό αυτό πλαίσιο θα πρέπει να κινηθούν και οι ελληνικές τράπεζες, και λαμβάνοντας υπόψη τα όσα προηγήθηκαν κατά τη δεκαετή κρίση σίγουρα αποτελεί γι' αυτές ένα σημαντικό και μεγάλο στοίχημα.

Γενικές Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνική

- Αγγελόπουλος Παναγιώτης, (2019), Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα Ε' έκδοση (Αγορές – Προϊόντα – Κίνδυνοι), Εκδόσεις UNIBOOKS
- Αργεΐτης Γεώργιος, Δαφέρμος Γιάννης και Νικολαΐδη Μαρία, (2011), Κρίση δημόσιου χρέους στην Ελλάδα, Αιτίες και προοπτικές, ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ
- Βαρουφάκης Γιάννης, (2011), Πατωκός Τάσος, Τσερκεζής Λευτέρης και Κουτσοπέτρος Χρήστος , Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρώπη το 2011, Δεκέμβριος
- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Η τράπεζα της Ελλάδος, (2014), Το χρονικό της μεγάλης κρίσης (2008-2013), Εκδόσεις Τράπεζα της Ελλάδος.
- Θέριου Νίκος, (2014), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική
- Καραμούζης Νικόλαος Β. , Χαρδούβελης Γκίκας Α., (2011), Από τη Διεθνή Κρίση στην Κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας: Τι μας επιφυλάσσει το μέλλον; Εκδοτικός Οίκος Λιβάνη Α.Α.
- Κόλμερ Κωνσταντίνος, (2014), Το πρόβλημα των τραπεζών και η ανάπτυξη, Εκδόσεις Λιβάνης
- Μάλλιαρης Π., (2012), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλης, Αθήνα
- Παπαγιάννης Γιάννης, (2020), Τράπεζες σε Κρίση, Εκδόσεις Παπαδόπουλος
- Παπαδάκης, Β.,(2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- Πάντσιος Αρχοντής Καθηγητής Και Κοσμήτορας Ακαδημαϊκών υποθέσεων Αμερικανικό Κολέγιο Θεσσαλονίκης (ΑC) και Νικολακόπουλος Καλλίνικος οικονομολόγος - Αναλυτής Πληροφοριακών Συστημάτων υπουργείο οικονομικών, (2011), Συστημική κρίση και διαμάχες στην ευρωζώνη, Ενότητα Δ: Η Κρίση Στην Ευρωζώνη Και την Ελλάδα
- Παπούλιας Δημήτρης, (2002), Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών. Εκδόσεις Καστανιώτης

- Σιώμκος Γεώργιος, (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Χαρδούβελης Γκίκας, (2016), Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στα χρόνια της κρίσης,
- Ψαλιδόπουλος Μιχάλης, (2014), Ιστορία της Τράπεζας της Ελλάδος (1928-2008), Εκδόσεις Τράπεζα της Ελλάδος
- Duncan, (2016), Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων, 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Regnér Patrick, Angwin
- Porter Michael. E., (2004), THE COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS, Εκδόσεις SIMON & SCHUSTER
- Ward Vicky, (2011), Η πτώση της Lehman Brothers, Το ξεκίνημα της κρίσης,

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://el.wikipedia.org/wiki>
- <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history>
- <https://bankfin.unipi.gr/wp>
- <https://www.bankofgreece.gr>
- tanea.gr
- <https://www.statistics.gr>
- <https://www.hba.gr/Publications/List?type=Historical>
- https://el.wikipedia.org/wiki/Lehman_Brothers
- <https://www.kathimerini.gr/>
- <https://www.kathimerini.gr/politics/443996/i-krisi-stin-eyrozoni-aitia-kai-prooptikes/>
- <https://www.epixeiro.gr/article/165558>
- <https://www.euro2day.gr/specials/opinions/article/2005046/h-xehasmenh-krisi-toy-2008.html>
- <https://www.statistics.gr/el/statistics>
- <http://www.sepe.gr>
- <https://www.newsbeast.gr>
- www.kathimerini.gr
- www.greekfinanceforum.com
- www.europa.eu
- www.naftemporiki.gr

- www.tovima.gr
- www.capital.gr
- <https://www.insider.gr/epiheiriseis/trapezes/117384/eba-apeili-gia-tis-trapezes-o-antagonismos-me-tis-bigtech>
- <https://www.kathimerini.gr/economy/international/980619/apopsi-apeili-i-eykairia-gia-tis-trapezes-to-psd2/>
- <https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2551996/32ff1cbb-a6c3-4a01-94f2-4d129386fa0a/EBA%20thematic%20report%20on%20the%20impact%20of%20FinTech%20on%20PIs%27%20and%20EMIs%27%20business%20models.pdf?retruy=1>
- <https://www.digitallife.gr/h-alpha-bank-agkaliazei-to-fintech-me-ton-proto-diagonismo-psifiakis-kainotomias-finquest-76440>
- <https://moneyminority.com/n26-bank-guide/>
- http://ikaros.teipir.gr/ske/tropoi_xrimatodotisis.htm
- <https://www.brief.com.cy/oikonomia/ellada/foyntonei-i-mahi-ellinikon-trapezon-gia-prosfora-neon-daneion>
- euro2day.gr
- <https://www.bankingnews.gr/index.php?id=476438>
- <https://www.sofokleousin.gr/ta-programmata-ton-trapezon-gia-tous-synepeis>
- <https://www.kathimerini.gr/economy/business/374662/diapragnateytiki-dynami-toy-trapezikoy-pelati-gia-kalyteroys-oroys-timologisis/>
- <https://www.epixeiro.gr/article/2513>
- <https://avant-garde.com.cy/impossible-news/international-news/giati-ptoxevse-i-thriliki-etaireia-kodak>
- www.wikipedia.gr
- https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/4_%CE%95%CE%A3_%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%9B%CE%A5%CE%A3%CE%97%20SWOT.pdf
- <https://docplayer.gr/67344397-Pliroforiaka-systimata-kai-antagonistika-pleonektimata.html>
- <http://www.bluewavemag.com/blueart280.htm>
- <http://st.meriq.eu/index.php?id=35&L=4>

- <https://kritiki.gr/microsites/vasikes-arxes-stratigikis/chapter/ch5/graphics/gr5-2>
- <https://www.accountancygreece.gr>
- <https://docplayer.gr/297786-Stratigiki-ton-epiheiriseon.html>
- <https://www.bankofgreece.gr/RelatedDocuments/%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BB%CE%B5%CE%AF%CE%B1%20I%20II%20III.pdf>
- <https://www.bssplus.gr/vasilia-iii-ke-pragmatiki-ikonomiaarithmodiktes-se-ti-chrisimevoun-2/>
- <https://www.bankofgreece.gr/kiries-leitourgies/epopteia>
- <https://www.hba.gr/EuropeanAssociation?sectiontype=SSM>
- https://www.hia.gr/images/pgallery/ComplianceHub/T24_CH.pdf
- https://en.wikipedia.org/wiki/Basel_I#Background
- <https://m.naftemporiki.gr/story/1512958>
- <https://www.bankingnews.gr/bank-insider/item/144029>