



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(M.B.A.)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ανάλυση του τραπεζικού κλάδου βάσει του υποδείγματος
των πέντε δυνάμεων του Porter**

ΣΙΩΤΟΣ Θ. ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Κος ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2008

Στους γονείς μου,
Θεόδωρο και Βασιλική
για την προτροπή και τη συμπαράστασή τους

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και την υπομονή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

		Σελ.
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ		
1.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	11
1.1.1	ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΛΕΞΗΣ	11
1.1.2	ΟΡΙΣΜΟΙ	12
1.2	ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	13
1.2.1	Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	13
1.2.2	Η ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	14
1.3	ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	15
1.3.1	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΤΕΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	16
1.3.2	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΗ ΛΗΨΗ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	16
1.3.3	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΖΕΙ ΤΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	17
1.3.4	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	17
1.3.5	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΙΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ	18
1.3.6	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΔΩΣΕΙ ΕΝΑ ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	18
1.4	ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΑΝΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ;	19
1.4.1	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΕΝΑΝΤΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	19
1.4.2	ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	20
1.5	ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	21
1.5.1	ΤΑ ΠΕΝΤΕ P _s ΤΟΥ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ	21
1.5.1.1	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΣΧΕΔΙΟ	21
1.5.1.2	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΕΧΝΑΣΜΑ	22
1.5.1.3	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ	22
1.5.1.4	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	22
1.5.1.5	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	23
1.6	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	23
1.7	ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	25
1.7.1	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ	26
1.7.2	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	27
1.7.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	28
1.7.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	31
1.8	ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	34
1.8.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	37
1.8.1.1	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	38
1.8.1.2	ΠΟΡΟΙ - ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	39
1.8.1.3	ΑΞΙΕΣ, ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ, ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	39
1.8.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ	40
1.8.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	42
1.9	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	46
1.9.1	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	46
1.9.2	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	48
1.10	ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1		53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

2.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	54
2.1.1	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ	54
2.1.1.1	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1828 - 1927	54
2.1.1.2	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1928 - 1945	56
2.1.1.3	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1946 - 1973	57
2.1.1.4	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1973 - ΑΡΧΕΣ 21ου ΑΙΩΝΑ	58
2.1.2	Η ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	62
2.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ - ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	64
2.2.1	Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	64
2.2.2	Η ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	70
2.2.3	ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ	71
2.2.4	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	74
2.2.5	ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	81
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	85
3.2	ΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	86
3.2.1	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	87
3.2.2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	87
3.2.3	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	88
3.2.4	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	88
3.3	ΤΟ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	90
3.3.1	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	90
3.3.1.1	ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	90
3.3.1.2	ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ	91
3.3.1.3	ΕΙΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	92
3.3.1.4	ΝΟΜΟΙ-ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΠΕΡΙ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	92
3.3.2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	93
3.3.2.1	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	93
3.3.2.2	ΕΠΙΤΟΚΙΑ	94
3.3.2.3	ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	94
3.3.2.4	ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	94
3.3.2.5	ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	95
3.3.3	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	95
3.3.3.1	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ-ΣΩΜΑΤΕΙΩΝ	95
3.3.3.2	ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΖΩΗΣ	96
3.3.3.3	ΗΘΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	96
3.3.4	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	97
3.3.4.1	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	97
3.3.4.2	ΚΑΚΟΒΟΥΛΕΣ ΕΠΙΘΕΣΕΙΣ	97
3.4	ΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	98
3.4.1	Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ Μ. PORTER	99
3.4.1.1	Η ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	100

3.4.1.2	Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	103
3.4.1.3	Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	105
3.4.1.4	Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	108
3.4.1.5	Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	109
3.4.2	ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ M. PORTER	112
3.5	ΤΟ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	117
3.5.1	ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	117
3.5.2	ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	119
3.5.3	ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	121
3.5.4	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	122
3.5.5	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	123
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»	
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	127
4.2	ΙΣΤΟΡΙΚΟΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	127
4.3	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	128
4.3.1	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	128
4.3.2	ΔΟΜΗ - ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	130
4.3.3	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	131
4.4	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ	131
4.5	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	132
4.6	ΟΡΑΜΑ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»	134
4.7	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	136
4.8	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	138
4.8.1	ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ	139
4.8.2	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ	140
4.8.3	ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ - ΧΡΕΩΣΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ	140
4.8.4	ΜΙΚΡΕΣ - ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, ΕΛΕΥΘΕΡΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ	141
4.8.5	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	142
4.8.6	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	142
4.9	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΚΑΙ ΘΑ ΚΑΘΟΡΙΣΟΥΝ ΤΗ ΜΟΡΦΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ	145
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4	149

	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	150
--	---------------------	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελ.	
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1	ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	33
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2	ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1	ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΧΩΡΙΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2	ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3	ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (%) ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5	ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ (%) ΩΣ ΠΡΟΣ ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6	ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΑ ΕΓΧΩΡΙΑ Ν.Χ.Ι. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7	ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΕΓΧΩΡΙΑ Ν.Χ.Ι. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΥΤΟΜΑΤΩΝ ΤΑΜΕΙΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΩΝ	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9	ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΑΝΑ ΜΕΣΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΝΑΝ ΚΛΑΔΟ	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	104
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	110

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελ.
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	36
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	38
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ	42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7 ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΕ ΕΝΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2 ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ, ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ, ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3 ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΑ Ν.Χ.Ι. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4 ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΑ Ν.Χ.Ι. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5 ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΕΓΧΩΡΙΑ Ν.Χ.Ι. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.6 ΔΑΝΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΕΓΧΩΡΙΑ Ν.Χ.Ι. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	86
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER (ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ)	100
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3 ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER	116
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»	130
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 ΔΙΚΤΥΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	144

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και η εξέλιξή του είναι στενά συνδεδεμένα με την εγκαθίδρυση του νεότερου Ελληνικού Κράτους (1828) και την ίδρυση της πρώτης τράπεζας, της Εθνικής Χρηματιστηριακής Τράπεζας. Κατά τη διάρκεια όλων αυτών των ετών από τη δημιουργία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος μέχρι και σήμερα, οι αλλαγές που υπέστη ήταν πολλές και ταυτόχρονα σημαντικές. Ο τραπεζικός κλάδος έχει κατορθώσει να αποτελέσει έναν πολύ σημαντικό κλάδο για την ελληνική οικονομία και οι αλλαγές και εξελίξεις σε αυτόν να την επηρεάζουν άμεσα και ποικιλοτρόπως.

Τα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν άλλοτε αυξάνονται σε αριθμό ενώ άλλοτε πάλι συσπειρώνονται μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι από τις πιο δραστήριες οικονομικές μονάδες της ελληνικής οικονομίας. Τα τελευταία είκοσι χρόνια οι εξελίξεις γενικότερα της οικονομίας, με πρόσφατες-σημαντικές την ένταξη της Ελλάδας στην ευρωζώνη το 2001 και την πλήρη απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης το 2003, συντέλεσαν στο μετασχηματισμό του τραπεζικού συστήματος. Επιπλέον η ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων σε γειτονικές χώρες και λιγότερο αναπτυγμένες από την Ελλάδα ώθησε τις ελληνικές τράπεζες προς τη διεθνοποίησή τους.

Έχοντας υπόψη τη σημαντικότητα του τραπεζικού συστήματος για την ελληνική οικονομία καθώς και την αυξημένη κινητικότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων τόσο σε Ελλάδα όσο και σε γειτονικές χώρες, η παρούσα διπλωματική εργασία θα ασχοληθεί με τον τραπεζικό κλάδο και θα προσπαθήσει να τον αναλύσει. Συγκεκριμένα, θα επιχειρηθεί να προσεγγιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα ο εν λόγω κλάδος, αναφέροντας καταρχήν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, και στη συνέχεια αναλύοντάς τον βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter. Σκοπός της εργασίας είναι να αναδειχθούν οι παράγοντες του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST Analysis) που επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τον υπό εξέταση κλάδο και στη συνέχεια να αναλυθεί και να προσδιοριστεί η ένταση των δυνάμεων που αναφέρονται στο υπόδειγμα του Porter. Για το σκοπό αυτό παρατίθεται το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση PEST) καθώς και για το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου (υπόδειγμα M. Porter).

Στο τελευταίο μέρος της διπλωματικής εργασίας επιλέγεται ένα πιστωτικό ίδρυμα και πέραν της αναφοράς σε ιστορικά και οικονομικά στοιχεία, εταιρική διακυβέρνηση, οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό και κοινωνική υπευθυνότητα θα αναλυθεί η στρατηγική του. Ουσιαστικά θα εξεταστεί η Επιχειρησιακή (Corporate strategy) και η Επιχειρηματική στρατηγική του (Business strategy) και θα εντοπιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων. Κλείνοντας θα παρουσιαστούν παράγοντες, οι οποίοι εκτιμάται ότι θα καθορίσουν την πορεία του τραπεζικού συστήματος στο μέλλον, επομένως θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις επιχειρήσεις του κλάδου και να τους εκμεταλλευτούν με τον πλέον κατάλληλο τρόπο ώστε να εξασφαλίσουν περαιτέρω ανάπτυξη και ευημερία σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1) Τι είναι στρατηγική

1.1.1) Προέλευση της λέξης

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία αναλύεται στις λέξεις “στρατός” και “άγω” και αναφέρεται σε αυτόν ο οποίος ηγείται/οδηγεί το στρατό. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι αν και η λέξη στρατηγός (στρατηγική) έχει ελληνικές ρίζες, ένας από τους πιο διάσημους στρατηγούς παγκοσμίως είναι ο Sun Tzu. Ο Sun Tzu έζησε στη βόρειο-ανατολική Κίνα και θεωρήθηκε διάνοια των πολεμικών στρατηγικών. Οι βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής που εφάρμοσε ο Sun Tzu αποτέλεσαν θέματα προς συζήτηση-ανάλυση από τους σύγχρονους συγγραφείς.

Η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων για πρώτη φορά το 1951 από τον συγγραφέα William H. Newman, ο οποίος ανέφερε τον εν λόγω όρο στο βιβλίο του «Administrative Action: The techniques of organization and management». Στην πορεία όμως η “στρατηγική” άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως αφού οι ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων παρατήρησαν-διαπίστωσαν ότι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία επιτύγχαναν διαφορετικά επίπεδα επίδοσης. Η αιτία για τη διαφορά αυτή στην επίδοση των επιχειρήσεων δεν ήταν άλλη από τις διαφορετικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούσαν οι ίδιες σχετικά με τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής τους καθώς και τις διαφορετικές εσωτερικές δομές και τα συστήματά τους. Όλες αυτές οι διαφορές οι οποίες παρατηρήθηκαν άρχισαν να γίνονται γνωστές ως “στρατηγικές”¹.

¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

1.1.2) Ορισμοί

Αν ψάξει κανείς τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία όσο και στην αρθρογραφία θα συναντήσει πολλούς ορισμούς σχετικά με την έννοια της στρατηγικής. Στη συνέχεια παρατίθενται μερικοί από αυτούς:

- “Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης” (**Kenneth Andrews**)
- “Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών” (**Alfred Chandler**)
- “Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον” (**Igor Ansoff**)
- “Το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μία λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι’ αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο” (**Kenichi Ohmae**)

Ο Michael Porter, καθηγητής του Harvard στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής θεωρεί τη στρατηγική ως “τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της”. Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού με σκοπό την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον ίδιο. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα σχέδιο που προσπαθεί να συνδέσει-ταιριάξει (fit) τις δυνάμεις-πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις ευκαιρίες-προκλήσεις που παρουσιάζονται στο περιβάλλον αυτής. Πιο συγκεκριμένα “η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και

απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της”².

1.2) Τι δεν είναι στρατηγική

1.2.1) Ο προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί σχετικά με τη στρατηγική. Σε προηγούμενη ενότητα παρουσιάσθηκαν μερικοί από αυτούς. Η ύπαρξη πολλών ορισμών της στρατηγικής και ίσως η μη ύπαρξη ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού οδηγεί στο να συγχέεται πολλές φορές η στρατηγική με άλλες έννοιες.

Συχνά παρουσιάζεται η ταύτιση της στρατηγικής με το στρατηγικό σχεδιασμό. Θα πρέπει όμως εξ αρχής να διευκρινιστεί ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι στρατηγική.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός-προγραμματισμός αναλύει. Ουσιαστικά, ο στρατηγικός προγραμματισμός διασπά το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους, οι οποίοι μπορούν να επιδιωχθούν άμεσα. “Ο στρατηγικός προγραμματισμός σε μεγάλο βαθμό ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής με τα προϊόντα που προϋπάρχουν, με τα τμήματα της αγοράς που επίσης υπάρχουν αλλά όμως συνήθως δεν είναι στρατηγική”³. Και αυτό επειδή η στρατηγική απαιτεί δημιουργικότητα, έμπνευση και σύνθεση γνώσεων, στοιχεία που συνήθως απουσιάζουν από τη διαδικασία προγραμματισμού των επιχειρήσεων. Επίσης ο βασικός ρόλος της στρατηγικής είναι να προσφέρει την καλύτερη δυνατή προσαρμογή της επιχείρησης στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Τέλος αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συνήθως δε δημιουργεί στρατηγικές αλλά ο ρόλος του είναι να τις προγραμματίσει, να τις εφαρμόσει και να τις κάνει λειτουργικές.

² Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

³ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

1.2.2) Η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική

Σύμφωνα με το Michael Porter υπάρχει μεγάλη σύγχυση για το τι τελικά είναι στρατηγική. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να υπερτερήσουν-διακριθούν έναντι των ανταγωνιστών τους επιζητούσαν-επιζητούν υψηλότερη παραγωγικότητα, καλύτερη ποιότητα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους καθώς και ταχύτητα. Όλα αυτά με τη σειρά τους οδήγησαν στη δημιουργία νέων τεχνικών στη διοίκηση επιχειρήσεων, μερικές από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)
- Ανασχεδιασμός Δραστηριοτήτων (Reengineering)
- Εξωτερίκευση Διαδικασιών (Outsourcing)
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στο βιβλίο του «On competition» ο Michael Porter, αν και οι νέες αυτές τεχνικές συνεισφέρουν σημαντικά στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, παρόλα αυτά δεν αποτελούν στρατηγική. Τόσο η στρατηγική όσο και η λειτουργική αποτελεσματικότητα είναι απαραίτητες για την επίτευξη ανώτερης επίδοσης (performance) που είναι και το ζητούμενο όλων των επιχειρήσεων. Η διαφορά όμως έγκειται στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα-ζητούμενο.

Ο στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια “πράγματα” (activities) καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η στρατηγική όμως, σε αντίθεση με τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, εστιάζει στο να κάνει η επιχείρηση διαφορετικά “πράγματα” (different activities) ή να κάνει τα ίδια “πράγματα” με διαφορετικό τρόπο (different way). Με άλλα λόγια η στρατηγική “επιλέγει” ένα διαφορετικό, ξεχωριστό, μοναδικό σύνολο δραστηριοτήτων το οποίο θα προσφέρει ένα μοναδικό μείγμα αξίας.

Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί ότι οι παραπάνω τεχνικές από μόνες τους δε μπορούν να δώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που τις εφαρμόζει. Αντίθετα, όσο περισσότερες επιχειρήσεις-ανταγωνιστές εφαρμόζουν αυτές τις τεχνικές, τόσο περισσότερο οξύνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο. Η στρατηγική όμως, σύμφωνα με το Michael Porter, είναι αυτή η οποία και τον ανταγωνισμό μπορεί

να αμβλύνει και να δώσει στους εμπνευστές της διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα⁴.

1.3) Γιατί είναι αναγκαία η στρατηγική

Για να κατανοηθεί καλύτερα για ποιο λόγο είναι αναγκαία η στρατηγική για τις επιχειρήσεις θα πρέπει να αναφερθούν κάποια παραδείγματα από διάφορες εταιρείες οι οποίες αν και αποτελούσαν τον “ηγέτη” στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνταν, δεν κατάφεραν να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση και ξεπεράστηκαν από τους ανταγωνιστές τους.

Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η General Motors (GM), η RCA και το CBS που αντίστοιχα έχασαν την ηγετική τους θέση από τις εταιρείες Toyota, Sony και CNN. Η αλλαγή αυτή στη θέση των επιχειρήσεων μέσα στους κλάδους στους οποίους δραστηριοποιούνται μόνο τυχαία δε μπορεί να χαρακτηρισθεί. Οι αλλαγές αυτές οφείλονται στις στρατηγικές τις οποίες εφάρμοσαν οι ανταγωνιστές των ηγετών με αποτέλεσμα να τους ξεπεράσουν και να έχουν πλέον αυτοί τα ηνία στους κλάδους τους. Συγκεκριμένα, το CNN που πρωτοεμφανίστηκε τη δεκαετία του '80 κατόρθωσε να παρέχει ειδήσεις για όλο το εικοσιτετράωρο με προϋπολογισμό πολύ χαμηλότερο από αυτόν του CBS μόνο για το απογευματινό του ωριαίο δελτίο. Γίνεται λοιπόν ευκόλως κατανοητό ότι οι στρατηγικές των μέχρι πρότινος “δεύτερων” (challengers, followers) ήταν αποτελεσματικότερες τόσο στη σύλληψη όσο και στην υλοποίησή τους.

Αν και προηγουμένως αναφέρθηκε πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για οποιαδήποτε επιχείρηση ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί μέσα σε ένα πολυτάραχο εξωτερικό και πολύπλοκο εσωτερικό περιβάλλον γι' αυτήν, παρόλ' αυτά δε θα πρέπει να θεωρείται και πανάκεια για την επιτυχία. Η στρατηγική αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθά σίγουρα στην επίτευξή της.

Οι βασικότεροι λόγοι οι οποίοι συντελούν σε αυτό είναι⁵:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες

⁴ Michael Porter, 1998, On competition, Harvard Business School Press

⁵ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

1.3.1) Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους της στρατηγικής είναι να χαράζει την κατεύθυνση για την επιχείρηση. Μεταφορικά θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η στρατηγική σα μία πυξίδα η οποία υπενθυμίζει πάντα την πορεία της επιχείρησης. Έχοντας προσδιορίσει η εταιρεία ποια είναι η αποστολή της αλλά επίσης ποιοι είναι οι σκοποί της, η στρατηγική εν συνεχεία δείχνει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι σκοποί και η αποστολή της επιχείρησης.

Επομένως με βάση τη στρατηγική του κάθε οργανισμού, καθορίζονται αρχικά οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, ενώ στη συνέχεια προσδιορίζονται τα προγράμματα που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση αυτών. Τα προαναφερθέντα ισχύουν μόνο στις περιπτώσεις όπου η στρατηγική σχεδιάζεται εκ των προτέρων και εν συνεχεία υλοποιείται από την επιχείρηση (προγραμματισμένη στρατηγική).

1.3.2) Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Τόσο η ύπαρξη όσο και η εφαρμογή μιας στρατηγικής από την κάθε επιχείρηση εξασφαλίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Δηλαδή, όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και ταυτόχρονα κοινώς αποδεκτή στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών (objectives)⁶. Ο καθένας μπορεί να αντιληφθεί πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται σημαντικά και συνεχώς.

Ακόμη και στις πιο μικρές επιχειρήσεις, η λήψη αποφάσεων είναι καθημερινό και επαναλαμβανόμενο “φαινόμενο”. Άλλες από αυτές τις αποφάσεις είναι λιγότερο σημαντικές, ενώ άλλες είναι πολύ σημαντικές και επηρεάζουν καθοριστικά την ύπαρξη και τη μελλοντική πορεία της εταιρείας. Εάν δεν υπάρχουν κάποια κριτήρια, είναι πολύ

⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής, επομένως και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων του τύπου «θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά», «θα εστιάσουμε στην καλύτερη εξυπηρέτηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς» καθώς και «θα προσπαθήσουμε να διαφοροποιηθούμε από τους ανταγωνιστές χρησιμοποιώντας την αναπτυγμένη τεχνολογία μας» συμβάλλουν στο να γίνεται η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων πιο εύκολη αφού οριοθετούν-περιορίζουν τις εν δυνάμει επιλογές.

1.3.3) Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες

Ένας ακόμη ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος την καθιστά αναγκαία, είναι το γεγονός ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων. Ένας οργανισμός χωρίς την ύπαρξη στρατηγικής θα μπορούσε εύστοχα να χαρακτηριστεί ως ένα σύνολο ανθρώπων, κάθε ένας από τους οποίους δρα όπως αυτός θέλει. Όμως η πεμπουσία του οργανισμού δεν είναι αυτή, αλλά η συλλογική δράση. Η στρατηγική είναι το μέσο αυτό που εξασφαλίζει τη συλλογική δράση της επιχείρησης.

1.3.4) Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Επιπρόσθετα, η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί αναγκαία επειδή ορίζει τον εκάστοτε οργανισμό και μπορεί να χαρακτηριστεί κατά κάποιο τρόπο ως η προσωπικότητα του οργανισμού. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για την ίδια. Μια ξεκάθαρη στρατηγική ενός οργανισμού μπορεί να δίνει απάντηση στο ερώτημα «Τι είδους επιχείρηση είναι». Επομένως η στρατηγική συμβάλλει σημαντικά στην τοποθέτηση της ίδιας της εταιρείας απέναντι στους ανταγωνιστές της⁷.

⁷ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

1.3.5) Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί σα μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του πολυτάραχου εξωτερικού και πολύπλοκου εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Έχοντας ο κάθε οργανισμός μια ξεκάθαρη στρατηγική, μπορεί να ξεχωρίσει πιο εύκολα και πιο αποδοτικά τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές του περιβάλλοντος. Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Ουσιαστικά συμβάλλει στο να λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις προς την ίδια κατεύθυνση και εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις δεν αλληλοσυγκρούονται μεταξύ τους.

Επίσης, εξίσου σημαντικό είναι ότι έχοντας μειωθεί η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, αυξάνεται η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Ο κάθε οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα όταν κάποια “πράγματα” τα θεωρεί δεδομένα. Για την καλύτερη κατανόηση του παραπάνω, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά σε μια επιχείρηση η οποία π.χ. αντιμετωπίζει πρόβλημα στο να προσδιορίσει ποιες ανάγκες των πελατών της θα εξυπηρετήσει ή ποια είναι η αγορά στόχος της. Εταιρείες με τέτοιου είδους προβλήματα, είναι σίγουρο ότι αν όχι βραχυχρόνια σίγουρα μακροχρόνια θα αποτύχουν.

Τέλος, η στρατηγική καθίσταται ακόμη πιο αναγκαία σε περιόδους έντονων αλλαγών, δηλαδή όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ταχύτατες αλλαγές, τα στελέχη των επιχειρήσεων που δε διαθέτουν στρατηγική, ή δε θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος παθητικά ή το καθένα από αυτά θα δράσει σύμφωνα με την προσωπική του κρίση, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να συγκρούονται με αυτές των άλλων στελεχών.

1.3.6) Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι στόχοι της κάθε επιχείρησης είναι δύο. Καταρχήν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, ενώ στη

συνέχεια προσπαθούν να διατηρήσουν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροχρόνια. Για να μπορέσει όμως ο κάθε οργανισμός να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να έχει πρώτα κατανοήσει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό του περιβάλλον.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η κάθε επιχείρηση πρέπει να μπορεί να αναγνωρίζει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών της, τις ξεχωριστές ικανότητές τους καθώς και τις αδυναμίες τους. Σχετικά με το εσωτερικό της περιβάλλον, ο κάθε οργανισμός πρέπει να αναγνωρίζει τις μοναδικές ικανότητές του, τις υπόλοιπες δυνάμεις του καθώς και τις αδυναμίες του.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση-ταίριασμα (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό τους περιβάλλον και στις εσωτερικές τους δυνατότητες. Με άλλα λόγια είναι αυτή που τελικά θα μπορέσει να δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις, οδηγεί στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες, ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της έναντι των ανταγωνιστών της, μειώνει την αβεβαιότητα και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁸.

1.4) Είναι η στρατηγική πάντα προγραμματισμένη;

1.4.1) Προγραμματισμένη έναντι αναδυόμενης στρατηγικής

Αν κανείς ερευνήσει στη διεθνή βιβλιογραφία και σε διάφορες μελέτες περιπτώσεων (case studies), θα διαπιστώσει ότι πολλές από τις επιχειρήσεις που είτε ηγούνται είτε καταλαμβάνουν μια σημαντική θέση στους κλάδους δραστηριοποίησής τους, δεν το έχουν επιτύχει τυχαία αλλά λόγω της ύπαρξης μιας διαδικασίας προγραμματισμού, αποτέλεσμα της οποίας είναι η στρατηγική που θα ακολουθηθεί από αυτές (προγραμματισμένη στρατηγική).

⁸ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Όμως υπάρχουν και περιπτώσεις όπου οι προγραμματισμένες στρατηγικές ανατρέπονται από διάφορους αστάθμητους παράγοντες. Παράδειγμα αποτελεί η Honda και η προσπάθειά της να κατακτήσει την αμερικανική αγορά. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να υιοθετήσουν στρατηγικές που καμία ή ελάχιστη σχέση έχουν με τις αρχικές προθέσεις τους. Τα στελέχη των εταιρειών συχνά εγκαταλείπουν στρατηγικές που έχουν σχεδιάσει, εφόσον διαπιστωθεί ότι θα οδηγηθούν σε αποτυχία, και προσαρμοζόμενοι στις μεταβολές του περιβάλλοντος υιοθετούν τη στρατηγική που αναδύεται μπροστά τους (αναδυόμενη στρατηγική)⁹.

Κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι αυτό το είδος στρατηγικής σε καμία περίπτωση δε σημαίνει χάος και εγκατάλειψη στη δύναμη της τύχης αλλά σκοπός είναι η αναφορά στον τρόπο με τον οποίο οι προγραμματισμένες στρατηγικές θα πρέπει να αλλάζουν στην πράξη, επηρεαζόμενες από διάφορους πραγματικούς παράγοντες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων είναι δεκτική σε αλλαγές του περιβάλλοντος, επομένως και πιο ευέλικτη-προσαρμοστική. Τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι και οι πλέον κατάλληλες ώστε να μπορέσει η εκάστοτε εταιρεία να επιβιώσει και να διακριθεί στο πολυτάραχο και πολύπλοκο περιβάλλον της σημερινής εποχής.

1.4.2) Η επιβαλλόμενη στρατηγική

Οι επιχειρήσεις αρκετές φορές εξαναγκάζονται να επιλέξουν κάποια συγκεκριμένη στρατηγική λόγω της ύπαρξης συγκεκριμένων εξωτερικών παραγόντων (επιβαλλόμενη στρατηγική). Σύνηθες φαινόμενο αποτελούν οι παρεμβάσεις από τις κυβερνήσεις των χωρών που δραστηριοποιούνται οι εταιρείες π.χ. έλεγχος του κράτους στη δραστηριότητα κρατικών επιχειρήσεων. Επίσης, στις περιπτώσεις των ιδιωτικοποιήσεων επιχειρήσεων του δημοσίου, το κράτος είναι αυτό το οποίο επιβάλλει-καθορίζει τη στρατηγική της εταιρείας.

Επιπρόσθετα, οι πολυεθνικές εταιρείες έρχονται συχνά αντιμέτωπες με διάφορους περιορισμούς που επιβάλλονται από τις κυβερνήσεις των χωρών στις οποίες είναι εγκατεστημένες οι μονάδες τους. Ακόμη, εταιρείες οι οποίες αποτελούν θυγατρικές

⁹ Henry Mintzberg, James A. Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 1985 Vol.6

κάποιων άλλων εταιρειών, δέχονται τις επιβαλλόμενες στρατηγικές από τις μητρικές επιχειρήσεις.

Τέλος, στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, μπορούν να διαδραματίσουν έναν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Για παράδειγμα, μπορεί μια επιχείρηση να εξαναγκαστεί από μια γενική συρρίκνωση της αγοράς σε περικοπές ή ακόμη και να βρεθεί σε δυσμενή θέση με μοναδική επιλογή την υιοθέτηση στρατηγικών περισυλλογής (retrenchment strategies).

1.5) Διεύρυνση του ορισμού της στρατηγικής

1.5.1) Τα πέντε Ps του Mintzberg

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg η στρατηγική είναι αρκετά πολύπλοκη και το πολυσύνθετο περιεχόμενό της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μία διαστάσεις. Η στρατηγική, λοιπόν, κατά τον Mintzberg, μπορεί να ιδωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων¹⁰:

- Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)
- Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)
- Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)
- Η στρατηγική ως τοποθέτηση (position)
- Η στρατηγική ως προοπτική (perspective)

1.5.1.1) Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)

Βάσει του μοντέλου του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και προσεκτικά. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων

¹⁰ Henry Mintzberg, The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review, 1987 Fall

στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει. Ως σχέδιο δε, αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση.

1.5.1.2) Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)

Εκτός από το σχέδιο, η στρατηγική παίρνει συχνά τη μορφή τεχνάσματος. Αυτό σημαίνει ότι η εκάστοτε επιχείρηση επιδιώκει στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα τη βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο–ανταγωνιστή της. Η στρατηγική, και σε αυτήν την περίπτωση, είναι ένα σχέδιο, το περιεχόμενο του οποίου είναι πιο εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

1.5.1.3) Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)

Η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Η προϋπαρξη κάποιου καλά προετοιμασμένου σχεδίου, δεν εγγυάται την πραγματοποίηση του περιεχομένου του. Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί στην πράξη το φαινόμενο της υλοποίησης μόνο ενός μέρους από τις προθέσεις της διοίκησης της επιχείρησης που εμπεριέχονται στη στρατηγική, ενώ το υπόλοιπο (και συνήθως το μεγαλύτερο) παραμένει απραγματοποίητο. Συμβαίνει επίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω, η στρατηγική των επιχειρήσεων να μη βασίζεται σε προθέσεις ή προσχέδια αλλά να έχει υιοθετηθεί μέσα από τα γεγονότα (αναδυόμενη στρατηγική). Ανεξάρτητα, επομένως, από την προϋπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν με αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.

1.5.1.4) Η στρατηγική ως τοποθέτηση (position)

Η διάσταση αυτή προσπαθεί να δώσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια θέματα θα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης;
- Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική;

Ο Henry Mintzberg προκειμένου να απαντήσει στα παραπάνω ερωτήματα αντιδιαστέλλει την έννοια της στρατηγικής με αυτή της τακτικής. Αναφέρει, λοιπόν, ότι οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές γραμμές θίγει η στρατηγική. Επίσης, σημειώνει πως θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν κάποιες φορές να αποδειχτούν άκρως στρατηγικής σημασίας. Σύμφωνα με την παρούσα διάσταση, η στρατηγική είναι τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει να τον εκτοπίσει, εάν αυτό είναι δυνατόν.

1.5.1.5) Η στρατηγική ως προοπτική (perspective)

Βάσει αυτής της διάστασης “η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ό,τι η προσωπικότητα είναι για το άτομο”. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης δεν είναι τίποτε άλλο από τον τρόπο με τον οποίο η ίδια αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της. Η ιδεολογία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς όπως για παράδειγμα η επιθετική συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές της, η οποία πηγάζει από την ιδεολογία των μελών της.

Στα πλαίσια αυτού του ορισμού, η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα που ωστόσο επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς του οργανισμού και που έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολο των μελών του, έτσι ώστε να γίνεται λόγος για “συλλογικό νου”.

1.6) Στρατηγικό Μάνατζμεντ: εισαγωγικές έννοιες

Κάθε οργανισμός, είτε είναι δημόσιος είτε είναι ιδιωτικός, αντιμετωπίζει συνεχείς προκλήσεις. Ίσως η πιο δύσκολη και πιο σημαντική πρόκληση την οποία καλείται να αντιμετωπίσει καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής του, είναι η επιβίωση τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) αναφέρεται σε αυτήν ακριβώς την πρόκληση, δηλαδή στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει όχι μόνο στο να είναι επιτυχημένη

στο παρόν, αλλά κυρίως στο πώς θα μπορέσει να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση που αναφέρθηκε προηγουμένως είναι δύσκολη επειδή τόσο η αντιμετώπιση του παρόντος όσο και η πορεία προς το μέλλον για την επιχείρηση περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα στελέχη αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων π.χ. πελάτες, προμηθευτές, κυβερνήσεις, και που αφορούν το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων¹¹.

Στο “κέντρο” του στρατηγικού μάνατζμεντ βρίσκεται η διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων του παρόντος και του μέλλοντος. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση τώρα είναι πολύ πιθανόν να διαφέρει από αυτό στο οποίο δραστηριοποιείτο στο παρελθόν και από αυτό στο οποίο θα δραστηριοποιείται στο μέλλον. Η ανάπτυξη διαρκώς νέων προϊόντων, η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο που δραστηριοποιείται ο κάθε οργανισμός, η αύξηση των υποκατάστατων προϊόντων, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες τη σημερινή εποχή ώστε να συντελούν όχι μόνο στη μεταβολή των χαρακτηριστικών των προϊόντων αλλά ακόμη περισσότερο στη μεταβολή ολόκληρων παραγωγικών διαδικασιών.

Είναι εύκολα κατανοητό ότι όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκαλούν συνεχείς και σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον και σα συνέπεια αυτού είναι η κάθε επιχείρηση να έρχεται αντιμέτωπη με μια διαρκή διαδικασία αλλαγής και προσαρμογής. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το εργαλείο αυτό που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο κάθε οργανισμός ώστε να εκμεταλλευτεί το παρόν και να σχεδιάσει τη μελλοντική του πορεία, ενώ ταυτόχρονα να συνδυάσει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό του περιβάλλον.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί που έχουν τεθεί από την εταιρεία. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν τόσο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση όσο και το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει καθώς και τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

¹¹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change):

- Αλλαγή στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- Αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού
- Αλλαγή στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δύο με τη βοήθεια των στρατηγικών

1.7) Εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ

Τη σημερινή εποχή, αναγνωρίζοντας τη συμβολή των τεχνικών και των εργαλείων του στρατηγικού μάνατζμεντ, πολλές από τις επιχειρήσεις τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα, τις χρησιμοποιούν. Όμως υπάρχουν και οργανισμοί οι οποίοι θεωρούν ότι χρησιμοποιώντας ενστικτώδεις στρατηγικές επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους για μικρά χρονικά διαστήματα.

Γενικότερα όμως, οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν ενδείκνυνται σε διάφορες περιπτώσεις όπως¹²:

- εάν ο οργανισμός μεγαλώσει
- εάν τα επίπεδα της διοίκησης αυξηθούν
- εάν το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά

Οι αυξημένοι κίνδυνοι λαθών καθώς και το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο “ζουν” οι επιχειρήσεις, αναγκάζουν τα στελέχη να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το στρατηγικό μάνατζμεντ, με απώτερο φυσικά σκοπό να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικές.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ με την πάροδο των ετών υπέστη διάφορες αλλαγές. Η αιτία για την εξέλιξη αυτού ήταν το εξωτερικό περιβάλλον και οι αλλαγές του. Λαμβάνοντας υπόψη τόσο το γεγονός ότι η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της όσο και τις αλλαγές που παρατηρήθηκαν με την πάροδο των ετών στο εξωτερικό περιβάλλον, κατέστη αναγκαία η υιοθέτηση νέων μεθόδων και τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθηση αυτού, με αποτέλεσμα να προκληθούν και αλλαγές στις ανάγκες των επιχειρήσεων για το στρατηγικό τους σχεδιασμό.

¹² Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

1.7.1) Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Budgeting and Financial Control)

Το στάδιο αυτό του σχεδιασμού εμφανίστηκε για πρώτη φορά πριν 65 περίπου χρόνια. Ο λόγος της εμφάνισής του δεν ήταν άλλος από τη διατήρηση, υπό τον έλεγχο των στελεχών, του αυξημένου αριθμού δραστηριοτήτων που αναπτυσσόταν από τις επιχειρήσεις. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ετήσιους προϋπολογισμούς ως το σύστημα σχεδιασμού τους, όπου οτιδήποτε καταλήγει να παρουσιάζεται ως χρηματοοικονομικό πρόβλημα. Τόσο οι προϋπολογισμοί όσο και οι έλεγχοι είναι τυπικές δραστηριότητες που αποτελούν ένα αναπόσπαστο μέρος του συνόλου των διοικητικών διαδικασιών. Τα στελέχη χρησιμοποιούν και συσχετίζουν τις δραστηριότητες αυτές με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ένας από τους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία όσον αφορά τον Προϋπολογισμό:

- Προϋπολογισμός είναι η ποσοτική έκφραση ενός προτεινόμενου από τη Διοίκηση σχεδίου δράσης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και ένα μέσο συντονισμού του τι χρειάζεται να γίνει για να υλοποιηθεί το σχέδιο αυτό. Ο προϋπολογισμός καλύπτει οικονομικές και μη οικονομικές πτυχές του σχεδίου δράσης και αποτελεί για την επιχείρηση την πυξίδα, τον οδικό χάρτη που θα ακολουθήσει την ερχόμενη περίοδο¹³

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό από αυτά τα οποία έχουν αναφερθεί, μία από τις βασικές υποθέσεις αυτής της φάσης του σχεδιασμού είναι η μη ύπαρξη σημαντικών αλλαγών στο περιβάλλον του οργανισμού στο μέλλον. Άρα οι οργανισμοί χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους, καταστρώνουν ετήσιους προϋπολογισμούς ενώ εν συνεχεία πραγματοποιούν χρηματοοικονομικούς ελέγχους για να διαπιστώσουν εάν συμβαδίζουν τα προϋπολογιστικά με τα απολογιστικά στοιχεία. Ο έλεγχος δηλαδή δεν είναι τίποτε άλλο από τη διαδικασία διασφάλισης της σωστής εφαρμογής των προγραμματισμένων ενεργειών και της επίτευξης των τεθέντων αντικειμενικών στόχων.

¹³ Καζαντζής Χρήστος, Σημειώσεις για το μάθημα Διοικητική Λογιστική, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2004

Η χρηματοοικονομική επίδοση είναι πολύ σημαντική για οποιαδήποτε επιχείρηση. Αν και η δυνατότητα επίτευξης κέρδους δεν είναι ο μοναδικός σκοπός των επιχειρήσεων παρόλ' αυτά δε θα πρέπει να αγνοείται. Τα στελέχη των εταιρειών θεωρούν ως μία από τις επιδιώξεις τους, τη δυνατότητα επίτευξης κέρδους. Καλοσχεδιασμένα συστήματα προϋπολογισμού και χρηματοοικονομικού ελέγχου είναι σημαντικά εργαλεία για τον ορισμό, την παρακολούθηση και την επίτευξη των χρηματοοικονομικών σκοπών.

Στο σημείο όμως αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι θα πρέπει να αποφευχθεί η “μυωπία” και το υπέρμετρο ενδιαφέρον για βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, ως αντιστάθμιση της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης του οργανισμού. Έτσι, εκτός και αν έχει γνωστοποιηθεί η επιχειρηματική στρατηγική σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα, ένα σύστημα προϋπολογισμού και χρηματοοικονομικού ελέγχου θα αποδειχθεί ανεπαρκές για την αποφυγή ανεπιθύμητων επιπτώσεων. Άρα η σωστή ανάπτυξη και επικοινωνία της επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς και η μετατροπή των στρατηγικών δεσμεύσεων σε σημαντικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες, είναι βασικές προϋποθέσεις για να εμποδιστεί η παρατεταμένη χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών ελέγχων.

1.7.2) Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (Long–Term Planning)

Στη δεκαετία του 1950 πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού. Με την εισαγωγή του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, ουσιαστικά σημειώθηκε πρόοδος προς την ανάπτυξη ενός περισσότερο περιεκτικού συστήματος σχεδιασμού. Η βασική ιδέα του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού ήταν η πρόβλεψη των περιβαλλοντικών τάσεων και ο καθορισμός στόχων για την καθοδήγηση των λειτουργιών της επιχείρησης και των ενεργειών όλων των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτήν τη διαδικασία. Ο σκοπός του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού ήταν ο ορισμός των οργανωσιακών στόχων και η κατανομή των πόρων για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων¹⁴.

Ως σημείο εκκίνησης του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και της κατάρτισης του Γενικού Προϋπολογισμού είναι συνήθως η πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης για τα επόμενα έτη ή καλύτερα η κατάρτιση του Προϋπολογισμού Πωλήσεων. Εν συνεχεία, αναπτύσσονται οι στόχοι της επιχείρησης όσον αφορά την παραγωγή

¹⁴ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

(Προϋπολογισμός Παραγωγής καθώς και Προϋπολογισμός Πρώτων Υλών, Προϋπολογισμός Δαπανών Άμεσης Εργασίας, Προϋπολογισμός Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων, Προϋπολογισμός Κόστους Πωληθέντων), το μάρκετινγκ (Προϋπολογισμός Εξόδων Διοίκησης και Διάθεσης), το προσωπικό και όλες τις υπόλοιπες λειτουργικές περιοχές, πάντα βάσει των αρχικών προβλέψεων των πωλήσεων. Το τελευταίο βήμα είναι η ενοποίηση όλων των προβλέψεων σε ένα χρηματοοικονομικό επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο διατηρεί τις τυπικές μετρήσεις του προϋπολογισμού και του χρηματοοικονομικού ελέγχου αλλά περιλαμβάνει περισσότερες από μία χρηματοοικονομικές περιόδους.

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και των προϋπολογισμών και χρηματοοικονομικών ελέγχων είναι μόνο ως προς την χρονική περίοδο. Οι καταστάσεις όμως που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών πολλές φορές διαψεύδουν τα στελέχη, τα οποία διαπιστώνουν ότι οι προβλέψεις που είχαν γίνει δεν επαληθεύονται. Έτσι λοιπόν, τα στελέχη προκειμένου να μπορέσουν να επιτύχουν βελτιώσεις στις προβλέψεις τους και να διαθέτουν πλέον δεδομένα που να προσεγγίζουν περισσότερο τα επιτευχθέντα (απολογιστικά στοιχεία) καταφεύγουν στη χρήση πιο αποδοτικών εργαλείων πρόβλεψης. Τέτοιου είδους εργαλεία είναι η ανάλυση τάσεων και τα υποδείγματα παλινδρόμησης. Αργά ή γρήγορα όμως αποδεικνύεται ότι σχέδια βασισμένα σε υποδείγματα προβλέψεων αποτυγχάνουν να αντιληφθούν τις μεταβολές του περιβάλλοντος, οι οποίες γίνονται φανερές σε μεταγενέστερο διάστημα αλλά έχουν μεγάλη και συνήθως αρνητική επίπτωση στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

Παρά όμως τις αδυναμίες που αναφέρθηκαν προηγουμένως, ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός συμβάλλει στο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποφάσεων. Επιπλέον βοηθά τα στελέχη να αντιμετωπίσουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις των αποφάσεων και να σκεφθούν τις επιχειρηματικές επιδράσεις των εμφανιζομένων τάσεων πολύ πριν τα αποτελέσματα γίνουν ορατά στις καταστάσεις εισοδήματος της επιχείρησης.

1.7.3) Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning)

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970 ο στρατηγικός σχεδιασμός αντικατέστησε το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Αιτία της

αντικατάστασης αυτής δεν ήταν άλλη από την αλλαγή των συνθηκών που επικρατούσαν.

Σε ένα πολυτάραχο και ευμετάβλητο περιβάλλον, διάφορα γεγονότα μπορούν να καταστήσουν τις προβλέψεις για την αγορά, γρήγορα ουτοπικές. Οι οργανισμοί από την πλευρά τους επιθυμούν να αυξήσουν την ανταπόκρισή (response) τους στις αλλαγές των αγορών και του ανταγωνισμού. Γι αυτό το λόγο, τα στελέχη έχοντας πλέον εμπειρία από τις επαναλαμβανόμενες αναληθείς προβλέψεις, προσπαθούν πλέον να αντιληφθούν τα βασικά φαινόμενα που επικρατούν στην αγορά και είναι οι αιτίες που προκαλούν αυτές τις αλλαγές. Αποτέλεσμα αυτού είναι μια νέα θεώρηση των κύριων καθοριστικών παραγόντων της επιχειρηματικής επιτυχίας και ένα νέο επίπεδο αποτελεσματικού σχεδιασμού, το στρατηγικό σχεδιασμό. Στο στρατηγικό σχεδιασμό εμπλέκονται συνήθως τα ανώτατα στελέχη των οργανισμών με αποτέλεσμα αυτό να οδηγεί σε μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω (top-down approach) όπου μόνο τα ανώτατα στελέχη εμπλέκονται στη σχεδίαση της στρατηγικής ενώ τα κατώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για την υλοποίησή της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, σε αντίθεση με όσα έχουν αναφερθεί προηγουμένως, βασίζεται στην υπόθεση ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση να υποδεικνύει το μέλλον. Άρα, η προσοχή των στελεχών πρέπει να στραφεί¹⁵:

- στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων
- στην αναγνώριση της αλλαγής της επιχειρηματικής κατεύθυνσης
- στην ανάπτυξη ικανοτήτων
- στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σχετίζεται με τον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα στον κλάδο εξαιτίας της περιορισμένης ανάπτυξης των αγορών και των προϊόντων, οι οποίες δε μπορούν να υποστηρίξουν τις φιλοδοξίες ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών του βιομηχανικού κλάδου. Συνέπεια αυτού ήταν η προσοχή των στελεχών να στραφεί από την παραγωγή στο μάρκετινγκ.

Πριν το στρατηγικό σχεδιασμό, κάθε παραγόμενο προϊόν μπορούσε να βρει μια θέση στην αγορά. Όμως, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ανάγκασε τους οργανισμούς να προσέξουν ιδιαίτερα τις δυνάμεις της αγοράς και τις επιπτώσεις τους στα κέρδη, έτσι ώστε να βρει ο οργανισμός την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό

¹⁵ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

κλάδο, που θα του δίνει τη δυνατότητα να αμυνθεί καλύτερα στις δυνάμεις του ανταγωνισμού ή ακόμη και να τις επηρεάσει προς ίδιον όφελος.

Αν και υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και του στρατηγικού σχεδιασμού, παρόλ' αυτά και οι δύο βασίζονται στις εξής υποθέσεις¹⁶:

- Η πρόβλεψη του περιβάλλοντος βοηθά στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια ορθολογική διαδικασία—σκοποί διαμορφώνονται, καθώς εναλλακτικές στρατηγικές υιοθετούνται και αριστοποιούνται
- Η οργανωσιακή συμπεριφορά μπορεί να αγνοηθεί

Για να μπορέσει ο στρατηγικός σχεδιασμός να είναι αποτελεσματικός στο μέλλον, απαιτούνται στελέχη που να διαθέτουν πολύ καλές επιχειρηματικές γνώσεις. Επίσης, απαιτείται η υιοθέτηση μιας δυναμικής παρά στατικής προσέγγισης του σχεδιασμού. Γι αυτό το λόγο τα στελέχη τα οποία ασχολούνται με το στρατηγικό σχεδιασμό έχουν τη βοήθεια συμβούλων οι οποίοι τους ενημερώνουν για νέες καινοτομικές τεχνικές οι οποίες θα τους βοηθήσουν στη συγκέντρωση “καλύτερων” πληροφοριών καθώς και στην καλύτερη πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων.

Ενώ ο σχεδιασμός ποτέ δεν αποτελούσε εύκολη διαδικασία, στο μέλλον θα γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολος για τους παρακάτω λόγους:

- η δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος
- η αυξανόμενη δυσκολία πρόβλεψης του μέλλοντος με ακρίβεια
- ο αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψη του μέλλοντος
- η με γρήγορους ρυθμούς απαρχαίωση ακόμη και των καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων
- η αύξηση του αριθμού των εγχώριων και διεθνών γεγονότων που επηρεάζουν τους οργανισμούς
- η μείωση του χρονικού διαστήματος για το οποίο ο σχεδιασμός μπορεί να γίνει με οποιοδήποτε βαθμό βεβαιότητας

Από όλα τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το ευμετάβλητο περιβάλλον και ένας αυξανόμενος αριθμός μεταβλητών που δε μπορούν να ελεγχθούν, κλονίζει την

¹⁶ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

ανώτατη διοίκηση των οργανισμών και ωθεί σε μεγαλύτερη ενασχόληση με τη διαδικασία του σχεδιασμού.

1.7.4) Στρατηγικό μάντζμεντ (Strategic Management)

Κατά το 1970, διαπιστώθηκε ότι ο τυπικός σχεδιασμός στερείτο σχετικότητας, με άμεσο αποτέλεσμα αυτού τα επιχειρηματικά σχέδια που προέκυπταν από αυτόν να μένουν απραγματοποίητα και τα στελέχη να αναγκάζονται να λαμβάνουν αποφάσεις εκτός της τυπικής διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα στελέχη, προκειμένου να ανταποκριθούν σε τέτοιου είδους προβλήματα, κατανόησαν ότι πρέπει να συμβιώσουν με την αβεβαιότητα και προσπάθησαν να βρουν τρόπους αντιμετώπισής της.

Η ανακάλυψη των ανταγωνιστικών παραγόντων και των βασικών ιδεών για την ανάλυση του βιομηχανικού κλάδου, η ανάπτυξη της θεωρίας του σεναρίου, ο σχεδιασμός με βάση την ενδεχομενική προσέγγιση, καθώς και η παρακολούθηση των περιβαλλοντικών αλλαγών, βοήθησαν τους μάντζμεντ να αντιληφθούν ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να μπορέσει να δημιουργηθεί ένα πραγματοποιήσιμο και κερδοφόρο επιχειρηματικό σχέδιο¹⁷. Επίσης στη δημιουργία πραγματοποιήσιμων σχεδίων συνέβαλε και το γεγονός ότι ύστερα από την πορεία και εξέλιξη του στρατηγικού μάντζμεντ, με τις διάφορες μορφές που αυτό είχε, έγινε κατανοητό ότι η συμμετοχή όλων των στελεχών ανεξαρτήτως διοικητικού επιπέδου είναι αναγκαία. Η πληροφόρηση της οποίας αποδέκτες ήταν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των οργανισμών πλέον διαχέεται με εσωτερικά δίκτυα (intranets) σε όλο τον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα ο σχεδιασμός αποτελεί πλέον μια διαδραστική διαδικασία που περιλαμβάνει στελέχη από όλα τα διοικητικά επίπεδα και δεν είναι μια από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση (top-down approach).

Από τη μέχρι τώρα παρουσίαση της εξέλιξης του στρατηγικού μάντζμεντ, καθίσταται σαφές ότι οι λειτουργίες των διευθυντικών στελεχών εστιάζονται στο σχεδιασμό σα να είναι η μόνη διαθέσιμη διαδικασία, ώστε να αντιληφθούν καλύτερα τα θέματα που αντιμετωπίζουν. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να συνδέεται και με άλλα επιχειρησιακά συστήματα όπως:

- διοικητικός έλεγχος
- επικοινωνία και πληροφορία

¹⁷ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάντζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

- διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Ακολούθως, τα παραπάνω συστήματα θα πρέπει να υποστηρίζονται από την οργανωσιακή δομή, ένα σύστημα εξουσίας-υπευθυνότητων της επιχείρησης ώστε να ρυθμίζονται οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη αυτής.

Ο πυρήνας του στρατηγικού μάνατζμεντ συνοψίζεται στα εξής¹⁸:

- Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης
- Δεν υπάρχουν δύσκολοι κανόνες, νόμοι ή ισότητες
- Το κλειδί της διοικητικής επιτυχίας είναι η ικανότητα του διευθυντικού στελέχους να αναλύει και να αντιλαμβάνεται κάθε εμφανιζόμενο πρόβλημα και επιπλέον να κάνει τις πλέον κατάλληλες ενέργειες που θα το οδηγήσουν σε θετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα

Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα και να διαθέτουν την ικανότητα να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις. Δηλαδή θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αναλύουν κάθε κατάσταση όσο το δυνατόν καλύτερα και βάσει της διαίσθησής τους να λαμβάνουν την αποτελεσματικότερη στρατηγική απόφαση για τον οργανισμό και κυρίως για την κερδοφορία αυτού. Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η βάση για τη λήψη των καλύτερων στρατηγικών αποφάσεων είναι η ανάλυση και η διαίσθηση των στελεχών του κάθε οργανισμού.

¹⁸ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Πίνακας 1.1 : Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Χρονοδιάγραμμα	Περίοδος	Βασικό Αντικείμενο	Χρησιμοποιούμενα Μέσα	Οργανωσιακές Επιπτώσεις
Προϋπολογισμοί και Έλεγχος	Αρχές δεκαετίας 50	Χρηματοοικονομικός έλεγχος μέσω λειτουργικών προϋπολογισμών	Προϋπολογισμοί	Κύρια επιχειρηματική λειτουργία: η Χρηματοοικονομική Διοίκηση
			Σχεδιασμός επενδύσεων	
Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός	Τέλη δεκαετία 50	Ανάπτυξη σχεδιασμού: Ορισμός στόχων και κατανομή πόρων για την επίτευξή τους	Αξιολόγηση έργου	Εμφαση συστημάτων επιχειρησιακού σχεδιασμού
			Πρόβλεψη περιβαλλοντικών τάσεων	
Στρατηγικός σχεδιασμός	Τέλη δεκαετία 70	Μετακίνηση της προσοχής των διευθυντικών στελεχών από την Παραγωγή στο Μάρκετινγκ Ένωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Καθορισμός σκοπών και συντονισμός όλων των ενεργειών για την επίτευξή τους	Συγχωνεύσεις
			Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα	Διάχυση της Μ-μορφής οργανωσιακής δομής
			Ένωση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων	Εισαγωγή Χρηματοοικονομικού και Στρατηγικού ελέγχου
Στρατηγικό μάνατζμεντ	Δεκαετία 80 έως σήμερα	Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Χρηματοοικονομικός Προϋπολογισμός	Χρήση του Στρατηγικού Σχεδιασμού ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ
			Κριτική Επιτυχίας	
Στρατηγικό μάνατζμεντ	Δεκαετία 80 έως σήμερα	Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Ανάλυση ανταγωνισμού	Ανάπτυξη
			Ανάλυση αλυσίδας αξίας	- ΣΠΣ
				- ΔΑΠ
				- Στρατηγικές Συμμαχίες
				Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών

Πηγή : Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

1.8) Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

Η στρατηγική διοίκηση βασίζεται-“ξεκινά” από τις αλλαγές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και οδηγείται από τους σκοπούς καθώς και από τα μέσα για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Επίσης, αναγνωρίζει και ευκαιρίες για αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, υπό την προϋπόθεση ότι αυτό θεωρείται συμφέρον για τον ίδιο τον οργανισμό. Στη συνέχεια παρατίθεται πίνακας που αναφέρει τι δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ.

Πίνακας 1.2 : Τι δεν είναι Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι Πρόβλεψη	<ul style="list-style-type: none">- Απεικόνιση σημερινών επιχειρηματικών τάσεων στο μέλλον- Οι απεικονίσεις αυτές είναι σπάνια σωστές ακόμη και για μικρό χρονικό διάστημα
Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι απλή εφαρμογή Ποσοτικών Μεθόδων στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό	<ul style="list-style-type: none">- Το στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί κρίση και διαίσθηση, κάτι που απέχει αρκετά από την ποσοτική ανάλυση- Αν και στο στρατηγικό μάνατζμεντ χρειάζεται κάποια ποσοτική ανάλυση, αυτή δεν αποτελεί τη βάση της διαδικασίας
Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν ασχολείται μόνο με μελλοντικές αποφάσεις	<ul style="list-style-type: none">- Το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων σήμερα, οι οποίες θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης
Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αποκλείει τον Κίνδυνο	<ul style="list-style-type: none">- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να εκτιμήσουν τον κίνδυνο που πρέπει να αναλάβουν με το να αντιλαμβάνονται καλύτερα τις παραμέτρους που εμπλέκονται στις αποφάσεις

Πηγή : Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία, χωρίζεται σε τρία κυρίως στάδια:

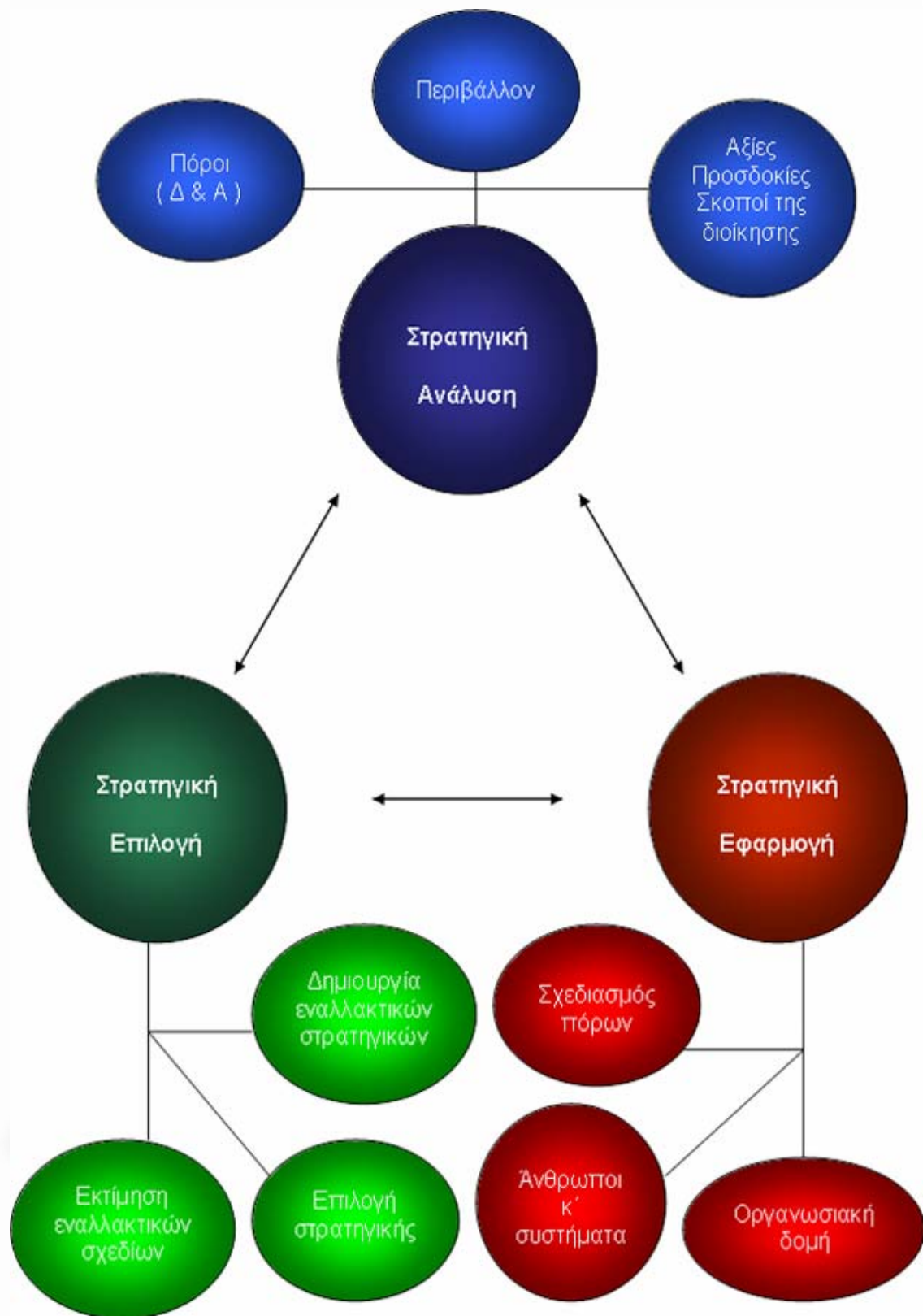
- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχο

Το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται με την απόφαση για το ποια στρατηγική θα ακολουθηθεί και με το σχεδιασμό για το πώς η στρατηγική θα υλοποιηθεί. Δηλαδή, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αφορά μόνο τη λήψη αποφάσεων για σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, αλλά και τη βεβαίωση ότι η προτεινόμενη στρατηγική υλοποιείται αποτελεσματικά. Το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαδικασίες¹⁹:

- Στρατηγική Ανάλυση: τα στελέχη που ασχολούνται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής προσπαθούν να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση της επιχείρησης
- Στρατηγική Επιλογή: σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές κινήσεις, εκτιμώνται και επιλέγονται οι πλέον αρμόζουσες στρατηγικές αποφάσεις
- Στρατηγική Εφαρμογή ή Υλοποίηση: η στρατηγική που επιλέγεται εφαρμόζεται στην πράξη

¹⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Διάγραμμα 1.1 : Υπόδειγμα στοιχείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή : Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

Η στρατηγική ανάλυση, η στρατηγική επιλογή και η στρατηγική εφαρμογή αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και δεν ακολουθούν αναγκαστικά η μία την άλλη. Είναι πιθανόν, ένας τρόπος εκτίμησης και αξιολόγησης μιας στρατηγικής να αποτελεί η εφαρμογή της, έτσι ώστε η επιλογή στρατηγικής και η στρατηγική υλοποίησης να υπερκαλύπτονται. Επίσης, είναι πιθανόν η στρατηγική ανάλυση να είναι μια συνεχής διαδικασία με αποτέλεσμα να υπερκαλύπτονται με την εφαρμογή της στρατηγικής.

1.8.1) Στρατηγική Ανάλυση (Strategic analysis)

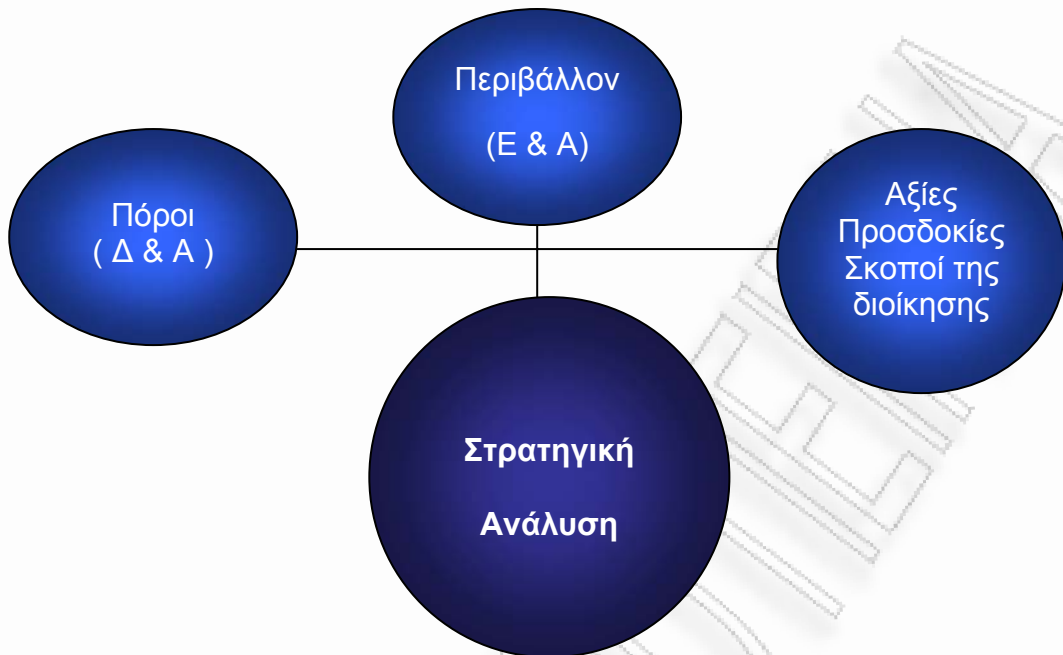
Η στρατηγική ανάλυση αφορά την κατανόηση της στρατηγικής θέσης του οργανισμού σε σχέση πάντα με το εξωτερικό του περιβάλλον, τους πόρους και τις ικανότητές του, καθώς και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων (stakeholders). Συγκεκριμένα ανακύπτουν ερωτήσεις που σχετίζονται με τη μελλοντική στρατηγική του οργανισμού. Αυτές είναι οι ακόλουθες²⁰:

- Ποιες αλλαγές επέρχονται στο περιβάλλον και πώς θα επηρεάσουν τον οργανισμό και τις δραστηριότητές του;
- Ποιοι είναι οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές;
- Τι είναι αυτό που τα άτομα ή οι ομάδες που σχετίζονται με τον οργανισμό, προσδοκούν από αυτόν και πώς αυτές οι προσδοκίες επηρεάζουν την παρούσα αλλά και τη μελλοντική του θέση;

Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να διαμορφωθεί μια σαφής άποψη των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την παρούσα και μελλοντική ευημερία του οργανισμού και κατά συνέπεια την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής γι' αυτόν.

²⁰ Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

Διάγραμμα 1.2 : Υπόδειγμα στοιχείων της Στρατηγικής Διοίκησης, Στρατηγική Ανάλυση



Πηγή : Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

1.8.1.1) Περιβάλλον

Όπως είναι γνωστό, η κάθε επιχείρηση βιώνει μέσα σε έναν πολύπλοκο οικονομικό, εμπορικό, πολιτικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό και κοινωνικό κόσμο. Αυτό το περιβάλλον διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και μπορεί για κάποιους να είναι πιο απλοϊκό ενώ για άλλους πάλι πιο σύνθετο²¹. Πολλές από αυτές τις “μεταβλητές” οδηγούν στη δημιουργία τόσο ευκαιριών για τις επιχειρήσεις, όσο και απειλών για αυτές. Ένα από τα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν, είναι το πλήθος των μεταβλητών αυτών και η δυσκολία στο να αναγνωριστούν όλες οι μεταβλητές και να αναλυθούν. Για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναγνωρίζονται μόνο οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τον εκάστοτε οργανισμό και να αναλύονται.

²¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

1.8.1.2) Πόροι – Ικανότητες

Έτσι όπως υπάρχουν παράγοντες εκτός της επιχείρησης, οι οποίοι επηρεάζουν αυτήν και τις επιλογές της, υπάρχουν και παράγοντες εντός αυτής που την επηρεάζουν. Ένας τρόπος για να σκεφτεί κανείς τις στρατηγικές ικανότητες μιας επιχείρησης είναι να αναζητήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες αυτής (τι είναι καλό ή όχι τόσο καλό να κάνει αυτή). Για να μπορέσουν να αναδειχθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της κάθε επιχείρησης, θα ήταν σωστό να εξεταστούν οι πόροι τους οποίους διαθέτει, π.χ. θέση εργοστασίου της, το μάνατζμέντ της, τα προϊόντα της και η οικονομική της κατάσταση.

Ο σκοπός δεν είναι άλλος από το να αναδειχθούν οι εσωτερικοί παράγοντες που την επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά (δημιουργία περιορισμών). Όπως είναι αναμενόμενο, είναι σημαντικό να δώσει ιδιαίτερη έμφαση η επιχείρηση στις μοναδικές ικανότητές της και στο πώς θα αναδειχθούν νέες ευκαιρίες γι' αυτήν.

1.8.1.3) Αξίες, προσδοκίες, σκοποί της διοίκησης

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, υπάρχουν πάρα πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τους σκοπούς της επιχείρησης. Οι προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders) είναι καθοριστικές για την ίδια την εταιρεία. Η εταιρική διακυβέρνηση (corporate governance) εδώ και αρκετά χρόνια είναι αναγκαία για τους οργανισμούς. Η σημαντικότερη ερώτηση που ανακύπτει είναι²²:

- Ποια ομάδα ενδιαφερομένων πρέπει να εξυπηρετήσει πρωτίστως η επιχείρηση;

Το ποιας ομάδας τα συμφέροντα θα εξυπηρετηθούν, φυσικά και εξαρτάται από τη δύναμη της ίδιας και τις συνέπειες προς τον οργανισμό. Επομένως είναι και αυτός ένας επιπλέον παράγοντας που μπορεί να δώσει απαντήσεις σχετικά με την ακολουθούμενη στρατηγική από την κάθε εταιρεία.

Ένας ακόμη παράγοντας είναι η κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού. Η κουλτούρα διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο εντός της επιχείρησης και μπορεί και αυτή να επηρεάσει τη στρατηγική.

²² Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

1.8.2) Στρατηγική Επιλογή (Strategic choice)

Προκειμένου να διαμορφωθεί και να επιλεγεί η καταλληλότερη στρατηγική για τον οργανισμό, θα πρέπει να οριστούν εκ των προτέρων²³:

- η αποστολή της επιχείρησης
- οι σκοποί της επιχείρησης
- οι εναλλακτικές στρατηγικές της επιχείρησης
- οι πολιτικές της επιχείρησης

Η αποστολή-πρόταση αποστολής (mission statement) αναφέρει εν συντομία το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Ορίζει δηλαδή το ποια είναι η εταιρεία και το τι προσφέρει στην κοινωνία. Ουσιαστικά η πρόταση αποστολής ξεχωρίζει τη μία εταιρεία από τις υπόλοιπες. Επίσης μπορεί να αναφέρει όχι μόνο το τι η εταιρεία είναι τώρα αλλά και το τι φιλοδοξεί να είναι στο μέλλον (mission statement)²⁴. Μία πρόταση αποστολής μπορεί να χαρακτηριστεί είτε ως στενή (narrow mission statement) είτε ως ευρεία (broad mission statement). Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω προτάσεις αποστολής:

- Να εξυπηρετήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα τους μετόχους, πελάτες και υπαλλήλους μας (broad mission statement)
- Να δημιουργούμε καλά πλοία, αν μπορούμε με κέρδος, αν χρειαστεί με ζημία, αλλά πάντα καλά πλοία (narrow mission statement)

Οι σκοποί (objectives) είναι το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Συνήθως αναφέρουν το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Η επίτευξη των σκοπών θα πρέπει να επιφέρει και την επίτευξη της αποστολής της εταιρείας.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί η διαφοροποίηση μεταξύ του σκοπού (objective) και του στόχου (goal), δύο εννοιών που πολύ συχνά συγχέονται. Σε αντίθεση με το σκοπό, ο στόχος (goal) είναι μια ανοικτή (open-ended statement) πρόταση του τι κάποιος επιθυμεί να πετύχει, χωρίς όμως να ποσοτικοποιείται το αποτέλεσμα και χωρίς να θέτονται χρονικά όρια για την επίτευξη. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι σκοποί και στόχοι:

- Αύξηση των κερδών (στόχος)

²³ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

²⁴ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

- Αύξηση των κερδών κατά 10% έως το 2010 (σκοπός)

Η στρατηγική (strategy) διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο (master plan) που περιέχει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τους σκοπούς και την αποστολή της. Η στρατηγική προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) του οργανισμού ενώ ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσει τα μειονεκτήματά του²⁵.

Μια επιχείρηση συνήθως έχει τριών ειδών στρατηγικές²⁶.

- Επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate strategy)
- Επιχειρηματική στρατηγική (Business strategy)
- Λειτουργική στρατηγική (Functional strategy)

Οι πολιτικές (policies) είναι απόρροια της στρατηγικής και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και συνδέουν τα στάδια της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της υλοποίησής της²⁷. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοί τους λαμβάνουν αποφάσεις και προβαίνουν σε ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τη στρατηγική τους. Αφού λοιπόν διαμορφωθεί ένας αριθμός εναλλακτικών στρατηγικών, στη συνέχεια αυτές αξιολογούνται λαμβάνοντας υπόψη ορισμένα κριτήρια, έχοντας υπολογίσει τους παράγοντες, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, που επηρεάζουν τον οργανισμό.

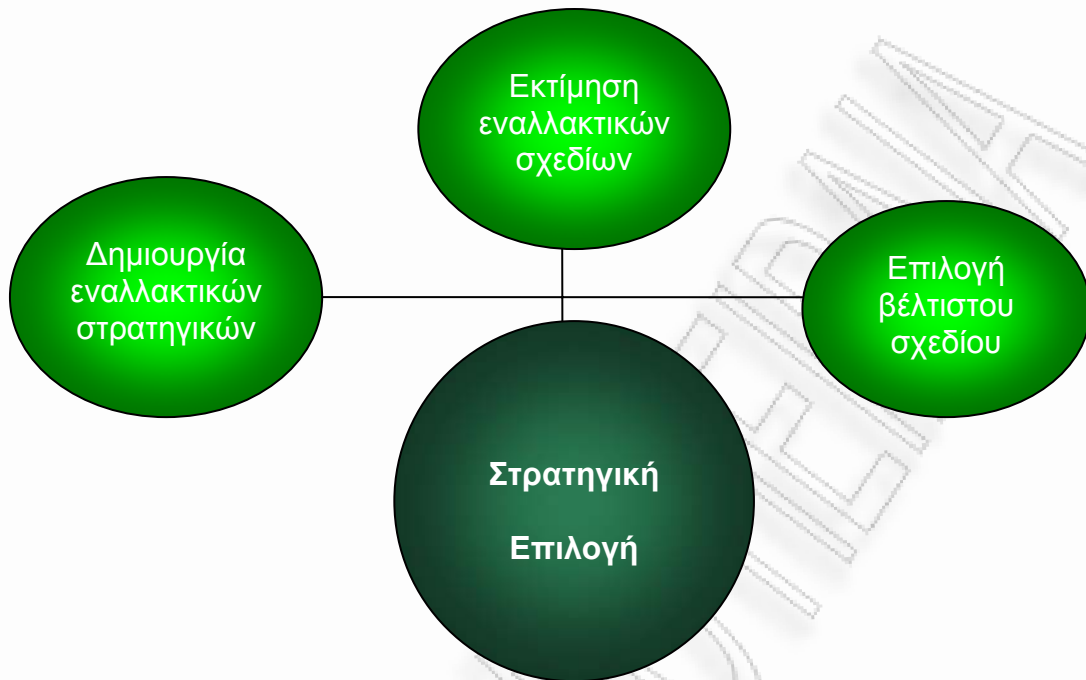
Η στρατηγική η οποία θεωρείται καλύτερη, επιλέγεται. Ουσιαστικά η επιλεγείσα στρατηγική θα είναι αυτή που θα συνδυάζει καλύτερα τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος και θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών στα πλαίσια της αποστολής της επιχείρησης.

²⁵ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

²⁶ Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

²⁷ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

Διάγραμμα 1.3 : Υπόδειγμα στοιχείων της Στρατηγικής Διοίκησης, Στρατηγική Επιλογή



Πηγή : Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

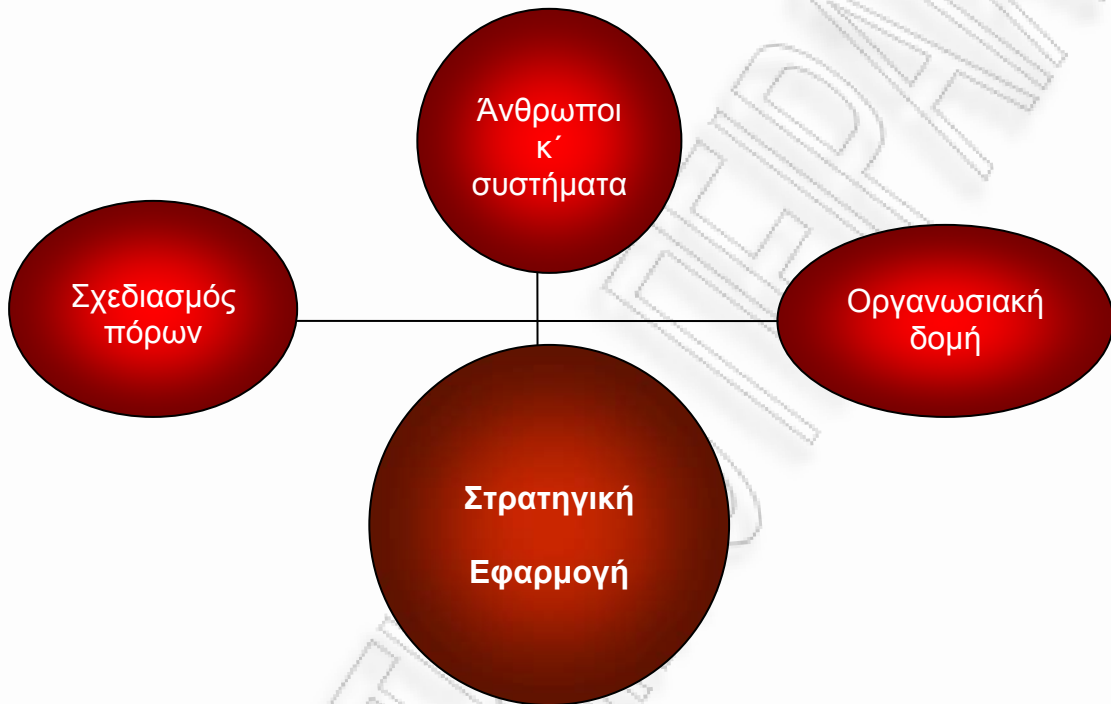
1.8.3) Στρατηγική Εφαρμογή (Strategic implementation)

Η στρατηγική εφαρμογή είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση του οργανισμού πραγματοποιεί τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και συγκεκριμένων διαδικασιών (procedures)²⁸. Τα προγράμματα αναφέρονται στις απαιτούμενες ενέργειες για την επίτευξη του σχεδιασμού. Είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση του οργανισμού, την αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας του ή την αρχή των ερευνητικών προσπαθειών, μια σειρά διαφημιστικών και προωθητικών προγραμμάτων κ.λπ. Οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στο κόστος των αναφερόμενων προγραμμάτων.

²⁸ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

Τέλος, οι διαδικασίες είναι διάφορες τεχνικές που ως σκοπό έχουν να φέρουν εις πέρας τα συγκεκριμένα προγράμματα με βάση τους προϋπολογισμούς που έχουν καταρτισθεί²⁹.

Διάγραμμα 1.4 : Υπόδειγμα στοιχείων της Στρατηγικής Διοίκησης, Στρατηγική Εφαρμογή



Πηγή : Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

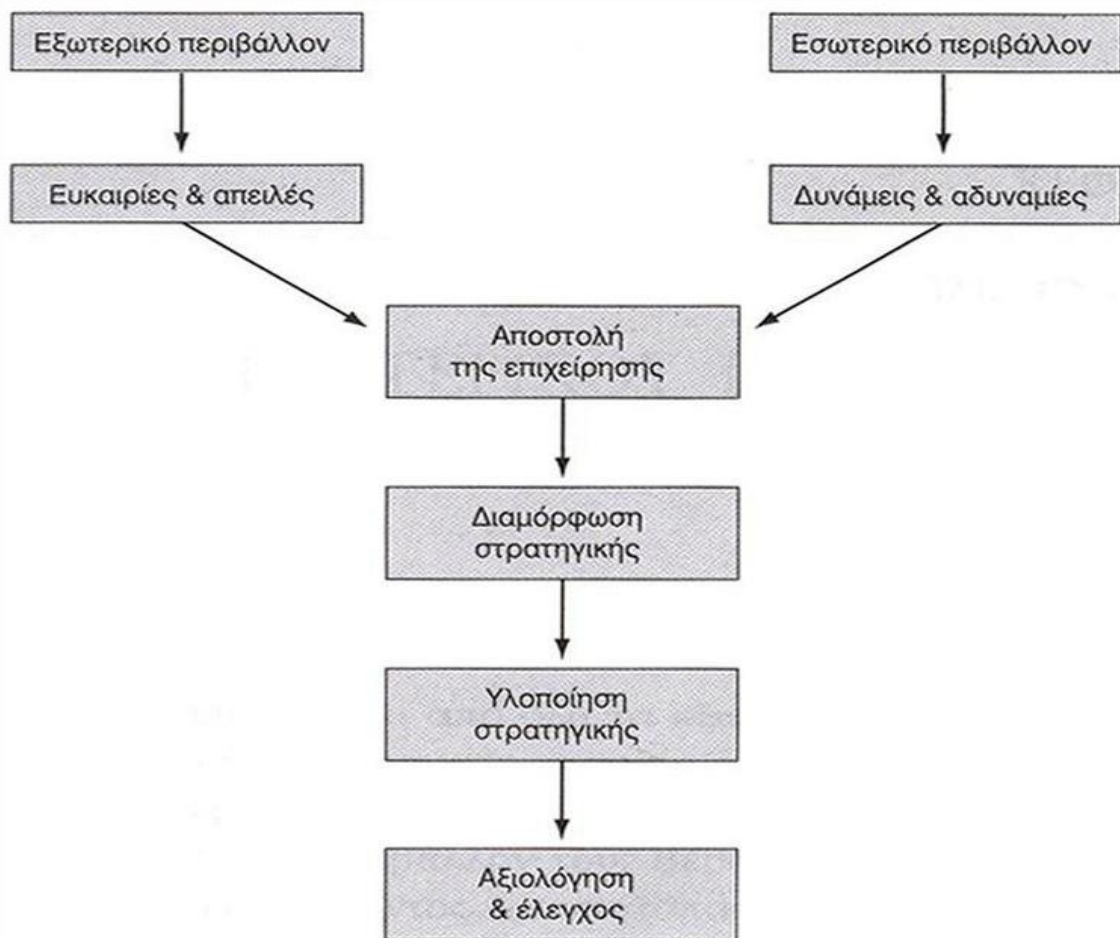
Έχοντας αναφερθεί εκτενώς στο στρατηγικό μάντζμεντ και στα τρία κύρια στάδιά του, στη συνέχεια παρουσιάζονται σχηματικά η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ όπου εκτός των τριών στοιχείων που προαναφέρθηκαν, υπάρχει και ένα τέταρτο που δεν είναι άλλο από την Ανίχνευση του Περιβάλλοντος.

Επομένως, η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ περιλαμβάνει τα ακόλουθα τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Τη διαμόρφωση της στρατηγικής
- Την υλοποίηση της στρατηγικής
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο

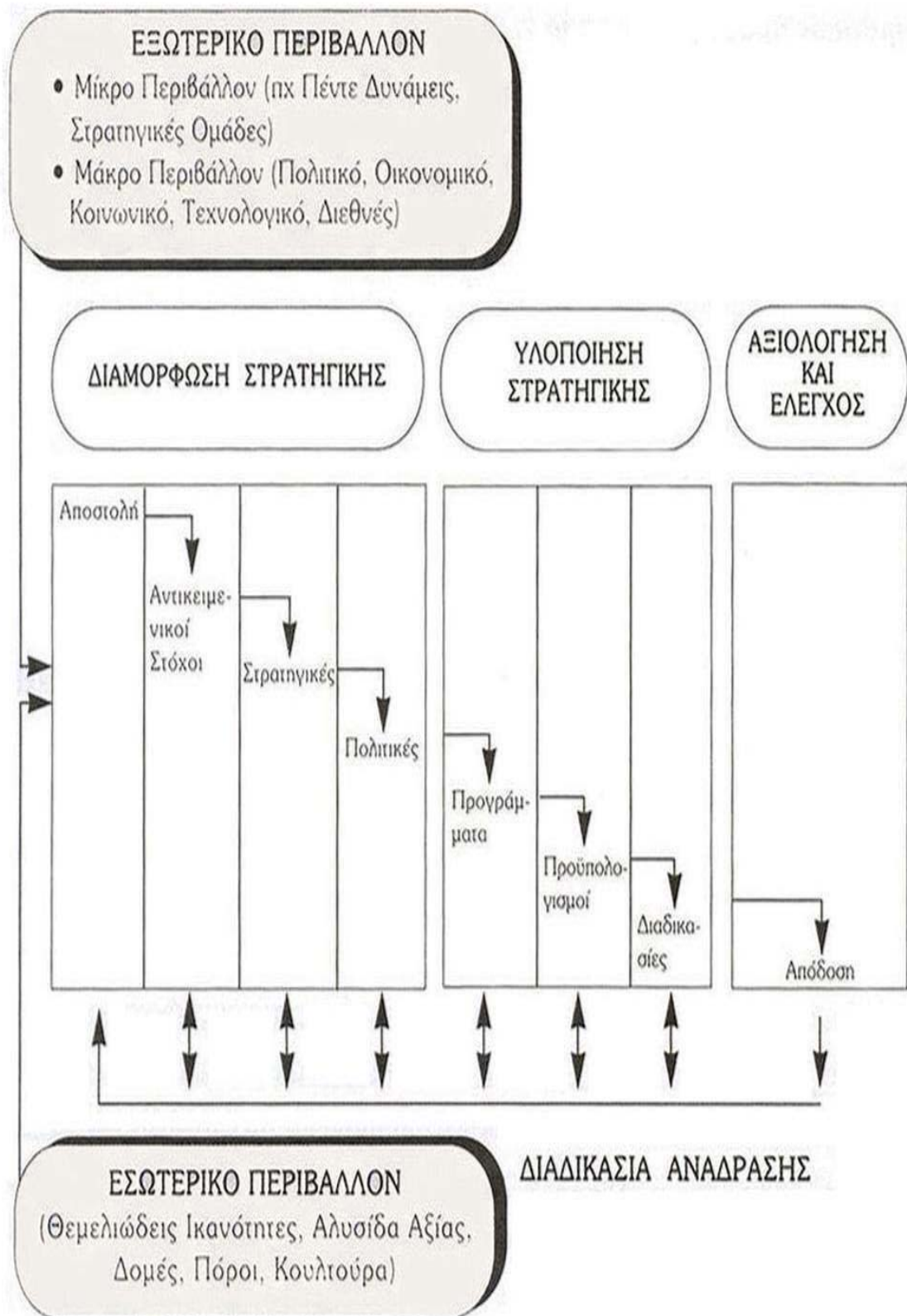
²⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάντζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Διάγραμμα 1.5 : Υπόδειγμα στοιχείων Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή : Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002

Διάγραμμα 1.6 : Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή : Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

1.9) Προκλήσεις για το στρατηγικό μάνατζμεντ

Όχι πριν πάρα πολλά χρόνια, οι οργανισμοί μπορούσαν να είναι επιτυχημένοι μόνο παράγοντας και πουλώντας προϊόντα και υπηρεσίες εντός των εθνικών τους συνόρων. Βλέψεις για διεθνοποίησή τους ή απουσίαζαν παντελώς ή ήταν ελάχιστες και όχι σε προτεραιότητα. Τα κέρδη τα οποία αποκόμιζαν οι εταιρείες από το εξωτερικό προέρχονταν κυρίως από την εξαγωγή και μόνο των προϊόντων τους. Επίσης πολλές επιχειρήσεις, προερχόμενες από την Αμερική ως επί το πλείστον, διέθεταν στο οργανόγραμμά τους πολλές διευθύνσεις (divisions) για τις Ηνωμένες Πολιτείες ενώ για τις υπόλοιπες χώρες υπήρχε μόνο μία διεύθυνση υπεύθυνη. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει έναν τρόπο σκέψης-πράξης που διέθεταν οι επιχειρήσεις πριν μερικά χρόνια, ο οποίος βάσει των σημερινών δεδομένων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ουτοπικός.

Αντίστοιχα μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990, οι επιχειρήσεις ήταν επιτυχημένες χωρίς να χρησιμοποιούν καθόλου ή ελάχιστα το Διαδίκτυο (Internet). Οι οργανισμοί έδιναν ιδιαίτερη σημασία στο προσωπικό πωλήσεων που διέθεταν καθώς και στο δίκτυο διανομής των προϊόντων τους. Αυτό φυσικά γινόταν επειδή ο κύριος όγκος των πωλήσεων για τις εταιρείες προερχόταν από καταστήματα λιανικής πώλησης. Αν και το Διαδίκτυο χρησιμοποιείτο για διάφορους άλλους σκοπούς όπως για συγκέντρωση πληροφοριών-έρευνες, δεν είχε ακόμη χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την πραγματοποίηση συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων.

1.9.1) Συνέπειες της παγκοσμιοποίησης (Globalization)

Τη σημερινή εποχή όλα έχουν αλλάξει σε σχέση με το παρελθόν. Η παγκοσμιοποίηση, δηλαδή η διεθνοποίηση τόσο των αγορών όσο και των ίδιων των οργανισμών, έχει μεταβάλει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ενώ κάποτε οι εταιρείες αγωνίζονταν για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας (economies of scale), οι οποίες θα μεταφράζονταν σε επίτευξη χαμηλού κόστους, επομένως σε χαμηλές-ανταγωνιστικές τιμές προϊόντων-υπηρεσιών άρα και ανταγωνιστικές εταιρείες σε εθνικό επίπεδο, τώρα καλούνται να αναθεωρήσουν και να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για τους ίδιους στόχους αλλά για διαφορετική αγορά, την παγκόσμια αγορά.

Μεγάλες επιχειρήσεις έχοντας κατανοήσει τη σημαντικότητα και το μέγεθος της νέας αυτής πρόκλησης, έχουν προβεί στις απαραίτητες αλλαγές. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να επήλθαν είτε στις διαδικασίες του οργανισμού π.χ. ανάθεση διαδικασιών-λειτουργιών σε άλλες επιχειρήσεις (Εξωτερίκευση Διαδικασιών-Outsourcing) είτε στη δομή αυτού π.χ. μετατροπή από Γεωγραφική οργανωτική δομή (geographical structure) σε Μητρική οργανωτική δομή (matrix structure).

Καθώς οι επιχειρήσεις αποκτούν παγκόσμιο χαρακτήρα, το στρατηγικό μάντζεμντ αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη σημασία αφού αποτελεί έναν τρόπο παρακολούθησης των διεθνών εξελίξεων-βελτιώσεων και τοποθέτησης των οργανισμών ώστε να έχουν μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλά είναι τα παραδείγματα των εταιρειών οι οποίες έχουν μεταφέρει κάποιες δραστηριότητές τους σε άλλες χώρες με σκοπό να αποκτήσουν την απαραίτητη πληροφόρηση-γνώση, η οποία εν συνεχεία μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης εντάσσονται και οι εμπορικές ενώσεις-οργανισμοί (trade associations), οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

- European Union (EU)
- North American Free Trade Agreement (NAFTA)
- Mercosur
- Central American Free Trade Agreement (CAFTA)
- Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)

Οι οργανισμοί αυτοί έχουν συσταθεί μεταξύ διαφόρων κρατών μελών και ο σκοπός τους κυρίως είναι αρχικά να καταργηθούν οι δασμοί των προϊόντων μεταξύ των κρατών-μελών και να υπάρχει ελεύθερη μετακίνηση αυτών, καθώς και να τεθούν πρότυπα (standards) ώστε τα προϊόντα να μετακινούνται και να πωλούνται ευκολότερα στα υπόλοιπα κράτη-μέλη της ένωσης. Η απαλλαγή των δασμών από τα προϊόντα των επιχειρήσεων δημιουργεί αλλαγές στο περιβάλλον μέσα στο οποίο “βιώνουν” οι οργανισμοί και αναπόφευκτα αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί ασκούν τις δραστηριότητές τους³⁰.

³⁰ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

1.9.2) Ηλεκτρονικό εμπόριο και Διαδίκτυο (Electronic commerce, Internet)

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Electronic Commerce) αναφέρεται στη χρήση του Διαδικτύου ως μέσο πραγματοποίησης εμπορικών συναλλαγών. Το Διαδίκτυο έχει καταφέρει να αλλάξει-μετασχηματίσει την παγκόσμια “αγορά” (marketplace) και η συμβολή του θα είναι το ίδιο σημαντική και ίσως ακόμη μεγαλύτερη για τα επόμενα χρόνια. Η συμβολή του Διαδικτύου δεν εστιάζεται μόνο στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο πλέον σχετίζονται οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι εταιρείες μεταξύ τους αλλά κυρίως στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν και ασκούν τις δραστηριότητές τους³¹.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο επηρέασε και σε αρκετές περιπτώσεις άλλαξε εντελώς τον ανταγωνισμό σε αρκετούς κλάδους. Το Διαδίκτυο δεν εστιάζει στα χαρακτηριστικά των προϊόντων και στο κόστος τους αλλά ουσιαστικά αλλάζει τη βάση του ανταγωνισμού σε ένα πιο στρατηγικό επίπεδο όπου η παραδοσιακή Αλυσίδα Αξίας ενός κλάδου αλλάζει σημαντικά³².

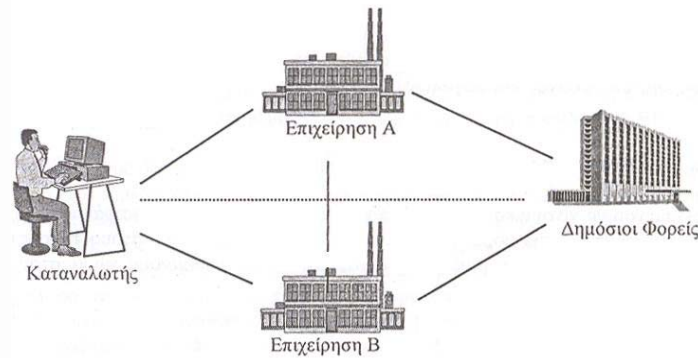
Οι εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου μπορούν να διαχωριστούν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

- Δημόσιος φορέας προς επιχείρηση (Government-to-Business, G2B)
- Δημόσιος φορέας προς πολίτες-καταναλωτές (Government-to-Consumer, G2C)
- Επιχείρηση προς επιχείρηση (Business-to-Business, B2B)
- Επιχείρηση προς καταναλωτή (Business-to-Consumer, B2C)

³¹ Δουκίδης Γεώργιος, Θεμιστοκλέους Μαρίνος, Δράκος Βίλλιαμ, Παπαζαφειροπούλου Νατάσα, 2001, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

³² Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Μαλαματένια – Άλμα Α. Πανταζή, Χαράλαμπος Θ. Νικολαράκος, Ιωσήφ Χ. Βαγγελάτος, 2005, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προγραμματισμός & σχεδίαση, Εκδόσεις Μπένου

Διάγραμμα 1.7 : Οι συμμετέχοντες σε ένα περιβάλλον Ηλεκτρονικού Εμπορίου



Πηγή : Δουκίδης, Θεμιστοκλέους, Δράκος, Παπαζαφειροπούλου, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2001

Το Διαδίκτυο έχει προκαλέσει ή έχει επιταχύνει τις ακόλουθες παγκόσμιες τάσεις³³:

- 1) Το Διαδίκτυο έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις να μετασχηματιστούν. Πλέον, οι “ηλεκτρονικοί” πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες αποτελούν πραγματικότητα
- 2) Η δημιουργία νέων καναλιών πρόσβασης στις αγορές έχει συμβάλει ουσιαστικά στην αποδιαμεσολάβηση των παραδοσιακών καναλιών διανομής. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν άμεση σχέση με τους πελάτες τους και να αποφεύγουν τη χρήση των μεσαζόντων, επομένως μπορούν να έχουν καλύτερες σχέσεις με τους τελικούς τους πελάτες, να βελτιώνουν συνεχώς τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους εξαιτίας της άμεσης αυτής σχέσης (ανατροφοδότηση) καθώς και να μειώνουν το κόστος
- 3) Ο καταναλωτής αποκτά περισσότερη δύναμη. Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο και η πληθώρα των πληροφοριών που μπορεί αυτός να αναζητήσει και να αποκτήσει, τον καθιστούν πλέον πιο ενήμερο άρα και πιο απαιτητικό σε σχέση με τον καταναλωτή του παρελθόντος
- 4) Ο ανταγωνισμός αλλάζει. Οι επιχειρήσεις (νέες και παλιές) μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο και να γίνουν πιο καινοτομικές και πιο αποδοτικές
- 5) Το Διαδίκτυο ωθεί τις επιχειρήσεις εκτός των παραδοσιακών τους ορίων. Οι παραδοσιακοί διαχωρισμοί μεταξύ των προμηθευτών, κατασκευαστών και πελατών έχουν πάψει πλέον να υφίστανται και με τη χρήση των δικτύων (extranets) ο κάθε οργανισμός έχει πρόσβαση στα λειτουργικά σχέδια και στις διαδικασίες των συνεργατών του

³³ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

6) Η γνώση αποτελεί τη σημερινή εποχή ένα σημαντικό κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις και ταυτόχρονα είναι και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις ίδιες. Αυτό αναδεικνύεται κυρίως μέσα από έρευνες οι οποίες έχουν διεξαχθεί και συμπεραίνεται ότι ενώ παλαιότερα τα μετρήσιμα περιουσιακά στοιχεία όπως μηχανήματα, κτίρια, μετρητά αποτελούσαν το 80% της αξίας των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 1990, σήμερα αυτά αποτελούν μόνο το 25% ενώ το υπόλοιπο ανήκει στα άυλα κεφάλαια (intangible assets) όπως πνευματική περιουσία-πνευματικά δικαιώματα, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, σχέσεις με τους συνεργάτες, ισχυρές μάρκες (brands) κ.α.

1.10) Σημασία του στρατηγικού μάντζμεντ

Αν και οι οργανισμοί δε μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, παρόλ' αυτά δεν είναι και αβοήθητοι στις συνεχόμενες και απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Τα στελέχη προκειμένου να μπορέσουν να ηγηθούν πιο αποτελεσματικά θα πρέπει να ακολουθούν τη διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ όπως αυτή έχει αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες. Τα στελέχη αν και δεν ελέγχουν το περιβάλλον, μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που θα επιλέξουν για να υλοποιήσουν. Μερικές από τις επιλογές τους είναι:

- Να εισάγουν νέα προϊόντα
- Να αποσυρθούν από συγκεκριμένες αγορές
- Να ανταγωνιστούν με πιο έξυπνους τρόπους έναντι των ανταγωνιστών τους
- Να προσφέρουν υψηλότερη αξία στους πελάτες τους

Επιπλέον, τα στελέχη έχουν και τη δυνατότητα της αναδιοργάνωσης του οργανισμού. Προβαίνοντας σε μία τέτοια κίνηση, αυτά θα επιδιώξουν να επιτύχουν:

- Δημιουργία μεγαλύτερου αποτελέσματος από τους υπάρχοντες επιχειρηματικούς πόρους
- Καλύτερη εκμετάλλευση των υπάρχοντων ικανοτήτων
- Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων
- Θετικότερη ενεργοποίηση της επιχείρησης μέσω του τρόπου ηγεσίας τους

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οποιαδήποτε αλλαγή (μικρή ή μεγάλη) καθιστά το σχεδιασμό δύσκολο. Όμως τα στελέχη δεν είναι αναγκαίο να έχουν μία παθητική στάση

απέναντι στην αλλαγή και να αντιδρούν σε αυτήν αφού πρώτα προκύψει. Αυτά μπορούν να προενεργούν ή ακόμη να αποτελούν και την αιτία της αλλαγής με τη δράση τους.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στα στελέχη, που είναι αρμόδια για τη χάραξη της στρατηγικής, να αναμένουν την αλλαγή παρέχοντας στην επιχείρηση κατευθύνσεις και δυνατότητες ελέγχου. Ακόμη, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καινοτομεί σε θέματα χρόνου, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της και να μειώνει τον κίνδυνο συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, λόγω ακριβώς της αναμονής ορισμένων περιβαλλοντικών παραμέτρων που την αφορούν και θα την επηρεάσουν.

Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στους οργανισμούς να βασίζονται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο ο εκάστοτε οργανισμός, έχοντας πρώτα ανιχνεύσει την εμφάνιση σε ένα αρχικό στάδιο μιας νέας τάσης, μπορεί να ενεργήσει και να εκμεταλλευτεί το χρονικό αυτό διάστημα ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Αναφορικά με τους σκοπούς των οργανισμών, για να μπορέσουν να υλοποιηθούν θα πρέπει να είναι και εφικτοί και σαφείς. Έχει διαπιστωθεί ότι οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων επιτυγχάνουν καλύτερα τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά αποτελέσματα όταν έχουν κατανοήσει τι τους ζητείται να κάνουν και ποια είναι η κατεύθυνση προς την οποία κινείται η επιχείρηση. Η κατανόηση από τους εργαζόμενους των δύο παραπάνω στοιχείων μπορεί να αποτρέψει πιθανές παρανοήσεις και συγκρούσεις.

Το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ δείχνει ακριβώς το πώς θα φέρουν εις πέρας οι εργαζόμενοι αυτό το οποίο τους έχει ανατεθεί ώστε να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, διότι παρέχει σημαντικά κίνητρα για κάτι τέτοιο. Ταυτόχρονα όμως αποτελεί τη βάση του διοικητικού ελέγχου και της αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων.

Αν και δεν υπάρχει κάποια μελέτη που να φανερώνει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ προκαλεί αποτελεσματικότερη επίδοση, ωστόσο υποστηρίζεται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ του επίσημου σχεδιασμού και της επίδοσης. Γενικά αναφέρεται ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν περισσότερες

πιθανότητες επιτυχίας από αυτές που δεν τον λαμβάνουν υπόψη τους. Οι λόγοι που υποστηρίζουν την άποψη αυτή είναι³⁴:

- Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένας τρόπος συστηματοποίησης των πιο σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Αν και οι επιχειρήσεις καλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα να λάβουν αποφάσεις οι οποίες εμπεριέχουν κινδύνους άλλοτε μικρούς και άλλοτε μεγάλους, το στρατηγικό μάνατζμεντ προσπαθεί να δίνει όλη την πληροφόρηση αυτή που χρειάζεται ώστε οι τυχαίες, και πάλι, κινήσεις να γίνονται με κάποια λογική
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά τα διοικητικά στελέχη να βελτιώσουν την ικανότητα λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων την οποία διαθέτουν επειδή εστιάζει στα βασικά προβλήματα του οργανισμού
- Το στρατηγικό μάνατζμεντ βελτιώνει τους όρους της επιχειρηματικής επικοινωνίας, το συντονισμό ανεξάρτητων επενδυτικών έργων, την κατανομή των πόρων και το βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη δε χρειάζεται μόνο το στρατηγικό μάνατζμεντ. Υπάρχουν και πολλοί άλλοι παράγοντες που πιθανόν να είναι και πιο σημαντικοί από αυτό. Όμως το στρατηγικό μάνατζμεντ συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού με σχεδιασμένους, ευέλικτους και δυναμικούς τρόπους και τεχνικές.

³⁴ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Μαλαματένια – Άλμα Α. Πανταζή, Χαράλαμπος Θ. Νικολαράκος, Ιωσήφ Χ. Βαγγελάτος, 2005, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προγραμματισμός & σχεδίαση, Εκδόσεις Μπένου
3. Δουκίδης Γεώργιος, Θεμιστοκλέους Μαρίνος, Δράκος Βίλλιαμ, Παπαζαφειροπούλου Νατάσα, 2001, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών
4. Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης Ευάγγελος, Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
5. Μπουραντάς Δημήτρης, 2001, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
6. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου
7. Καζαντζής Χρήστος, Σημειώσεις για το μάθημα Διοικητική Λογιστική, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2004

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

8. Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall
9. Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 2006, Management information systems, Managing the digital firm, Financial Times Prentice Hall
10. Michael Porter, 1998, On competition, Harvard Business School Press
11. Richard L. Daft, 2006, The new era of management, International Edition, Thomson South-Western
12. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

ΑΡΘΡΑ

13. Henry Mintzberg, James A. Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 1985 Vol.6
14. Henry Mintzberg, The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review, 1987 Fall
15. Michael Porter, What is strategy?, Harvard Business Review, Nov-Dec 1996

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.wiredcottage.com (How competitive forces shape strategies)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

2.1) Ιστορική αναδρομή τραπεζικού κλάδου

Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί μια παρουσίαση της ιστορικής εξέλιξης του τραπεζικού συστήματος της Ελλάδας, αρχίζοντας από το 1828 και την εγκαθίδρυση του νεότερου Ελληνικού Κράτους και φθάνοντας έως και τις αρχές του 21^{ου} αιώνα.

2.1.1) Ανασκόπηση ιστορικής εξέλιξης

Η ιστορική εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι στενά συνδεδεμένη με τις φάσεις της νεότερης οικονομικής ιστορίας της χώρας. Η ελληνική τραπεζική οργάνωση διάνυσε μια σειρά εξελικτικών φάσεων οι οποίες μπορούν να ενταχθούν σε τέσσερις χρονικές περιόδους.

Η πρώτη εξ' αυτών εκτείνεται από την εγκαθίδρυση του νεότερου Ελληνικού Κράτους (1828) μέχρι και το 1927. Η δεύτερη, από το 1928 μέχρι και το τέλος του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ η τρίτη από το 1946 μέχρι το 1973. Τέλος η τέταρτη περίοδος αρχίζει από το 1974 και φθάνει μέχρι και τις αρχές του 21^{ου} αιώνα. Κύρια κριτήρια και βασικά χαρακτηριστικά βάσει των οποίων γίνεται αυτή η διάκριση είναι η οργάνωση και η διάρθρωση του τραπεζικού συστήματος και ειδικότερα η μορφή, ο προσανατολισμός και ο βαθμός εξειδίκευσης των επί μέρους μονάδων, καθώς και ο βαθμός του κυβερνητικού ελέγχου που ασκείτο στις δραστηριότητες των τραπεζών.

2.1.1.1) Περίοδος 1828 - 1927

Η πρώτη φάση καλύπτει μια μεγάλη χρονική περίοδο, και ανομοιογενή ταυτόχρονα, σχετικά με την αριθμητική δύναμη, την οργάνωση και τη δραστηριότητα του τραπεζικού συστήματος, αλλά και γενικότερα με τον βαθμό και το ρυθμό της οικονομικής προόδου. Εντούτοις, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της τραπεζικής οργάνωσης αποτελούν κοινά

γνωρίσματα και θεμελιώνουν τα διακριτικά όρια αυτής της περιόδου και την ιστορική της αυτοτέλεια³⁵:

- Η τραπεζική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε όλη την περίοδο υπό την πλήρη απουσία ειδικού νομοθετικού πλαισίου και οποιασδήποτε μορφής κρατικής παρέμβασης και ελέγχου
- Μέχρι το τέλος της περιόδου δεν παρουσιάζεται κάποια τάση συστηματικής εξειδίκευσης και προσανατολισμού των οργανισμών προς συγκεκριμένο τομέα της τραπεζικής δραστηριότητας. Τα τραπεζικά ιδρύματα στοχεύουν σε όλους τους παραγωγικούς κλάδους, εκτελώντας αδιακρίτως όλες τις συνήθεις τραπεζικές εργασίες
- Η εκδοτική λειτουργία, εκτός του ότι δεν είναι εξειδικευμένη, κατανέμεται σε περισσότερες από μία τράπεζες. Το έργο αυτό το ασκεί κυρίως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος από το 1841 μέχρι τέλος της περιόδου, παράλληλα με όλες τις άλλες τραπεζικές δραστηριότητες. Εκδοτική αρμοδιότητα όμως έχει αναγνωρισθεί επίσης και σε άλλες τράπεζες
- Καθ' όλη την περίοδο και παράλληλα με την ύπαρξη ελάχιστων ισχυρών οργανισμών, παρατηρείται μια τάση ίδρυσης πολλών μικρών, τοπικής εμβέλειας τραπεζών
- Μέχρι το τέλος της περιόδου η τραπεζική οργάνωση της χώρας διατηρεί στοιχεία ατελούς και υποτυπώδους ανάπτυξης

Μερικά από τα κυριότερα γεγονότα αυτής της περιόδου είναι:

- Το 1828 ιδρύθηκε η Εθνική Χρηματιστηριακή Τράπεζα, η οποία αποτέλεσε την πρώτη τράπεζα του Ελληνικού Κράτους. Αυτή ήταν κρατικός οργανισμός και είχε περιορισμένο έργο, την έκδοση εντόκων ομολόγων με σκοπό τη συγκέντρωση δανειακών κεφαλαίων για λογαριασμό του Κράτους. Το συγκεκριμένο ίδρυμα δεν κατάφερε να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και διέκοψε τη λειτουργία του
- Το 1841 ιδρύθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος υπό τη μεικτή μορφή εκδοτικής, προεξοφλητικής και κτηματικής τράπεζας. Με την πάροδο του χρόνου, επέκτεινε τις δραστηριότητές της και κατά το τέλος του αιώνα διενεργούσε όλες τις τραπεζικές συναλλαγές
- Το 1893 ιδρύθηκε η Τράπεζα Αθηνών, η οποία ήταν μια αμιγώς εμπορική τράπεζα. Η συγκεκριμένη τράπεζα ανέπτυξε σημαντική δραστηριότητα μέχρι το 1953, έτος κατά το οποίο συγχωνεύτηκε με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

³⁵ Ζητρίδη Χ. Αντωνία, 1973, Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδος, Έκδοση δεύτερη, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών

- Το 1904 ιδρύεται η Τράπεζα της Ανατολής, με αξιόλογο όγκο εργασιών, και το 1932 συγχωνεύεται με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
- Το 1907 ιδρύεται η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος
- Αναφορικά με τις πολλές μικρές τράπεζες τοπικού ή προσωπικού χαρακτήρα που ιδρύθηκαν εκείνη την περίοδο, ελάχιστες κατόρθωσαν να αναπτύξουν αξιόλογη δράση και να επιβιώσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα

2.1.1.2) Περίοδος 1928 - 1945

Από το τέλος της προηγούμενης περιόδου είχε καταστεί σαφής η αδυναμία του τραπεζικού συστήματος λόγω της ανεπαρκούς ανάπτυξης και οργάνωσής του και λόγω της έλλειψης ειδικού νομοθετικού πλαισίου που να ρυθμίζει την τραπεζική λειτουργία³⁶. Οι βελτιώσεις που έλαβαν χώρα τη συγκεκριμένη περίοδο σκόπευαν στην επίλυση των παραπάνω προβλημάτων. Επίσης οι βελτιώσεις αυτές αποτελούν τα βασικά γνωρίσματα και τα διακριτικά χαρακτηριστικά της εν λόγω περιόδου.

Ειδικότερα, οι κινήσεις που έγιναν είχαν ως σκοπό αφενός το σταδιακό καταμερισμό των βασικών τραπεζικών λειτουργιών και τη δημιουργία εξειδικευμένων φορέων και αφετέρου την ψήφιση ειδικών νόμων³⁷. Οι νόμοι αυτοί αρχικά καθόριζαν τις προϋποθέσεις και τους όρους της τραπεζικής λειτουργίας, ενώ αργότερα καθόριζαν περιοριστικούς κανόνες σχετικά με τις συναλλαγματικές δοσοληψίες και την κυκλοφορία τραπεζογραμματίων.

Η αναμόρφωση προς την κατεύθυνση της εξειδίκευσης έγινε το 1928 με την ίδρυση της Κεντρικής Τράπεζας με την επωνυμία «Τράπεζα της Ελλάδος», η οποία ανέλαβε την εκδοτική λειτουργία από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Ήδη από το προηγούμενο έτος είχε αποσπαστεί από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ο κλάδος της κτηματικής πίστης και είχε δημιουργηθεί η Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος. Η πορεία προς την εξειδίκευση συνεχίστηκε με την ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος το 1929, η οποία ανέλαβε αυτοτελώς τον τομέα της αγροτικής πίστης, τομέα που μέχρι τότε εξυπηρετούσε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Η φάση της αναμόρφωσης συνεχίστηκε με τη μεταστροφή του μέχρι τότε έντονου ρεύματος ιδρύσεως τραπεζικών

³⁶ Κωστής Κώστας, Τσοκόπουλος Βάσιος, 1988, Οι τράπεζες στην Ελλάδα 1898 – 1928, εκδόσεις Παπαζήση,

³⁷ Ζητρίδη Χ. Αντωνία, 1973, Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδος, Έκδοση δεύτερη, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών

μονάδων μικρού μεγέθους και τοπικού χαρακτήρα και παράλληλα με την εμφάνιση τάσης συγκέντρωσης των τραπεζικών ιδρυμάτων για τη δημιουργία ισχυρότερων, μέσω συγχωνεύσεων ή απορροφήσεων των μικρότερων τραπεζών. Είναι χαρακτηριστικό ότι το τραπεζικό σύστημα, ενώ κατά την αρχή της περιόδου αποτελείτο από 46 τραπεζικά ιδρύματα, το 1938 υπήρχαν μόνο τα 31, για να περιοριστούν και αυτά στη συνέχεια και να υπάρχουν στο τέλος της περιόδου μόλις 13 μεγάλοι πιστωτικοί οργανισμοί.

Παράλληλα με τους ανωτέρω σχηματισμούς, το 1931 για πρώτη φορά εκδηλώθηκε υπό συστηματική μορφή και η κρατική μέριμνα μέσω της ειδικής νομοθετικής ρύθμισης της τραπεζικής λειτουργίας, που μέχρι τότε ρυθμιζόταν από τις νομικές διατάξεις για τις ανώνυμες εταιρείες. Συγκεκριμένα, κατά το εν λόγω έτος ψηφίστηκε ο νόμος 5076 που καθόριζε ποιες επιχειρήσεις είναι τράπεζες, προέβλεπε ελάχιστο όριο κεφαλαίων και επέβαλε ορισμένους περιορισμούς και υποχρεώσεις για τις τράπεζες και την άσκηση της λειτουργίας τους³⁸.

Βάσει των παραπάνω εξελίξεων, το τραπεζικό σύστημα της χώρας εισήλθε σε μια νέα φάση, κατά την οποία η ανάπτυξη της δραστηριότητάς του περιοριζόταν εντός πλαισίων καθοριζομένων ρητώς από νομοθετικά ή καταστατικά διατάξεων και γενικότερα από συνθήκες ελεγχόμενου νομισματικού καθεστώτος.

2.1.1.3) Περίοδος 1946 – 1973

Η τρίτη φάση εξέλιξης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος χαρακτηρίζεται από τάσεις που εντάσσονται στα γενικότερα πλαίσια των αναπτυξιακών επιδιώξεων της χώρας. Ειδικότερα, οι τάσεις αυτές αναφέρονται στην εξειδίκευση των επί μέρους τραπεζικών μηχανισμών και στην άσκηση συστηματικής πιστωτικής πολιτικής από το Κράτος. Παράλληλα, παρατηρείται προσέλκυση του ξένου τραπεζικού ενδιαφέροντος και συνέχιση της συγκέντρωσης των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων.

Αναλυτικότερα παρατηρούνται τα εξής:

- Η μεταπολεμική στροφή της οικονομικής πολιτικής προς το στόχο της οικονομικής

³⁸ Ζητρίδη Χ. Αντωνία, 1973, Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδος, Έκδοση δεύτερη, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών

ανάπτυξης είχε επιδράσεις και στη διαρθρωτική εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος (δημιουργία εξειδικευμένων πιστωτικών φορέων αρχικά από το Κράτος και αργότερα από ιδιωτική επιχειρηματική πρωτοβουλία). Η πρώτη κίνηση έγινε το 1946 με τη σύσταση του Οργανισμού Τουριστικής Πίστωσης που αποσκοπούσε στην ενίσχυση επενδυτικών πρωτοβουλιών στον τουριστικό κλάδο. Το 1954 και το 1960 δημιουργούνται ο Οργανισμός Χρηματοδότησης Οικονομικής Ανάπτυξης και ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ανάπτυξης. Και οι δύο οργανισμοί περιλάμβαναν όλους σχεδόν τους παραγωγικούς τομείς. Το 1964, τα τρία ιδρύματα συγχωνεύτηκαν σε έναν ενιαίο κρατικό οργανισμό υπό την επωνυμία «Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης» (Ε.Τ.Β.Α.). Επίσης μεσολάβησε και η ίδρυση ιδιωτικών πιστωτικών ιδρυμάτων από μεγάλες εμπορικές τράπεζες με τη συνεργασία ξένου τραπεζικού κεφαλαίου. Συγκεκριμένα το 1962 ιδρύθηκε η Τράπεζα Επενδύσεων από την Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος και το 1963 η Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Ε.Β.Α.) από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος³⁹

- Εκτός από τη δημιουργία εξειδικευμένων φορέων, το Κράτος εφάρμοσε τακτική συστηματικής παρέμβασης μέσω του ελέγχου και της κατεύθυνσης των νομισματικών και πιστωτικών εξελίξεων. Η ενέργεια αυτή πραγματοποιήθηκε μέσω της σύστασης ειδικού οργάνου όσον αφορά τη χάραξη και την εκτέλεση συγκεκριμένης πολιτικής στον πιστωτικό και νομισματικό τομέα και μέσω του νομοθετικού πλαισίου που ρύθμιζε την τραπεζική λειτουργία. Η Νομισματική Επιτροπή δημιουργήθηκε το 1946 και είχε υπό τον έλεγχό της το σύνολο της νομισματικής και πιστωτικής λειτουργίας⁴⁰

2.1.1.4) Περίοδος 1973 – αρχές 21^{ου} αιώνα

Η τέταρτη και πιο σύγχρονη φάση εξέλιξης του τραπεζικού κλάδου ξεκινά από τη μεταπολίτευση και εκτείνεται μέχρι και τα πρώτα χρόνια του 21^{ου} αιώνα. Σημεία αναφοράς της περιόδου αυτής είναι οι προσπάθειες και τελικά η επίτευξη της απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος.

Κατά τη διάρκεια των δύο σημαντικών παγκόσμιων οικονομικών κρίσεων (1973–1979) το τραπεζικό σύστημα, για μια ακόμη φορά, αποτέλεσε μέσο άσκησης τόσο κρατικής όσο και νομισματικής πολιτικής. Κατά τα χρόνια που ακολούθησαν μετά τη

^{39,40} Ζητρίδη Χ. Αντωνία, 1973, Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδος, Έκδοση δεύτερη, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών

μεταπολίτευση (1974) ο κρατικός παρεμβατισμός αποτελούσε το χαρακτηριστικό γνώρισμα του χρηματοπιστωτικού χώρου. Η ασφυκτική εποπτεία και οι διοικητικά καθοριζόμενες ρυθμίσεις που διέπουν το τραπεζικό σύστημα, ανάλογα με τις πολιτικοοικονομικές συνθήκες της Ελλάδας, μεταβάλλονται και γίνονται περισσότερο ή λιγότερο έντονες. Η Τράπεζα της Ελλάδος με τον έλεγχο που ασκεί για την πιστή εφαρμογή των κανόνων που έχουν τεθεί, δεν αφήνει περιθώρια ευελιξίας στις εμπορικές τράπεζες, σχεδόν σε κανένα επίπεδο. Στη συνέχεια αναφέρονται οι κυριότερες ρυθμίσεις και περιορισμοί που κατά καιρούς ίσχυαν στον τραπεζικό κλάδο:

- Η τιμολόγηση των παρεχόμενων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών δεν αποτελούσε απόφαση των τραπεζών. Δηλαδή, τα πιστωτικά ιδρύματα δεν είχαν κανένα σχεδόν λόγο όσον αφορά τις τιμές που θα διέθεταν τα προϊόντα-υπηρεσίες τους, ουσιαστικά δεν είχαν τον έλεγχο της κύριας πηγής εσόδων τους. Τα επιτόκια τόσο των καταθέσεων όσο και των πιστώσεων ήταν ήδη προκαθορισμένα από την Τράπεζα της Ελλάδος. Το ίδιο συνέβαινε και με τα λοιπά έσοδα από προμήθειες, τα οποία αποτελούσαν εκείνη την περίοδο ίσως και τη σημαντικότερη πηγή εσόδων
- Σημαντικές παρεμβάσεις λάμβαναν χώρα και σε άλλα επίπεδα, όπως οι υποχρεωτικές τοποθετήσεις σε κρατικούς τίτλους και οι δεσμεύσεις καταθέσεων των τραπεζών στην Τράπεζα της Ελλάδος. Το μεγαλύτερο μέρος των ενεργητικών στοιχείων των τραπεζών αποτελείτο από κρατικούς τίτλους, γεγονός που περιόριζε σημαντικά την ευελιξία των ιδρυμάτων. Το μέτρο αυτό όμως εφαρμοζόταν επειδή εξυπηρετούσε το δημόσιο χρέος και την εκάστοτε επιθυμούμενη νομισματική πολιτική. Είναι ενδεικτικό ότι κατά καιρούς το μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου χρέους βρισκόταν στο ενεργητικό των τραπεζών
- Τα πιστωτικά ιδρύματα “εξαναγκάζονταν” να παρέχουν πιστώσεις προς συγκεκριμένους κλάδους της αγοράς, σε μια προσπάθεια τόνωσης της οικονομίας. Συχνές ήταν τόσο οι ρυθμίσεις που σκόπευαν στην ενίσχυση της αγροτικής οικονομίας όσο και η πολιτική πιστώσεων προς την ελληνική βιοτεχνία, με υποχρεωτικές χορηγήσεις δανείων από το τραπεζικό σύστημα που κύριο χαρακτηριστικό τους ήταν το ιδιαίτερα χαμηλό κόστος και οι ευνοϊκοί όροι αποπληρωμής αυτών των δανείων
- Σημαντικός ακόμη ήταν ο περιορισμός σχετικά με την κίνηση κεφαλαίων και ιδιαίτερα σχετικά με τη διακίνηση συναλλάγματος. Κύριος στόχος ήταν η άσκηση της συναλλαγματικής πολιτικής από την Κεντρική Τράπεζα, η οποία επενέβαινε στην αγορά συναλλάγματος και επηρέαζε σημαντικά την ισοτιμία της δραχμής και παράλληλα την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας

Από το 1978 αρχίζουν να γίνονται οι πρώτες δημόσιες συζητήσεις για τον εκσυγχρονισμό του τραπεζικού συστήματος. Το γεγονός αυτό βέβαια ήταν αναπόφευκτη συνέπεια της γενικότερης προσπάθειας που γινόταν για την εισαγωγή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα. Εξαιτίας της όλης αυτής προσπάθειας και των πιέσεων που ασκούνταν από τα υπόλοιπα κράτη-μέλη της τότε Ε.Ο.Κ., το τραπεζικό σύστημα καλείτο να προσαρμοσθεί στα ευρωπαϊκά πρότυπα και τις τρέχουσες συνθήκες του παγκόσμιου χάρτη.

Η είσοδος της Ελλάδας στην Ε.Ο.Κ., το 1981, είχε ως αποτέλεσμα την εναρμόνιση των ρυθμίσεων και των παρεμβάσεων του τραπεζικού συστήματος με τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Παρατηρήθηκε επίσης χαλάρωση του κρατικού ελέγχου και σταδιακή απελευθέρωση των ιδρυμάτων από τον έλεγχο της Κεντρικής Τράπεζας. Η χαλάρωση αυτή συνεχίστηκε με μεγαλύτερη ένταση μετά το 1987. Οι διοικητικοί περιορισμοί άρχισαν σταδιακά να καταργούνται όπως και οι ρυθμίσεις που “καταδίωκαν” το τραπεζικό σύστημα και μερικές εκ των οποίων είναι οι ακόλουθες:

- Τα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων καθορίζονται πλέον από τις ίδιες τις τράπεζες ενώ περιορίζεται και η επιλεκτική επιδότηση επιτοκίων σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές μονάδες
- Καταργείται η υποχρέωση των τραπεζών για τοποθέτηση σημαντικού ποσοστού των διαθεσίμων τους σε κρατικούς τίτλους
- Αίρεται το καθεστώς υποχρεωτικής παροχής πιστώσεων σε συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας, δίνοντας την ευχέρεια στις τράπεζες να επιλέγουν την επιθυμητή διάρθρωση των στοιχείων του ενεργητικού
- Τέλος, καταργούνται σταδιακά σχεδόν όλες οι απαγορεύσεις στην αγορά συναλλάγματος

Ύστερα από την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και τη μετάβασή του στο «νέο καθεστώς» το οποίο είχε διαμορφωθεί, παρατηρήθηκε, όπως άλλωστε ήταν λογικό και αναμενόμενο, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον εν λόγω κλάδο. Αρχικά, το γεγονός της απελευθέρωσης δημιούργησε νέα δεδομένα στον τραπεζικό κλάδο και νέες τράπεζες εισήλθαν σε αυτόν αφού αναγνώρισαν ή προέβλεψαν τις νέες ευκαιρίες οι οποίες είτε είχαν παρουσιαστεί είτε θα παρουσιάζονταν στο άμεσο μέλλον. Η είσοδος των νέων αυτών επιχειρήσεων συνεχίστηκε μέχρι και το 1993 όπου ο αριθμός των τραπεζών ανήλθε στις είκοσι πέντε. Οι νέες τράπεζες ήταν ιδιωτικές και σε πρώτη φάση κατείχαν περιορισμένο μερίδιο αγοράς. Στη συνέχεια και μέχρι το τέλος της

δεκαετίας του '90 ακολούθησε μια νέα φάση, αυτή των εξαγορών και των συγχωνεύσεων με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός να μειωθεί.

Η Οικονομική και Νομισματική Ένωση, η οποία μετά την ολοκλήρωσή της χαρακτηρίστηκε από

- σταθερότερο μακροοικονομικό περιβάλλον
- υψηλότερους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης
- χαμηλό πληθωρισμό και επιτόκια
- περιορισμένη συναλλαγματική αβεβαιότητα
- αποτελεσματικότερες αγορές χρήματος και κεφαλαίου

είναι προφανές ότι είχε μακροπρόθεσμα θετικές επιδράσεις στον τραπεζικό τομέα και γενικότερα στο χρηματοοικονομικό χώρο.

Οι ελληνικές τράπεζες με την ένταξη της Ελλάδας στην Ο.Ν.Ε. καλούνταν να αντιμετωπίσουν ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με άμεση συνέπεια αυτού, τη μείωση του περιθωρίου μεταξύ των επιτοκίων των δανείων και των επιτοκίων των καταθέσεων. Βέβαια η μείωση αυτή αντισταθμίστηκε από την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλά επιτόκια λόγω υψηλού κινδύνου, και την επέκταση της καταναλωτικής και της στεγαστικής πίστης⁴¹. Η καθιέρωση του ευρώ στις συναλλαγές ώθησε τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα να εναρμονιστούν στα διεθνή πρότυπα λειτουργίας των αγορών, να ξεφύγουν από τον κρατικό παρεμβατισμό του παρελθόντος και να δραστηριοποιηθούν σε μια αγορά πέρα από την ελληνική. Αυτό συνεπαγόταν και κινδύνους. Η υιοθέτηση του κοινού νομίσματος έκανε τις τιμές πιο διαφανείς και πολύ εύκολα συγκρίσιμες. Το γεγονός αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να φέρει τις ίδιες τις τράπεζες αντιμέτωπες ακόμη και με την πελατειακή βάση που είχαν και να τις ωθήσει στο να προσπαθήσουν να κρατήσουν τους πελάτες τους, φυσικά εξυπηρετώντας-ικανοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα τις "ανάγκες τους".

Προκειμένου να αυξήσουν την κερδοφορία τους οι ελληνικές τράπεζες, άρχισαν να επεκτείνονται εκτός του ελλαδικού χώρου και συγκεκριμένα δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο των Βαλκανίων. Ουσιαστικά ακολούθησαν τους πελάτες τους σε ένα χώρο όπου

⁴¹ Χαλίκιας Δημήτρης, Ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας από το '80 ως σήμερα, Επιλογή, Δεκέμβριος 2007-Ιανουάριος 2008

λόγω των χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης της οικονομίας τους δεν είχαν προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών μεγάλων ευρωπαϊκών τραπεζών⁴².

Ο βασικός τομέας δραστηριοποίησης των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων τα τελευταία χρόνια είναι αυτός της λιανικής τραπεζικής (retail banking), ο οποίος είναι δυσκολότερα προσβάσιμος από τις ξένες τράπεζες και χαρακτηρίζεται από υψηλή κερδοφορία. Μετά την απελευθέρωση των στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων, που έγινε στα μέσα της δεκαετίας του 1990, οι εγχώριες τράπεζες είχαν ήδη στραφεί προς την κατεύθυνση της λιανικής τραπεζικής, επενδύοντας σημαντικά ποσά στην υποδομή, τις διαδικασίες και την εξυπηρέτηση των πελατών, ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν τις σταυροειδείς πωλήσεις σε τραπεζικά, ασφαλιστικά και άλλα προϊόντα και να δημιουργήσουν μια εκτεταμένη και σταθερή πελατειακή βάση.

2.1.2) Η εγκατάσταση των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα

Στη μεταπολεμική περίοδο, η φάση μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960 διακρίνεται από την έλλειψη ενδιαφέροντος των ξένων τραπεζών για εγκατάστασή τους στην Ελλάδα. Από τις ξένες τράπεζες που είχαν ιδρυθεί κατά τη διάρκεια του μεσοπολέμου, η μόνη που εξακολούθησε και μεταπολεμικά να λειτουργεί ήταν η American Express. Η Ionian Bank Ltd αποσύρθηκε από την τραπεζική αγορά, μεταβιβάζοντας στην Εμπορική Τράπεζα τον έλεγχο της πάνω στην Ιονική Τράπεζα (1957).

Ωστόσο στη δεκαετία του 1960 σημειώνεται μια ουσιαστική στροφή και αρκετές ξένες τράπεζες ανοίγουν υποκαταστήματα ή συμμετέχουν σε ελληνικούς τραπεζικούς οργανισμούς. Ουσιαστικά, η είσοδος των ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων στις τραπεζικές εργασίες της χώρας πραγματοποιήθηκε με τους εξής τρόπους⁴³:

- την ίδρυση υποκαταστημάτων
- τη συμμετοχή στο κεφάλαιο τραπεζικών εταιρειών (κατά μειοψηφία ή πλειοψηφία)
- την ίδρυση γραφείων εκπροσώπησης
- την ίδρυση γραφείων με βάση τον Α.Ν. 89/1967

Στις παραπάνω περιπτώσεις μπορεί να προστεθεί και η ανάληψη τραπεζικών εργασιών χωρίς να υπάρχει οποιαδήποτε μορφή εγκατάστασης (π.χ. δάνεια προς

⁴² Γκόρτσος Βλ. Χρήστος, 2003, 75 χρόνια θεσμικών δραστηριοτήτων και εποικοδομητικών πρωτοβουλιών, Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών

⁴³ Γιαννίσης Τάσος, 1982, Οι ξένες τράπεζες στη Ελλάδα. Η μεταπολεμική περίοδος, Gutenberg

επιχειρήσεις ή το Δημόσιο), που μπορεί να αποτελέσει ένα πρόσθετο κριτήριο για τη διείσδυση των ξένων τραπεζών στην εγχώρια τραπεζική αγορά. Το τελευταίο αυτό στοιχείο συχνά ήταν παράγοντας που οδήγησε στην απόφαση για εγκατάσταση της ξένης τράπεζας στην Ελλάδα, αλλά και αντίστροφα, η εγκατάστασή της απέβλεπε στον εντοπισμό των ευκαιριών χρηματοδότησης στην ελληνική οικονομία.

Η εγκατάσταση των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα θα μπορούσε να διακριθεί στις παρακάτω περιόδους:

- 1964 – 1967: Αυτή την περίοδο σημειώνεται η πρώτη μεταπολεμική, αυτοτελής εγκατάσταση ξένης τράπεζας στην Ελλάδα, της First National City Bank (F.N.C.B.), που μάλιστα εξελίσσεται και στη σημαντικότερη, από άποψη τραπεζικής δραστηριότητας, μεταξύ των ξένων τραπεζών
- 1967 – 1974: Την εν λόγω περίοδο πραγματοποιήθηκε η εγκατάσταση των περισσότερων ξένων τραπεζών και ταυτόχρονα παρατηρήθηκε και η ταχύτερη ανάπτυξή τους. Στη φάση αυτή ο ενδοτραπεζικός ανταγωνισμός μεταξύ των αμερικανικών πολυεθνικών τραπεζών και η παράλληλη διεθνής επέκτασή τους για λόγους που αφορούν τη θέση τους τόσο στην τραπεζική αγορά της χώρας προέλευσης, όσο βέβαια και της χώρας εγκατάστασής τους, αποτέλεσε χαρακτηριστικό στοιχείο. Η εγκατάσταση της F.N.C.B. το 1964 φαίνεται να έδωσε το έναυσμα για την εγκατάσταση στα επόμενα χρόνια μιας σειράς μεγάλων αμερικανικών τραπεζών (Bank of America, Continental Illinois, Chase Manhattan). Η εξέλιξη των τραπεζών αυτών όμως έδειξε ότι οι δυνατότητες επέκτασής τους στην ελληνική αγορά ήταν αρκετά άνισες. Τα υποκαταστήματα της Citibank στην Ελλάδα συγκέντρωσαν πάνω από το 1/3 των εργασιών των υποκαταστημάτων όλων των άλλων ξένων τραπεζών, αρκετές από τις οποίες μετά από μια πρώτη φάση ισχυρής επέκτασής τους, πέρασαν σε μια φάση ανάπτυξης που συμβάδιζε ουσιαστικά με το μέγεθος της πιστωτικής αγοράς
- 1974 – 1980: Την περίοδο αυτή σημειώνεται επιβράδυνση στην εγκατάσταση νέων υποκαταστημάτων ξένων τραπεζών, ενώ εμφανίζονται νέες μορφές εγκατάστασής τους στον ελληνικό χώρο (γραφεία αντιπροσωπείας, Off Shore μονάδες)

2.2) Περιγραφή - αποτύπωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

2.2.1) Η δομή του σύγχρονου ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Έχοντας αναφερθεί προηγουμένως στις διάφορες φάσεις του τραπεζικού συστήματος καθώς και στις εξελίξεις-μεταβολές οι οποίες συντελέστηκαν σε κάθε μια από αυτές, στην ενότητα αυτή, θα παρουσιαστεί η δομή του τραπεζικού συστήματος στις μέρες μας. Όπως ορίζεται από το ν.2076/1992 «Πιστωτικό Ίδρυμα είναι η επιχείρηση, η δραστηριότητα της οποίας συνίσταται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και στη χορήγηση πιστώσεων για λογαριασμό της». Οι βασικές κατηγορίες τραπεζών όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί στην Ελλάδα με βάση τις νομοθετικά προσδιοριζόμενες δραστηριότητές τους είναι:

- Κεντρική Τράπεζα (Τράπεζα της Ελλάδος)
 - Εμπορικές τράπεζες
 - Συνεταιριστικές τράπεζες
 - Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί
-
- **ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ:** Ιδρύθηκε το 1927 και λειτούργησε το Μάιο του 1928. Ύστερα από την ένταξή της στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών, λειτουργεί βάσει των αξόνων πολιτικής και οδηγιών της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Είναι επιφορτισμένη με τις εξής δραστηριότητες:
 - Εφαρμογή οδηγιών της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας
 - Άσκηση νομισματικής πολιτικής
 - Διατήρηση σταθερότητας των τιμών
 - Έκδοση τραπεζογραμμάτων
 - Άσκηση εποπτείας στα πιστωτικά ιδρύματα και σε άλλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς
 - Ταμειακή διαχείριση εσόδων και εξόδων Δημοσίου
 - Διαχείριση έκδοσης και αποπληρωμής των τίτλων (ομολόγων, εντόκων γραμμάτων) του Δημοσίου

Ουσιαστικά η Τράπεζα της Ελλάδος στηρίζει την οικονομία με την άσκηση της νομισματικής πιστωτικής και συναλλαγματικής πολιτικής ενώ ταυτόχρονα έχει το προνόμιο της έκδοσης τραπεζογραμμάτων. Επίσης, μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της είναι η άσκηση εποπτείας στα πιστωτικά ιδρύματα προκειμένου

να εξασφαλισθεί η σταθερότητα του συστήματος και η προστασία του συναλλακτικού κοινού⁴⁴. Για αυτούς τους λόγους, εκδίδει οδηγίες-κανόνες σχετικούς με:

- τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων
- την κεφαλαιακή επάρκεια
- τους κινδύνους που αναλαμβάνουν
- τις επενδυτικές τους δραστηριότητες

Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης των πιστωτικών ιδρυμάτων, η Τράπεζα της Ελλάδος μπορεί να επιβάλλει τα απαραίτητα μέτρα για συμμόρφωση βάσει των επιταγών του Νομοθετικού Πλαισίου των πιστωτικών ιδρυμάτων όπως πρόστιμα, να ορίσει διαχειριστή και τέλος να ανακαλέσει την άδεια λειτουργίας του πιστωτικού ιδρύματος και να το θέσει υπό ειδική εκκαθάριση.

- **ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ:** οι εμπορικές τράπεζες με την πάροδο των ετών έχουν μετεξελιχθεί σε σύγχρονα πιστωτικά ιδρύματα παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Ουσιαστικά τα ιδρύματα αυτά παίζουν το ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ των πλεονασματικών και ελλειμματικών μονάδων με σκοπό την άντληση καταθέσεων και τη χορήγηση δανείων. Οι εργασίες των τραπεζών μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω τρεις κατηγορίες:
 - Παθητικές εργασίες: συμπεριλαμβάνονται οι εργασίες που αποτελούν στοιχεία του παθητικού των τραπεζών όπως καταθέσεις (όψεως, ταμειυτηρίου, προθεσμίας) καθώς και οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα για άντληση και προσέλκυση κεφαλαίων από διάφορες πηγές.
 - Μεσολαβητικές εργασίες: συμπεριλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις εμπορικές τράπεζες έναντι αμοιβής ή προμήθειας όπως κίνηση κεφαλαίων, εισπράξεις αξιών, ενοικίαση θυρίδων, αγοραπωλησία συναλλάγματος.
 - Ενεργητικές εργασίες: συμπεριλαμβάνονται οι εργασίες που αποτελούν στοιχεία του ενεργητικού τους, δηλαδή οι χρηματοδοτήσεις και οι λοιπές εργασίες παροχής πίστης (εγγυητικές επιστολές, ενέγγυες πιστώσεις) καθώς και οι επενδύσεις κάθε μορφής όπως οι τοποθετήσεις σε χρεόγραφα ή ξένα νομίσματα.

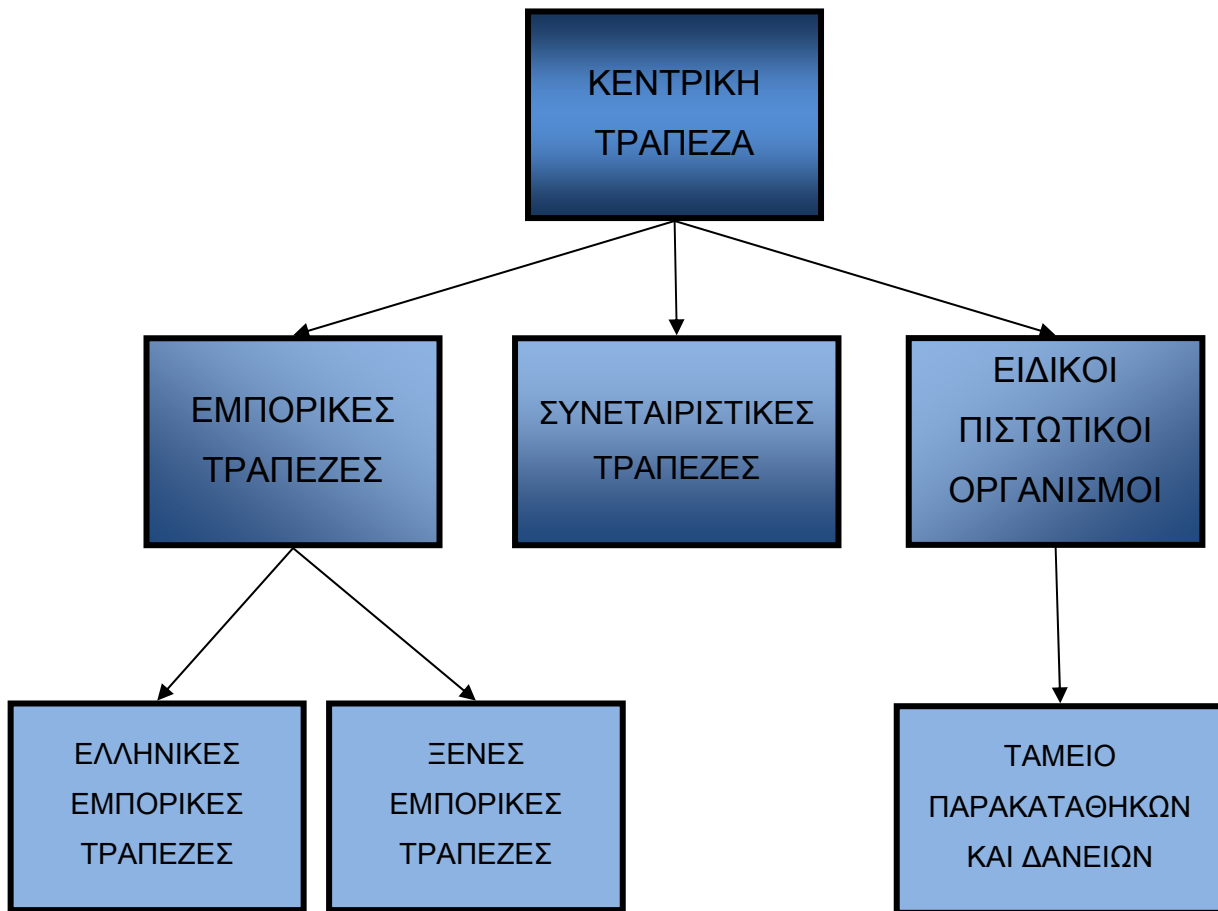
⁴⁴ www.bankofgreece.gr

- **ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ:** ο θεσμός των συνεταιριστικών τραπεζών εμφανίστηκε στην Ελλάδα στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και συγκεκριμένα με το ν.2076/92. Ο θεσμός αυτός προϋπήρχε στην Ευρώπη πριν από το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αλλά μετέπειτα αναπτύχθηκε σημαντικά. Σήμερα οι συνεταιριστικές τράπεζες της Ε.Ε. καταλαμβάνουν το 25% της ευρωπαϊκής τραπεζικής αγοράς⁴⁵. Οι τράπεζες αυτές δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και ως εκ τούτου αντλούν κεφάλαια από τις αποταμιεύσεις της περιοχής τους, μέσω της χρηματοδότησης από τα μέλη τους. Και αυτές οι τράπεζες υπόκεινται στον έλεγχο της Τράπεζας της Ελλάδος. Όσον αφορά την ανάπτυξή τους, μπορούν να επεκταθούν και εκτός του αρχικού νομού δραστηριοποίησής τους, εφόσον φυσικά εγκριθεί από την Τράπεζα της Ελλάδος και αφού έχουν συνυπολογιστεί διάφοροι παράγοντες όπως οι υποδομές, τα συστήματα ασφαλείας, το προσωπικό και τα διαθέσιμα κεφάλαιά τους. Το πρώιμο στάδιο των συνεταιριστικών τραπεζών ήταν ο πιστωτικός συνεταιρισμός, στις δραστηριότητες του οποίου περιλαμβάνονται η παροχή δανείων, παροχή εγγυήσεων, παροχή ασφαλειών ή άλλων χρηματοοικονομικών διευκολύνσεων στα μέλη του. Μετά την έναρξη λειτουργίας αυτών ως πιστωτικά ιδρύματα, ο άλλοτε πιστωτικός συνεταιρισμός δύναται να δέχεται καταθέσεις, να χορηγεί πιστώσεις και γενικά να διενεργεί κάθε είδους τραπεζική εργασία, εκτός και αν κάποια έχει ειδικά απαγορευτεί για τις συνεταιριστικές τράπεζες
- **ΕΙΔΙΚΟΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ:** οι οργανισμοί αυτοί διεξάγουν περιορισμένες τραπεζικές εργασίες και δεν προσφέρουν πολλά από τα προϊόντα των πιστωτικών ιδρυμάτων. Στην Ελλάδα υπάρχει ένας ειδικός πιστωτικός οργανισμός, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η δομή του τραπεζικού συστήματος με τη Τράπεζα της Ελλάδος (Κεντρική Τράπεζα) να έχει την κυρίαρχη θέση μιας και αποτελεί το εποπτικό όργανο του συγκεκριμένου κλάδου.

⁴⁵ Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, Γαγάνης Χρυσοβαλάντης, Δυναμικοί παίκτες, Το δυναμικό δείγμα ισολογισμών (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογής), 24^η έκδοση

Διάγραμμα 2.1 : Δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος



Ύστερα από την παρουσίαση της δομής του σύγχρονου ελληνικού τραπεζικού συστήματος, θα γίνει αρχικά μια σύντομη αναφορά, στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται γενικότερα στον τομέα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και έπειτα στη διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες δημοσιεύσεις, τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται σήμερα από 397 πιστωτικούς οργανισμούς, τους οποίους η Τράπεζα της Ελλάδος ταξινομεί ως εξής:

- I. 64 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα
- II. 283 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (Ε.Ο.Χ), που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες χωρίς εγκατάσταση
- III. 50 λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος

I. Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα

Βάσει των δημοσιευμένων στοιχείων του Δεκεμβρίου του 2007, στην Ελλάδα ήταν εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 64 πιστωτικά ιδρύματα εκ των οποίων⁴⁶:

- 35 πιστωτικά ιδρύματα που έχουν καταστατική έδρα στην Ελλάδα, έχουν αδειοδοτηθεί και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος και υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3601/2007
- 23 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, επίσης, υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) του ν.3601/2007, εποπτευόμενα από τις αρμόδιες αρχές του κράτους μέλους καταγωγής των πιστωτικών ιδρυμάτων
- 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς δεν υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης
- 1 πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν.3601/2007, δηλαδή το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων

II. Πιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες εξ αποστάσεως

Επιπλέον των 64 πιστωτικών ιδρυμάτων (ελληνικών και υποκαταστημάτων αλλοδαπών) που έχουν μόνιμη εμπορική παρουσία στην Ελλάδα, τραπεζικές υπηρεσίες (πληρωμών ή χρηματοδοτήσεων) προς ελληνικά φυσικά ή νομικά πρόσωπα δύναται, επίσης, να παρέχουν, και παρέχουν (έστω και σε περιορισμένη έκταση), 283 πιστωτικά ιδρύματα, τα οποία εδρεύουν σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (Ε.Ο.Χ.), εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους και, κατά τα προβλεπόμενα από το ν.3601/2007, έχουν απλώς γνωστοποιήσει στην Τράπεζα της Ελλάδος «ενδιαφέρον παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση». Η κατανομή τους ανά χώρα προέλευσης φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

⁴⁶ www.hba.gr

Πίνακας 2.1 : Προέλευση πιστωτικών ιδρυμάτων παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση

Χώρα Προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων	Χώρα Προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων
Αυστρία	22	Λαχενστάιν	2
Βέλγιο	4	Λουξεμβούργο	30
Γαλλία	33	Μάλτα	3
Γερμανία	43	Νορβηγία	3
Δανία	6	Ολλανδία	19
Ηνωμένο Βασίλειο	67	Ουγγαρία	2
Ιρλανδία	25	Πολωνία	1
Ισλανδία	1	Πορτογαλία	3
Ισπανία	4	Σουηδία	2
Ιταλία	6	Φινλανδία	4
Κύπρος	3		
		Σύνολο	283
<i>Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος Πίνακες Εποπτευομένων Ιδρυμάτων, Δεκέμβριος 2007</i>			

III. Λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος⁴⁷

Επιπλέον των προαναφερθέντων κατηγοριών πιστωτικών ιδρυμάτων, στην Ελλάδα λειτουργούν άλλες 50 εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (εκτός της αποδοχής καταθέσεων από το κοινό, υπηρεσία που σύμφωνα με τη νομοθεσία επιτρέπεται να παρέχεται μόνον από τα πιστωτικά ιδρύματα) και εποπτεύονται, επίσης, από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η κατανομή τους, ανά κατηγορία επιχειρήσεων, έχει ως εξής:

⁴⁷ www.hba.gr

Πίνακας 2.2 : Κατηγοριοποίηση εταιρειών βάσει των προσφερόμενων υπηρεσιών

	Αριθμός Εταιρειών
Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος	12
Εταιρείες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης	14
Εταιρείες Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	4
Εταιρείες Παροχής Πιστώσεων	2
Ιδρύματα Ηλεκτρονικού Χρήματος (χωρίς εγκατάσταση)	7
Χρηματοδοτικά Ιδρύματα (χωρίς εγκατάσταση)	1
Εταιρείες Διαμεσολάβησης στη Μεταφορά Κεφαλαίων	10
Σύνολο	50
<i>Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Πίνακες Εποπτευομένων Ιδρυμάτων, Δεκέμβριος 2007</i>	

2.2.2) Η διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Αν και όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες προσφέρονται στην Ελλάδα από 397 πιστωτικούς οργανισμούς, πολλοί από αυτούς δεν έχουν επιλέξει να εγκατασταθούν στην χώρα μας και περιορίζονται στην προσφορά ορισμένων υπηρεσιών εξ αποστάσεως ενώ άλλοι ειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων και μόνο χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Όπως είναι αναμενόμενο και εύκολα κατανοητό οι περισσότεροι από τους παραπάνω οργανισμούς δεν κατέχουν κάποια σημαντική θέση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας. Ουσιαστικά το σημαντικότερο ρόλο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα και δη στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα κατέχουν τα πιστωτικά ιδρύματα που είτε έχουν την έδρα τους στην Ελλάδα, είτε έχουν κάποιο υποκατάστημα σε αυτήν (I κατηγορία). Επομένως στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στη διάρθρωση του τραπεζικού συστήματος, το οποίο περιλαμβάνει τις παρακάτω επιχειρήσεις:

- 19 εμπορικές τράπεζες
- 16 συνεταιριστικές τράπεζες
- 28 υποκαταστήματα της αλλοδαπής
- 1 ειδικός πιστωτικός οργανισμός

Επίσης στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων την τριετία 2005–2007, τα υποκαταστήματα καθώς και το προσωπικό τους. Για την

καλύτερη κατανόηση του πίνακα, διευκρινίζεται ότι ο ειδικός πιστωτικός οργανισμός συμπεριλαμβάνεται στην κατηγορία πιστωτικά ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα.

Πίνακας 2.3 : Διάρθρωση ελληνικού τραπεζικού συστήματος

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ									
ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ, ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ									
	Τράπεζες			Υποκαταστήματα			Προσωπικό		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Πιστωτικά Ιδρύματα με έδρα την Ελλάδα	23	22	20	3126	3297	3385	53678	54993	57312
Υποκαταστήματα αλλοδαπής	22	24	28	243	270	268	5537	5754	5936
Συνεταιριστικές Τράπεζες	16	16	16	123	143	154	923	1028	1102
Τράπεζα της Ελλάδος				95	95	87	2902	2766	2763
Σύνολο	61	62	64	3587	3805	3894	63040	64541	67113

Πηγή : Ελληνική Ένωση Τραπεζών (www.hba.gr)

2.2.3) Μερίδια αγοράς και βαθμός συγκέντρωσης

Ο βαθμός συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με βάση το μερίδιο των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών όσον αφορά το ενεργητικό, τις καταθέσεις και τις χορηγήσεις παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

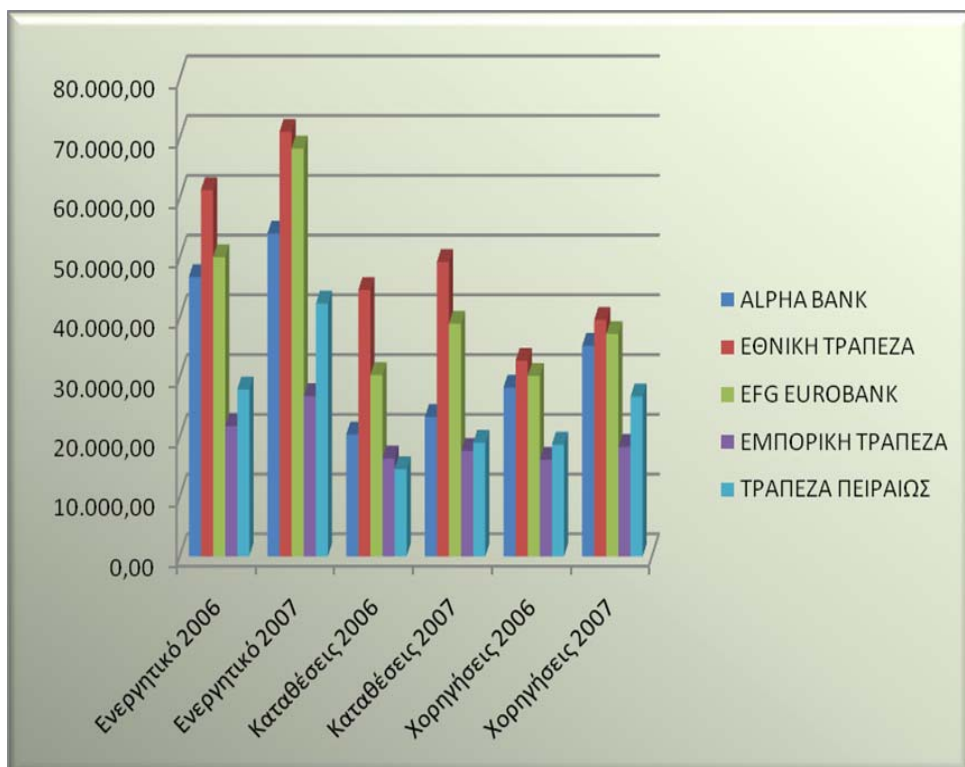
Πίνακας 2.4 : Μερίδιο αγοράς (%) των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών

	2004	2005	2006
Ενεργητικό	65%	65,60%	66,30%
Καταθέσεις	65,10%	65,50%	65,80%
Χορηγήσεις	66,30%	66,10%	63,90%

Πηγή : Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2006

Όπως φαίνεται από τον πίνακα το ενεργητικό των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών αυξήθηκε το 2006 κατά 0,7% σε σχέση με το 2005, οι καταθέσεις αυξήθηκαν οριακά κατά 0,3% ενώ οι χορηγήσεις μειώθηκαν κατά 2,9%, αναφερόμενοι πάντα στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Σα συμπέρασμα από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι ο βαθμός συγκέντρωσης του τραπεζικού συστήματος ενισχύθηκε ελαφρά. Επίσης, συγκρίνοντας το βαθμό συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, βάση του ενεργητικού, με το γενικό μέσο όρο του συνόλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε-25), αυτός παρουσιάζεται υψηλότερος. Βεβαίως όμως, υπάρχουν κράτη τα οποία παρουσιάζουν πολύ μεγαλύτερο βαθμό συγκέντρωσης, της τάξης του 85,1% (Ολλανδία)⁴⁸. Από την άλλη πλευρά όμως, υπάρχουν και κράτη με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σχετικά με το τραπεζικό τους σύστημα στα οποία ο βαθμός συγκέντρωσης είναι πολύ χαμηλότερος από τους προηγούμενους και κινείται μεταξύ του 22% και 40,4%, βάση του ενεργητικού των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών. Στο διάγραμμα το οποίο ακολουθεί παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία (ενεργητικό, καταθέσεις, χορηγήσεις) των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών της Ελλάδας.

Διάγραμμα 2.2 : Ενεργητικό, καταθέσεις, χορηγήσεις των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών



Πηγή : Ισολογισμοί Πιστωτικών ιδρυμάτων

⁴⁸ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία, Ιούλιος 2008

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως στην παρούσα ενότητα, οι επιχειρήσεις οι οποίες διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στον κλάδο και θα αποτελέσουν και αντικείμενο έρευνας στη συγκεκριμένη μελέτη είναι αυτές οι οποίες έχουν εγκατασταθεί στην Ελλάδα (είτε έχουν την έδρα τους, είτε έχουν δημιουργήσει υποκαταστήματα). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς ως προς τα βασικά μεγέθη του ισολογισμού, ανά κατηγορία τραπεζών.

Πίνακας 2.5 : Μερίδια αγοράς (%) ως προς βασικά μεγέθη ισολογισμού ανά κατηγορία τραπεζών

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ (%) ΩΣ ΠΡΟΣ ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ						
	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ		ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Ελληνικές εμπορικές τράπεζες	85,1	86,5	86,4	87,1	85,4	86,5
Ξένες τράπεζες	10,1	10,1	8,8	9,2	9,1	9,3
Συνεταιριστικές τράπεζες	0,8	0,8	1	1,1	0,9	0,8
Ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί	4	2,6	3,8	2,6	4,6	3,4
Σύνολο	100	100	100	100	100	100

Πηγή : Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2006

Για την Ελλάδα, ο δείκτης συγκέντρωσης Herfindahl⁴⁹ για το 2006 ανήλθε σε 1.101, οριακά αυξημένος σε σχέση με το 2005 (1.096). Βάσει εκτιμήσεων το γεγονός αυτό οφείλεται στις συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ τραπεζών την εν λόγω περίοδο. Συγκρινόμενοι με τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (25), ο δείκτης συγκέντρωσης Herfindahl ανήλθε σε 1.118 ενώ για τα 12 κράτη μέλη της ευρωζώνης σε 971. Σύμφωνα με την ερμηνεία του δείκτη συγκέντρωσης Herfindahl το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει μέτρια συγκέντρωση⁵⁰.

⁴⁹ Τιμές του δείκτη Herfindahl χαμηλότερες του 1.000 υποδηλώνουν χαμηλή συγκέντρωση, από 1.000 έως 1.800 μέτρια και από 1.800 και πάνω υψηλή συγκέντρωση

⁵⁰ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία, Ιούλιος 2008

2.2.4) Ρυθμός ανάπτυξης

Η ελληνική οικονομία συνεχίζει τη δυναμική αναπτυξιακή της πορεία καθ' όλη τη διάρκεια του 2007, διατηρώντας υψηλούς και αξιοζήλευτους ρυθμούς που παραπέμπουν σε παλαιότερες περιόδους όπως αυτή της προ-ολυμπιακής. Η υγιής ιδιωτική κατανάλωση, οι επενδύσεις στον κατασκευαστικό-οικιστικό τομέα, η μετα-ολυμπιακή περίοδος και οι επιπτώσεις της στο τουριστικό προϊόν της χώρας συντέλεσαν στη διαρκή ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Με εκτιμήσεις οι οποίες γίνονται επικρατεί η άποψη-αισιοδοξία ότι οι προοπτικές οι οποίες υπάρχουν για την ελληνική οικονομία είναι ευνοϊκές⁵¹.

Εξετάζοντας τα μακροοικονομικά μεγέθη, αναλύοντας μερικά βασικά στοιχεία της ελληνικής οικονομίας και αρχίζοντας από το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.) παρατηρούμε ότι αυτό συνεχίζει να βαίνει αυξανόμενο. Το Α.Ε.Π. αυξήθηκε κατά 4% το 2007 (αν και στο δεύτερο εξάμηνο του έτους μειώθηκε στο 3,8% σε σχέση με το 4,2% του πρώτου Εξαμήνου) σημειώνοντας πτώση του ρυθμού αύξησής του σε σχέση με το 2006 (4,2%). Όμως συγκρινόμενος ο ρυθμός αύξησης με αυτόν της ζώνης του ευρώ παρατηρούμε ότι τον υπερέβη κατά πολύ μιας και αυτός της ζώνης του ευρώ ήταν μόλις 2,6%. Το γεγονός αυτό κατατάσσει την ελληνική οικονομία στις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁵². Όπως και τα προηγούμενα χρόνια, η αξιοσημείωτη αυτή ανάπτυξη στηρίχθηκε στην εγχώρια ζήτηση, τόσο της ιδιωτικής κατανάλωσης όσο και των επενδύσεων, παρόλο που ο ρυθμός ανόδου έχει μειωθεί σε σχέση με το 2006. Όσον αφορά τη μεταβολή του πραγματικού εξωτερικού ισοζυγίου (η διαφορά μεταξύ εξαγωγών και εισαγωγών αγαθών και υπηρεσιών) επέδρασε αρνητικά στο ρυθμό αύξησης του Α.Ε.Π.

Αναφορικά με την απασχόληση και την ανεργία στην Ελλάδα, η αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας το 2007 επηρέασε τόσο την απασχόληση όσο και την ανεργία. Η απασχόληση αυξήθηκε το 2007 κατά 1,3% ενώ η ανεργία σημείωσε μείωση κατά 0,6% και από 8,9% το 2006 έπεσε στο 8,3%. Η άνοδος της απασχόλησης οφείλεται κυρίως στον ιδιωτικό, μη αγροτικό τομέα και δευτερευόντως στο δημόσιο. Παρά τις θετικές εξελίξεις της οικονομίας παρατηρείται δυσκαμψία στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Επίσης σχετικά με την αγροτική οικονομία, αυτή παρουσιάζει συνεχή

⁵¹ Πανελλήνια Τράπεζα, Απολογισμός 2007

⁵² Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2007

συρρίκνωση γεγονός που οδηγεί σε απώλεια μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας. Το ποσοστό απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας φθάνει το 61,4% για το 2007, ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι 66,2% (2006)⁵³.

Το 2007 ο μέσος ετήσιος πληθωρισμός υποχώρησε στο 3,0% από 3,3% που ήταν το προηγούμενο έτος. Η υποχώρηση του μέσου ετήσιου πληθωρισμού οφείλεται κυρίως σε προσωρινούς ευνοϊκούς παράγοντες όπως η μείωση στις τιμές των καυσίμων και η επιβράδυνση του ετήσιου ρυθμού ανόδου των τιμών των εμπορευμάτων⁵⁴. Και οι δύο αυτοί παράγοντες που προαναφέρθηκαν, κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2007 αντιστράφηκαν με αποτέλεσμα να υπάρξουν έντονες πληθωριστικές πιέσεις. Συγκρινόμενοι με τη ζώνη του ευρώ, υπάρχει μεγάλη απόκλιση και αυτό κυρίως οφείλεται στο υψηλότερο κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος που παρατηρείται στην Ελλάδα καθώς και στο γεγονός ότι κάποιες αγορές προϊόντων εξακολουθούν να μη λειτουργούν ανταγωνιστικά, ενώ υπάρχουν ενδείξεις ότι ορισμένες επιχειρήσεις σε συγκεκριμένους κλάδους ακολουθούν εναρμονισμένες πρακτικές στον καθορισμό των τιμών.

Η σταθερότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος διατηρήθηκε και το 2007 σε υψηλά επίπεδα. Εκτιμήσεις που γίνονται, λαμβάνοντας υπόψη το μακροοικονομικό περιβάλλον, κάνουν λόγο για συνέχιση της αναπτυξιακής πορείας. Βέβαια στον αντίποδα υπάρχουν και εκτιμήσεις οι οποίες εκφράζουν τον προβληματισμό τους σχετικά με την αναταραχή στο παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα κρατώντας μια πιο συντηρητική στάση-πρόβλεψη σχετικά με το μέλλον. Παρόλ' αυτά οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες, που συνεχίζουν να κατέχουν το σημαντικότερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο, βελτίωσαν τα βασικά τους μεγέθη σε σχέση με το 2006 (Διάγραμμα 2.2). Αυτό κυρίως οφείλεται στη συνεχιζόμενη πιστωτική επέκταση στην Ελλάδα, στη διεύρυνση της παρουσίας ορισμένων τραπεζών σε αγορές του εξωτερικού καθώς και στην ελάχιστη έκθεση των ιδρυμάτων σε σύνθετα επενδυτικά προϊόντα⁵⁵. Αν επίσης ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι το ποσοστό πιστωτικής επέκτασης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι χαμηλότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, μπορεί εύκολα να συμπεράνει κανείς ότι υπάρχουν επιπλέον περιθώρια επέκτασης.

⁵³ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2007

⁵⁴ Πανελλήνια Τράπεζα, Απολογισμός 2007

⁵⁵ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία, Ιούλιος 2008

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αναταραχή στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές και οι εξελίξεις στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον για το 2007 είχαν περιορισμένες επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία. Τα πιστωτικά ιδρύματα μη έχοντας προβεί σε εκτεταμένες επενδύσεις σε σύνθετα πιστωτικά προϊόντα, δεν υπέστησαν άμεσα τις επιπτώσεις της χρηματοπιστωτικής αναταραχής παρά μόνο έμμεσα. Οι επιπτώσεις αυτές μέχρι στιγμής θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως “μικρές” και επικεντρώνονται κυρίως στην αύξηση του κόστους δανεισμού καθώς και στην έλλειψη ρευστότητας. Βεβαίως όμως δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο η οικονομική αυτή αναταραχή όχι μόνο να συνεχιστεί και το τρέχον έτος (2008) αλλά ακόμη και να οξυνθεί. Φυσικά τέτοια αρνητική τροπή της υπάρχουσας κρίσης θα προκαλέσει τριγμούς στην παγκόσμια οικονομία με αποτελέσματα δυσάρεστα ακόμη και για τη ελληνική οικονομία, κατά συνέπεια και για τον τραπεζικό κλάδο.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο υψηλός ρυθμός ανόδου της οικονομικής δραστηριότητας το 2007 οφείλεται κατά κύριο λόγο στην εγχώρια ζήτηση, δηλαδή στη θετική συμβολή τόσο της ιδιωτικής κατανάλωσης όσο και των επενδύσεων. Η συνολική χρηματοδότηση της οικονομίας από τα εγχώρια Νομισματικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (Ν.Χ.Ι) συνέχισε να αυξάνεται το 2007 και μάλιστα με υψηλό ρυθμό. Για το τέταρτο τρίμηνο του 2007 ο ρυθμός αύξησης της συνολικής χρηματοδότησης άγγιξε το 13,1%, μειωμένος βέβαια σε σχέση με το προηγούμενο έτος (δ' τρίμηνο, 15,3%).

Ο ρυθμός της πιστωτικής επέκτασης προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά διατηρήθηκε σε υψηλό επίπεδο για το 2007. Συγκεκριμένα για το τέταρτο τρίμηνο του 2007 έφθασε στο 21,2%, ενώ την αντίστοιχη περίοδο το 2006 ήταν 21,3%. Το αποτέλεσμα αυτό διαμορφώθηκε βάσει των δύο αντίρροπων τάσεων που επικράτησαν στους δύο τομείς, της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και της χρηματοδότησης των νοικοκυριών. Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων συνεχίζει την ανοδική του πορεία, η οποία έχει αρχίσει από το 2005 και διαμορφώθηκε στο 19,3% για το 2007 (δ' τρίμηνο), αυξημένος κατά 2,5% σε σχέση με το 2006 (δ' τρίμηνο, 16,8%). Αντίθετα, ο ρυθμός της πιστωτικής επέκτασης προς τα νοικοκυριά εμφάνισε επιβράδυνση και διαμορφώθηκε το 2007 (δ' τρίμηνο) στο 23,2%, μειωμένος κατά 3,5% σε σχέση με το 2006 (δ' τρίμηνο 26,7%)⁵⁶. Αν και ο ρυθμός αύξησης της χρηματοδότησης των νοικοκυριών σημείωσε πτώση, παρόλ' αυτά παραμένει σε υψηλό επίπεδο.

⁵⁶ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2007

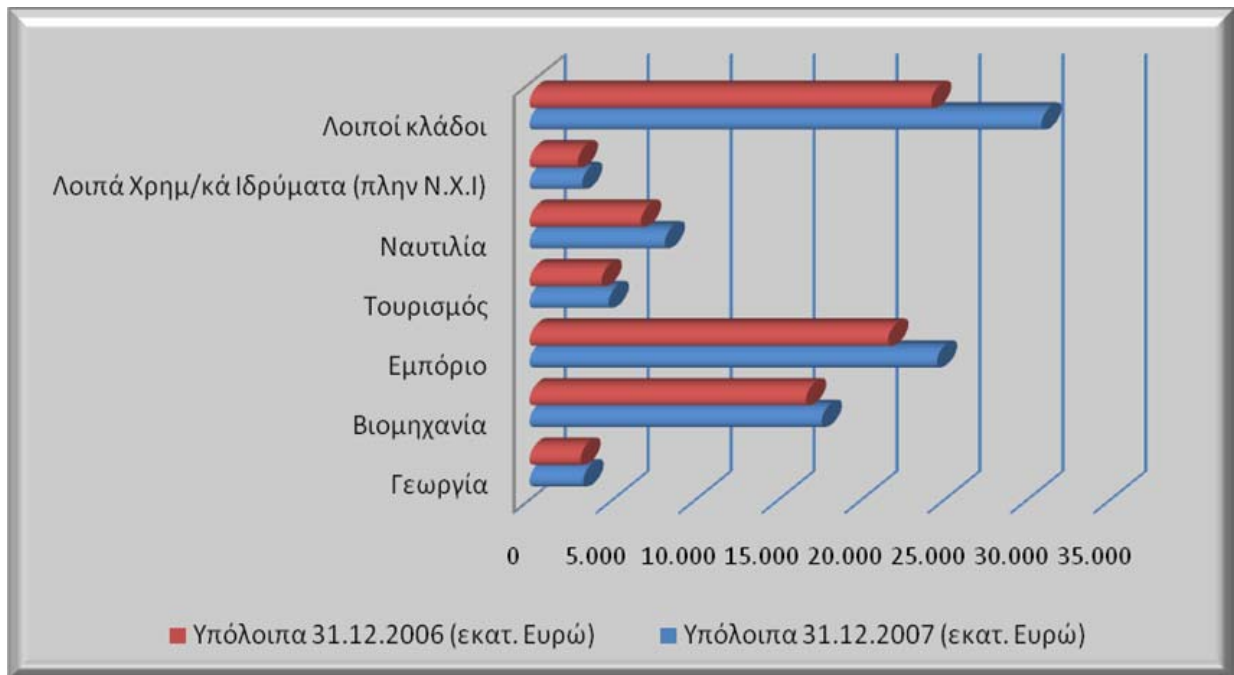
Επανερχόμενοι στον έναν από τους δύο τομείς της τραπεζικής χρηματοδότησης και συγκεκριμένα στην τραπεζική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων θα αναφερθούμε στους κυριότερους σκοπούς για τους οποίους οι επιχειρήσεις εκτιμάται ότι προχώρησαν σε τραπεζική χρηματοδότηση. Οι λόγοι που ώθησαν τους οργανισμούς στην εξωτερική χρηματοδότηση είναι η ανάγκη εύρεσης κεφαλαίων κίνησης τα οποία θα χρησιμοποιούνταν κυρίως για την υποστήριξη των πωλήσεών τους, καθώς και η ανάγκη εύρεσης κεφαλαίων για χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων αφού σύμφωνα με εκτιμήσεις ο ρυθμός ανόδου των επιχειρηματικών επενδύσεων εκτιμάται ότι παρέμεινε υψηλός για το 2007. Στη συνέχεια παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τα υπόλοιπα των επιχειρηματικών δανείων στο τέλος του 2006 και 2007 καθώς και η κατανομή των δανείων στους διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας.

Πίνακας 2.6 : Δάνεια προς τις εγχώριες επιχειρήσεις από τα εγχώρια Ν.Χ.Ι. στην Ελλάδα

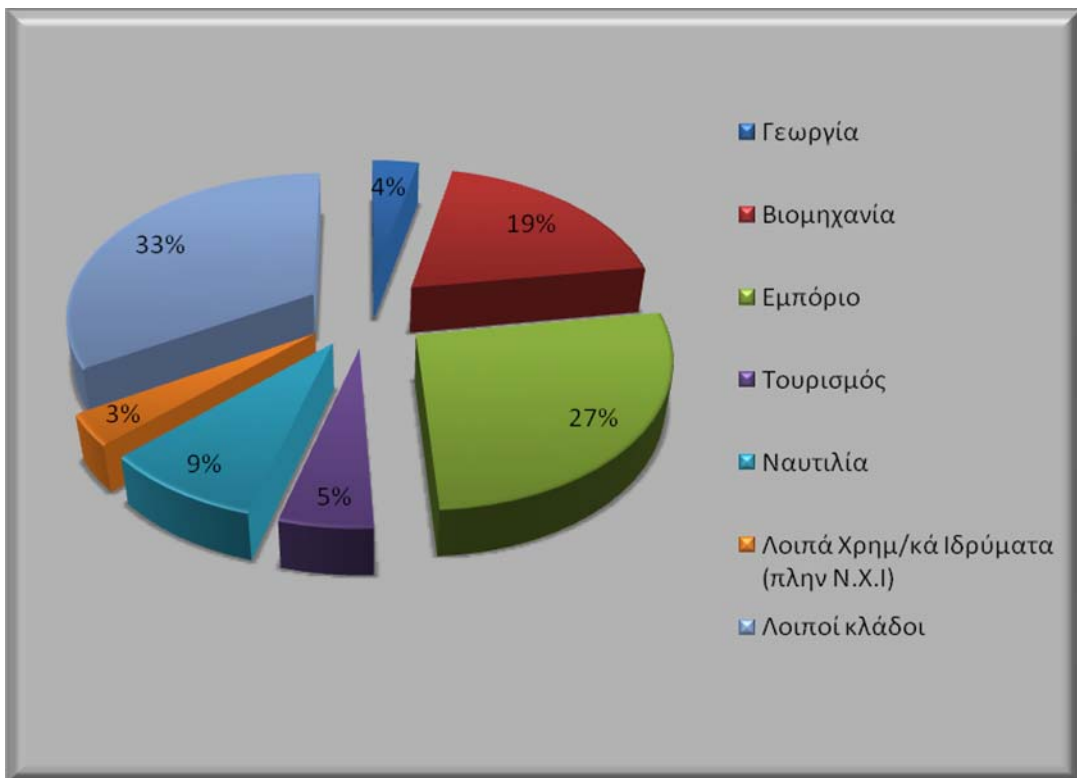
	Υπόλοιπα 31.12.2007 (εκατ. Ευρώ)	Υπόλοιπα 31.12.2006 (εκατ. Ευρώ)
Γεωργία	3.242	3.067
Βιομηχανία	17.611	16.665
Εμπόριο	24.555	21.616
Τουρισμός	4.774	4.346
Ναυτιλία	8.147	6.718
Λοιπά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (πλην Ν.Χ.Ι)	3.174	2.909
Λοιποί κλάδοι	30.858	24.203
Σύνολο	92.361	79.524

Πηγή : Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2007

Διάγραμμα 2.3 : Δάνεια προς τις εγχώριες επιχειρήσεις από τα εγχώρια Ν.Χ.Ι. στην Ελλάδα



Διάγραμμα 2.4 : Δάνεια προς τις εγχώριες επιχειρήσεις (%) από τα εγχώρια Ν.Χ.Ι. στην Ελλάδα



Αναφορικά με τη χρηματοδότηση των νοικοκυριών και όπως έχει ήδη επισημανθεί από τις αρχές του 2006 παρατηρείται πτωτική τάση στο ρυθμό της πιστωτικής τους επέκτασης. Κατά το διάστημα που ακολούθησε η επιβράδυνση του ρυθμού συνεχώς αυξανόταν. Οι παράγοντες που ερμηνεύουν αυτό το φαινόμενο είναι οι ακόλουθοι τρεις:

- Η υποχώρηση του ρυθμού αύξησης των καταναλωτικών και επενδυτικών δαπανών των νοικοκυριών
- Η αύξηση των επιτοκίων δανεισμού
- Η σταδιακή ωρίμανση της αγοράς δανείων προς τα νοικοκυριά, καθώς η δανειακή τους επιβάρυνση αυξάνεται

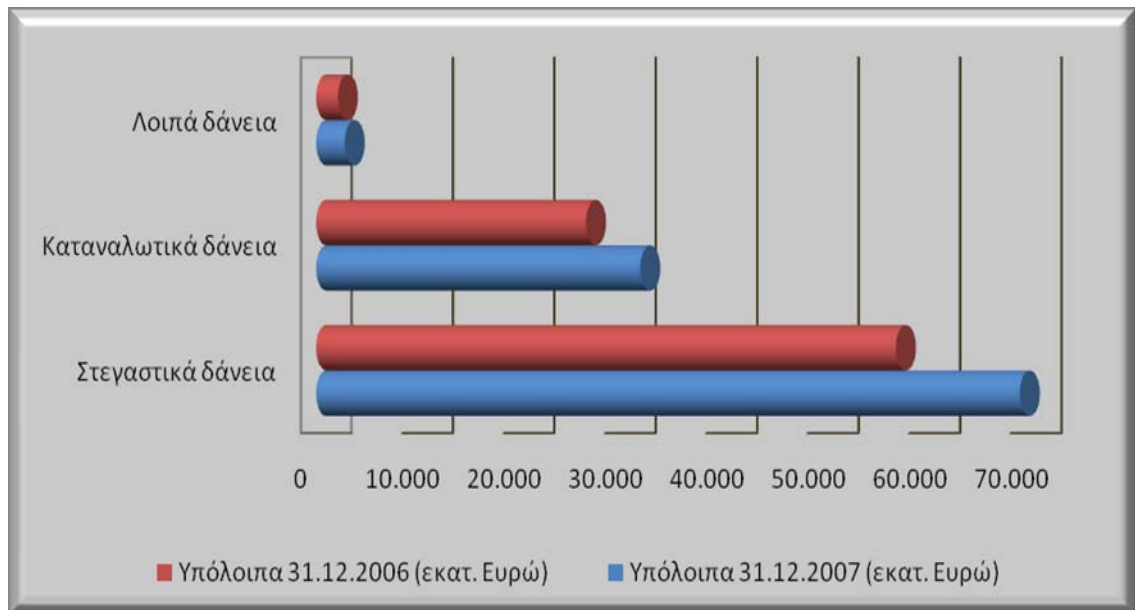
Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με το ύψος των διαφόρων δανείων (στεγαστικά, καταναλωτικά, λοιπά) καθώς και το ποσοστό που καταλαμβάνει η κάθε κατηγορία αναφορικά με τη συνολική χρηματοδότηση των νοικοκυριών.

Πίνακας 2.7 : Δάνεια προς τα νοικοκυριά από τα εγχώρια Ν.Χ.Ι. στην Ελλάδα

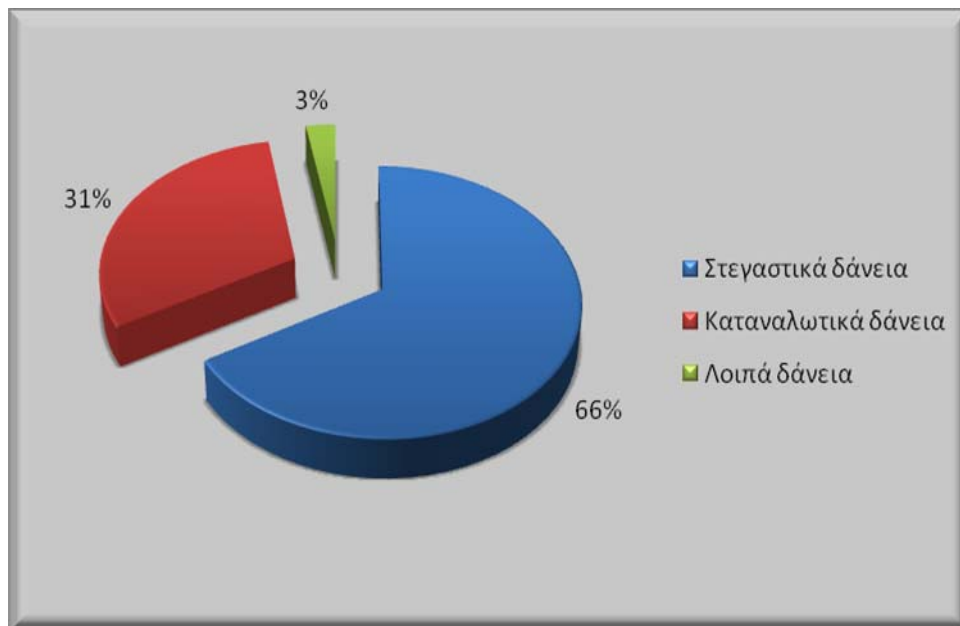
	Υπόλοιπα 31.12.2007 (εκατ. Ευρώ)	Υπόλοιπα 31.12.2006 (εκατ. Ευρώ)
Στεγαστικά δάνεια	69.363	57.145
Καταναλωτικά δάνεια	31.942	26.597
Πιστωτικές κάρτες	9.275	8.716
Λοιπά καταναλωτικά δάνεια	22.667	17.811
Λοιπά δάνεια	2.811	2.135
Σύνολο	104.116	85.877

Πηγή : Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2007

Διάγραμμα 2.5 : Δάνεια προς τα νοικοκυριά από τα εγχώρια Ν.Χ.Ι. στην Ελλάδα



Διάγραμμα 2.6 : Δάνεια προς τα νοικοκυριά από τα εγχώρια Ν.Χ.Ι. στην Ελλάδα



2.2.5) Τραπεζικά καταστήματα και εναλλακτικά δίκτυα διανομής χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών

Τα πιστωτικά ιδρύματα τα τελευταία χρόνια, βάσει και των δημοσιευμένων στοιχείων, συνεχώς προχωρούν στην επέκταση των δικτύων πώλησης των προϊόντων τους και δη των καταστημάτων τους. Σύμφωνα με τον πίνακα 2.3 το 2005 υπήρχαν 3.492 καταστήματα (δεν περιλαμβάνονται τα καταστήματα της Τράπεζας της Ελλάδος), το 2006 έφθασαν τα 3.710 ενώ το 2007 υπήρξε περαιτέρω αύξηση φθάνοντας τα 3.807. Το γεγονός αυτό φανερώνει την προτίμηση της πελατείας των πιστωτικών ιδρυμάτων να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους μέσω των τραπεζικών καταστημάτων. Κοιτάζοντας την αντίστοιχη τάση στα 25 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα διαπιστώσουμε ότι τα καταστήματα δεν αυξάνονται αλλά μειώνονται για την περίοδο 2001 έως 2006. Αν θέλουμε να προβλέψουμε την εξέλιξη της τάσης αυτής, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα ότι στην Ελλάδα αντιστοιχεί ένα κατάστημα για κάθε 3.005 κατοίκους, ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 25 είναι 2.183 κάτοικοι ανά κατάστημα, αυτό το οποίο θα πρέπει να περιμένουμε είναι αύξηση των τραπεζικών καταστημάτων στο άμεσο μέλλον⁵⁷.

Παράλληλα με την επέκταση των τραπεζικών τους καταστημάτων, οι τράπεζες προχώρησαν και στη δημιουργία-επέκταση των εναλλακτικών δικτύων διανομής των χρηματοπιστωτικών προϊόντων-υπηρεσιών. Συγκεκριμένα τα πιστωτικά ιδρύματα έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στην εγκατάσταση περισσότερων αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανημάτων (ATM) (είτε εντός των καταστημάτων τους, είτε off-site) όσο και στις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής (e-banking) και τηλεφωνικής τραπεζικής (phone banking). Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνεται το αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας των τραπεζών για επέκταση των εναλλακτικών τους δικτύων διανομής των προϊόντων-υπηρεσιών τους.

⁵⁷ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία, Ιούλιος 2008

Πίνακας 2.8 : Κατανομή αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανημάτων

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΥΤΟΜΑΤΩΝ ΤΑΜΕΙΟΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ									
	2005			2006			2007		
	Σε κατάστημα	Off-Site	Σύνολο	Σε κατάστημα	Off-Site	Σύνολο	Σε κατάστημα	Off-Site	Σύνολο
Ελληνικά Πιστωτικά Ιδρύματα	3633	2114	5747	3780	2362	6142	4042	2611	6653
Υποκαταστήματα ξένων Πιστωτικών Ιδρυμάτων	249	110	359	265	120	385	277	136	413
Συνεταιριστικές τράπεζες	126	26	152	130	46	176	144	60	204
Σύνολο	4008	2250	6258	4175	2528	6703	4463	2807	7270

Πηγή : Ελληνική Ένωση Τραπεζών

Αναλύοντας τον πίνακα βλέπουμε ότι από το 2005 έως το 2006 η αύξηση των αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανημάτων ανήλθε στο 7,1%, ενώ από το 2006 έως το 2007 η αύξηση αυτή ήταν της τάξης του 8,4%. Όμως τα τραπεζικά ιδρύματα δεν έμειναν μόνο στην αύξηση των ATM αλλά προχώρησαν τόσο στην αναβάθμιση όσο και στην διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω του συγκεκριμένου εναλλακτικού δικτύου. Εκτός λοιπόν από τις παραδοσιακές υπηρεσίες κατάθεσης, ανάληψης μετρητών και ερώτησης υπολοίπου, πλέον δύναται ο πελάτης να πραγματοποιεί ποικίλες τραπεζικές συναλλαγές, όπως η μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς τρίτων, η πληρωμή οφειλών από πιστωτικές κάρτες καθώς και η πληρωμή λογαριασμών επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας. Μέσω αυτών των προσπαθειών, οι τράπεζες προσπαθούν να μειώσουν το κόστος τους, μιας και η πραγματοποίηση συναλλαγών μέσω του γκισέ είναι η πλέον κοστοβόρα γι αυτές. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το κόστος ανά μέσο εξυπηρέτησης.

Πίνακας 2.9 : Κόστος συναλλαγών ανά μέσο εξυπηρέτησης

Συναλλαγή μέσω	Κόστος ανά συναλλαγή
Ταμείου	0,94 €
Τηλεφώνου	0,50 €
Αυτόματης ταμειολογιστικής μηχανής (ATM)	0,24 €
Διαδικτύου	0,03 €

Πηγή : Αποστολόπουλος Ιωάννης, 2004, Ειδικά θέματα Χρηματοδοτικής Διοικήσεως, εκδόσεις Σταμούλης

Τέλος, ενθαρρυντικό γεγονός αποτελεί για τις τράπεζες η αύξηση των εγγεγραμμένων χρηστών⁵⁸ στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking). Σύμφωνα με στοιχεία από την Ελληνική Ένωση Τραπεζών, στο τέλος του 2007 υπήρχαν 1.000.000 μέλη εγγεγραμμένα (φυσικά και νομικά πρόσωπα). Αντίστοιχα το 2006 υπήρχαν 800.000 μέλη ενώ το 2004 μόλις 100.000.

⁵⁸ Ως εγγεγραμμένοι χρήστες ορίζονται οι πελάτες των τραπεζών που μπορούν να κάνουν συναλλαγές αξίας μέσω Internet banking, είτε μέσω κωδικού (user name) συσχετισμένου με καταθετικό λογαριασμό, είτε μέσω κωδικού (user name) συσχετισμένου με κάρτα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αποστολόπουλος Ιωάννης, 2004, Ειδικά θέματα Χρηματοδοτικής Διοικήσεως, εκδόσεις Σταμούλης
2. Γιαννίτσης Τάσος, 1982, Οι ξένες τράπεζες στη Ελλάδα. Η μεταπολεμική περίοδος, Gutenberg
3. Κωστής Κώστας, Τσοκόπουλος Βάσιος, 1988, Οι τράπεζες στην Ελλάδα 1898–1928, εκδόσεις Παπαζήση,

ΑΡΘΡΑ

4. Γκόρτσος Βλ. Χρήστος, 2003, 75 χρόνια θεσμικών δραστηριοτήτων και εποικοδομητικών πρωτοβουλιών, Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών
5. Ζητρίδη Χ. Αντωνία, 1973, Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδος, Έκδοση δεύτερη, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών
6. Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, Γαγάνης Χρυσοβαλάντης, Δυναμικοί παίκτες, Το δυναμικό δείγμα ισολογισμών (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), 24^η έκδοση
7. Χαλίκιας Δημήτρης, Ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας από το '80 ως σήμερα, Επιλογή, Δεκέμβριος 2007-Ιανουάριος 2008

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ

8. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία, Ιούλιος 2008
9. Πανελλήνια Τράπεζα, Απολογισμός 2007
10. Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2007
11. Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2006

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.alpha.gr
www.bankofgreece.gr
www.economist.kathimerini.gr
www.emporiki.gr
www.hba.gr
www.nbg.gr
www.panelliniabank.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.1) Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών είναι πολύ σημαντικό για το λόγο ότι τα στοιχεία αυτού επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις επιδόσεις τους. Αρχικά θα πρέπει να επισημανθεί ότι οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξαρτήτως του κλάδου της, δραστηριοποιείται εντός κάποιου περιβάλλοντος. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από :

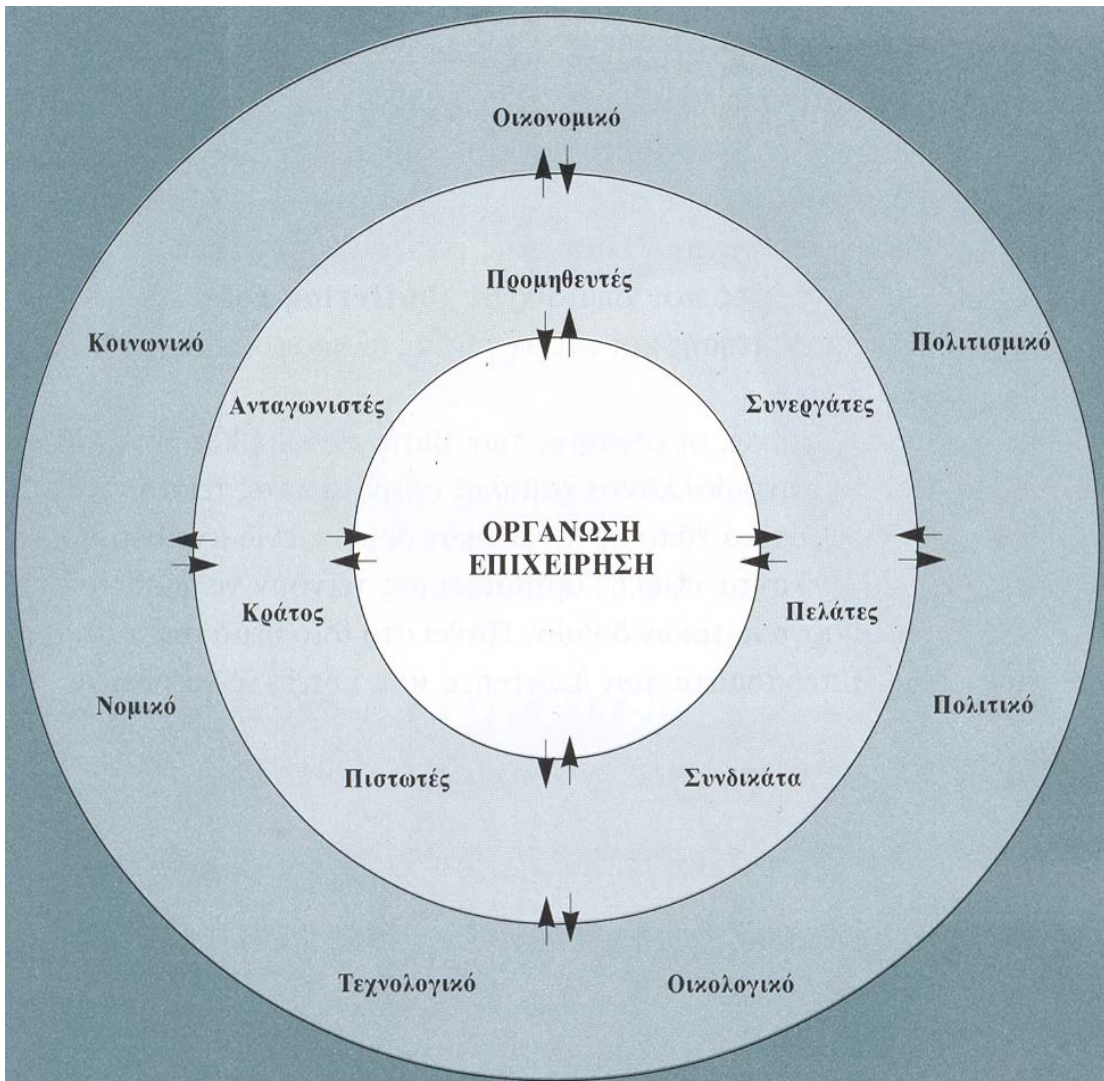
- Το Μάκρο–Περιβάλλον ή Γενικευμένο Περιβάλλον
- Το Μίκρο–Περιβάλλον ή Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Τη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να προβαίνουν στην ανάλυση των χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να μπορέσουν να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν διάφορα γεγονότα αλλά και τάσεις που βρίσκονται εκτός του ελέγχου τους. Ουσιαστικά, αυτό στο οποίο αποσκοπεί η κάθε διοίκηση οποιουδήποτε οργανισμού είναι να εντοπίσει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές που παρουσιάζονται και στη συνέχεια να διαμορφώσει τις στρατηγικές αυτές που θα είναι οι πλέον κατάλληλες για να εκμεταλλευτεί στο έπακρον τις ευκαιρίες αλλά και να αποφύγει ή να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο τις συνέπειες των απειλών.

Δηλαδή, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εντοπίσουν τις κυριότερες μεταβλητές που τις επηρεάζουν ώστε να μπορέσουν να αντιδράσουν άμεσα και γρήγορα και εν τέλει να επιτύχουν βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους και ισχυροποίηση της θέσης τους στις αγορές, στις οποίες δραστηριοποιούνται. Αν κάποια επιχείρηση αγνοήσει το εξωτερικό περιβάλλον της και συγκεκριμένα αν δε λάβει υπόψη τις αλλαγές στους παράγοντες αυτού που την επηρεάζουν τότε διακινδυνεύει όχι μόνο την μακροήμερευσή της αλλά την ίδια της την επιβίωση.

Στο διάγραμμα το οποίο ακολουθεί παρουσιάζονται οι κυριότερες μεταβλητές του περιβάλλοντος ενός οργανισμού.

Διάγραμμα 3.1 : Μεταβλητές του Περιβάλλοντος



Πηγή : Μπουραντάς Δημήτρης, 2001, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

3.2) Το Μάκρο-Περιβάλλον (Societal Environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις, οι οποίες επιδρούν στις λειτουργίες της επιχείρησης και όχι μόνο. Τα στελέχη των οργανισμών, όπως αναφέρθηκε, προσπαθούν να εντοπίσουν τις νέες τάσεις και εκείνα τα γεγονότα που θα επηρεάσουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τις στρατηγικές των οργανισμών. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις συνήθως δε μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το μάκρο-περιβάλλον καθώς και οι παράγοντες αυτού είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια.

Οι παράγοντες-διαστάσεις που αποτελούν το μάκρο-περιβάλλον είναι πολλοί αλλά οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι⁵⁹ :

- Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον (Political–Legal environment)
- Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment)
- Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural environment)
- Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment)

3.2.1) Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον (Political–Legal environment)

Το πολιτικό–νομικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Για παράδειγμα η προσθήκη ή η κατάργηση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση κάποιας χώρας είναι πιθανό να δημιουργήσει σημαντικές απειλές αλλά και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που επηρεάζονται από αυτόν. Το πολιτικό–νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τις πολυεθνικές εταιρείες, αυτές πρέπει να δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στο πολιτικό–νομικό περιβάλλον των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Οι επιχειρήσεις αυτές οφείλουν να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων.

3.2.2) Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment)

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στα οικονομικά μεγέθη του κράτους στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης⁶⁰. Κάποιοι από τους παράγοντες που εξετάζονται είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, η ανεργία κ.α.

⁵⁹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

⁶⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι κατά την εξέταση του οικονομικού περιβάλλοντος θα ήταν ορθό να ληφθεί υπόψη το επιχειρησιακό περιβάλλον, το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον, το εθνικό οικονομικό περιβάλλον και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών.

3.2.3) Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural environment)

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κάποιοι σημαντικοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εκάστοτε επιχείρηση είναι⁶¹:

- Η θέση της γυναίκας στην εργασία
- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου
- Το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών
- Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού–δημογραφικές αλλαγές

Ο τρόπος με τον οποίο αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τους οργανισμούς τόσο εν δυνάμει απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

3.2.4) Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment)

Η ανάλυση του τεχνολογικού περιβάλλοντος εξετάζει τα τεχνολογικά επιτεύγματα που πραγματοποιούνται έξω από την αγορά αλλά είναι πιθανό να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις και τις στρατηγικές αυτών. Αυτές οι τάσεις-επιτεύγματα μπορούν να αποτελούν ευκαιρίες για αυτές τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους, και απειλές για εκείνες που δε θα μπορέσουν να προσαρμοστούν άμεσα και επιτυχημένα.

⁶¹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει⁶²:

- τις ανακαλύψεις της επιστήμης
- τις βελτιώσεις μηχανημάτων και μεθόδων παραγωγής
- τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων
- την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων

Πίνακας 3.1 : Ανάλυση μάκρο–περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν	• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη
• Επιτόκιο	• Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη
• Προσφορά χρήματος	• Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
• Επίπεδο ανεργίας	• Προστασία ευρεσιτεχνιών
• Έλεγχοι μισθών / τιμών	• Νέα προϊόντα
• Υποτίμηση / ανατίμηση	• Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά
• Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας	• Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
• Διάθεση εισοδήματος	
• Πληθωριστικές τάσεις	
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων	• Αλλαγές στον τρόπο ζωής
• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος	• Καριέρα
• Φορολογία	• Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
• Ειδικά κίνητρα	• Μετακίνηση του πληθυσμού
• Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου	
• Κυβερνητική σταθερότητα	
• Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές	

Πηγή : Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 2002

⁶² Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

3.3) Το Μάκρο–Περιβάλλον του τραπεζικού κλάδου

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι περιβαλλοντικές αυτές δυνάμεις οι οποίες είναι πιθανό να προκαλέσουν επιπτώσεις γενικότερα στην οικονομία αλλά και ειδικότερα στις επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου. Όπως έχει αναφερθεί οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι πάρα πολλοί, παρόλ' αυτά όμως έχουν επιλεγεί οι σημαντικότεροι που μπορεί να διαδραματίσουν έναν πιο ενεργό και σημαντικό ρόλο στην οικονομία.

3.3.1) Πολιτικό–Νομικό Περιβάλλον (Political–Legal environment)

Στο συγκεκριμένο περιβάλλον θα εξεταστούν παράγοντες όπως η κυβερνητική σταθερότητα, η φορολογία, τα ειδικά κίνητρα και οι νόμοι–διατάξεις περί τραπεζών.

3.3.1.1) Κυβερνητική σταθερότητα

Οι κυβερνήσεις και οι εκάστοτε αποφάσεις τους είναι αυτές οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη ενός κλάδου, στη δημιουργία μελλοντικών ελπιδοφόρων προοπτικών για κάποιον άλλον καθώς και στην πρόκληση δυσάρεστων συνεπειών για κάποιον τρίτο π.χ. εισαγωγή σε φάση–στάδιο ύφεσης. Επίσης η εκάστοτε κυβέρνηση μιας χώρας είναι αυτή η οποία με τις ενέργειές της και το όραμά της θα καταφέρει ή όχι να προσδώσει σταθερότητα τόσο σε πολιτικό επίπεδο όσο και σε κοινωνικό, οικονομικό επίπεδο και όχι μόνο. Η ύπαρξη επομένως μιας κυβέρνησης με τέτοιου είδους χαρακτηριστικά αποπνέει σταθερότητα για ολόκληρη τη χώρα σε κάθε επίπεδο και εξαλείφει φαινόμενα ανεπιθύμητων συμβάντων–αναταραχών. Αυτό το διαμορφωμένο σταθερό πολιτικό κλίμα μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος γενικότερα, αλλά και ειδικότερα ενός οικονομικού περιβάλλοντος, και να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για ανάπτυξη της οικονομίας είτε από εγχώριες επιχειρήσεις είτε από ξένους ομίλους που πιθανόν θα δραστηριοποιηθούν στην εν λόγω χώρα εξαιτίας του σταθερού και όχι μόνο πολιτικού περιβάλλοντος. Επομένως η κυβερνητική σταθερότητα που θα συμβάλλει στην αποφυγή αναταραχών και σημαντικών αλλαγών είναι αυτή η οποία μπορεί να

δημιουργήσει τόσο θετικές όσο και δυσοίωνες προοπτικές για το μέλλον σε κάθε επίπεδο.

3.3.1.2) Φορολογία

Μεταβολές στη φορολογία και συγκεκριμένα αύξηση της φορολογίας των νοικοκυριών καθώς και των επιχειρήσεων έχει ως συνέπεια τη μείωση της αγοραστικής τους δύναμης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί αρνητικές προοπτικές και φυσικά περιορίζει τις βλέψεις τους για ανάπτυξη-επέκταση. Καταρχήν, αναφορικά με τα νοικοκυριά, τους περιορίζει την οικονομική τους δυνατότητα δηλαδή τους στερεί εν μέρει την αγοραστική τους δύναμη αλλά και τη δυνατότητα της αποταμίευσης. Αποτέλεσμα αυτού ο περιορισμός των οποιονδήποτε αναγκών τους και η μείωση της κατανάλωσής τους στο ελάχιστο δυνατό.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις και αυτές έχουν αντίστοιχες επιπτώσεις. Για παράδειγμα μια επιβολή φόρου στα κέρδη ή στα έσοδα αυτών, τους στερεί υψηλότερα κέρδη επομένως και μεγαλύτερη ρευστότητα. Επίσης με την επιβολή επιπλέον ή μεγαλύτερων φόρων, τους περιορίζεται η ανάπτυξη με άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση των επενδύσεων τόσο σε κάθε κλάδο ξεχωριστά όσο και στο σύνολο της οικονομίας. Τέλος, είναι ευκόλως κατανοητό ότι μια ενδεχόμενη μείωση στη φορολογία τόσο των νοικοκυριών όσο και των επιχειρήσεων θα έχει τις αντίθετες συνέπειες από τις προαναφερθείσες.

Αναφερόμενοι στην Ελλάδα και στις αλλαγές οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί, διευκρινίζεται ότι εντός του 2007 πραγματοποιήθηκε μείωση της φορολογίας των επιχειρήσεων⁶³. Το γεγονός αυτό σχετικά με τον επιχειρηματικό κόσμο και γενικότερα με την οικονομία της χώρας χαρακτηρίζεται ως θετική εξέλιξη. Επομένως η αύξηση των επενδύσεων και η επέκταση των επιχειρηματικών μονάδων, που θα έχουν ως συνέπεια την ανάπτυξη της οικονομίας, τα έτη που θα ακολουθήσουν είναι ένα πιθανό ενδεχόμενο.

⁶³Σώκου Κατερίνα, Μειώθηκε η φορολογική επιβάρυνση των επιχειρήσεων, Το Βήμα 18 Φεβρουαρίου 2007

3.3.1.3) Ειδικά κίνητρα

Τα ειδικά κίνητρα τα οποία μπορούν να προσφερθούν τόσο σε νοικοκυριά όσο και σε επιχειρήσεις εκτός από πολλά είναι και διαφόρων ειδών. Όσο περισσότερα κίνητρα προσφέρει η εκάστοτε κυβέρνηση για ανάπτυξη της οικονομίας, κυρίως γίνεται λόγος για κίνητρα σε επιχειρήσεις, τόσο μεγαλύτερες-περισσότερες θα είναι οι επενδύσεις που θα πραγματοποιηθούν. Οι επιχειρήσεις θα προσπαθήσουν να μεγαλώσουν, να επεκταθούν και γενικότερα να ισχυροποιήσουν τη θέση τους και να αυξήσουν τα μερίδια στον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Ταυτόχρονα όμως δεν πρέπει να αποκλείεται και το ενδεχόμενο της υλοποίησης και των επεκτατικών βλέψεων των εταιρειών για χώρες του εξωτερικού και δη τις Νοτιοανατολικές ευρωπαϊκές χώρες που αποτελούν ένα περιβάλλον με πολλές προοπτικές. Παράλληλα όμως κίνητρα με κατεύθυνση την ανάπτυξη της οικονομίας μπορεί να οδηγήσουν στην διευκόλυνση των αποφάσεων νέων και φιλόδοξων επιχειρηματιών για τη δημιουργία νέων, καινοτόμων και ελπιδοφόρων επιχειρήσεων.

3.3.1.4) Νόμοι-διατάξεις περί τραπεζών

Κατά καιρούς οι τράπεζες έχουν κληθεί να εφαρμόσουν διατάξεις οι οποίες έχουν επιβληθεί από την Τράπεζα της Ελλάδος ή ακόμη και από πανευρωπαϊκούς οργανισμούς, οι οποίοι έχουν ως σκοπό τους τη θωράκιση και τη σταθερότητα του διεθνούς τραπεζικού συστήματος. Ένα από τα παραδείγματα είναι η Επιτροπή της Βασιλείας η οποία έχει ως σκοπό της, τη διαμόρφωση ομοιόμορφων κανόνων ελέγχου και εποπτικών πρακτικών για το τραπεζικό σύστημα. Είναι σχετικά πρόσφατη η οδηγία στην οποία έπρεπε να προσαρμοσθούν οι τράπεζες (όχι μόνο της Ελλάδας) και να την εφαρμόσουν από τις αρχές του 2007 (Βασιλεία II). Η οδηγία αυτή ασχολείται, μεταξύ άλλων, και με τα Ίδια Κεφάλαια των τραπεζών και ουσιαστικά εξετάζει την κεφαλαιακή επάρκεια των πιστωτικών ιδρυμάτων σε σχέση με τους τραπεζικούς κινδύνους, τους οποίους αναλαμβάνουν⁶⁴. Η αναθεώρηση του τρόπου υπολογισμού της κεφαλαιακής επάρκειας, από αυτόν τον οποίο εφαρμόζαν σύμφωνα με την προηγούμενη οδηγία (Βασιλεία I), είχε σαν αποτέλεσμα να επηρεάσει την οικονομική κατάσταση των εν λόγω ιδρυμάτων.

⁶⁴ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2007

Επίσης, τα πιστωτικά ιδρύματα καλούνται να εφαρμόσουν οδηγίες οι οποίες εξυπηρετούν διάφορους σκοπούς όπως τη διαφάνεια στον κλάδο καθώς και την πρόληψη της χρησιμοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και τη χρηματοδότηση της τρομοκρατίας. Τέλος οι παρεμβάσεις οι οποίες γίνονται μπορεί να είναι και από τα εσωτερικά εποπτικά όργανα της χώρας και δη την Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία μερικές από τις αποφάσεις τις οποίες έχει πάρει κατά καιρούς είναι για παράδειγμα ο καθορισμός συγκεκριμένης μεθόδου υπολογισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων σχετικά με τον πιστωτικό κίνδυνο, η δημοσιοποίηση των αποφάσεών της σχετικά με τις κυρώσεις τις οποίες επιβάλλει καθώς και η αύξηση των ορίων των διοικητικών κυρώσεων που μπορεί να επιβάλλει στις εποπτευόμενες από αυτήν επιχειρήσεις⁶⁵ (Π.Δ./Τ.Ε.2602/4.2.2008).

3.3.2) Οικονομικό Περιβάλλον (Economic environment)

Στο οικονομικό περιβάλλον θα εξετάσουμε παράγοντες όπως το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, τα επιτόκια, τα επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης, το κόστος εργασίας καθώς και το κόστος ενέργειας.

3.3.2.1) Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.)

Το Α.Ε.Π. της χώρας που αντιπροσωπεύει τη συνολική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε μια οικονομία⁶⁶ παραμένει σε υψηλά επίπεδα αν και στο δεύτερο μισό του 2007 μειώθηκε ο ρυθμός αύξησής του. Η κάμψη αυτή προήλθε από την αναταραχή που δημιουργήθηκε στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της Αμερικής και γενικεύτηκε στις χρηματοπιστωτικές αγορές ολόκληρης της υφηλίου. Παρόλ' αυτά όμως το Α.Ε.Π. κυμαίνεται στο 4% που σε σύγκριση με το μ.ο. της ζώνης του ευρώ (2,6%) είναι αρκετά υψηλότερο. Ο δείκτης αυτός δείχνει καταρχήν την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και κατά δεύτερον αναδεικνύει τις θετικές προοπτικές αυτής για το μέλλον.

⁶⁵ Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2007

⁶⁶ Αρτίκης Π. Γεώργιος, 2003, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks

3.3.2.2) Επιτόκια

Τα τραπεζικά επιτόκια συνεχίζουν την ανοδική τους πορεία καθώς αυτά επηρεάζονται-διαμορφώνονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.). Η αναταραχή που έχει εμφανιστεί στις χρηματοπιστωτικές αγορές από το δεύτερο εξάμηνο του 2007 και έπειτα, οδήγησε την Ε.Κ.Τ. στη λήψη μέτρων και συγκεκριμένα στην αύξηση των επιτοκίων αφήνοντας ανοικτό το ενδεχόμενο για νέα αύξηση αυτών εφόσον συνεχιστεί η κρίση στις χρηματοπιστωτικές αγορές. Φυσικό επακόλουθο της ανόδου των επιτοκίων είναι βραχυπρόθεσμα η αύξηση του κόστους για τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά⁶⁷ ενώ δεν αποκλείεται μακροπρόθεσμα να επηρεάσει σημαντικότερα την οικονομία είτε μέσω μιας αξιοσημείωτης επιβράδυνσης του ρυθμού αύξησής της είτε ακόμη χειρότερα ωθώντας την σε στάδιο ύφεσης.

3.3.2.3) Επίπεδα ανεργίας και απασχόλησης

Λόγω της αύξησης της οικονομικής δραστηριότητας, όπως διαφαίνεται και από τα παραπάνω μακροοικονομικά στοιχεία (Α.Ε.Π.), έχει παρατηρηθεί μείωση της ανεργίας κατά 0,6%. Ταυτόχρονα με τη μείωση της ανεργίας παρουσιάζεται και αύξηση της απασχόλησης (1,3%)⁶⁸. Αποτέλεσμα αυτού είναι η εύρεση απασχόλησης από τους άνεργους και φυσικά η ενίσχυση της οικονομικής τους κατάστασης και της αγοραστικής τους δύναμης. Επομένως, όλα τα παραπάνω είναι δυνατό να συμβάλλουν και στην αύξηση της κατανάλωσης.

3.3.2.4) Κόστος εργασίας

Όπως ενδεικτικά αναφέρουν πρόσφατα δημοσιευμένα στοιχεία το κόστος εργασίας στην Ελλάδα είναι υψηλό. Αν σε αυτή τη διαπίστωση συνυπολογιστεί ότι για τις επιχειρήσεις είτε μικρές είτε μεγάλες το κόστος εργασίας ίσως να αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κόστη, τότε καταλαβαίνει κανείς τις αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει αυτού του είδους το γεγονός. Επιπλέον μια πιθανή αύξηση του κόστους εργασίας

⁶⁷ Τζώρτζη Ευγενία, Τελειώνει το φθινό χρέμα για τράπεζες και δανειολήπτες, Καθημερινή οικονομική 16 Δεκεμβρίου 2007

⁶⁸ Πανελλήνια Τράπεζα, Απολογισμός 2007

είναι φυσικό να οδηγήσει σε δυσχερή θέση επιχειρηματικές μονάδες στο μέλλον και να δημιουργήσει αρνητικές συνέπειες στην οικονομία.

3.3.2.5) Κόστος ενέργειας

Η κυριότερη πηγή ενέργειας στη χώρα μας εξακολουθεί και είναι το πετρέλαιο. Όσο πιο εξαρτημένη είναι η οικονομία κάποιας χώρας από συγκεκριμένη πηγή ενέργειας-πόρων τόσο πιο ευάλωτη ή τόσο πιο σημαντικές θα είναι οι επιπτώσεις από μεταβολές στην τιμή του συγκεκριμένου πόρου. Επιπλέον λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι το πετρέλαιο είναι ένα αγαθό το οποίο συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο άσκησης πίεσης και πάνω στο οποίο “παίζονται” παιχνίδια σκοπιμότητας, είναι σύνηθες φαινόμενο οι μεταβολές στην προσφορά του, κατά συνέπεια και στην τιμή του. Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η αύξηση της τιμής του πετρελαίου που παρατηρήθηκε κατά το έτος 2007 έχει ως φυσικό επακόλουθο την αύξηση του κόστους ενέργειας κυρίως για τις επιχειρήσεις αλλά και για τα νοικοκυριά δημιουργώντας προβλήματα στην οικονομική τους κατάσταση.

3.3.3) Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural environment)

Αναφορικά με το συγκεκριμένο περιβάλλον η δραστηριοποίηση των καταναλωτών, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής καθώς και οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών είναι κάποιοι από τους παράγοντες που μπορούν να επιφέρουν αλλαγές.

3.3.3.1) Δραστηριοποίηση καταναλωτών-σωματείων

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν δημιουργηθεί οργανισμοί οι οποίοι έχουν ως πρωταρχικό σκοπό λειτουργίας τους την προστασία των καταναλωτών από τις επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσονται σε καθημερινή βάση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα για οποιαδήποτε παρατυπία γίνεται εις βάρος του οποιουδήποτε καταναλωτή και εφόσον αυτό γίνει αντιληπτό και αναφερθεί να υπάρχει οργανωμένη κίνηση ενάντια στην παράτυπη επιχείρηση. Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο ένας τέτοιου είδους εξειδικευμένος οργανισμός είναι ο Μεσολαβητής Τραπεζικών-

Επενδυτικών Υπηρεσιών. Οι καταναλωτές οι οποίοι έχουν οποιοδήποτε παράπονο που αφορά συναλλαγή με κάποιο τραπεζικό ίδρυμα και όχι μόνο, μπορούν να απευθυνθούν σε αυτόν για την επίλυσή του. Συνειδητοποιεί λοιπόν κανείς εύκολα την αυξημένη δυνατότητα που έχει πλέον ο καταναλωτής σχετικά με τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων και τη δικαίωσή του έναντι των επιχειρήσεων με τις οποίες συναλλάσσεται και παρατυπούν.

3.3.3.2) Αλλαγές στον τρόπο ζωής

Η αλλαγή του ρόλου της γυναίκας η οποία έχει συντελεσθεί εδώ και αρκετά χρόνια, δηλαδή η ανεξαρτητοποίησή της και η είσοδός της πιο ενεργά και πιο μαζικά στον εργασιακό χώρο έχει σαν αποτέλεσμα και την αύξηση της αγοραστικής της δύναμης. Το νέο αυτό δεδομένο δεν περνά απαρατήρητο καθώς η αύξηση της αγοραστικής δύναμης συνήθως παραπέμπει και σε αυξημένη κατανάλωση. Πόσο μάλλον όταν αναφερόμαστε σε ένα τόσο μεγάλο τμήμα του πληθυσμού. Επιπλέον το καταναλωτικό πρότυπο το οποίο έχει υιοθετηθεί-επικρατήσει, οδηγεί πολλές φορές στην υπερκατανάλωση με συνέπεια τη δημιουργία πρόσφορου εδάφους για τις επιχειρήσεις.

3.3.3.3) Ηθικοί κανόνες και κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών

Ανέκαθεν υπήρχε η τάση των οργανισμών για θέσπιση ηθικών κανόνων τόσο στον τρόπο δράσης τους και γενικότερα σε ότι αφορά τον τομέα δραστηριοποίησής τους, όσο όμως και στην υπευθυνότητά τους έναντι ολόκληρης της κοινωνίας. Άλλωστε δεν πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι «ζωντανοί» οργανισμοί οι οποίοι βιώνουν μέσα σε μια κοινωνία και φυσικά επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τα τεκταινόμενα εντός αυτής. Η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια συνεχώς αυξάνεται, χωρίς να αποκλείονται και περιπτώσεις οι οποίες θα επιβεβαίωναν το αντίθετο, και οι οργανισμοί φαίνεται να δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον και να είναι πιο ευαισθητοποιημένοι για την κοινωνία μέσα στην οποία βιώνουν και οι ίδιοι. Όσο όμως αυξάνεται η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρηματικών μονάδων τόσο αυξάνεται και η ενεργοποίηση της κοινωνίας έναντι κακόβουλων πρακτικών από τις επιχειρήσεις. Η ύπαρξη σωματείων που έχουν ως στόχο την εναντίωσή τους σε οργανισμούς οι οποίοι βλάπτουν για παράδειγμα το

περιβάλλον αλλά γενικότερα βλέπουν την κοινωνία είναι σήμερα περισσότεροι σε σχέση με το παρελθόν και διαδραματίζουν έναν πιο ενεργό ρόλο.

3.3.4) Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological environment)

Στο τεχνολογικό περιβάλλον γίνεται κυρίως αναφορά για επιτεύγματα της τεχνολογίας, τις δαπάνες του κράτους και των επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη που θα βοηθήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και όχι μόνο. Οι παράγοντες οι οποίοι θα εξεταστούν παρακάτω είναι η τηλεπικοινωνιακή υποδομή-διαθεσιμότητα Διαδικτύου και οι κακόβουλες επιθέσεις ενάντια στις επιχειρήσεις κυρίως μέσω του Διαδικτύου.

3.3.4.1) Τηλεπικοινωνιακή υποδομή και διαθεσιμότητα Διαδικτύου (Internet)

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια συντονισμένη προσπάθεια που στοχεύει στην αναβάθμιση της τηλεπικοινωνιακής υποδομής, η οποία αυτομάτως συντελεί και στην επέκταση της χρήσης του Διαδικτύου από μεγαλύτερο αριθμό χρηστών. Έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές επενδύσεις από τις επιχειρήσεις, οι οποίες συνεχώς και αυξάνονται, που ως δραστηριότητά τους έχουν την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και πρόσβασης στο Διαδίκτυο και συγκεκριμένα έχουν προβεί στην αναβάθμιση του δικτύου τους (κατασκευή ιδιόκτητων δικτύων), γεγονός που αυτόματα τις καθιστά ικανές να προσφέρουν στο ευρύ κοινό μεγαλύτερη ταχύτητα πρόσβασης, επομένως ευκολότερη-γρηγορότερη, αλλά κυρίως και πιο φθηνή πρόσβαση. Η εξάπλωση της χρήσης του Διαδικτύου αναμφίβολα αυξάνει και τον αριθμό των χρηστών του. Πλέον το Διαδίκτυο χρησιμοποιείται από περισσότερους χρήστες αλλά το κυριότερο είναι ότι χρησιμοποιείται εντατικότερα, συγκριτικά με το παρελθόν, για την εξυπηρέτηση των εργασιών και την ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών του. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν δραστηριοποιηθεί στο συγκεκριμένο «χώρο» μιας και προσφέρει πολλές δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη.

3.3.4.2) Κακόβουλες επιθέσεις

Η χρήση του Διαδικτύου λόγω της ανωνυμίας της οποίας προσφέρει έχει σαν αποτέλεσμα να αποτελεί πρόσφορο έδαφος για επίδοξους «απατεώνες». Επομένως,

δε λείπουν συμβάντα εξαπάτησης χρηστών του Διαδικτύου. Συγκεκριμένα, υπάρχουν περιπτώσεις που σε κάποιον συναλλασσόμενο έχουν κλέψει τα προσωπικά στοιχεία της κάρτας του (πιστωτικής-χρεωστικής κατά κύριο λόγο) σε συναλλαγή την οποία πραγματοποίησε μέσω Διαδικτύου. Οι επιτηδείοι εστιάζουν κυρίως στην υποκλοπή των προσωπικών στοιχείων και των λογαριασμών των χρηστών οι οποίοι είτε πραγματοποιούν κάποια συναλλαγή, παραδείγματος χάρη αγορά κάποιου προϊόντος από την ιστοσελίδα κάποιας «ψηφιακής επιχείρησης», είτε ακόμη και κατά την ενημέρωσή τους για τους τραπεζικούς λογαριασμούς τους από τις ιστοσελίδες των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Επιπλέον πολλές φορές έχουν αποτελέσει στόχο επιτηδείων οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές των πιστωτικών οργανισμών. Σκοπός και σε αυτή την περίπτωση είναι η υποκλοπή των προσωπικών στοιχείων των πελατών και η κατασκευή νέων καρτών-κλώνων που θα παρέχουν πρόσβαση στους λογαριασμούς τους. Και οι δύο αυτές περιπτώσεις είναι αναμενόμενο ότι αποτελούν πλήγμα για την ασφάλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα πιστωτικά ιδρύματα και ωθούν το συναλλασσόμενο κοινό σε παλαιούς και κοστοβόρους τρόπους συναλλαγής για τις τράπεζες, όπως μέσω ταμείου.

3.4) Το Μίκρο–Περιβάλλον

Οποιοσδήποτε οργανισμός, προκειμένου να μπορέσει να διαμορφώσει μία άρτια στρατηγική, θα πρέπει εκτός από την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος να προβεί και σε μια ολοκληρωμένη ανάλυση του άμεσου ή ανταγωνιστικού περιβάλλοντός του.

Το μίκρο–περιβάλλον είναι εκείνο το περιβάλλον που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Διαφορετικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι το περιβάλλον αυτό μέσα στο οποίο βιώνει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το μίκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει ένα πλήθος παραγόντων-δυνάμεων, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα και πολλές φορές σημαντικά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Οι ομάδες (stakeholders) που άμεσα επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται από τις λειτουργίες της κάθε επιχείρησης μπορεί να είναι⁶⁹:

- Κυβέρνηση

⁶⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

- Μέτοχοι (shareholders)
- Προμηθευτές
- Ανταγωνιστές
- Πελάτες
- Τοπική κοινωνία
- Εργατικές ενώσεις

Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ανάγκες και επιθυμίες της κάθε ομάδας ενδιαφερομένων γιατί όπως έχει προαναφερθεί αυτές μπορούν να επηρεάσουν τον ίδιο και τη στρατηγική του.

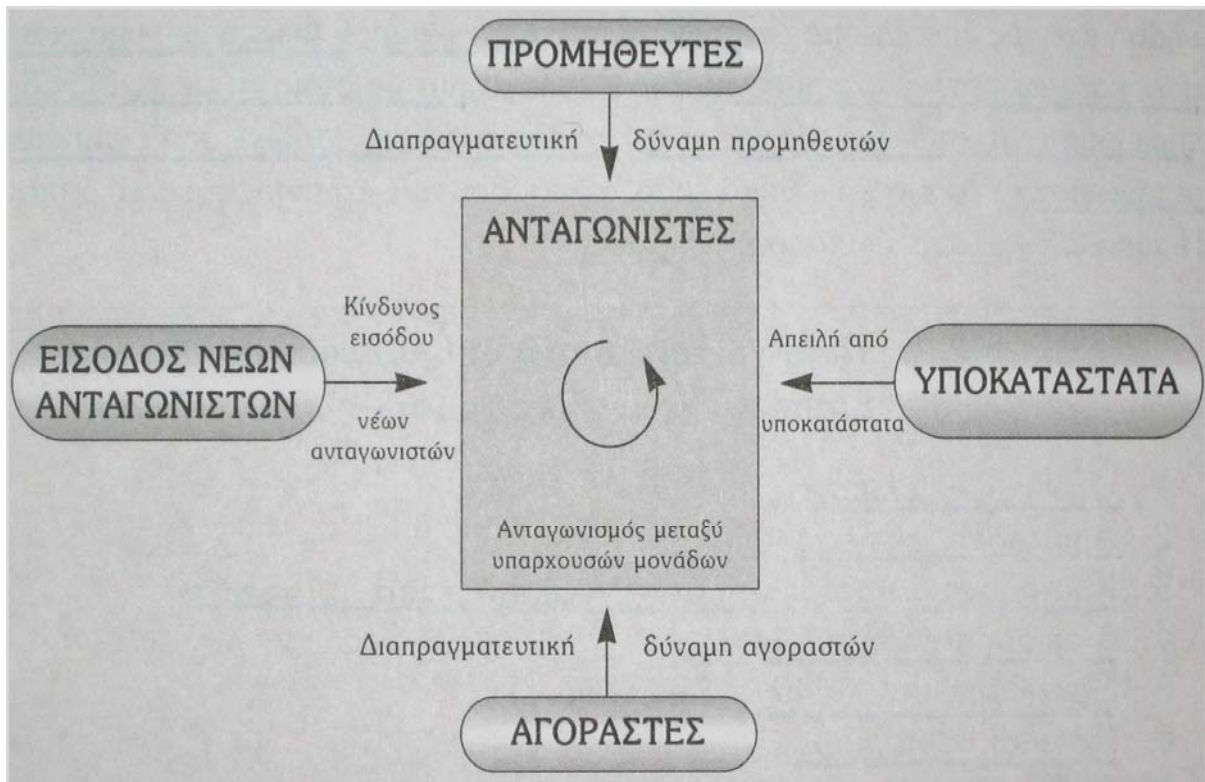
3.4.1) Η προσέγγιση του M. Porter

Ο M. Porter υποστηρίζει στο βιβλίο του Competitive Strategy ότι τους οργανισμούς τους ενδιαφέρει περισσότερο η ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου δραστηριοποίησής τους. Επίσης συμπληρώνει ότι το επίπεδο της έντασης καθορίζεται από τις πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces), οι οποίες είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Επιπλέον, οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν εκτός από την ένταση, τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει κάποιος οργανισμός. Μέσω αυτής της ανάλυσης ο οργανισμός επιτυγχάνει τη συγκέντρωση στοιχείων που θα τον βοηθήσουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής του. Ταυτόχρονα όμως προσδιορίζει και τον τρόπο που η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος εν συνεχεία καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει ο οργανισμός. Άρα η επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter.

Διάγραμμα 3.2 : Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)



Πηγή : Michael E. Porter, 1980, Competitive strategy, NY: The Free Press

3.4.1.1) Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Κλάδοι με αποδόσεις κεφαλαίου υψηλότερες από το κόστος τους και με μεγάλα περιθώρια κέρδους είναι φυσικό να αποτελούν πόλο έλξης για τις νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος όμως νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο προκαλεί αλλαγές στη δυναμικότητα, στους πόρους που είναι αναγκαίοι για τις επιχειρήσεις καθώς και στον ανταγωνισμό μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων επιχειρήσεων του κλάδου⁷⁰. Επομένως είναι εύλογο ένας υφιστάμενος οργανισμός σε έναν κλάδο να επιδιώκει να θέσει φραγμούς εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές λόγω της απειλής που συνιστά το γεγονός αυτό για τον ίδιο.

⁷⁰ Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

Πίνακας 3.2 : Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. Κοστολογικά μειονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας
5. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
6. Κυβερνητική πολιτική
7. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Πηγή : Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- Οικονομίες κλίμακας: Σε διάφορους κλάδους, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής τους. Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε αναλογία με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων⁷¹. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας αποθαρρύνει τη νεοεισερχόμενη επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο με μικρή παραγωγική ικανότητα λόγω του γεγονότος ότι αυτή θα επιβαρύνεται με υψηλότερο κόστος έναντι των ανταγωνιστών. Άρα θα απολαμβάνει μικρότερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ή μπορεί ακόμη να έχει και ζημία. Επίσης, όσον αφορά τις οικονομίες κλίμακας, αυτές μπορούν να υφίστανται–αποκτηθούν σε πολλές επιχειρηματικές λειτουργίες όπως παραγωγή, E&A, προμήθεια, μάρκετινγκ
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Για να μπορέσει ένας οργανισμός να εισέλθει και να ανταγωνιστεί σε ένα νέο κλάδο θα πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις. Οι επενδύσεις αυτές δεν αφορούν μόνο τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό αλλά κεφάλαια επίσης χρειάζονται για τα αποθέματα, για τις πιστώσεις των πελατών, για τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι αν και η είσοδος σε έναν κλάδο μπορεί να φαίνεται ελκυστική, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, προκειμένου να είναι σε θέση ο νεοεισερχόμενος να ανταγωνιστεί επιτυχώς, να είναι απαγορευτικές

⁷¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- Κοστολογικά μειονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος⁷²: Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις σε κάποιον κλάδο είναι λογικό να έχουν κάποια πλεονεκτήματα έναντι των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων σε αυτόν. Τα πλεονεκτήματα αυτά για τα οποία γίνεται λόγος, απορρέουν κυρίως από τη μακρόχρονη παρουσία των οργανισμών σε συγκεκριμένο κλάδο. Τέτοια πλεονεκτήματα είναι η τεχνογνωσία (know-how) της παραγωγής των προϊόντων–υπηρεσιών, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η καμπύλη εμπειρίας, η ευνοϊκή τοποθεσία, οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν τρόπους που θα μειώσουν ή ακόμη και θα εξαλείψουν τέτοιου είδους κοστολογικά μειονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους για να μπορέσουν να είναι ανταγωνιστικές
- Διαφοροποίηση προϊόντος-υπηρεσίας: Η διαφοροποίηση του προϊόντος–υπηρεσίας είναι ένας επιπλέον παράγοντας που περιορίζει την είσοδο σε έναν κλάδο. Η διαφοροποίηση αναφέρεται τόσο στις πραγματικές όσο και στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν το προϊόν–υπηρεσία μοναδικό στο είδος του⁷³. Από το βαθμό στον οποίο ένα υπάρχον προϊόν–υπηρεσία θεωρείται μοναδικό, προσδιορίζεται και το κόστος μετακίνησης (switching cost) για τον καταναλωτή αυτού. Όσο περισσότερα διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα ενός κλάδου από τους ανταγωνιστές, τόσο δυσκολότερο είναι για τους νεοεισερχόμενους να δημιουργήσουν μια πελατειακή βάση. Επομένως για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τους υπόλοιπους “παίκτες” του κλάδου θα πρέπει να επενδύσουν υψηλά χρηματικά ποσά σε E&A, δίκτυα διανομής, διαφήμιση
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο είναι ένα επιπλέον εμπόδιο εισόδου. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες αν και διέθεταν προϊόντα καλής ποιότητας δε μπόρεσαν να επιτύχουν στον κλάδο που δραστηριοποιούνταν λόγω της μη διαθεσιμότητας καναλιών διανομής. Επισημαίνεται ότι όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο
- Κυβερνητική πολιτική: Η κυβέρνηση μπορεί να παίξει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στον ανταγωνισμό διαφόρων κλάδων. Μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να

⁷² Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

⁷³ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο μέσω των αδειών και των διαφόρων απαιτήσεων

- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις πριν αποφασίσουν την είσοδό τους σε κάποιον κλάδο θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους και τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και συγκεκριμένα τις αντιδράσεις αυτών⁷⁴. Εάν για παράδειγμα στο συγκεκριμένο κλάδο που πρόκειται να εισέλθει μια επιχείρηση, κριθεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως “ανταγωνιστές–Κέρβεροι” με αποτέλεσμα αυτές να αντιδράσουν άμεσα και δραστικά τότε είναι φυσικό να αναθεωρηθεί μια ενδεχόμενη απόφαση εισόδου. Άρα, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις έχουν να εξετάσουν ένα επιπλέον εμπόδιο εισόδου και επίσης πρέπει να είναι έτοιμες να το αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά σε περίπτωση δραστηριοποίησής τους στο εν λόγω κλάδο

3.4.1.2) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να παράγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό θα πρέπει να εφοδιαστούν με τις απαραίτητες πρώτες ύλες και οποιεσδήποτε άλλες προμήθειες οι οποίες είναι αναγκαίες, από τους προμηθευτές τους. Επομένως οι προμηθευτές είναι οι κύριοι συνεργάτες των εταιρειών και όπως κάθε συνεργάτης, έτσι και αυτοί μπορούν να επηρεάσουν και να ασκήσουν πίεση στην εκάστοτε επιχείρηση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η αύξηση της τιμής των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση μπορεί να της μειώσει την κερδοφορία της, μπορεί να την οδηγήσει σε ζημία και ακόμη περισσότερο μπορεί να την οδηγήσει στο απώτερο μέλλον και σε παύση των δραστηριοτήτων της. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζεται από διάφορους παράγοντες οι κυριότεροι των οποίων αναφέρονται στον πίνακα που ακολουθεί.

⁷⁴ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Πίνακας 3.3 : Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

1. Αριθμός των προμηθευτών
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Πηγή : Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- Αριθμός των προμηθευτών: Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους ικανότητα, επομένως τόσο πιο εξαρτημένες είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου⁷⁵. Επίσης στην αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών συμβάλλουν άλλοι δύο παράγοντες οι οποίοι είναι το μέγεθος του προμηθευτή και η ύπαρξη πατεντών για τα προϊόντα του. Όσον αφορά το μέγεθος του προμηθευτή όσο μεγαλύτερο είναι αυτό τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική του δύναμη, ενώ σχετικά με το δεύτερο παράγοντα η ύπαρξη πατεντών για τα προϊόντα με τα οποία εφοδιάζει τις επιχειρήσεις του κλάδου τον καθιστούν μοναδικό επομένως αυξάνουν τη διαπραγματευτική του δύναμη
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα έχει, άρα τόσο μειώνεται η δύναμη του προμηθευτή. Επίσης η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται ακόμη περισσότερο ανάλογα με το πόσο σημαντικός είναι γι' αυτόν ο κάθε αγοραστής
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή: Όσο μεγαλύτερο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης–μοναδικότητας έχουν τα προϊόντα του προμηθευτή για την κάθε επιχείρηση του κλάδου τόσο μεγαλύτερο κόστος μετακίνησης (switching cost) υπάρχει γι' αυτές⁷⁶. Επομένως η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή αυξάνεται σημαντικά

⁷⁵ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

⁷⁶ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Όσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα των προμηθευτών να προχωρήσουν σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας (κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός) τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των αγοραστών τους. Αυτό συμβαίνει επειδή μια πιθανή κάθετη ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός θα τους φέρει αντιμέτωπους με τους υπάρχοντες πελάτες τους και σα συνέπεια αυτού θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός και θα αλλάξουν οι ισορροπίες στο συγκεκριμένο κλάδο. Είναι ευκόλως αντιληπτό ότι μια τέτοιου είδους ενέργεια των προμηθευτών δεν είναι αποδεκτή από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο επομένως οδηγεί σε μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών και αύξηση της δύναμης των προμηθευτών

Τέλος, για να εξαχθούν σαφή συμπεράσματα για τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παραπάνω παράγοντες και ύστερα από το συνδυασμό αυτών να καταλήξουν τα στελέχη των επιχειρήσεων στη δύναμη-σημαντικότητα του ρόλου των προμηθευτών για τις επιχειρήσεις του υπό εξέταση κλάδου.

3.4.1.3) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές των προϊόντων-υπηρεσιών των επιχειρήσεων ενός κλάδου, όπως και οι προμηθευτές που αναφέρθηκαν προηγουμένως, είναι μια σημαντική ομάδα της οποίας οι ενέργειες-πιέσεις μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό και ποικιλοτρόπως τις επιχειρήσεις του κλάδου. Οι αγοραστές είναι αυτοί οι οποίοι επιδιώκουν συνήθως είτε συνεχώς χαμηλότερη τιμή για δεδομένη εξυπηρέτηση, ποιότητα προϊόντος-υπηρεσίας ή δεδομένη τιμή για συνεχώς αυξανόμενη εξυπηρέτηση και ποιότητα προϊόντος-υπηρεσίας⁷⁷. Γίνεται αντιληπτό ότι τέτοιου είδους απαιτήσεις εκ μέρους των αγοραστών, τις εταιρείες του κλάδου μόνο αδιάφορες δε μπορούν να τις αφήνουν και εν συνεχεία ανεπηρέαστες. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εμφανίζουν ομοιότητες με αυτούς που επηρέαζαν τη διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

⁷⁷ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Πίνακας 3.4 : Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
3. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
4. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
5. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Πηγή : Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- Μέγεθος του αγοραστή: Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή τόσο μεγαλύτερη πίεση μπορεί να ασκήσει στον εκάστοτε προμηθευτή άρα τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει⁷⁸. Η πραγματοποίηση παραγγελιών μεγάλων ποσοτήτων από τον αγοραστή, λόγω του μεγάλου μεγέθους του, του δίνει μεγαλύτερη ικανότητα στο να επιτύχει συμφωνίες με όσο το δυνατόν ευνοϊκότερους όρους για εκείνον. Επίσης άλλο ένα στοιχείο το οποίο αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή είναι κατά πόσο αυτός αποτελεί σημαντικό πελάτη για τον προμηθευτή του. Όσο σημαντικότερος πελάτης είναι τόσο μεγαλύτερη ανάγκη τον έχει ο προμηθευτής επομένως τόσο περισσότερο αυξάνεται η διαπραγματευτική ικανότητα του αγοραστή
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας: Όσο περισσότερη και ακριβέστερη πληροφόρηση έχουν οι αγοραστές για το κόστος της επιχείρησης του προμηθευτή τους τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη αποκτούν. Γνωρίζοντας αυτοί με ακρίβεια το κόστος του προμηθευτή τους για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους παρέχει, μπορούν να απαιτήσουν σε ενδεχόμενη μείωση του κόστους αυτού ανάλογη μετακύλιση των εξοικονομήσεων στις τιμές των προϊόντων–υπηρεσιών. Επίσης και η γενικότερη πληροφόρηση των αγοραστών σχετικά με τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμή τους έναντι των προμηθευτών τους
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: Όσο περισσότερο ευαίσθητοι είναι οι αγοραστές ως προς την τιμή των προϊόντων–υπηρεσιών που τους προσφέρονται τόσο μεγαλύτερες πιέσεις ασκούν στους προμηθευτές τους. Αυτό μπορεί να

⁷⁸ Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

συμβαίνει είτε επειδή οι πρώτες ύλες που προμηθεύονται από τις επιχειρήσεις κάποιου κλάδου μπορεί να ανταποκρίνονται στο μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους τους, επομένως μια ενδεχόμενη μείωση στις εν λόγω πρώτες ύλες μπορεί να αποφέρει σημαντικές μειώσεις στο συνολικό κόστος του αγοραστή είτε επειδή τα κέρδη του αγοραστή είναι μικρά, επομένως υπάρχει επιτακτική ανάγκη για ανεύρεση φθηνών πρώτων υλών ώστε να μη μειώνεται ή ακόμη και να εξαλείφεται αυτό το μικρό περιθώριο κέρδους που διαθέτει

- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι το προϊόν–υπηρεσία που διαθέτει ο προμηθευτής στους πελάτες του τόσο μικρότερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη αυτών⁷⁹. Η μη ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων οδηγεί τους αγοραστές στο να αποδεχτούν τους όρους συμφωνίας που θέτει ο προμηθευτής. Το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές είναι υψηλό
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Όσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα των αγοραστών να προχωρήσουν σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε προηγούμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω) τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των προμηθευτών τους. Μια τέτοιου είδους ενέργεια του αγοραστή για επέκταση των δραστηριοτήτων του στον κλάδο των προμηθευτών του θα επηρεάσει σημαντικά τον κλάδο και τον ανταγωνισμό σε αυτόν, δημιουργώντας νέες ισορροπίες, καθώς και θα στερήσει έσοδα από τους προμηθευτές μιας και θα πάψει να υφίσταται σαν πελάτης ο συγκεκριμένος αγοραστής. Επομένως, η διαπραγματευτική του ικανότητα έναντι των προμηθευτών θα αυξηθεί σημαντικά

Για να υπάρξει μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον υπό εξέταση κλάδο, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παραπάνω παράγοντες και ύστερα από το συνδυασμό τους να εξαχθούν οποιαδήποτε συμπεράσματα σχετικά με τη διαπραγματευτική τους δύναμη και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν αυτοί να επηρεάσουν.

⁷⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

3.4.1.4) Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Οι επιχειρήσεις τη σημερινή εποχή δε θα πρέπει να εξετάζουν μόνο τον ενδοκλαδικό ανταγωνισμό καθώς καλούνται να ανταγωνιστούν και με επιχειρήσεις εκτός του κλάδου τους. Αυτές οι εταιρείες εκτός του κλάδου δεν είναι τίποτε άλλο από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν κάποιο υποκατάστατο προϊόν. Διευκρινίζεται ότι υποκατάστατα προϊόντα είναι αυτά τα οποία μπορούν να εξυπηρετήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η ύπαρξη των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις του υπό εξέταση κλάδου καθώς έχουν άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων τους και θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν αυτές οι επιχειρήσεις αν όχι άμεσοι, σίγουρα έμμεσοι ανταγωνιστές. Η ένταση της απειλής από τα υποκατάστατα προϊόντα–πηρεσίες και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους παράγοντες που παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3.5 : Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

1. Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
2. Επίδραση της τιμής
3. Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Πηγή : Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: Όσο μεγαλύτερη ομοιότητα υπάρχει στην ποιότητα και την απόδοση των υποκατάστατων προϊόντων με αυτά του εξεταζόμενου κλάδου τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή της υποκατάστασης⁸⁰. Η συμβολή της τεχνολογίας τη σημερινή εποχή έχει συνεισφέρει στην αναβάθμιση των υποκατάστατων προϊόντων και η απειλή αυτή γίνεται ακόμη μεγαλύτερη
- Επίδραση της τιμής: Όσο μεγαλύτερη διαφορά υπάρχει μεταξύ της τιμής του προϊόντος–πηρεσίας με αυτή του υποκατάστατου, τόσο μεγαλύτερη απειλή από αυτά αντιμετωπίζουν οι εν λόγω επιχειρήσεις. Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων

⁸⁰ Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall

θέτει ένα ανώτατο όριο στην τιμή των προϊόντων του κλάδου επομένως οδηγεί σε περιορισμό, σχετικά με την αύξηση των τιμών των προϊόντων τους, τις επιχειρήσεις

- Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Όσο πιο πρόθυμοι είναι οι αγοραστές των συγκεκριμένων προϊόντων να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή της υποκατάστασης. Φυσικά και η ροπή των πελατών προς υποκατάσταση εξαρτάται από το κόστος το οποίο δημιουργείται από αυτήν την αλλαγή. Όσο χαμηλότερο το κόστος μετακίνησης τόσο μεγαλύτερη και η απειλή για υποκατάσταση

3.4.1.5) Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε έναν κλάδο είναι ίσως και το σημαντικότερο στοιχείο από όλα αυτά τα οποία έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής. Οι προηγούμενες τέσσερις δυνάμεις (η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα) συνέβαλλαν στη διαμόρφωση του γενικότερου πλαισίου ενός κλάδου σε αντίθεση με την πέμπτη αυτή δύναμη η οποία επηρεάζει και καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου επομένως και την κερδοφορία των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Η ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου δεν είναι τίποτε άλλο παρά αποτέλεσμα των κινήσεων τις οποίες πραγματοποιούν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση μέσα σε αυτόν (απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, πρόσβαση σε νέα κανάλια διανομής, κυριαρχία στα ήδη υπάρχοντα κανάλια διανομής)⁸¹. Κάθε τέτοιου είδους κίνηση από μια εταιρεία είναι φυσικό να προκαλεί την αντίδραση από τις υπόλοιπες. Ο τρόπος και η ένταση της αντίδρασης καθορίζεται κυρίως από τις συνθήκες που επικρατούν τη δεδομένη στιγμή στον κλάδο. Επίσης και η “φύση” του κάθε οργανισμού καθορίζει εν μέρει την ένταση του ανταγωνισμού. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι όταν εντός του κλάδου υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται ως “Κέρβεροι”, τότε είναι αναμενόμενο να είναι υψηλή η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η ένταση

⁸¹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

του ανταγωνισμού εντός ενός κλάδου εξαρτάται συνήθως από τους παράγοντες του παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.6 : Παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

1. Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
2. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
3. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
4. Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς
5. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
6. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εισόδου

Πηγή : Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Όσο πιο γρήγορος είναι ο ρυθμός ανάπτυξης σε μια αγορά τόσο μικρότερη είναι η ένταση του ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Όταν η αγορά αναπτύσσεται γρήγορα, ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται σημαντικά, επομένως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω της προσέλκυσης των νέων πελατών για τα προϊόντα–υπηρεσίες τους. Όταν όμως η αγορά αρχίζει και αλλάζει και περνά από το στάδιο της ανάπτυξης σε αυτό της ωρίμανσης και της παρακμής τότε η ανεύρεση νέων καταναλωτών είναι πολύ δύσκολη επομένως οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους πελάτες των ανταγωνιστών τους. Άρα, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται σημαντικά αφού ουσιαστικά η κάθε επιχείρηση επιτίθεται στην ανταγωνίστριά της προκειμένου να εξασφαλίσει ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων ίδιου μεγέθους μέσα σε έναν κλάδο τόσο μεγαλύτερος είναι και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Αυτό συμβαίνει επειδή οι επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να αποσπάσουν κάποιο μερίδιο αγοράς έναντι των ανταγωνιστών τους, κρίνουν ότι θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις οποιεσδήποτε ενέργειες αντίδρασης αυτών, μιας και έχουν το ίδιο μέγεθος, και εν τέλει θα βρεθούν ωφελημένες οι ίδιες. Αντίθετα η ύπαρξη κάποιας εταιρείας με μεγαλύτερο μέγεθος και δυναμική και κυρίως με δεσπόζουσα θέση εντός του κλάδου συνήθως θα

προσδώσει ισορροπία σε αυτόν. Γενικότερα η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστών εντός του κλάδου

- Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας: Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, επιδιώκουν συνήθως να παράγουν σε μεγάλες ποσότητες ώστε να μειώνεται το ανά μονάδα κόστος του προϊόντος. Επομένως, τόσο η αύξηση των παραγόμενων μονάδων αλλά και πολλές φορές η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας κάποιας επιχείρησης γίνεται με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Όλα τα παραπάνω συντελούν στην αύξηση της προσφοράς του προϊόντος–υπηρεσίας με άμεσο αποτέλεσμα την αλλαγή της ισορροπίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στον κλάδο άρα και την αναπόφευκτη συμπίεση των τιμών. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται καθώς οι επιχειρήσεις προβαίνουν όλο και περισσότερο σε τέτοιου είδους κινήσεις
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς: Όσο μεγαλύτερη είναι η πρόθεση των υφιστάμενων επιχειρήσεων να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους τόσο μεγαλύτερη γίνεται και η ένταση του ανταγωνισμού. Οι πρακτικές τις οποίες εφαρμόζουν οι εταιρείες προκειμένου να μπορέσουν να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους (αύξηση των διαφημιστικών δαπανών, αύξηση των προωθητικών ενεργειών, εισαγωγή νέων προϊόντων, πόλεμος τιμών) οδηγούν αναπόφευκτα στην αντίδραση των ανταγωνιστών, συνεπώς η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: Όταν το προϊόν–υπηρεσία που παρέχεται από τους οργανισμούς του κλάδου στον καταναλωτή είναι αδιαφοροποίητο τότε το κόστος μετακίνησης γι' αυτόν είναι χαμηλό, επομένως αυξάνεται η απειλή για υποκατάσταση⁸². Οι μεταβολές τόσο στις τιμές όσο και στα παρεχόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης αποτελούν τα συνήθη μέσα “συγκράτησης” των καταναλωτών, και είναι συχνές. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού

⁸² Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Υπάρχουν περιπτώσεις όπου το κόστος για κάποιον οργανισμό είναι μεγαλύτερο σε μια ενδεχόμενη έξοδο του από τον κλάδο σε σχέση με την παραμονή του σε αυτόν και την χαμηλή ή ακόμη και αρνητική αποδοτικότητα των κεφαλαίων του⁸³. Τα εμπόδια εξόδου μπορεί να είναι:
 - εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία
 - στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις (σχέσεις εξάρτησης μεταξύ διαφόρων Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων του οργανισμού)
 - συναισθηματικά εμπόδια
 - απαγορευτικό κόστος εξόδου
 - κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί

Λόγω της ύπαρξης υψηλών εμποδίων εξόδου σε έναν κλάδο, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να παραμένουν και να ανταγωνίζονται (με ή χωρίς κέρδη), προσφέροντας το προϊόν–υπηρεσία στον κλάδο και δημιουργώντας υπερβάλλουσα προσφορά, με αποτέλεσμα την αύξηση του υφιστάμενου ανταγωνισμού.

3.4.2) Κριτική και περιορισμοί του υποδείγματος του M. Porter

Το υπόδειγμα του Porter αποτελεί μέχρι και σήμερα μια σημαντική τεχνική για την εκτίμηση του ανταγωνιστικού ή μικρο-περιβάλλοντος. Ωστόσο παρά τη σπουδαιότητά του έχουν εκφραστεί πολλές κριτικές γι' αυτό και επισημανθεί αδυναμίες και ελλείψεις του.

Η θεωρία του Porter βασίστηκε στην οικονομική κατάσταση των αρχών της δεκαετίας του '80. Η περίοδος αυτή χαρακτηριζόταν από ανάπτυξη που ακολουθούσε περιοδικές και κυκλικές διακυμάνσεις (business cycles), υψηλό ανταγωνισμό και αγορές με σχετικά σταθερές δομές. Έτσι, ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων ήταν η κερδοφορία και η επιβίωση. Επιπρόσθετα, η ανάλυση του Porter επικεντρώνεται τόσο στην ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί κάθε δεδομένη στιγμή (αγοραστές, προμηθευτές, ανταγωνιστές) όσο και σε αναμενόμενες μελλοντικές εξελίξεις (νεοεισερχόμενοι, υποκατάστατα προϊόντα κ.τ.λ.). Οι αλλαγές στις αγορές, εκείνη την εποχή, ήταν σχετικά σταθερές και αναμενόμενες, σε αντίθεση με τις σύγχρονες δυναμικές αγορές.

⁸³ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

Γενικότερα, η αξιοπιστία του μοντέλου του Porter πλήττεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Το μοντέλο υποθέτει ότι στις αγορές επικρατούν συνθήκες τέλει ανταγωνισμού. Όμως, όσο περισσότερο μια αγορά ρυθμίζεται από κυβερνητικές παρεμβάσεις, τόσο λιγότερη εφαρμογή αποκτά το μοντέλο.
- Το μοντέλο αναλύει, ιδανικά, αγορές με απλούστατη δομή. Η διεξοδική περιγραφή και ανάλυση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού γίνεται ιδιαίτερα δύσκολη σε περιπτώσεις αγορών, όπου επικρατούν πολλαπλοί και περιπλεγμένοι συσχετισμοί, πολλές κατηγορίες προϊόντων και υποπροϊόντων. Η εστίαση, όμως σε συγκεκριμένα κομμάτια τέτοιων αγορών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απόκρυψη άλλων σημαντικότερων στοιχείων. Επίσης, το μοντέλο υποθέτει ότι η δομή των αγορών είναι σχετικά στατική. Όμως, οι σύγχρονες αγορές είναι κάθε άλλο παρά στατικές. Οι τεχνολογικές καινοτομίες και η δυναμική είσοδος των νέων επιχειρήσεων στις αγορές, μπορούν να αλλάξουν δραστικά τα επιχειρησιακά μοντέλα, τα εμπόδια εισόδου και τις σχέσεις με τους προμηθευτές και τα κανάλια διανομής
- Τέλος, το μοντέλο βασίζεται στην ιδέα του ανταγωνισμού. Ακόμα, υποθέτει ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές τους, αλλά και απέναντι στους προμηθευτές και αγοραστές τους. Έτσι, το μοντέλο δεν υπολογίζει άλλες στρατηγικές, όπως τις στρατηγικές συμμαχίες, την ηλεκτρονική διασύνδεση των συστημάτων πληροφορικής όλων των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην αλυσίδα αξίας, τα εικονικά επιχειρησιακά δίκτυα κ.ο.κ.

Τα τελευταία χρόνια, το μοντέλο του Porter έχει δεχτεί αρκετή κριτική. Αυτό είναι φανερό ειδικότερα μετά την ανάπτυξη της “οικονομίας του Διαδικτύου” την τελευταία δεκαετία. Οι διαφωνούντες υποστηρίζουν ότι οι συνθήκες της οικονομίας έχουν αλλάξει σημαντικά από την εποχή που ο Porter ανέπτυξε το μοντέλο του. Συνεπώς, τέτοιου είδους μοντέλα δεν μπορούν να επεξηγήσουν και να αναλύσουν τις σύγχρονες και δυναμικές συνθήκες που έχουν τη δύναμη να μεταμορφώσουν ολόκληρους κλάδους.

Η πιο σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι υποθέσεις του Porter δεν έχουν πλέον εφαρμογή. Ταυτόχρονα αναγνωρίζει τρεις νέες δυνάμεις οι οποίες απαιτούν ένα νέο στρατηγικό πλαίσιο και νέα διαφορετικά εργαλεία σχεδιασμού και ανάλυσης. Οι δυνάμεις αυτές είναι:

- Ψηφιοποίηση: Καθώς η δύναμη της πληροφορικής αυξάνεται, όλοι οι ανταγωνιστές έχουν πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες. Έτσι, αναπτύσσονται νέα επιχειρησιακά μοντέλα, στα οποία ακόμα και επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός του κλάδου έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το μοντέλο του Porter και βασίζουν τον σχεδιασμό τους στη σύγχρονη δομή του κλάδου, δεν έχουν τη δυνατότητα να προβλέψουν τις επερχόμενες αλλαγές
- Παγκοσμιοποίηση: Οι βελτιώσεις και η επιτάχυνση των επικοινωνιών και της διανομής και αποθήκευσης των προϊόντων (logistics) επιτρέπουν στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων να αγοράζουν, να πωλούν και να συνεργάζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα, οι καταναλωτές έχουν την ευκαιρία να συγκρίνουν τιμές και να πραγματοποιούν τις αγορές τους παγκοσμίως. Έτσι, ακόμα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επικεντρώνουν την προσοχή τους στις τοπικές αγορές, βρίσκονται σε μια παγκόσμια αγορά, ακόμα και αν δεν εισάγουν ή εξάγουν τα προϊόντα τους. Συνεπώς, οι παγκόσμιες και δικτυωμένες αγορές επιβάλλουν νέα χαρακτηριστικά στην επιχειρησιακή στρατηγική, καθώς δεν αρκεί πλέον η τοποθέτηση στην αγορά με γνώμονα την τιμή ή την ποιότητα. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δημιουργούνται από την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει σχέσεις με καταναλωτές οι οποίοι είναι λιγότερο στατικοί, να διαχειρίζεται δίκτυα συνεργατών και να σχηματίζει στρατηγικές συμμαχίες
- Απορρύθμιση: Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, έχει παρατηρηθεί η δραματική μείωση των κρατικών συμφερόντων και επεμβάσεων σε κλάδους, όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι αερομεταφορές, οι τράπεζες και οι επιχειρήσεις δημοσίου συμφέροντος. Οι ευκαιρίες που δημιουργήθηκαν από την ανάπτυξη της πληροφορικής, ωθούν τις επιχειρήσεις σε αυτούς τους κλάδους να αναδομήσουν τις αγορές και να αναζητήσουν εναλλακτικές επιλογές–στρατηγικές

Οι τρεις παραπάνω δυνάμεις αναδεικνύουν τον πολύπλοκο, ασταθή και δυναμικό χαρακτήρα της σύγχρονης οικονομίας. Ακόμα και μια ιδιαίτερα προσεκτική ανάλυση του κλάδου μπορεί να μην επιτρέψει στην επιχείρηση να διακρίνει πιθανούς νέους ανταγωνιστές και υποκατάστατα προϊόντα τα οποία μπορούν να εισέλθουν στην αγορά “εν μια νυκτί”, υποβοηθούμενα από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόσει τη δομή και τη στρατηγική της, προκειμένου να ανταποκριθεί στην νέα δυναμική των αγορών. Όμως, η σημασία της διαπραγματευτικής δύναμης της

επιχείρησης απέναντι στους αγοραστές και στους προμηθευτές παραμένει σημαντική. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η επιχείρηση έχει πλέον περισσότερα μέσα για να επηρεάσει τις δυνάμεις του ανταγωνισμού

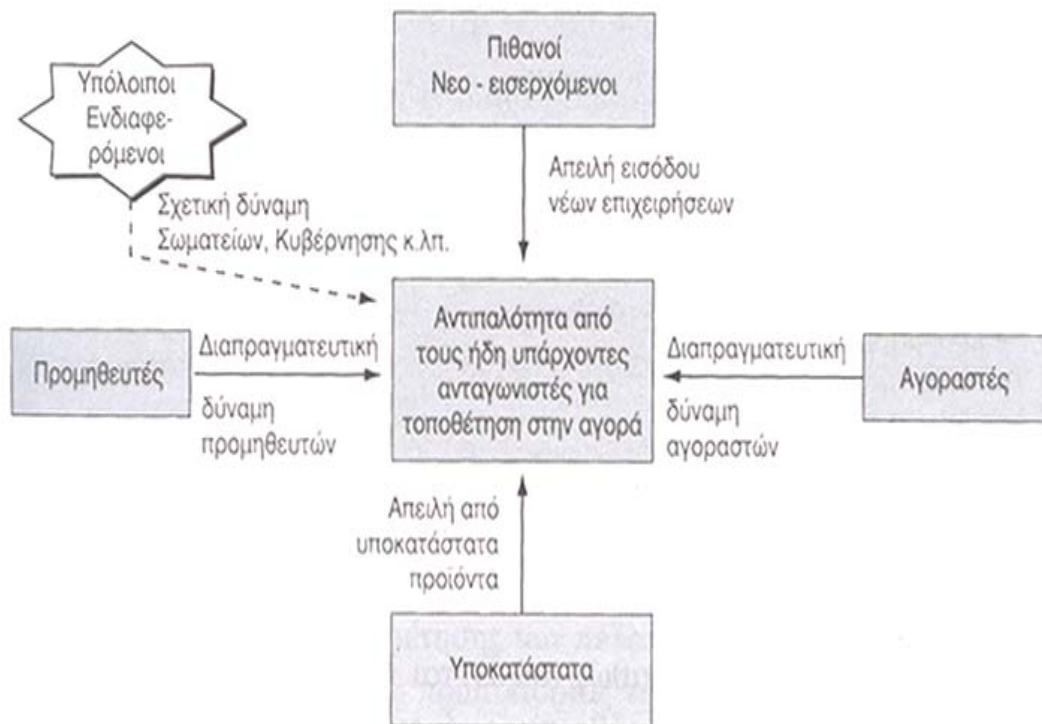
Η κριτική που ασκείται στο μοντέλο του Porter αναφέρει ότι το μοντέλο του βασίζεται στις συνθήκες που επικρατούσαν την εποχή που το συνέλαβε. Όμως, και οι τρεις νέες δυνάμεις που περιγράφονται παραπάνω, είναι δημιούργημα των σύγχρονων οικονομικών συνθηκών. Υπάρχει περίπτωση, λοιπόν, οι δυνάμεις αυτές στο μέλλον να χάσουν την αξία και τη σημασία τους, καθώς οι εξελίξεις μπορεί να έχουν δημιουργήσει άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση και η απορρύθμιση είναι κλασσικά σημεία της σύγχρονης εποχής. Σε μερικά χρόνια ή δεκαετίες, οι κυβερνήσεις θα έχουν επιβάλλει την απορρύθμιση σχεδόν σε όλους τους κλάδους. Αντίστοιχα, η παγκοσμιοποίηση αναμένεται να ωθήσει τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους στο περιβάλλον της παγκόσμιας πλέον οικονομίας. Όσες επιχειρήσεις δεν προσαρμοστούν στις συνθήκες της απορρύθμισης και της παγκοσμιοποίησης, λογικά δε θα καταφέρουν να επιβιώσουν. Έτσι, οι οικονομίες θα προσαρμοστούν στις δυο αυτές δυνάμεις, οι οποίες δεν είναι σε θέση πλέον να προκαλούν αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αντίθετα, η ψηφιοποίηση αναμένεται να παραμείνει σημαντικός φορέας αλλαγών για αρκετό χρόνο. Η “καλή” πληροφορία θα εξελιχθεί σε όλο και σημαντικότερο παράγοντα στις οικονομίες, υποβοηθούμενη από τις τεχνολογικές βελτιώσεις της πληροφορικής, έχουσα τη δυνατότητα να αλλάζει τις αγορές ολοκληρωτικά.

Το μοντέλο του Porter αναφέρει ελάχιστα τις τρεις παραπάνω δυνάμεις. Οι σύγχρονες αγορές επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ειδικότερα στον τομέα της πληροφορικής. Συνεπώς, διαφαίνεται ότι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη στρατηγικής με βάση μόνο το μοντέλο του Porter, δεν θα αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όμως, η ανάπτυξη στρατηγικής δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε ένα ή μερικά επιλεγμένα μοντέλα. Είναι σαφές πλέον, ότι κάθε στρατηγική πρέπει να συμπεριλαμβάνει την ανάλυση όλων των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων και την πιθανή μελλοντική τους εκμετάλλευση. Ακόμα, η πρόσφατη χρεοκοπία και κατάρρευση πολλών εκ των επιχειρήσεων της νέας οικονομίας, ή οικονομίας της πληροφορίας, αποδεικνύει ότι οι βασικοί οικονομικοί κανόνες έχουν εφαρμογή και κάτω από τις νέες συνθήκες που επικρατούν. Έτσι, καταλαβαίνει κανείς ότι οι ιδέες του Porter μόνο παρωχημένες δεν είναι. Η βασική ιδέα ότι η επιχείρηση λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο προμηθευτών, αγοραστών, ανταγωνιστών, νεοεισερχόμενων και υποκατάστατων προϊόντων δε μπορεί παρά να έχει εφαρμογή ακόμα και κάτω από τις

συνθήκες της νέας οικονομίας. Απλά, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού είναι, πλέον, ένα από τα πολλά εργαλεία που έχουν οι επιχειρήσεις στη διάθεσή τους. Δεν είναι το μοναδικό και το πιο σημαντικό εργαλείο, αλλά είναι χρήσιμο γιατί περιγράφει με πολύ απλό, γραφικό και κατανοητό τρόπο τις βασικές λειτουργίες της αγοράς.

Όσον αφορά αυτό καθ' αυτό το μοντέλο του Porter, κατά τη διάρκεια των ετών τροποποιήθηκε από τους μετέπειτα συγγραφείς, οι οποίοι προσέθεσαν μία ακόμη δύναμη. Η δύναμη αυτή προστέθηκε για να συμπεριληφθούν στο αρχικό υπόδειγμα όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες που το αρχικό υπόδειγμα δεν λάμβανε υπόψη του. Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter, το οποίο εμφανίζεται παρακάτω.

Διάγραμμα 3.3 : Τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter



Πηγή : Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου

3.5) Το Μίκρο-Περιβάλλον του τραπεζικού κλάδου

Στην ενότητα αυτή θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου και συγκεκριμένα των πέντε δυνάμεων που αναφέρονται στο υπόδειγμα του M. Porter. Πριν όμως προχωρήσουμε στην εξέταση και ανάλυση αυτών των παραγόντων θα ήταν ορθό να διευκρινιστεί-οριστεί ο υπό εξέταση κλάδος. Επειδή σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάστηκαν εταιρείες τόσο ελληνικές όσο και ξένες οι οποίες δραστηριοποιούνταν στην παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και ίσως το γεγονός αυτό να έχει δημιουργήσει σύγχυση στον αναγνώστη, γι' αυτόν το λόγο γίνεται σαφές ότι ο υπό εξέταση κλάδος είναι ο τραπεζικός κλάδος. Συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στα πιστωτικά ιδρύματα, ελληνικά ή ξένα, τα οποία έχουν εγκατασταθεί στην Ελλάδα (κατηγορία Ι) και δραστηριοποιούνται στη λιανική τραπεζική. Σχετικά με τη λιανική τραπεζική διευκρινίζεται ότι περιλαμβάνει υπηρεσίες-προϊόντα που παρέχονται στα νοικοκυριά (ιδιώτες) και σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους-ελεύθερους επαγγελματίες. Αναλυτικότερα περιλαμβάνει:

- στεγαστικά δάνεια
- καταναλωτικά δάνεια
- κάρτες
- χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων
- καταθετικά προϊόντα

3.5.1) Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του τραπεζικού κλάδου γίνεται κατανοητό ότι πρόκειται για έναν κλάδο όπου υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ειδικότερα, εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στον τραπεζικό κλάδο, επισημαίνεται η μη ύπαρξη μιας επιχείρησης η οποία να κατέχει δεσπόζουσα θέση σε αυτόν. Παλαιότερα αυτός ο ρόλος αποδιδόταν στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Ε.Τ.Ε.) η οποία ξεχώριζε λόγω των μεγάλων μεριδίων αγοράς που κατείχε. Όμως τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι και οι υπόλοιπες τράπεζες έχουν αναπτυχθεί σημαντικά καταλαμβάνοντας αξιοσημείωτα μερίδια αγοράς τόσο στις καταθέσεις όσο και στις χορηγήσεις, περιορίζοντας φυσικά τα υψηλά μερίδια της Ε.Τ.Ε. και αποκτώντας ταυτόχρονα και αυτές αντίστοιχο μέγεθος και χαρακτηριστικά με αυτήν.

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως η μη ύπαρξη κάποιας επιχείρησης με δεσπόζουσα θέση στον κλάδο συντελεί στην όξυνση του ανταγωνισμού.

Επίσης είναι εμφανής η προσπάθεια των εταιρειών να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Τόσο η αύξηση των διαφημιστικών δαπανών, η επιστροφή χρημάτων ως επιβράβευση για τους καταναλωτές όσο και η δημιουργία νέων προϊόντων που έχουν αποκλειστικό σκοπό την προσέλκυση πελατών από άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες, για παράδειγμα προϊόντα μεταφοράς υπολοίπου δανείων σε άλλα πιστωτικά ιδρύματα, συμβάλλει στην αύξηση του ανταγωνισμού. Επιπλέον, τα πιστωτικά ιδρύματα προσπαθούν συνεχώς να αυξήσουν τα κανάλια διανομής των προϊόντων τους. Συνεργασίες με πολυκαταστήματα καθώς και επιχειρήσεις κάθε είδους (μεσιτικά γραφεία, αντιπροσωπείες αυτοκινήτων-μοτοποδηλάτων) είναι πλέον πολύ συχνές και σκοπό έχουν την προώθηση τραπεζικών προϊόντων. Ακόμη η παροχή “εξειδικευμένων” προϊόντων στις διάφορες κατηγορίες πελατών τους και όχι μόνο, δείχνει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι οργανισμοί για την πληρέστερη κάλυψη όλων των αναγκών των συναλλασσομένων μαζί τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας ευρείας γκάμας προσφερόμενων προϊόντων φυσικά για να ικανοποιήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, για να προσελκύσουν νέους και να αποκομίσουν υψηλότερα μερίδια αγοράς.

Επιπρόσθετα, όπως έχει ειπωθεί στο κεφάλαιο 2 και συγκεκριμένα αναφερόμενοι στα δάνεια προς τα νοικοκυριά παρατηρείται συνεχής επιβράδυνση του ρυθμού αύξησής τους. Το 2007 για παράδειγμα ο ρυθμός μειώθηκε 3,5% και από 26,7% (δ' τρίμηνο 2006) έφθασε στο 23.2%. Βέβαια πρέπει να τονιστεί ότι αναφερόμαστε σε ρυθμούς αύξησης και μάλιστα οι συγκεκριμένοι ρυθμοί χαρακτηρίζονται ως αρκετά ικανοποιητικοί. Παρόλ' αυτά όμως ένα τέτοιο γεγονός και μια τέτοια τάση που δείχνει να διαμορφώνεται δε μπορεί να περνά απαρατήρητη και να αφήνει τα πιστωτικά ιδρύματα αδιάφορα. Η συνέχιση αυτής της τάσης είναι πιθανό να έχει αρνητικές συνέπειες σχετικά με την επέκταση της συγκεκριμένης αγοράς με άμεσο αποτέλεσμα τη δυσκολία εύρεσης νέων πελατών. Επομένως η κάθε επιχείρηση θα αναζητήσει και νέους τρόπους ανάπτυξης, όπως και θα εντείνει τις προσπάθειές της για προσέλκυση πελατών από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Άρα η ένταση του ανταγωνισμού θα αυξηθεί σημαντικά.

Τέλος σχετικά με τη διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων-υπηρεσιών, σημειώνεται ότι τα πιστωτικά ιδρύματα προσπαθούν συνεχώς να παρέχουν επιπλέον υπηρεσίες ώστε να μπορέσουν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους. Οι τράπεζες

πλέον επικεντρώνονται στην καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας τους (πελατοκεντρική προσέγγιση). Συγκεκριμένα, αναφερόμενοι στα επιχειρηματικά δάνεια οι τράπεζες δεν αρκούνται μόνο στην πώληση των προϊόντων τους στον εκάστοτε επιχειρηματία αλλά αντιθέτως προσπαθούν να έχουν όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα της αγοράς, του κλάδου δραστηριοποίησής του, για να τον συμβουλέψουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Δηλαδή, μετασχηματίζονται πλέον και σε σύμβουλοι επιχειρήσεων. Και φυσικά όλα αυτά γίνονται βάσει της λογικής ότι η μακροημέρευση των πελατών τους θα οδηγήσει και σε θετικά-επιθυμητά αποτελέσματα τις ίδιες.

Στο σημείο όμως αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει λόγος για την ύπαρξη μιας ομάδας αγοραστών οι οποίοι είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή του προσφερόμενου προϊόντος και πολλές φορές δε λαμβάνουν υπόψη τους αυτά τα επιπρόσθετα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και στρέφονται στην εύρεση της πιο συμφέρουσας-οικονομικής λύσης. Συγκεκριμένα, αναζητούν συνήθως το πιστωτικό ίδρυμα το οποίο θα τους προσφέρει είτε το χαμηλότερο επιτόκιο για χορήγηση δανείου είτε το υψηλότερο δυνατό για κατάθεση κάποιου χρηματικού ποσού.

3.5.2) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Αναφορικά με την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον τραπεζικό κλάδο επισημαίνεται ότι υπάρχουν εμπόδια εισόδου τα οποία όμως δε θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως ανυπέρβλητα. Συγκεκριμένα, το σημαντικότερο εμπόδιο εισόδου για το συγκεκριμένο κλάδο είναι οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για μια νέα επιχείρηση. Ύστερα από την υιοθέτηση και εφαρμογή της Βασιλείας II και δη την κεφαλαιακή επάρκεια η οποία προβλέπεται, αυτό το εμπόδιο γίνεται ακόμη μεγαλύτερο μιας και τα απαιτούμενα κεφάλαια (κεφάλαια ασφαλείας) αυξάνονται σημαντικά καθώς θα πρέπει να υπάρχει αναλογία (θετική συσχέτιση) μεταξύ του ύψους των απαιτούμενων κεφαλαίων με το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου από την τράπεζα και συγκεκριμένα των επενδύσεών της. Επίσης, εκτός της αρχικής επένδυσης η οποία προϋποθέεται για να δραστηριοποιηθεί μια νέα εταιρεία στον κλάδο, λόγω του έντονου ενδοκλαδικού ανταγωνισμού και της προσπάθειας των ήδη υπάρχοντων οργανισμών να εξασφαλίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να δαπανήσουν σημαντικά χρηματικά ποσά σε διαφήμιση ή γενικότερα σε προωθητικά μέσα. Όλα τα παραπάνω συντελούν στην αύξηση των απαιτούμενων κεφαλαίων και αναγάγουν το εμπόδιο εισόδου ως το σημαντικότερο στον κλάδο.

Επιπλέον, οι νεοεισερχόμενοι οργανισμοί ίσως θα έχουν να αντιμετωπίσουν και αυξημένο λειτουργικό κόστος σε σχέση με τις επιχειρήσεις τους κλάδου. Αν και γενικότερα το λειτουργικό κόστος των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων είναι υψηλότερο συγκρινόμενο με το μ.ο. των αντίστοιχων ευρωπαϊκών, παρόλ' αυτά τα νέα πιστωτικά ιδρύματα που θα εισέλθουν στον κλάδο είναι φυσικό να έχουν ακόμη μεγαλύτερο λειτουργικό κόστος. Οι οικονομίες κλίμακας τις οποίες έχουν επιτύχει τα υπάρχοντα πιστωτικά ιδρύματα βοηθούν στη μείωση του κόστους τους και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Ακόμη ένας αξιοσημείωτος παράγοντας είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου δικτύου καταστημάτων και η επιτυχημένη τοποθέτηση αυτών από τα καινούρια πιστωτικά ιδρύματα. Η εύρεση της «σωστής» τοποθεσίας για ένα τραπεζικό κατάστημα παίζει καθοριστικό ρόλο καθώς η εύκολη και γρήγορη πρόσβαση του πελατειακού κοινού σε αυτό είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας. Για παράδειγμα η ύπαρξη καταστημάτων τραπεζών σε κεντρικές οδούς, σε πολυσύχναστες και εμπορικές περιοχές αυξάνει την πελατεία του καταστήματος και κατ' επέκταση και του πιστωτικού ιδρύματος. Επιπρόσθετα, η εκτεταμένη κάλυψη των περιοχών μιας μεγαλόπολης αλλά και περιοχών απομακρυσμένων π.χ. νησιά είναι επίσης ένα επιπλέον ζήτημα. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, και κυρίως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις αυτού, έχουν αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο δίκτυο καταστημάτων ακόμη και σε απομακρυσμένες περιοχές-νησιά ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες-προϊόντα τους στους πελάτες τους. Δεν είναι ουτοπιστικό να αναφερθεί ότι ένα καλά οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων είναι αυτό το οποίο θα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα τραπεζικό ίδρυμα και θα το κάνει να ξεχωρίσει έναντι του ανταγωνισμού.

Τέλος, όσον αφορά το προσφερόμενο προϊόν-υπηρεσία από τα τραπεζικά ιδρύματα αυτό διαφοροποιείται σε μικρό βαθμό. Είναι πασιφανές ότι καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες από τα τραπεζικά ιδρύματα για να επαυξήσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους ώστε εν συνεχεία να μπορέσουν να αποκομίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Αλλά όπως ειπώθηκε προηγουμένως, αρκετοί είναι οι αγοραστές που λειτουργούν κυρίως με γνώμονα την παροχή της πιο ανταγωνιστικής και συμφέρουσας τιμής για τους ίδιους. Συνεπώς γι' αυτή την κατηγορία καταναλωτών αυτός είναι συνήθως και ο πιο καθοριστικός παράγοντας για την προσέλκυσή τους.

Για να γίνει όμως αξιολόγηση της απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων θα πρέπει εκτός από τα εμπόδια τα οποία υπάρχουν και μπορούν να αποτρέψουν μια τέτοια κίνηση να αναφερθούμε και στις επιχειρήσεις οι οποίες μπορεί να επιδιώξουν να εισέλθουν. Αν υποθεθεί ότι λέγοντας νεοεισερχόμενοι αναφερόμαστε σε νεοσύστατα τραπεζικά ιδρύματα τα οποία θέλουν να δραστηριοποιηθούν στον εν λόγω κλάδο κρίνεται ότι τα

εμπόδια που παρατέθηκαν προηγουμένως ίσως να είναι υψηλά. Επομένως μάλλον θα αποτραπεί κάποια προσπάθεια τέτοιου είδους. Επειδή όμως αρχικά κάτι τέτοιο θεωρείται όχι και τόσο πιθανό και επιπροσθέτως, λαμβάνοντας υπόψη την τάση των εξαγορών και συγχωνεύσεων που παρατηρείται να εφαρμόζεται κατά κόρων τα τελευταία χρόνια στο τραπεζικό σύστημα, πιο πιθανό είναι χρησιμοποιώντας τον όρο νεοεισερχόμενοι να γίνεται λόγος για κάποιον μεγάλο τραπεζικό όμιλο του εξωτερικού που να επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί και στην Ελλάδα. Γι' αυτό κρίνεται ότι τα συγκεκριμένα εμπόδια δε θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως υψηλά επομένως δυνατά να αποτρέψουν μια πιθανή είσοδο. Άρα με τα συγκεκριμένα δεδομένα για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, η απειλή αυτή χαρακτηρίζεται ως μέτρια.

3.5.3) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά του τραπεζικού κλάδου και κυρίως των προϊόντων-υπηρεσιών που αυτός προσφέρει γίνεται σαφές ότι η απειλή για υποκατάσταση είναι μικρή. Προχωρώντας στην ανάλυση των υποκατάστατων του, διευκρινίζεται ότι στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, με ή χωρίς εγκατάσταση, και προσφέρουν μερικές και μόνο υπηρεσίες ή ακόμη και οργανισμοί που ειδικεύονται στην προσφορά μιας και μόνο υπηρεσίας σε σχέση με αυτές που παρέχουν τα πιστωτικά ιδρύματα του υπό εξέταση κλάδου. Συγκεκριμένα πολλές επιχειρήσεις από αυτές συμπεριλαμβάνονται στις κατηγορίες II, III που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 2.

Οι επιχειρήσεις αυτές, εταιρείες παροχής πιστώσεων-ανταλλακτήρια συναλλάγματος, μπορεί να παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες όπως μόνο χρηματοδοτήσεις ή μόνο ανταλλαγή συναλλάγματος. Τα μερίδια αγοράς που κατέχουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι χαμηλά, γεγονός που φανερώνει την προτίμηση των πελατών για την παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών από τα πιστωτικά ιδρύματα. Επίσης για το συγκεκριμένο κλάδο θα μπορούσαν να αναφερθούν ως υποκατάστατα τα ενεχυροδανειστήρια τα οποία προσφέρουν κάποιο είδος χρηματοδότησης στους πελάτες τους καθώς και οι ιδιώτες (τοκογλύφοι).

Συμπερασματικά, όπως είναι φυσικό και αναμενόμενο το ποσοστό των πελατών που απευθύνεται στις προαναφερθείσες επιχειρήσεις παροχής μερικών ή και ειδικών υπηρεσιών-προϊόντων είναι πολύ μικρό επομένως η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μικρή.

3.5.4) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σχετικά με την εξέταση του συγκεκριμένου παράγοντα θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα τραπεζικά ιδρύματα λόγω της φύσης των προσφερόμενων προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό και συγκεκριμένα επειδή γίνεται λόγος κυρίως για παροχή υπηρεσιών και όχι για παροχή υλικών αγαθών είναι αναμενόμενο να μην υπάρχουν πολλοί προμηθευτές. Αντίθετα με κάποια επιχείρηση κάποιου παραγωγικού κλάδου όπως για παράδειγμα μια επιχείρηση χημικών ή μια αυτοκινητοβιομηχανία όπου οι προμηθευτές μπορεί να είναι εκατοντάδες.

Συγκεκριμένα για τα τραπεζικά ιδρύματα, οι προμηθευτές τους είναι κυρίως εταιρείες οι οποίες τα προμηθεύουν με γραφική ύλη δηλαδή αναλώσιμα γενικότερα, καθώς και επιχειρήσεις που τους προσφέρουν τεχνολογία (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, προγράμματα, εκμάθηση προγραμμάτων, κατασκευή και συντήρηση δικτύων-intranets) και τεχνολογική υποστήριξη. Άλλη μια κατηγορία θα μπορούσε να είναι οι ασφαλιστικές εταιρείες οι οποίες συνάπτουν συμβάσεις με τα πιστωτικά ιδρύματα κυρίως για προϊόντα τα οποία προσφέρονται στους καταναλωτές. Αναφερόμενοι στην ένταση της υπό εξέταση δύναμης επισημαίνεται αρχικά για τους προμηθευτές παροχής αναλώσιμων ειδών, αυτοί ουσιαστικά δε διαθέτουν καμία σχεδόν διαπραγματευτική δύναμη καθώς και το προϊόν τους είναι αδιαφοροποίητο, το μέγεθος των επιχειρήσεων αυτών μικρό, η δυνατότητα υποκατάστασής σημαντική και τέλος ο αριθμός των προμηθευτών στην αγορά αρκετά μεγάλος. Επομένως το συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι η διαπραγματευτική δύναμη των συγκεκριμένων προμηθευτών είναι πολύ μικρή.

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις παροχής τεχνολογίας και τεχνολογικής υποστήριξης, αυτές έχουν αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη. Η παροχή ολοκληρωμένων τεχνολογικών λύσεων στα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία διαθέτουν ένα τεράστιο δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα δίνει αμέσως στους εν λόγω προμηθευτές μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Για να γίνει αυτό πιο κατανοητό, απλά θα πρέπει να συλλογιστεί κανείς μια πιθανή αλλαγή από την πλευρά των πιστωτικών ιδρυμάτων στο πληροφοριακό τους σύστημα. Μια ενέργεια αυτού του είδους εκτός από το τεράστιο κόστος αντικατάστασης, θα επιφέρει επιπτώσεις στους εργαζομένους οι οποίοι θα πρέπει να προσαρμοστούν σε ένα νέο «ψηφιακό περιβάλλον» εργασίας, τα κόστη θα αυξηθούν καθώς οποιαδήποτε πλεονεκτήματα εξειδίκευσης θα πάψουν να υφίστανται, η παραγωγικότητα των υπαλλήλων θα μειωθεί καθώς και θα περάσει ένα εύλογο

χρονικό διάστημα για να ενσωματωθούν όλα τα υποκαταστήματα στο δίκτυο και να λειτουργήσει σωστά και ομαλά όπως το προηγούμενο. Όλα αυτά συντελούν στην αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Τέλος, οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις που αποτελούν προμηθευτές για τα πιστωτικά ιδρύματα διαθέτουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός ότι πολλά πιστωτικά ιδρύματα έχουν ως θυγατρικές τους ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Επομένως είναι φυσικό οι συμφωνίες που συνάπτονται να είναι ευνοϊκές για τα πιστωτικά ιδρύματα.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών των πιστωτικών ιδρυμάτων χαρακτηρίζεται ως μέτρια. Και αυτό επειδή υπάρχουν διάφορες κατηγορίες προμηθευτών οι οποίες έχουν διαφορετική διαπραγματευτική δύναμη.

3.5.5) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Προτού αναλύσουμε τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και δούμε κατά πόσο αυτοί μπορούν να επηρεάσουν τα τραπεζικά ιδρύματα και τον κλάδο, θα ήταν ορθό να προσδιορίσουμε ποιοι είναι οι αγοραστές. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως γίνεται λόγος για τον τραπεζικό κλάδο και εστιάζουμε στη λιανική τραπεζική. Λέγοντας λοιπόν αγοραστές αναφερόμαστε σε ιδιώτες-νοικοκυριά και σε μικρές επιχειρήσεις-ελεύθερους επαγγελματίες.

Για να προσδιοριστεί η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών θα εξετάσουμε διάφορους παράγοντες που καθορίζουν τη συγκεκριμένη δύναμη και συμβάλλουν άλλοτε στο να την αυξάνουν ενώ άλλοτε στο να την περιορίζουν. Αρχικά πρέπει να εστιάσουμε στο μέγεθος των αγοραστών. Είναι φυσικό ότι αναφερόμενοι στα νοικοκυριά καταλαβαίνουμε εύκολα ότι δεν έχουν κάποια ιδιαίτερη δύναμη ώστε να μπορέσουν να ασκήσουν πιέσεις στα τραπεζικά ιδρύματα. Φυσικά δεν αποκλείονται και οι εξαιρέσεις (ιδιώτες με σημαντική οικονομική δύναμη) αλλά κατά γενική ομολογία τα νοικοκυριά σα μονάδες δεν έχουν ιδιαίτερη-καθοριστική διαπραγματευτική δύναμη. Σχετικά με τις επιχειρήσεις, αυτές ανάλογα με το μέγεθός τους μπορούν να επηρεάσουν τους παραπάνω οργανισμούς. Όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση ή όσο πιο υγιής άρα όσο πιο μεγάλος-καλός πελάτης θεωρείται για το εκάστοτε τραπεζικό

ίδρυμα τόσο πιο πολύ μπορεί να το επηρεάσει και να επιτύχει για παράδειγμα συμφωνίες με ευνοϊκούς όρους.

Όσον αφορά τον αριθμό των προμηθευτών των συγκεκριμένων προϊόντων-υπηρεσιών δηλαδή τον αριθμό των τραπεζικών ιδρυμάτων όπως έχει αναφερθεί και στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αυτός ανέρχεται σε εξήντα τέσσερα. Διαπιστώνει κανείς ότι είναι αρκετά μεγάλος ο αριθμός αυτός επομένως εκτός του ότι αυξάνει τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου, αυξάνει και τις επιλογές των αγοραστών στις οποίες μπορούν να απευθυνθούν για την κάλυψη των αναγκών τους, δίνοντάς τους και αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη. Επιπρόσθετα, η διαφοροποίηση του παρεχόμενου προϊόντος-υπηρεσίας δεν είναι μεγάλη, γεγονός που μπορεί να συντελεί στην αύξηση της υπό εξέταση δύναμης. Συγκεκριμένα, η διαφοροποίηση συνήθως εστιάζεται στην παροχή της υπηρεσίας δηλαδή στον τρόπο εξυπηρέτησης του εκάστοτε πελάτη από το προσωπικό επαφής, στο γενικότερο περιβάλλον του οργανισμού δηλαδή των καταστημάτων καθώς και στην ευκολία, την ταχύτητα ολοκλήρωσης των διαδικασιών. Όπως όμως έχει αναφερθεί και προηγουμένως αρκετοί αγοραστές είναι ευαίσθητοι σχετικά με το κόστος του προϊόντος που τους παρέχεται, επομένως δίνουν μικρή σημασία στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Όλα τα παραπάνω συνεισφέρουν το καθένα με το δικό του τρόπο και τη δική του δυναμική στην υπό εξέταση δύναμη. Λαμβάνοντας όσα έχουν αναφερθεί υπόψη, συμπεραίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών χαρακτηρίζεται ως μέτρια.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αρτίκης Π. Γεώργιος, 2003, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
3. Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης Ευάγγελος, Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
4. Μπουραντάς Δημήτρης, 2001, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
5. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

6. Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall
7. Michael E. Porter, 1980, Competitive strategy, NY: The Free Press
8. Michael E. Porter, 1998, Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance, Free Press
9. Michael E. Porter, 1998, On competition, Harvard Business School Press
10. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006, Marketing Management, Pearson Prentice Hall
11. Richard L. Daft, 2006, The new era of management, International Edition, Thomson South-Western
12. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall

ΑΡΘΡΑ

13. Ανδριανέσης Παναγιώτης, «Επιλύουμε τις τραπεζικές διαφορές γρήγορα και ανέξοδα», Επιλογή, Ιούνιος 2007
14. Αντωνίου Θανάσης, Κεφάλαια, περιβάλλον και επενδύσεις: Γιατί «πρασινίζουν» οι τράπεζες;, Επιλογή, Μάιος 2007
15. Μαλλιάρια Νένα, Προοπτικές ισχυρής ανάπτυξης έχουν οι ελληνικές τράπεζες, Ναυτεμπορική 25 Απριλίου 2007
16. Μαντέλας Γιώργος, Ετοιμάζονται μεγάλες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο, Καθημερινή οικονομική 30 Δεκεμβρίου 2007
17. Νικολακάκης Βαγγέλης, Η αρωγή της τεχνολογίας και η ευδοκίμηση (;) των τραπεζών, Ναυτεμπορική ένθετο eWorking 14 Μαΐου 2007
18. Νικόπουλος Χαράλαμπος, Αγώνας ταχύτητας των παρόχων, Επιλογή, Φεβρουάριος 2007
19. Παπαδημητρίου Κωστής, Στο 4,75% η παγκόσμια ανάπτυξη παρά τη διεθνή πιστωτική κρίση, Καθημερινή οικονομική 27-28 Οκτωβρίου 2007
20. Παπαδογιάννης Γιάννης, Περιμένουμε εξελίξεις στις τράπεζες, Καθημερινή οικονομική 27 Μαΐου 2007
21. Παπαδογιάννης Γιάννης, Οι επιτελείς των τραπεζών αισιόδοξοι για την ανάπτυξη, Καθημερινή οικονομική 15 Ιουλίου 2007
22. Παπαδογιάννης Γιάννης, Η Ελλάδα αποδεικνύεται φορολογικός παράδεισος για τις τράπεζες με βάση τους ισολογισμούς τους, Καθημερινή οικονομική 9 Δεκεμβρίου 2007

23. Παπαδογιάννης Γιάννης, Στην επιφάνεια ο λειτουργικός κίνδυνος των τραπεζών, Επιλογή, Φεβρουάριος 2007
24. Παπαδογιάννης Γιάννης, Τα επιχειρησιακά σχέδια των τραπεζών, Επιλογή, Μάρτης-Απρίλης 2007
25. Παπαδογιάννης Γιάννης, Φλέβα χρυσού η λιανική για τις τράπεζες ...αν και οι ρυθμοί επιβραδύνονται, Επιλογή, Μάιος 2007
26. Παπαδογιάννης Γιάννης, Επιλέγοντας τράπεζα με βάση την εξυπηρέτηση, Επιλογή, Ιούνιος 2007
27. Σιδέρη Μαρία, Οι καταναλωτικές ενώσεις τώρα οργανώνονται, Καθημερινή οικονομική 4 Μαρτίου 2007
28. Σώκου Κατερίνα, Μειώθηκε η φορολογική επιβάρυνση των επιχειρήσεων, Το Βήμα 18 Φεβρουαρίου 2007
29. Τζώρτζη Ευγενία, Πρώτη επιλογή των Ελλήνων οι προθεσμιακές καταθέσεις, Καθημερινή οικονομική 22 Απριλίου 2007
30. Τζώρτζη Ευγενία, Μάχη προσφορών από τις τράπεζες για διακοποδάνεια, Καθημερινή οικονομική 1 Ιουλίου 2007
31. Τζώρτζη Ευγενία, Τελειώνει το φθηνό χρήμα για τράπεζες και δανειολήπτες, Καθημερινή οικονομική 16 Δεκεμβρίου 2007
32. Χατζηνικολάου Προκόπης, Μελετάται μείωση φορολογίας για νεοσύστατες μικρομεσαίες, Καθημερινή οικονομική 18 Μαρτίου 2007

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ

33. Πανελλήνια Τράπεζα, Απολογισμός 2007
34. Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2007

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.bankofgreece.gr
www.hba.gr
www.panelliniabank.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»

4.1) Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά σε μία επιχείρηση του τραπεζικού κλάδου και συγκεκριμένα στην «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ». Αρχικά θα παρουσιαστούν στοιχεία για την επιχείρηση, όπως πληροφορίες για τη διοίκηση, για το ανθρώπινο δυναμικό και για την κοινωνική της υπευθυνότητα. Επίσης θα παρουσιαστούν οικονομικά στοιχεία και μερίδια αγοράς σχετικά με τις κατηγορίες που θα εξεταστούν. Τέλος, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση στις ακολουθούμενες στρατηγικές της τράπεζας τόσο σε επιχειρησιακό (corporate strategy) όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (business/competitive strategy).

4.2) Ιστορικό της τράπεζας

Το πιστωτικό ίδρυμα, που θα εξεταστεί, ιδρύθηκε στα τέλη του 18XX. Κατά την τρίτη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα αποφασίστηκε η μεταφορά της έδρας του στην Αθήνα, αλλάζοντας ταυτόχρονα και το όνομά του. Κατά τα μέσα του 1900 και έχοντας διανύσει μία πορεία XX και πλέον ετών, αποφασίζεται η εκ νέου αλλαγή της επωνυμίας του. Βέβαια αυτή δεν ήταν και η τελευταία, καθώς ακολούθησαν και άλλες μέχρι τα τέλη του 1XXX.

Η τράπεζα γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια του 20^{ου} αιώνα πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του XX% των μετοχών της «ΤΡΑΠΕΖΑ Α». Το επόμενο έτος, εγκρίθηκε η συγχώνευση της «ΤΡΑΠΕΖΑ Α» με απορρόφηση από την εξεταζόμενη τράπεζα. Η νέα διευρυμένη τράπεζα που προέκυψε από τη συγχώνευση ονομάζεται «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ». Σήμερα, η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» είναι από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα, κατατάσσεται στις πέντε πρώτες τράπεζες σε μέγεθος και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Οι δραστηριότητές

της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών, ενώ επίσης αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Αναφερόμενοι στον Όμιλο «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ», η τράπεζα μαζί με τις υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα ολοκληρωμένων υπηρεσιών, σε ιδιώτες και σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, όπως χρηματοδοτικές, χρηματοοικονομικές, επενδύσεων, ασφαλίσεων, κτηματικές, ξενοδοχειακές. Σχετικά με το εξωτερικό επισημαίνεται ότι η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» δραστηριοποιείται στις αγορές της Κύπρου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ., Αλβανία), ενώ έχει επίσης παρουσία σε Αμερική και άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

4.3) Εταιρική διακυβέρνηση, οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό

4.3.1) Εταιρική διακυβέρνηση

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών βάσει του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ», ώστε να διαφυλάσσονται και να ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσοι συνδέονται με αυτή. Η ορθή και υπεύθυνη τήρηση των αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης αποτελεί για την τράπεζα βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της και για το κοινωνικό σύνολο. Οι αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης εφαρμόζονται σε θέματα όπως: η θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, η λειτουργία της Ελεγκτικής Επιτροπής και της Επιτροπής Διαχείρισης Κινδύνων, ο Εσωτερικός Έλεγχος και η Κανονιστική Συμμόρφωση, καθώς και η λειτουργία της Εκτελεστικής Επιτροπής⁸⁴.

Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» υιοθέτησε και εφήρμοσε, ήδη από το 19XX, τις αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η τράπεζα έχει προχωρήσει στο διαχωρισμό των καθηκόντων του Προέδρου από αυτά του Διευθύνοντος Συμβούλου, όπως ισχύει σε πολλές χώρες του εξωτερικού και τείνει να καθιερωθεί σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπροσθέτως, έχει συστήσει Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης και έχει θεσπίσει βασικές αρχές συμπεριφοράς κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας σε περιπτώσεις παροχής δώρων, πλεονεκτημάτων ή ωφελειών εν γένει με σκοπό να προωθήσει τα

⁸⁴ Ιστοσελίδα της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»

πρότυπα που επιβάλλει η σύγχρονη διακυβέρνηση των εταιρειών και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των κανόνων για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Η δραστηριοποίηση της τράπεζας στον τομέα της Εταιρικής Διακυβέρνησης εμπίπτει στο πλαίσιο της ευρύτερης προσπάθειας που καταβάλλουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοικήσεως της τράπεζας για τη βελτίωση της αξίας για τους μετόχους της σε βάθος χρόνου. Οι ενέργειες Εταιρικής Διακυβέρνησης της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» έχουν συμβάλει σε αλλαγές σε πολλούς τομείς, όπως⁸⁵:

- Στο διαχωρισμό των καθηκόντων του Προέδρου από αυτά του Διευθύνοντος Συμβούλου
- Στην αύξηση του αριθμού των ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου της τράπεζας
- Στην αναβάθμιση του ρόλου του Διοικητικού Συμβουλίου στη δημιουργία της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και της φιλοσοφίας ανάληψης κινδύνων του Ομίλου
- Στην ενίσχυση των αρμοδιοτήτων σχεδιασμού και ελέγχου της Επιτροπής Ελέγχου ενόψει των απαιτήσεων του πλαισίου συμμόρφωσης που απορρέουν από διατάξεις της νομοθεσίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Στη δημιουργία Επιτροπής Αποδοχών Διοίκησης από Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, με πρωταρχικό μέλημα την αναθεώρηση του συστήματος αξιών και κινήτρων της Διοίκησης και του Ανθρωπίνου Δυναμικού
- Στην υιοθέτηση κατευθυντήριου πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης του Διοικητικού Συμβουλίου
- Στην ενίσχυση των λειτουργιών Κανονιστικής Συμμόρφωσης και Διαχείρισης Κινδύνων της τράπεζας και του Ομίλου
- Στη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ της τράπεζας και των μετόχων και επενδυτών επί θεμάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης

⁸⁵ Ιστοσελίδα της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)

4.3.2) Δομή – Οργανόγραμμα

Διάγραμμα 4.1 : Οργανόγραμμα «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»

Πηγή : Ιστοσελίδα της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»

4.3.3) Ανθρώπινο δυναμικό

Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» γνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού της στην παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών–προϊόντων, δίνει ιδιαίτερη σημασία σε αυτό και προσπαθεί μέσα από συντονισμένες και καλά οργανωμένες ενέργειες και διαδικασίες να το βελτιώνει. Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία (31.12.2007) οι απασχολούμενοι στην τράπεζα ανήλθαν στους Χ.ΧΧΧ. Από αυτούς ένα ποσοστό της τάξης του Χ,Χ%, διαθέτει επίπεδο γνώσεων υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δηλαδή το ΧΧ,Χ% έχει γνώσεις δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης επιπέδου Λυκείου, ενώ το ΧΧ,Χ% είναι απόφοιτοι ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος υπάρχει και ένα ποσοστό υπαλλήλων (Χ,Χ%) που κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο.

Η τράπεζα είναι αρωγός στις προσπάθειες των υπαλλήλων και των στελεχών της, προκειμένου να παρακολουθήσουν προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών και επαγγελματικών πιστοποιητικών. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που επιδοτεί τέτοιου είδους προγράμματα για τους εργαζομένους της. Επιπρόσθετα, η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» έχει δημιουργήσει και το δικό της εκπαιδευτικό κέντρο. Σε αυτό το Εκπαιδευτικό Κέντρο, η τράπεζα πραγματοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα-επιμορφωτικά σεμινάρια στους υπαλλήλους της προκειμένου να αυξάνονται οι ικανότητές τους και να επωφελούνται τόσο οι ίδιοι όσο και το πιστωτικό ίδρυμα.

4.4) Οικονομικά στοιχεία και μερίδια αγοράς

Σε αυτήν την ενότητα θα παρουσιαστούν οικονομικά στοιχεία του πιστωτικού ιδρύματος και συγκεκριμένα θα αναφερθούμε τόσο σε βασικά μεγέθη (στοιχεία ισολογισμού, αποτελέσματα χρήσης) όσο και σε στοιχεία τα οποία αναφέρονται στις διάφορες κατηγορίες προσφερόμενων προϊόντων. Ξεκινώντας από τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στον ισολογισμό της τράπεζας παρατηρείται αύξηση κατά Χ,Χ% στο σύνολο του ενεργητικού (ΧΧ.ΧΧΧ το 2006, ΧΧ.ΧΧΧ εκατ. ευρώ το 2007). Τα δάνεια και οι απαιτήσεις κατά πελατών αυξήθηκαν κατά ΧΧ,Χ% (ΧΧ.ΧΧΧ το 2006, ΧΧ.ΧΧΧ εκατ. ευρώ το 2007). Οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά ΧΧ,Χ% (Χ.ΧΧΧ το 2006, Χ.ΧΧΧ εκατ. ευρώ το 2007). Το σύνολο των εσόδων αυξήθηκε κατά ΧΧ,Χ% (Χ.ΧΧΧ 2006, Χ.ΧΧΧ εκατ. ευρώ το 2007) όπως και το σύνολο των εξόδων κατά ΧΧ,Χ% (ΧΧΧ 2006, Χ.ΧΧΧ εκατ. ευρώ το 2007). Τα καθαρά κέρδη αυξημένα και αυτά κατά ΧΧ% (ΧΧΧ 2006, ΧΧΧ

εκατ. ευρώ το 2007). Αναφορικά με τα βασικά κέρδη ανά μετοχή (σε ευρώ) αυξήθηκαν κατά XX% (X,XX το 2006, X,XX το 2007) ενώ το μέρισμα ανά μετοχή αυξήθηκε κατά XX% (X,XX% το 2006, X,XX το 2007)⁸⁶. Τέλος αναφερόμενοι στην πιστοληπτική διαβάθμιση της τράπεζας από μεγάλες εταιρείες αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας, αυτή βελτιώθηκε και περιλαμβάνεται στην κατηγορία A1 (Moody's) και A- (Standard & Poor's) (Fitch Ratings).

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα στις διάφορες κατηγορίες προϊόντων, παρατηρείται αύξηση κατά XX% στα έσοδα από πιστωτικές κάρτες, αύξηση στα έσοδα από προμήθειες κατά XX%, αύξηση λειτουργικών δαπανών κατά XX,X%. Επίσης αυξήθηκαν στο σύνολό τους οι χορηγήσεις κατά XX,X% ενώ επιμέρους σημειώθηκε αύξηση των καταναλωτικών δανείων κατά XX%, αύξηση των δανείων προς πολύ μικρές επιχειρήσεις κατά XX% και αύξηση της στεγαστικής πίστης κατά XX,X%⁸⁷. Συνεπώς, τα μερίδια αγοράς της τράπεζας διαμορφώθηκαν στο XX% για την καταναλωτική πίστη, στο XX% για τη στεγαστική και στο XX,X% όσον αφορά τις χορηγήσεις σε μικρές, πολύ μικρές επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες.

Τέλος αυξήθηκε ο δείκτης συνολικής Κεφαλαιακής Επάρκειας και ανήλθε στο XX,X%, υψηλότερος από αυτόν που έχει θέσει η Τράπεζα της Ελλάδος (8%). Η αύξηση αυτή είναι πολύ σημαντική μιας και ο συγκεκριμένος δείκτης δηλώνει την περίσσια των απαιτούμενων κεφαλαίων βάσει των αναλαμβανόμενων κινδύνων της τράπεζας από τις δραστηριότητές της. Ή αντίστροφα, τη “συντηρητική” τακτική της τράπεζας σχετικά με τους κινδύνους και το μέγεθός τους που η ίδια αναλαμβάνει μέσω των δραστηριοτήτων της.

4.5) Κοινωνική υπευθυνότητα

Ως Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζεται η εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων να συμπεριλάβουν στις εταιρικές πρακτικές τους τα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια ή/και ενέργειες που είναι επάνω και πέρα από τις νομοθετικές απαιτήσεις και σχετίζονται με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους.

^{86,88} Ιστοσελίδα της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» (Απολογισμός)

Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ», παράλληλα με τα οικονομικά αποτελέσματα παρουσιάζει και μεγάλη κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία. Στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η τράπεζα, αναπτύσσει και εφαρμόζει προγράμματα και δράσεις πάντα σε συνάρτηση με το σύστημα αξιών, στόχων και δραστηριοτήτων που διέπουν τη διακυβέρνησή της. Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» αντιλαμβάνεται ως υποχρέωση την κοινωνική δράση που έχει ως αποδέκτη τον άνθρωπο και τις ανάγκες του, για να στηρίξει το παρόν και να προετοιμάσει ένα καλύτερο αύριο. Παράλληλα, αναπτύσσει σαφή και ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική. Δεσμεύεται για την αντιμετώπιση των άμεσων και έμμεσων συνεπειών από τη λειτουργία της στο περιβάλλον και θέτει μετρήσιμους στόχους σε τομείς όπως η ενημέρωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της οικολογικής συνειδησίας τους, η εξοικονόμηση ενέργειας και η μείωση των εκπεμπόμενων ρύπων, η εξοικονόμηση νερού και η ανακύκλωση υλικών, καθώς και η τήρηση των περιβαλλοντικών αρχών από τους προμηθευτές της⁸⁸.

Η στρατηγική της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης εστιάζει στο τρίπτυχο ανθρώπινο δυναμικό-κοινωνία-περιβάλλον στο οποίο και επικεντρώνει τις δράσεις και τις ενέργειές της. Όλες οι πρωτοβουλίες της τράπεζας αφορούν το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Ωστόσο, για την «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ», οι βασικές κατηγορίες συμμετόχων (Stakeholders) είναι: το ανθρώπινο δυναμικό, οι πελάτες, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι συνεργάτες, οι τοπικές κοινωνίες, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, αλλά και οι λοιποί Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί⁸⁹.

Βάσει αυτής της στρατηγικής σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, η τράπεζα έχει επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα και διακρίσεις-βραβεύσεις. Οι σημαντικότερες από αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

- Πρώτο Βραβείο Εισηγμένης Εταιρείας σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Οκτώβριος 2011 (σύμφωνα με τα αποτελέσματα ψηφοφορίας μεταξύ των αναγνωστών του ηλεκτρονικού περιοδικού Χρήμα Week, του Eurocharity.org, του CSE International Network, του kerdos.gr, του capital.gr, της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, της Ένωσης Θεσμικών Επενδυτών και της Ένωσης Εισηγμένων Εταιρειών, στο πλαίσιο του συνεδρίου “CEO & CSR - Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στην Επιχειρηματική Στρατηγική”)

^{88, 89} Ιστοσελίδα της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη)

- Βραβείο κορυφαίας επιχείρησης στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (διάκριση σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της Hay Group με τίτλο “Leading Companies Greece 2XXX”)
- Βραβείο Χορηγίας Περιβαλλοντικού Έργου (από την εταιρεία Ecocity στο πλαίσιο των Βραβείων Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2XXX)
- Βραβείο Χορηγίας Περιβαλλοντικού Έργου (από την εταιρεία Ecocity στο πλαίσιο των Βραβείων Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2XXX)

4.6) Όραμα - αποστολή, πολιτική, σκοποί και στόχοι της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»

Όπως κάθε σύγχρονος οργανισμός έτσι και η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» έχει τη δική της αποστολή-όραμα προκειμένου να γνωστοποιεί σε όλους τους ενδιαφερόμενους (προσωπικό, πελάτες, μετόχους κ.λπ.) το σκοπό της ύπαρξής της καθώς και τις βλέψεις της για το μέλλον, δηλαδή που επιθυμεί αυτή σαν επιχείρηση να βρεθεί. Μιας και δε βρέθηκε μια σαφής διατύπωση σχετικά με την αποστολή-όραμα της τράπεζας, βάσει των σκοπών, των στόχων, των αρχών και των πολιτικών της, επιχειρήθηκε να δημιουργηθεί μια δήλωση αποστολής (mission statement) η οποία είναι:

- Επιδιώκουμε την ανάδειξη της τράπεζας σε κορυφαίο χρηματοπιστωτικό οργανισμό στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, η οποία θα προσφέρει σημαντικά οφέλη στους μετόχους και στους πελάτες της

Επιπλέον, ο οργανισμός έχει δημιουργήσει τόσο σκοπούς όσο και στόχους προκειμένου να υλοποιηθούν και να επιτευχθεί σταδιακά το όραμα το οποίο έχει τεθεί με την δήλωση αποστολής (mission statement). Συγκεκριμένα μερικοί από αυτούς τους στόχους (goals) είναι οι παρακάτω:

- Διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Επιτάχυνση των πωλήσεων μέσω μιας πιο αποδοτικής χρήσης των εναλλακτικών δικτύων
- Διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων με νέα καταστήματα, ώστε να ενισχυθεί η προσπάθεια για διατήρηση της δυναμικής επέκτασης στη λιανική τραπεζική
- Ενίσχυση των εργασιών στους δύο τομείς δραστηριοτήτων με τα μεγαλύτερα περιθώρια και τις καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης των εργασιών, που είναι η λιανική τραπεζική στην Ελλάδα (οι εργασίες προς ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις) καθώς και η επέκταση στη Νοτιοανατολική Ευρώπη

Ενώ κάποιιοι από τους σκοπούς (objectives) είναι:

- Να έχουν φθάσει τα καταστήματα τα ΧΧΧ το 2010 (Ελλάδα)
- Να παραμείνει το ΧΧ% των συναλλαγών στα καταστήματα το 2010
- Έως το 2010, να έχουν καλυφθεί ΧΧΧ θέσεις συμβούλων στα καταστήματα και ο αριθμός των πελατών με υψηλά χρηματικά διαθέσιμα να προσεγγίζει τις ΧΧ.ΧΧΧ (mass affluent)
- Έως το 2010 να διαθέτει συνολικά δίκτυο Χ.ΧΧΧ καταστημάτων, εκ των οποίων πάνω από ΧΧΧ στην Ελλάδα
- Τα κέρδη από τη Νοτιοανατολική Ευρώπη να υπερβαίνουν το ΧΧ% των συνολικών κερδών μέχρι το τέλος της δεκαετίας (2010)
- Να έχουν διπλασιαστεί τα APS στο τέλος του 2008
- Να έχουν φθάσει τα ΧΧΧΧ τα ΑΤΜ στο τέλος του 2008
- Εντός του 2008, το σύνολο των πιστωτικών καρτών να έχει αντικατασταθεί με κάρτες τεχνολογίας EMV (smart chip cards)
- Η επέκταση κατά προτεραιότητα στη Ρουμανία και στη Βουλγαρία, ώστε το 2008 να διαθέτει εκτός Ελλάδος δίκτυο ΧΧΧ Καταστημάτων
- Να αυξήσει το συνολικό μερίδιο στις χορηγήσεις στο ΧΧ% έως το 2008 (Ελλάδα).
Δηλαδή:
 - αύξηση Χ% στην καταναλωτική πίστη,
 - αύξηση Χ% στα στεγαστικά δάνεια
 - αύξηση Χ,Χ% στα επιχειρηματικά δάνεια
- Να αυξήσει τα κέρδη ανά μετοχή κατά ΧΧ% κατά μέσο όρο την περίοδο 2ΧΧΧ-2ΧΧΧ

Δίνοντας κάποιος έμφαση τόσο στην αποστολή-όραμα της τράπεζας όσο και στους σκοπούς-στόχους που έχει θέσει για τα επόμενα έτη είναι εύκολο να αντιληφθεί τη στρατηγική που έχει σχεδιάσει και πρόκειται να εφαρμόσει (Επιχειρησιακή στρατηγική), και η οποία θα εξεταστεί στην επόμενη ενότητα. Όσον αφορά την πολιτική του πιστωτικού ιδρύματος αυτή αναφέρεται και εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό του, στους πελάτες και στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση προς αυτούς. Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες από αυτές:

- Προτεραιότητα για την «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» αποτελεί η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της
- Η πολιτική της εστιάζεται στην περαιτέρω ενδυνάμωση των μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και της εμπιστοσύνης τους προς τα προϊόντα αυτής

- Πάγια πολιτική της τράπεζας αποτελεί η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της

4.7) Επιχειρησιακή στρατηγική

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται να εξεταστεί-παρουσιαστεί η ακολουθούμενη στρατηγική της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» σε Επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate level) και να αναλυθούν οι λόγοι αυτοί οι οποίοι οδήγησαν στη συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή την τράπεζα. Στο επίπεδο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής αναλύεται η Στρατηγική Κατεύθυνσης (Directional Strategy) της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» και συγκεκριμένα συμπεραίνεται ότι η τράπεζα έχει επιλέξει και ακολουθεί τη Στρατηγική Ανάπτυξης (Growth strategy) έναντι των άλλων δύο εναλλακτικών στρατηγικών, της Στρατηγικής Σταθερότητας (Stability strategy) και της Στρατηγικής Διάσωσης/Αναστροφής (Retrenchment strategy). Αναφορικά με τη στρατηγική ανάπτυξης επισημαίνεται ότι η τράπεζα προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω της Οριζόντιας Ολοκλήρωσης (Concentration→Horizontal growth) και συγκεκριμένα τόσο με Εσωτερική Ανάπτυξη (Internal development) όσο και με Εξωτερική Ανάπτυξη (External development).

Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» έχει εφαρμόσει τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική ανάπτυξη στην Ελλάδα κατά τα προηγούμενα χρόνια. Άλλωστε μη ξεχνάμε το γεγονός ότι η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» είναι δημιούργημα δύο πιστωτικών ιδρυμάτων, της «ΤΡΑΠΕΖΑ Α» και της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» που το ΧΧΧΧ η πρώτη απορροφήθηκε από τη δεύτερη. Από τότε και έπειτα το εν λόγω πιστωτικό ίδρυμα πορεύτηκε μόνο του και αναπτύχθηκε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης στην Ελλάδα.

Ρίχνοντας όμως μια ματιά στις δραστηριότητες του οργανισμού εκτός συνόρων και συγκεκριμένα στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου είναι μια περιοχή με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και φυσικά τόπος δραστηριοποίησης πολλών ελληνικών εμπορικών πιστωτικών ιδρυμάτων και όχι μόνο, θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν παραδείγματα επέκτασης και με τους δύο παραπάνω τρόπους. Συγκεκριμένα η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» εισήλθε στην αγορά της Σερβίας με τη δημιουργία Χ καταστημάτων το 2ΧΧΧ (εσωτερική ανάπτυξη), ενώ το 2ΧΧΧ προχώρησε στην ανάπτυξή της μέσω της απόκτησης της Kagu (εξωτερική ανάπτυξη), της Χ μεγαλύτερης τράπεζας στη χώρα. Επιπλέον, στην Π.Γ.Δ.Μ. η τράπεζα εισήχθη το ΧΧΧΧ με την

εξαγορά της τοπικής τράπεζας Kred . Τέλος κάτι αντίστοιχο συνέβη και στην Κύπρο όπου ο οργανισμός εξαγόρασε τη Jest Bank.

Επανερχόμενοι στην επιλεγμένη στρατηγική της τράπεζας (στρατηγική ανάπτυξης) επισημαίνεται ότι η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» συνεχίζει την αναπτυξιακή της πορεία μέσω της δημιουργίας και προσφοράς νέων προϊόντων στην υπάρχουσα αγορά και μέσω της κάλυψης νέων γεωγραφικών περιοχών με την ήδη υπάρχουσα γκάμα των προϊόντων της (Οριζόντια Ολοκλήρωση). Αυτό άλλωστε διαφαίνεται ξεκάθαρα και από τους σκοπούς-στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός. Η αύξηση του δικτύου των καταστημάτων κατά τα έτη 2007 και 2008 τόσο για την κάλυψη των αλλαγών στα δημογραφικά χαρακτηριστικά όσο και για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διασποράς του δικτύου της, είναι ένα παράδειγμα που αποτυπώνει με σαφήνεια τις επεκτατικές-αναπτυξιακές βλέψεις του ιδρύματος. Αντίστοιχα, η συνεχής δημιουργία νέων προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρονται στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της, είναι και αυτή “πρακτική” προς την ίδια κατεύθυνση με την προηγούμενη. Τέλος, το όραμα του πιστωτικού ιδρύματος, όπως αυτό αναφέρεται παραπάνω, είναι ίσως η γραπτή αποτύπωση των σχεδίων προς υλοποίηση που έχει ο οργανισμός και φυσικά το στοιχείο εκείνο που φανερώνει τη στρατηγική η οποία θα ακολουθηθεί σε ένα περιβάλλον με ευνοϊκές συνθήκες μάλιστα.

Κάνοντας μια προσπάθεια να αναδείξουμε τους λόγους εκείνους που πιθανόν να ώθησαν την τράπεζα στη στρατηγική αυτή επιλογή αρχικά ίσως να αρκεί μόνο το να λάβουμε υπόψη τα στοιχεία σχετικά με την οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα, και έχουν παρουσιαστεί στο δεύτερο κεφάλαιο. Συγκεκριμένα, αναφερόμενοι σε έναν από τους πιο αντιπροσωπευτικούς δείκτες όσον αφορά την πορεία της οικονομίας, το Α.Ε.Π. παρουσιάζει σημαντική αύξηση της τάξης του 4%. Καταλαβαίνει κανείς λοιπόν τις ανοδικές τάσεις και το κλίμα ευφορίας που επικρατούν αυτή τη στιγμή στην οικονομία γενικότερα και επίσης τη δημιουργία-ύπαρξη σημαντικών ευκαιριών από το οικονομικό περιβάλλον για περαιτέρω ανάπτυξη στο μέλλον.

Επιπλέον, οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης της χρηματοδότησης τόσο για τα νοικοκυριά όσο και για τις επιχειρήσεις είναι σημαντικά υψηλοί γεγονός που φανερώνει το πρόσφορο έδαφος που συνεχίζει να υπάρχει για τα πιστωτικά ιδρύματα και την ανάπτυξή τους. Επιπρόσθετα, αν συνυπολογιστεί ότι η Ελλάδα υστερεί σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρωπαϊκή Ένωση στους μέσους όρους των δεικτών της δανειακής επιβάρυνσης των νοικοκυριών τότε μπορούμε να αναμένουμε ακόμη μεγαλύτερες ευκαιρίες για τις τράπεζες. Τέλος σχετικά με τη φορολογία και τους φορολογικούς συντελεστές

παρατηρήθηκε μείωση αυτών σε ότι έχει να κάνει με τις επιχειρήσεις γεγονός που δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα για την πραγματοποίηση επενδύσεων από αυτές επομένως ευκαιρία για χρηματοδότηση αυτών των επιχειρηματικών σχεδίων από τα πιστωτικά ιδρύματα.

Εν κατακλείδι, έχοντας παρουσιάσει το ευνοϊκό οικονομικό κλίμα το οποίο υπήρχε κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου καθώς και τις θετικές προοπτικές-εκτιμήσεις που εκφράζονται από τους περισσότερους ειδικούς, μιας και ένα ποσοστό από αυτούς είναι σε στάση αναμονής λόγω της πρόσφατης αναταραχής που ξέσπασε στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της Αμερικής και προβλέπει επιδείνωση το 2008, κρίνεται ότι η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» έχει επιλέξει την πλέον κατάλληλη στρατηγική. Μέσω της εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης σε μια αγορά που συνεχώς επεκτείνεται θα καταφέρει να επιτύχει μεγαλύτερες πωλήσεις, πιθανόν μεγαλύτερα κέρδη και αύξηση της πελατειακής της βάσης. Επιπλέον, αν μπορέσει να επιτύχει ρυθμούς ανάπτυξης μεγαλύτερους από αυτούς που θα επικρατήσουν στην αγορά, θα αυξήσει και τα μερίδιά της στις διάφορες κατηγορίες προϊόντων της έναντι των ανταγωνιστών.

4.8) Επιχειρηματική στρατηγική

Έχοντας αναλύσει αμέσως πριν την Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate strategy) του πιστωτικού ιδρύματος, σε αυτήν την ενότητα θα αναλυθεί η Επιχειρηματική Στρατηγική (Competitive/Business strategy). Συγκεκριμένα θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τον τρόπο, τον οποίο έχει επιλέξει η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» να ανταγωνιστεί στο συγκεκριμένο κλάδο έναντι των ανταγωνιστών της. Σύμφωνα με τον M. Porter οι επιχειρήσεις έχουν δύο στρατηγικές επιλογές με τις οποίες θα προσπαθήσουν να “ξεπεράσουν” τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου τους⁹⁰. Αυτό θα επιτευχθεί είτε επιλέγοντας τη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (Cost leadership) είτε τη στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation). Επιπλέον αποφασίζοντας αν θα προσφέρουν τα προϊόντα-υπηρεσίες σε όλα τα τμήματα της αγοράς ή θα επικεντρωθούν-εστιαστούν σε κάποιο από αυτά προκύπτουν άλλες δύο στρατηγικές επιλογές οι οποίες είναι η στρατηγική Εστίασης με διαφοροποίηση (Differentiation focus) και η στρατηγική Εστίασης με κόστος (Cost focus).

⁹⁰ Michael E. Porter, 1980, Competitive strategy, NY: The Free Press

Αναφορικά με την εν λόγω τράπεζα διευκρινίζεται ότι καταρχήν πρόθεσή της είναι να προσφέρει την γκάμα των προϊόντων-υπηρεσιών της σε όλα τα τμήματα της αγοράς. Επιπλέον έχει επιλέξει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μέσω της προσφοράς στον πελάτη ενός διαφοροποιημένου προϊόντικού πακέτου το οποίο αποτελείται από υπηρεσίες και προϊόντα ανώτερης ποιότητας και πολλές φορές καινοτομικά-πρωτοποριακά. Άρα γίνεται εύκολα αντιληπτό από τις προαναφερθείσες επιλογές ότι η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε ξεχωριστά τις κατηγορίες των προσφερόμενων προϊόντων-υπηρεσιών και θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τα χαρακτηριστικά αυτά τα οποία συμβάλλουν στην επιδιωκόμενη αυτή διαφοροποίηση.

4.8.1) Στεγαστική πίστη

Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» προσφέρει αρκετά προϊόντα που απευθύνονται σε πελάτες οι οποίοι είτε επιθυμούν την αγορά κατοικίας ή ακινήτου προς εκμετάλλευση είτε ακόμη και την επιδιόρθωση-επισκευή αυτού. Προσφέρει προϊόντα τόσο σταθερού όσο και κυμαινόμενου επιτοκίου καθώς και προϊόν σε ξένο νόμισμα όπως για παράδειγμα σε ελβετικό φράγκο. Επίσης τα προσφερόμενα προϊόντα έχουν ανταγωνιστικά επιτόκια βάσει της ανταγωνιστικής τιμολογιακής πολιτικής του οργανισμού. Προσπαθώντας να διαφοροποιηθεί η τράπεζα στη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων προκειμένου να επιτύχει πρόσκτηση νέων πελατών και αυξημένες πωλήσεις, προχώρησε στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος με χαρακτηριστικά που δεν υπήρχαν μέχρι τότε στην αγορά, του προγράμματος σταθερού-κυμαινόμενου επιτοκίου. Χαρακτηριστικό αυτού ήταν η εξασφάλιση που προσέφερε στον πελάτη τα πρώτα χρόνια (1 ή 2 έτη) με σταθερό επιτόκιο και ύστερα μετατροπή αυτού σε κυμαινόμενο. Η τράπεζα ήταν η πρώτη η οποία αφουγκράστηκε την ανασφάλεια των δανειοληπτών από τις συνεχείς αυξήσεις των επιτοκίων από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (Ε.Κ.Τ.) και κατάφερε με την προσφορά αυτού του πρωτοποριακού προϊόντος να καλύψει τις νέες παρουσιαζόμενες ανάγκες των καταναλωτών ύστερα από αλλαγές οι οποίες επήλθαν στο οικονομικό περιβάλλον. Φυσικό επακόλουθο ήταν η επιτυχία του προϊόντος και η δημιουργία αντίστοιχων προϊόντων από τους ανταγωνιστές.

4.8.2) Καταναλωτική πίστη

Και σε αυτή την κατηγορία προϊόντων ιδιαίτερη συμβολή στην επίτευξη ικανοποιητικών επιδόσεων έχει η παρουσίαση στην αγορά νέων πρωτοποριακών προϊόντων και η επιτυχής προώθηση των ήδη υπαρχόντων. Συγκεκριμένα η εισαγωγή του προγράμματος «ΠΡΟΪΟΝ 1» πριν λίγα χρόνια γνώρισε μεγάλη αποδοχή από το συναλλασσόμενο κοινό. Πρώτη και πάλι η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» εισήγαγε ένα προϊόν τέτοιου είδους (προϊόν μεταφοράς υπολοίπων) δημιουργώντας ταυτόχρονα νέα δεδομένα στην αγορά, και αποκομίζοντας τα οφέλη της διαφοροποίησής της έναντι του ανταγωνισμού. Το προϊόν αυτό εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά του, ήταν το πρώτο το οποίο εισήχθη στην ελληνική αγορά (πρωτοποριακό) και παρείχε στο καταναλωτικό κοινό τη δυνατότητα μεταφοράς των υπολοίπων των δανείων και των καρτών τους σε κάποιο άλλο τραπεζικό ίδρυμα για την εξόφλησή τους με ευνοϊκότερους όρους. Εξετάζοντάς το όμως με μια πιο “στρατηγική” σκέψη, διαπιστώνει κανείς ότι είχε τα χαρακτηριστικά αυτά τα οποία θα οδηγούσαν σε αλλαγές στο συγκεκριμένο κλάδο. Δηλαδή θα άλλαζε τα μέχρι τώρα δεδομένα σχετικά με τον ανταγωνισμό. Και αυτό επειδή ήταν το πρώτο προϊόν το οποίο στόχευε ξεκάθαρα και κατευθείαν στην προσέλκυση πελατών από τους ανταγωνιστές. Δεν ήταν απλά ένα προϊόν το οποίο δημιούργησε η τράπεζα προκειμένου να έχει καλύτερα και οικονομικότερα χαρακτηριστικά έναντι των προϊόντων του ανταγωνισμού, επομένως να ξεχωρίσει και να προτιμηθεί από τους εν δυνάμει πελάτες ή αναποφάσιστους καταναλωτές. Αλλά ήταν ένα προϊόν το οποίο θα ξεχώριζε λόγω της προσέλκυσης πελατών των άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων προκαλώντας όξυνση του ανταγωνισμού και αλλαγές στα μερίδια της αγοράς.

4.8.3) Πιστωτικές - Χρεωστικές κάρτες

Και στις πιστωτικές-χρεωστικές κάρτες η τράπεζα προσπαθεί να ξεχωρίσει από τα άλλα πιστωτικά ιδρύματα. Συγκεκριμένα είναι ο μοναδικός εκδότης στην Ελλάδα και αποδέκτης καρτών και των τριών μεγαλύτερων διεθνών συστημάτων πληρωμών (Visa, MasterCard, American Express). Επιπλέον είναι ο μεγαλύτερος διανομέας κάρτας Visa και ο μοναδικός διανομέας “ΚΑΡΤΑ 1” στην Ελλάδα, κατέχοντας ηγετική θέση στην αγορά. Επιπρόσθετα, σχετικά με την αποδοχή και εκκαθάριση συναλλαγών (acquiring) η τράπεζα προσπαθεί συνεχώς να αυξάνει το δίκτυό της με τις συνεργαζόμενες

επιχειρήσεις και τον αριθμό των εγκατεστημένων τερματικών POS, γεγονός που συμβάλλει στο να κατέχει και εδώ ηγετική θέση.

Όσον αφορά καινούρια-καινοτόμα προγράμματα και υπηρεσίες και σε αυτή την κατηγορία η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» προσπαθεί να είναι πρωτοπόρος. Η τεχνολογία των «έξυπνων καρτών» παρέχει νέες δυνατότητες με αποτέλεσμα την εκμετάλλευση αυτών και τη δημιουργία προγραμμάτων επιβράβευσης. Σύμφωνα με αυτά οι καταναλωτές ανταλλάσσουν πόντους που συγκεντρώνουν, με προϊόντα και υπηρεσίες συνεργαζόμενων επιχειρήσεων όπως ενδεικτικά αναφέρονται: Aegean Airlines, BP, Hertz, καταστήματα FOKAS. Επίσης, με τη δημιουργία του προγράμματος «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 1» που έχει σχεδιαστεί για τους κατόχους της “ΚΑΡΤΑ 1” προχωράει ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Και αυτό επειδή το εν λόγω πρόγραμμα είναι το μοναδικό πρόγραμμα επιβράβευσης στην Ελλάδα που περιλαμβάνει διεθνείς συνεργασίες με αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχειακές αλυσίδες και εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων.

Τέλος, η «Επιστροφή 1» είναι ένα πρόγραμμα επιβράβευσης των “ΚΑΡΤΩΝ 2”, στις οποίες γίνεται επιστροφή χρημάτων, υπό μορφή δωροεπιταγών, σε όλες τις αγορές του κατόχου. Το πρόγραμμα αυτό αν και πρωτοεισήχθη στην αγορά πριν έντεκα χρόνια, υπήρξε πρωτοποριακό-επιτυχημένο και αποτελεί “κληρονομιά” στην οποία στηρίζεται η τράπεζα για τη προσφορά ανάλογων νέων-πρωτοποριακών προϊόντων.

4.8.4) Μικρές - πολύ μικρές επιχειρήσεις, ελεύθεροι επαγγελματίες

Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» είναι το πιστωτικό ίδρυμα το οποίο κατέχει επί μακρόν την πρώτη θέση στην αγορά των χρηματοδοτήσεων σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Κατέχοντας πλέον την εμπειρία αυτή (know-how) η τράπεζα τα τελευταία χρόνια κάνει προσπάθεια για να μπορέσει να επιτύχει αντίστοιχες επιδόσεις στο τμήμα της αγοράς το οποίο περιλαμβάνει μικρές επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μέχρι 2,5 εκατ. ευρώ και πιστοληπτική ικανότητα μέχρι 1 εκατ. ευρώ. Στην κατηγορία αυτή επίσης περιλαμβάνονται και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με πιστωτικό όριο τις 90.000 ευρώ καθώς και οι ελεύθεροι επαγγελματίες. Παρέχοντας ανταγωνιστικές τιμές για την ευρεία γκάμα των προσφερόμενων προϊόντων της καθώς και αναβαθμίζοντας συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών της προσπαθεί να ξεχωρίσει έναντι των άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων. Προς αυτή άλλωστε την κατεύθυνση αποσκοπεί και η μετατροπή την οποία πραγματοποιεί η τράπεζα σε ένα σημαντικό αριθμό των καταστημάτων της,

εξειδικεύοντάς τα στην παροχή υπηρεσιών προς αυτού του είδους τις επιχειρήσεις και τη δημιουργία εξειδικευμένων προϊόντων γι' αυτές.

4.8.5) Εναλλακτικά δίκτυα

Το εξεταζόμενο πιστωτικό ίδρυμα αναγνωρίζοντας από την πρώτη στιγμή τις δυνατότητες που μπορούν να προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες, επένδυσε σε αυτές και ως πρωτοπόρος στον τραπεζικό κλάδο προσπάθησε να τις εκμεταλλευτεί και να προσθέσει αξία στις υπάρχουσες υπηρεσίες του. Τα εναλλακτικά δίκτυα μέσω των οποίων προσφέρονται οι υπηρεσίες της τράπεζας είναι οι συσκευές αυτοματοποιημένης τραπεζικής (ATM, Αυτόματα Κέντρα Πληρωμών), η ηλεκτρονική τραπεζική (web banking), mobile banking, phone banking, οι υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης μέσω ενιαίου τηλεφωνικού κέντρου, η υπηρεσία ηλεκτρονικού εμπορίου, οι υπηρεσίες μαζικών εισπράξεων/πληρωμών με ηλεκτρονική διακίνηση αρχείων και τέλος η διαδικτυακή τοποθεσία της τράπεζας. Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» συνεχώς προσθέτει νέες υπηρεσίες στα παραπάνω δίκτυα δείχνοντας τη σημαντικότητα για την ίδια αυτών των δικτύων και βελτιώνοντας τις υπηρεσίες της, μιας και οι συναλλαγές μέσω αυτών των “μεθόδων” είναι ταχύτερες καθώς και φθηνότερες.

4.8.6) Διαδικασίες προς βελτίωση των υπηρεσιών

Έχοντας μέχρι στιγμής αναφερθεί τόσο στις διάφορες κατηγορίες προϊόντων όσο και στις καινοτόμες-εξειδικευμένες κυρίως λύσεις που προσφέρονται στο καταναλωτικό κοινό μέσω των οποίων επιδιώκει η τράπεζα να διαφοροποιηθεί και να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις διάφορες αλλαγές που πραγματοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πελατών. Γνωρίζοντας και υιοθετώντας την άποψη ότι ο ακρογωνιαίος λίθος για τη διαφοροποίηση στην αγορά είναι η ποιότητα της υπηρεσίας, η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» με τις αλλαγές που εισάγει σκοπεύει να επιτύχει την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών της.

Συγκεκριμένα, μέσω του λειτουργικού της ανασχεδιασμού τον οποίο συνεχίζει να υλοποιεί δημιουργούνται εξειδικευμένες κεντρικές μονάδες υποστήριξης προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας.

Το XXXX τέθηκαν σε εφαρμογή οι κεντρικές Μονάδες Στεγαστικής Πίστης και Εγγυητικών Επιστολών ενώ εντός του XXXX θα τεθεί σε λειτουργία και η κεντρική Μονάδα Υποστήριξης Επιχειρηματικών Δανείων. Η συμβολή αυτού του ανασχεδιασμού στην επαύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών αξιολογείται ως ιδιαίτερα σημαντική, καθώς διαδικασίες που παλαιότερα επιβάρυναν τα καταστήματα τώρα διαχειρίζονται από κεντρική μονάδα με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της ταχύτητας αναφορικά με τη διαδικασία έγκρισης του αιτήματος του εκάστοτε πελάτη-δανειολήπτη καθώς και την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου του υπάλληλο για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Η εξειδίκευση κάποιων καταστημάτων για την εξυπηρέτηση των μικρών, των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των ελεύθερων επαγγελματιών καθώς και η δημιουργία των Επιχειρηματικών Κέντρων (ασχολούνται μόνο με την εξυπηρέτηση μεσαίων επιχειρήσεων) που προαναφέρθηκε, έχει ακριβώς τον ίδιο σκοπό. Την αναβάθμιση του επιπέδου της εξυπηρέτησης του πελάτη και την απελευθέρωση ωφέλιμου χρόνου από τους υπαλλήλους των καταστημάτων για τη βελτίωση του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών. Τέλος η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» προχωρά και στον ανασχεδιασμό των συναλλαγών που διενεργούνται στα καταστήματά της, με σκοπό την απλοποίηση και την περαιτέρω αυτοματοποίησή τους, ώστε να επιτευχθεί μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών της. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι η εν λόγω τράπεζα καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών της, γεγονός που θα συμβάλλει περισσότερο στην επίτευξη της στρατηγικής διαφοροποίησης που εφαρμόζει.

Μιλώντας στην παρούσα ενότητα για επιχειρηματική στρατηγική-στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έχοντας αναφερθεί στους τρόπους που προσπαθεί να διαφοροποιηθεί η τράπεζα έναντι του ανταγωνισμού τόσο σε επίπεδο προϊόντων όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών δε θα παραλείψουμε να αναφερθούμε στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ».

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) της τράπεζας εντοπίζεται στο δίκτυο των καταστημάτων της. Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» συνεχώς καταβάλλει προσπάθειες για ανάπτυξη του δικτύου της. Βάσει των πιο πρόσφατων στοιχείων (31.12.2007), αυτό περιλαμβάνει XXX καταστήματα και επιπλέον XX σημεία εξυπηρέτησης πελατών ιδιωτικής τραπεζικής (private banking). Η ύπαρξη πληροφοριακού συστήματος το οποίο λαμβάνει υπόψη του ένα πλήθος παραγόντων-στοιχείων όπως τους ετήσιους στόχους, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων, οικονομικά στοιχεία, δημογραφικά στοιχεία, δεδομένα του ανταγωνισμού και τη διανομή του προσωπικού και των καταστημάτων (branch & staff distribution), βοηθά στην ανάλυση και στην

εξαγωγή συμπερασμάτων-αποτελεσμάτων σχετικά με την τοποθέτηση-κατανομή των καταστημάτων επομένως συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα της διασπορά ολόκληρου του δικτύου. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάπτυξη του δικτύου της τράπεζας.

Διάγραμμα 4.2 : Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων

Πηγή : Ιστοσελίδα της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»

Είναι φανερό και από το παραπάνω διάγραμμα η κάλυψη ολόκληρης της Ελλάδας με τραπεζικά καταστήματα της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ» γεγονός που φανερώνει την αυξημένη πρόσβαση των πιθανών καταναλωτών σε προϊόντα της εταιρείας. Τέλος, αν συνυπολογιστεί το εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών το οποίο έχει αναπτύξει η τράπεζα όπως για παράδειγμα αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, αντιπροσωπείες μοτοποδηλάτων, λογιστές, μεσίτες και επώνυμες μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν αναφερθεί

προηγουμένως καταλαβαίνει κανείς για πιο λόγο μπορεί αυτό να αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.

4.9) Παράγοντες που θα επηρεάσουν και θα καθορίσουν τη μορφή του τραπεζικού κλάδου την επόμενη δεκαετία

Κλείνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία θα επιχειρηθεί να γίνει μια αναφορά στο μέλλον σχετικά με το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και πως αυτό θα εξελιχθεί τα επόμενα έτη. Ουσιαστικά θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τους πιθανούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να το επηρεάσουν σημαντικά.

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί στην εργασία για το τραπεζικό σύστημα γίνεται κατανοητό ότι αναφερόμαστε σε έναν κλάδο στον οποίο υπάρχουν ισχυρές δυνάμεις ανταγωνισμού που εξελίσσονται και συνεχώς αυξάνονται. Μέχρι σήμερα ο τραπεζικός κλάδος αναπτυσσόταν και μαζί με αυτόν ισχυροποιούνταν και τα πιστωτικά ιδρύματα, διευρύνοντας αν όχι τα μερίδια αγοράς τους σίγουρα τα ποσά των χορηγήσεων κυρίως σε δραστηριότητες της λιανικής τραπεζικής. Όμως τόσο με την οικονομική κρίση που έχει παρουσιαστεί, όπου ακόμα και οι πιο ειδικοί το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι προβλέψεις μιας και κανείς δε μπορεί να γνωρίζει επ' ακριβώς αν έχουμε φθάσει στο αποκορύφωμα αυτής ή αν έπεται και συνέχεια, όσο και με την πορεία του κλάδου προς την ωρίμανσή του (Ελλάδα) η συνέχεια για τις τράπεζες θα είναι πιθανά πιο δύσκολη από την αρχή της επόμενης δεκαετίας. Βάσει εκτιμήσεων από τραπεζικά στελέχη προκύπτουν τέσσερεις παράγοντες οι οποίοι θα παίξουν καθοριστικό ρόλο και θα επηρεάσουν τον συγκεκριμένο κλάδο. Αυτοί είναι:

- η ισορροπία κινδύνου-οφέλους
- η αξιοποίηση και η ανταπόκριση των υπαλλήλων στις νέες εξελίξεις
- η τεχνολογική εξέλιξη
- η αλλαγή στις σχέσεις με τον πελάτη

Όπως είναι γνωστό κάθε επιχειρηματική μονάδα διενεργώντας τις δραστηριότητές της αναλαμβάνει κάποιον κίνδυνο με σκοπό να αποκομίσει κάποιο όφελος. Ο χρηματοπιστωτικός τομέας είναι αναμφίβολα επικεντρωμένος σε μεγαλύτερο βαθμό από οποιονδήποτε άλλο σε αυτή την ισορροπία, κινδύνου-οφέλους. Η δημιουργία και η προώθηση ενός τραπεζικού προϊόντος στην αγορά μπορεί να είναι πολύ πιο εύκολη σε σχέση με την αντίστοιχη δημιουργία και προώθηση σε κάποιον άλλον κλάδο της

οικονομίας αλλά και οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν είναι μεγαλύτεροι. Τα στελέχη των πιστωτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη διάφορους κινδύνους κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων των τραπεζών. Οι κίνδυνοι αυτοί είναι κυρίως τρεις⁹¹: 1) ο πιστωτικός κίνδυνος (π.χ. όταν ο πελάτης αδυνατεί να πληρώσει το χρέος του στην τράπεζα) 2) ο κίνδυνος αγοράς (όταν οι μεταβολές στα επιτόκια, στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, στις μετοχές επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία) 3) ο λειτουργικός κίνδυνος (κίνδυνος ζημιών από τη γενικότερη δραστηριότητα της τράπεζας που οφείλεται σε ανθρώπινο λάθος, ανεπάρκεια συστημάτων της ή σε εξωτερικούς παράγοντες όπως φυσικές καταστροφές κ.λπ.) Επομένως τα τραπεζικά ιδρύματα θα πρέπει να εξελίξουν τα ήδη υπάρχοντα τμήματά τους που ασχολούνται με τη διαχείριση κινδύνου (Risk Management) ώστε να είναι ικανά να ελέγχουν τον κίνδυνο και κατά προϊόν, και κατά πελάτη και κατά γεωγραφική περιοχή⁹². Ο έλεγχος του κινδύνου θα ωφελήσει τις τράπεζες καθώς θα γνωρίζουν ακριβέστερα τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο και θα τον αντισταθμίζουν με το κατάλληλο όφελος. Συνεπώς, το γεγονός αυτό θα συνεισφέρει σημαντικά στην καλύτερη τιμολόγηση των προϊόντων για τους πελάτες αλλά και στην ισχυροποίηση του πιστωτικού ιδρύματος στον κλάδο καθώς θα γίνει πιο ανταγωνιστικό, εκμεταλλευόμενο την ακριβή γνώση του κινδύνου.

Όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα όπως πάντα, αυτός θα συνεχίσει να κατέχει δεσπόζουσα θέση και να καθορίζει την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας σε σημαντικό βαθμό. Οι υπάλληλοι των καταστημάτων κυρίως, δηλαδή αυτοί οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (front-office), είναι το κρίσιμο σημείο για το αν εν τέλει θα προσφερθεί σωστά η υπηρεσία και θα επιτευχθεί η προσδοκώμενη εξυπηρέτηση. Η συνεχής εκπαίδευσή τους και γενικότερα η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα των πιστωτικών ιδρυμάτων εκτός του ότι θα προσφέρει σημαντικά οφέλη, θα συνεχίσει να αποκτά μεγαλύτερη σημασία σε ένα τραπεζικό περιβάλλον ακόμη πιο απαιτητικό και ανταγωνιστικό στο μέλλον. Η εκπαίδευση και η σωστή ενημέρωση του υπαλλήλου στα νέα προϊόντα, στις εξελίξεις στην αγορά και σε μια σειρά από άλλα θέματα θα τον καταστήσει ικανό να εκμεταλλευτεί στο έπακρον τις νέες τεχνολογίες και τα νέα συστήματα καθώς και να ικανοποιήσει τον καταναλωτή. Για του λόγου το αληθές αρκεί να λάβουμε υπόψη μας στοιχεία από τον θεσμό του Τραπεζικού Διαμεσολαβητή όπου αναφέρει ότι τα περισσότερα προβλήματα των πελατών κυρίως προκύπτουν από λάθη-ευθύνες των υπαλλήλων.

⁹¹ Κώνστας Χρήστος, Στα άδυτα του συστήματος, Επιλογή, Ιούνιος 2008

⁹² Συρούνης Χάρης, Ο τραπεζικός ηγέτης: Από το 2007 στο 2017, Μηχανισμοί του χρήματος (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), Ιανουάριος 2008

Οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι και αυτός ένας παράγοντας ο οποίος έχει συμβάλλει ποικιλοτρόπως και έντονα είτε στο μετασχηματισμό κλάδων είτε στην εν μέρει αλλαγή τους. Στον τραπεζικό κλάδο δεν ήταν τόσο δυναμικές και ραγδαίες οι αλλαγές που επέφερε. Και αυτό επειδή μάλλον οι τράπεζες ήταν διστακτικές. Όμως πλέον με την αναβάθμιση των δικτύων και την προσφορά πολλών υπηρεσιών από τους παρόχους τηλεπικοινωνίας και την αυξημένη δυνατότητα πρόσβασης των ιδιωτών και των επιχειρήσεων σε αυτές τις υπηρεσίες, οι αλλαγές θα είναι αναπόφευκτες. Οι προσφερόμενες τεχνολογίες θα είναι αυτές που θα ωθήσουν τις τράπεζες στην «εικονική» τραπεζική από την «ανθρώπινη» που βρίσκονται σήμερα. Οι πελάτες αυτών σε μερικά χρόνια θα θεωρούν δεδομένες τις συναλλαγές μέσω Διαδικτύου, κινητού και άλλων εναλλακτικών δικτύων. Και όχι σε μια επιπλέον επιλογή που θα δύναται να τη χρησιμοποιήσουν μερικές φορές όπως συμβαίνει σήμερα. Τα σύγχρονα συστήματα θα είναι άκρως απαραίτητα μιας και χωρίς αυτά δε θα είναι ικανό το τραπεζικό κατάστημα να προσφέρει σύγχρονες υπηρεσίες. Οι πληροφορίες για τον κάθε πελάτη και οι βάσεις δεδομένων με την ποικιλία των στοιχείων τόσο για πελάτες όσο και για προϊόντα και λειτουργίες-διαδικασίες θα είναι πολύ σημαντικές και η σωστή αξιοποίησή τους θα προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η τεχνολογία με τα διάφορα συστήματα που παρέχει αποτελεί εξίσου σημαντικό κεφάλαιο για τα πιστωτικά ιδρύματα με αυτό του ανθρώπινου παράγοντα που θα τα χρησιμοποιήσει.

Τελευταίος και σημαντικότερος παράγοντας είναι η σχέση με το “σύγχρονο” πελάτη που αλλάζει, εκσυγχρονίζεται και έχει νέες ανάγκες και περισσότερες απαιτήσεις. Ο “νέος” πελάτης είναι απαιτητικός, δε θέλει “μικρά γράμματα” στις συναλλαγές του, δε θέλει κρυφές χρεώσεις ή καθυστέρηση στις τραπεζικές του συναλλαγές⁹³. Τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τις αλλαγές αυτές που συντελούνται και να προσανατολιστούν σε ένα πιο πελατοκεντρικό σύστημα-οργάνωση. Πλέον έχει φθάσει η εποχή όπου οι τράπεζες θα είναι αυτές οι οποίες θα προσπαθήσουν να προσεγγίσουν τον καταναλωτή, θα αναγνωρίσουν τις ανάγκες του και θα καταβάλλουν προσπάθεια να τις επιλύσουν μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών-προϊόντων τους, με το δεδομένο όμως ότι αυτές θα προσαρμοστούν στον πελάτη. Αν δεν λάβουν αυτό το στοιχείο υπόψη τους και προσπαθήσουν να προσαρμοστεί ο πελάτης στα δικά τους δεδομένα τότε μάλλον θα “χάσουν το παιχνίδι” και θα ξεπεραστούν από τους ανταγωνιστές.

⁹³ Συρούνης Χάρης, Ο τραπεζικός ηγέτης: Από το 2007 στο 2017, Μηχανισμοί του χρήματος (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), Ιανουάριος 2008

Απαραίτητη κίνηση ως προς αυτή την κατεύθυνση είναι καταρχήν η τμηματοποίηση των πελατών λιανικής σε κάποιες μεγάλες κατηγορίες και ο σχεδιασμός προϊόντων για τις κατηγορίες αυτές⁹⁴. Κατά δεύτερον, η εστίαση στις πραγματικές ανάγκες των πελατών της κάθε κατηγορίας και η προσφορά προϊόντων που θα τις καλύπτουν. Τέλος η ατομική προσφορά προϊόντων με βάση τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του πελάτη. Συγκεκριμένα, η προσφορά και η τιμολόγηση προϊόντων-υπηρεσιών βάσει του κινδύνου (Risk Management) και της πιστοληπτικής ικανότητας του πελάτη, δηλαδή η προσφορά προϊόντων σε συνάρτηση με τις δυνατότητές του.

Εν κατακλείδι, η ανταγωνιστική θέση των τραπεζικών ιδρυμάτων στο μέλλον είναι πιθανό να εξαρτηθεί από τη δυνατότητα αυτών να προσαρμοστούν και να εκμεταλλευτούν σωστά τους προαναφερθέντες παράγοντες.

⁹⁴ Βαρελάς Παναγιώτης, Το τέλος των εύκολων εσόδων, η επόμενη μέρα, Μηχανισμοί του χρήματος (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), Ιανουάριος 2008

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου**
- 2. Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης Ευάγγελος, Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος**
- 3. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου**

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 4. Michael E. Porter, 1980, Competitive strategy, NY: The Free Press**
- 5. Michael E. Porter, 1998, Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance, Free Press**

ΑΡΘΡΑ

- 6. Ανδριανέσης Παναγιώτης, «Επιλύουμε τις τραπεζικές διαφορές γρήγορα και ανέξοδα», Επιλογή, Ιούνιος 2007**
- 7. Βαρελάς Παναγιώτης, Το τέλος των εύκολων εσόδων, η επόμενη μέρα, Μηχανισμοί του χρήματος (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), Ιανουάριος 2008**
- 8. Κώνστας Χρήστος, Στα άδυτα του συστήματος, Επιλογή, Ιούνιος 2008**
- 9. Μαντέλας Γιώργος, Ετοιμάζονται μεγάλες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο, Καθημερινή οικονομική 30 Δεκεμβρίου 2007**
- 10. Νικολακάκης Βαγγέλης, Η αρωγή της τεχνολογίας και η ευδοκίμηση (;) των τραπεζών, Ναυτεμπορική ένθετο eWorking 14 Μαΐου 2007**
- 11. Παπαδογιάννης Γιάννης, Επιλέγοντας τράπεζα με βάση την εξυπηρέτηση, Επιλογή, Ιούνιος 2007**
- 12. Συρούνης Χάρης, Ο τραπεζικός ηγέτης: Από το 2007 στο 2017, Μηχανισμοί του χρήματος (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), Ιανουάριος 2008**
- 13. Τζώρτζη Ευγενία, Πρώτη επιλογή των Ελλήνων οι προθεσμιακές καταθέσεις, Καθημερινή οικονομική 22 Απριλίου 2007**
- 14. Τζώρτζη Ευγενία, Σταθερά στεγαστικά με το... αζημίωτο, Καθημερινή οικονομική 13 Μαΐου 2007**
- 15. Τζώρτζη Ευγενία, Σκληρός ανταγωνισμός για τους καταθέτες ταμειυτηρίου, Καθημερινή οικονομική 10 Ιουνίου 2007**

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- 16. Ιστοσελίδα της «ΤΡΑΠΕΖΑ Χ»**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. Αποστολόπουλος Ιωάννης, 2004, Ειδικά θέματα Χρηματοδοτικής Διοικήσεως, εκδόσεις Σταμούλης**
- 2. Αρτίκης Π. Γεώργιος, 2003, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και προγραμματισμός, Εκδόσεις Interbooks**
- 3. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου**
- 4. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Μαλαματένια – Άλμα Α. Πανταζή, Χαράλαμπος Θ. Νικολαράκος, Ιωσήφ Χ. Βαγγελάτος, 2005, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προγραμματισμός & σχεδίαση, Εκδόσεις Μπένου**
- 5. Γιαννίτσης Τάσος, 1982, Οι ξένες τράπεζες στη Ελλάδα. Η μεταπολεμική περίοδος, Gutenberg**
- 6. Δουκίδης Γεώργιος, Θεμιστοκλέους Μαρίνος, Δράκος Βίλλιαμ, Παπαζαφειροπούλου Νατάσα, 2001, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών**
- 7. Καζαντζής Χρήστος, Σημειώσεις για το μάθημα Διοικητική Λογιστική, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2004**
- 8. Κωστής Κώστας, Τσοκόπουλος Βάσιας, 1988, Οι τράπεζες στην Ελλάδα 1898–1928, εκδόσεις Παπαζήση,**
- 9. Μιχαλόπουλος Μιχάλης, Γρηγορούδης Ευάγγελος, Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος**
- 10. Μπουραντάς Δημήτρης, 2001, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου**
- 11. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου**

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 12. Gerry Johnson, Kevan Scholes, 1999, Exploring corporate strategy, Pearson Prentice Hall**
- 13. Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, 2006, Management information systems, Managing the digital firm, Financial Times Prentice Hall**
- 14. Michael E. Porter, 1980, Competitive strategy, NY: The Free Press**
- 15. Michael E. Porter, 1998, Competitive advantage, Creating and sustaining superior performance, Free Press**
- 16. Michael E. Porter, 1998, On competition, Harvard Business School Press**
- 17. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, 2006, Marketing Management, Pearson Prentice Hall**
- 18. Richard L. Daft, 2006, The new era of management, International Edition, Thomson South-Western**
- 19. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2006, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Prentice Hall**

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ

- 20. Ανδριανέσης Παναγιώτης, «Επιλύουμε τις τραπεζικές διαφορές γρήγορα και ανέξοδα», Επιλογή, Ιούνιος 2007**
- 21. Αντωνίου Θανάσης, Κεφάλαια, περιβάλλον και επενδύσεις: Γιατί «πρασινίζουν» οι τράπεζες;, Επιλογή, Μάιος 2007**

22. Βαρελάς Παναγιώτης, Το τέλος των εύκολων εσόδων, η επόμενη μέρα, Μηχανισμοί του χρήματος (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), Ιανουάριος 2008
23. Γκόρτσος Βλ. Χρήστος, 2003, 75 χρόνια θεσμικών δραστηριοτήτων και εποικοδομητικών πρωτοβουλιών, Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών
24. Ζητρίδη Χ. Αντωνία, 1973, Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδος, Έκδοση δεύτερη, Τράπεζα της Ελλάδος, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών
25. Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, Γαγάνης Χρυσοβαλάντης, Δυναμικοί παίκτες, Το δυναμικό δείγμα ισολογισμών (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), 24^η έκδοση
26. Κώνστας Χρήστος, Στα άδυτα του συστήματος, Επιλογή, Ιούνιος 2008
27. Μαλλιάρια Νένα, Προοπτικές ισχυρής ανάπτυξης έχουν οι ελληνικές τράπεζες, Ναυτεμπορική 25 Απριλίου 2007
28. Μαντέλας Γιώργος, Ετοιμάζονται μεγάλες αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο, Καθημερινή οικονομική 30 Δεκεμβρίου 2007
29. Νικολακάκης Βαγγέλης, Η αρωγή της τεχνολογίας και η ευδοκίμηση (;) των τραπεζών, Ναυτεμπορική ένθετο eWorking 14 Μαΐου 2007
30. Νικόπουλος Χαράλαμπος, Αγώνας ταχύτητας των παρόχων, Επιλογή, Φεβρουάριος 2007
31. Παπαδημητρίου Κωστής, Στο 4,75% η παγκόσμια ανάπτυξη παρά τη διεθνή πιστωτική κρίση, Καθημερινή οικονομική 27-28 Οκτωβρίου 2007
32. Παπαδογιάννης Γιάννης, Περιμένουμε εξελίξεις στις τράπεζες, Καθημερινή οικονομική 27 Μαΐου 2007
33. Παπαδογιάννης Γιάννης, Επιλέγοντας τράπεζα με βάση την εξυπηρέτηση, Επιλογή, Ιούνιος 2007
34. Παπαδογιάννης Γιάννης, Οι επιτελείς των τραπεζών αισιόδοξοι για την ανάπτυξη, Καθημερινή οικονομική 15 Ιουλίου 2007
35. Παπαδογιάννης Γιάννης, Η Ελλάδα αποδεικνύεται φορολογικός παράδεισος για τις τράπεζες με βάση τους ισολογισμούς τους, Καθημερινή οικονομική 9 Δεκεμβρίου 2007
36. Παπαδογιάννης Γιάννης, Στην επιφάνεια ο λειτουργικός κίνδυνος των τραπεζών, Επιλογή, Φεβρουάριος 2007
37. Παπαδογιάννης Γιάννης, Τα επιχειρησιακά σχέδια των τραπεζών, Επιλογή, Μάρτης-Απρίλης 2007
38. Παπαδογιάννης Γιάννης, Φλέβα χρυσού η λιανική για τις τράπεζες ...αν και οι ρυθμοί επιβραδύνονται, Επιλογή, Μάιος 2007
39. Σιδέρη Μαρία, Οι καταναλωτικές ενώσεις τώρα οργανώνονται, Καθημερινή οικονομική 4 Μαρτίου 2007
40. Συρούνης Χάρης, Ο τραπεζικός ηγέτης: Από το 2007 στο 2017, Μηχανισμοί του χρήματος (ετήσια έκδοση του περιοδικού Επιλογή), Ιανουάριος 2008
41. Σώκου Κατερίνα, Μειώθηκε η φορολογική επιβάρυνση των επιχειρήσεων, Το Βήμα 18 Φεβρουαρίου 2007
42. Τζώρτζη Ευγενία, Πρώτη επιλογή των Ελλήνων οι προθεσμιακές καταθέσεις, Καθημερινή οικονομική 22 Απριλίου 2007
43. Τζώρτζη Ευγενία, Σταθερά στεγαστικά με το... αζημίωτο, Καθημερινή οικονομική 13 Μαΐου 2007
44. Τζώρτζη Ευγενία, Σκληρός ανταγωνισμός για τους καταθέτες ταμιευτηρίου, Καθημερινή οικονομική 10 Ιουνίου 2007
45. Τζώρτζη Ευγενία, Μάχη προσφορών από τις τράπεζες για διακοποδάνεια, Καθημερινή οικονομική 1 Ιουλίου 2007
46. Τζώρτζη Ευγενία, Τελειώνει το φθηνό χρήμα για τράπεζες και δανειολήπτες, Καθημερινή οικονομική 16 Δεκεμβρίου 2007
47. Χαλίκιας Δημήτρης, Ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας από το '80 ως σήμερα, Επιλογή, Δεκέμβριος 2007-Ιανουάριος 2008

48. Χατζηνικολάου Προκόπης, Μελετάται μείωση φορολογίας για νεοσύστατες μικρομεσαίες, Καθημερινή οικονομική 18 Μαρτίου 2007

ΞΕΝΑ ΑΡΘΡΑ

49. Henry Mintzberg, James A. Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 1985 Vol.6
50. Henry Mintzberg, The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, California Management Review, 1987 Fall
51. Michael Porter, What is strategy?, Harvard Business Review, Nov-Dec 1996

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

52. www.wiredcottage.com
53. www.alpha.gr
54. www.bankofgreece.gr
55. www.economist.kathimerini.gr
56. www.emporiki.gr
57. www.hba.gr
58. www.nbg.gr
59. www.panelliniabank.gr

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ

60. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στην ελληνική οικονομία, Ιούλιος 2008
61. Πανελλήνια Τράπεζα, Απολογισμός 2007
62. Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2007
63. Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του διοικητή για το έτος 2006