

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε - ΜΒΑ)**



**«Ανάλυση Στρατηγικής Ελληνικής Τράπεζας & Εξέταση Πιθανού  
Επανακαθορισμού της, λόγω της Οικονομικής Κρίσεως: Μελέτη  
Περίπτωσης»**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**

**Δημήτριος Γ. Γκότσης**

**A.M. 0705**

**Πειραιάς: Μάιος, 2014**

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο</b>	<b>7</b>
<b>Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>7</b>
<b>1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΣΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>10</b>
<b>1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	<b>14</b>
<b>1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b>	<b>19</b>
<b>1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	<b>21</b>
1.4.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ	21
1.4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	22
1.4.3 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	23
1.4.4 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	25
1.4.5 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	25
1.4.6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο</b>	<b>32</b>
<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ : ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>32</b>
<b>2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	<b>35</b>
<b>2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	<b>39</b>
<b>2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ</b>	<b>41</b>
2.3.1 ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	42
2.3.2 ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο</b>	<b>45</b>
<b>Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>45</b>
<b>3.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ</b>	<b>45</b>
<b>3.2 ΤΥΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ</b>	<b>46</b>
3.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ	47
3.2.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	48
<b>3.3. ΤΟ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΙΚΟ ΔΙΧΤΥ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ</b>	<b>49</b>
<b>3.4. ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>	<b>51</b>
<b>3.5 ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΤΙΣΜΟΣ</b>	<b>51</b>
<b>3.6 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ-ΕΚΤ</b>	<b>53</b>
<b>3.7 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ</b>	<b>55</b>
<b>3.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ &amp; ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ</b>	<b>56</b>
<b>3.9 ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ</b>	<b>57</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο</b>	<b>60</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	<b>60</b>
<b>4.1 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ</b>	<b>60</b>
<b>4.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b>	<b>61</b>
<b>4.3 ΤΟ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>63</b>
<b>4.4 ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ–ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	<b>64</b>

<b>4.5</b>	<b>ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	<b>64</b>
<b>4.6</b>	<b>ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ</b>	<b>67</b>
	Εξαγορά της Eurobank Εργασίας Α.Ε.	67
	Μεταβίβαση στην Τράπεζα στοιχείων ενεργητικού και παθητικού της FBB	68
	Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης Α.Ξ.Ε.	69
	Μεταβίβαση μέρους της συμμετοχής της Τράπεζας στην Εθνική Παναγία Α.Ε.Ε.Α.Π.	69
	Επιτυχής κάλυψη της Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής τράπεζας	70
<b>4.7</b>	<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ</b>	<b>70</b>
<b>4.8</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗΣ</b>	<b>71</b>
<b>4.9</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>73</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>75</b>

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>1.1-</b>	<b>Εσωτερική Λειτουργία της Επιχείρησης - Μέτρηση Στρατηγικής</b>	<b>13</b>
<b>1.2-</b>	<b>Πίνακας του Ansoff</b>	<b>22</b>
<b>1.3-</b>	<b>Στάδια Διεθνοποίησης</b>	<b>26</b>

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>1.1-</b>	<b>Πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού</b>	<b>14</b>
<b>1.2-</b>	<b>Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος</b>	<b>32</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στην κατανόηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης «Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος», αποσκοπεί στη στρατηγική ανάλυση των αλλαγών που επήλθαν και αναμένεται να επέλθουν στο ρευστό χρηματοοικονομικό περιβάλλον, προκειμένου να καθορισθεί η μελλοντική δράση της επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 1 μελετάται η εξέλιξη του στρατηγικού μάνατζμεντ μέσω του κλασικού μοντέλου, του συστηματικού μοντέλου με τη βοήθεια της βιβλιογραφικής επισκόπησης, ενώ επιπλέον παρατίθεται και θεωρητική προσέγγιση του ανταγωνισμού και των στρατηγικών ανάπτυξης. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται να μελετηθούν οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πως εντάσσονται στη στρατηγική της επιχείρησης. Αναλύεται, η δραστηριοποίηση των επιχειρηματικών μονάδων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ αναλύονται και τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών. Στην τρίτη ενότητα πραγματοποιείται ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος αναφέροντας ευκαιρίες και απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες που πλαισιώνουν την επιχείρηση. Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο παραθέτονται κάποια συμπεράσματα που προκύπτουν από την προγενέστερη ανάλυση και έχουν ως στόχο να θέσουν κάποιον προβληματισμό για απαιτούμενες ενέργειες.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το ζήτημα της στρατηγικής όπως αυτή εκδηλώνεται γενικά και εντός του τραπεζικού κλάδου της χώρας μας ειδικότερα.

Αναλυτικότερα, αναπτύσσεται στις ακόλουθες τέσσερις ενότητες όπου:

**Πρώτη Ενότητα:** Πραγματοποιείται μια γενική αναφορά στην ορολογία της στρατηγικής καθώς και στη θεωρητική προσέγγιση του ανταγωνισμού.

**Δεύτερη Ενότητα:** Πραγματοποιείται μια εκτενής ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των λειτουργιών του και η εξέταση της σημασίας της ανταγωνιστικότητας για τις επιχειρήσεις.

**Τρίτη Ενότητα:** Αναπτύσσεται η παρουσία και εξέλιξη του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα και η σχέση του με το Κράτος, την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο.

**Τέταρτη Ενότητα:** Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, οι βασικές της στρατηγικές της και η εφαρμογή τους σε συσχέτιση με το υφιστάμενο τραπεζικό γίνεσθαι.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σύμφωνα με τους Thomas L. Wheelen και J. David.Hunger (2011), το στρατηγικό μάνατζμεντ (management) είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης<sup>1</sup>. Περιλαμβάνει την αναζήτηση των περιβαλλοντικών επιδράσεων (τόσο των εξωτερικών όσο και εσωτερικών), τη διαμόρφωση στρατηγικής (τον στρατηγικό ή μεγάλης κλίμακας σχεδιασμό), την υλοποίηση, αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ (management), ως εκ τούτου, επικεντρώνεται στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών σε σχέση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον M. Porter<sup>2</sup> (2011) «...η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο». Με μια πιο γενική και ευρεία έννοια, στρατηγική είναι «το σύνολο των σχεδιασμένων χειρισμών για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου<sup>3</sup>».

Η στρατηγική αναφέρεται στην κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, αλλά και μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων. Σύμφωνα με τον Peter L. Wright (1998), οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι οι ακόλουθες<sup>4</sup>:

1. Εκπαίδευση και λειτουργικότητα προσωπικού, βάσει στόχων της εταιρίας.
2. Καθορισμός σχεδιασμού, μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου.
3. Εγκαθίδρυση δεδομένων για το σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρίας.
4. Αξία στον πελάτη, κάλυψη αναγκών του.
5. Κάλυψη απαιτήσεων πελατών.
6. Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση ευκαιριών.
7. Αποφυγή κινδύνου μέσα από τη σωστή ανάπτυξη στρατηγικής φιλοσοφίας.

<sup>1</sup>Thomas L. Wheelen & J. David. Hunger, (2011) "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Education.

<sup>2</sup>Porter M. (2011) "HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?") Harvard Business Review"

<sup>3</sup>Μπαμπινιώτης Γ. (2002), "Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας", Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας, σελ. 1683

<sup>4</sup>Peter .L. Wright (1998), "Strategic Management: Concepts and Cases, Upper Saddle River, NJ": Prentice-Hall, pp.3-7

## 8. Ικανοποίηση αναγκών πελάτη, σχεδιασμός και επίτευξη στόχων.

Η βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ (management) αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να αυξήσει τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες ειδικά σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται κυρίως στην ανάπτυξη στρατηγικού πλάνου. Ένα στρατηγικό σχέδιο σύμφωνα με τον Tetenbaum T. (1998), χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα βήματα<sup>5</sup>:

1. Καθορισμός και ορισμός της αποστολής μιας εταιρείας.
2. Καθορισμός των στόχων της.
3. Αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας.
4. Αξιολόγηση των βασικών βημάτων και τακτικών που διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων της.
5. Εφαρμογή συγκεκριμένων τακτικών βάση των στόχων της εταιρείας.

Με μια σύντομη αναδρομή στο παρελθόν, εντοπίζουμε στο έτος 1970 τη διαμόρφωση ενός μοντέλου έξι βημάτων που καθόρισε την έννοια της στρατηγικής, γνωστό ως κλασικό μοντέλο. Στην πορεία των ετών καθορίστηκε και το λεγόμενο συστηματικό μοντέλο το οποίο αποτελείται από δέκα βήματα ανάπτυξης. Τα μοντέλα αυτά απαρτίζονται από τα ακόλουθα βήματα ως ακολούθως:

### 1. Κλασικό Μοντέλο<sup>6</sup>:

1. Βήμα 1<sup>ο</sup>: Αναφορά στην αποστολή της εταιρείας.
2. Βήμα 2<sup>ο</sup>: Δεδομένα κάλυψης της αποστολής.
3. Βήμα 3<sup>ο</sup>: Ανάλυση και αξιολόγηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
4. Βήμα 4<sup>ο</sup>: Κάλυψη των πηγών της εταιρείας (Κεφάλαιο, Τεχνολογίες, εργατικό προσωπικό).
5. Βήμα 5<sup>ο</sup>: Αναγνώριση βημάτων δράσης, τακτικών και διευκόλυνσης των επιχειρησιακών στόχων.

<sup>5</sup> Tetenbaum T.,(1998), "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos", Organizational Dynamics, pp.22-48

<sup>6</sup> Jaunch, L and Glueck W, (1988), "Business Policy and Strategic Management", McGraw Hill Co, New York, pp.375-383



6. Βήμα 6<sup>ο</sup>: Ανάπτυξη συγκεκριμένης τακτικής προσέγγισης της αγοράς με βάση τους στόχους που έχει ορίσει μια εταιρεία.

## **2. Συστηματικό Μοντέλο:**

1. Βήμα 1: Αναγνώριση στόχων και αποστολής.
2. Βήμα 2: Αξιολόγηση Οικονομικού Περιβάλλοντος.
3. Βήμα 3: Αναγνώριση ανταγωνιστικής ανάλυσης.
4. Βήμα 4: Καθορισμός εσωτερικής λειτουργίας.
5. Βήμα 5: Αναγνώριση στρατηγικών βημάτων.
6. Βήμα 6: Πολιτικές, σχεδιασμός, υποστήριξη και στρατηγική.
7. Βήμα 7: Εφαρμογή στρατηγικού πλάνου.
8. Βήμα 8: Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής.
9. Βήμα 9: Μέτρηση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
10. Βήμα 10: Αναπροσαρμογή στρατηγικής ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.

Στην επόμενη ενότητα πραγματοποιείται διεξοδική ανάλυση των δυο μοντέλων στρατηγικής, προκειμένου να καταστεί κατανοητή η χρήση τους αλλά και οι εφαρμογές τους, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

## 1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΣΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Κύρια χαρακτηριστικά κλασικού μοντέλου στρατηγικής<sup>7</sup>:

1. Αποστολή και Στόχοι: Μια εταιρεία με βάση την αποστολή που έχει σκοπό να επιτελέσει στην αγορά όπου και δραστηριοποιείται, καθορίζει ανάλογους στόχους, μέσα από τους οποίους ευελπιστεί να επιτύχει στην αποστολή της. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που μια εταιρεία έχει ως αποστολή της την ανάπτυξη ειδικού λογισμικού για το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα πρέπει να προσαρμόσει όλους τους στόχους της ώστε να εστιάζουν στο συγκεκριμένο πεδίο προκειμένου να είναι σε θέση να επιτύχει την αποστολή της. Όταν η επιχείρηση συσχετίσει με επιτυχία τους στόχους της με την αποστολή της, τότε μπορεί όχι μόνο να διατηρηθεί στην μάχη του ανταγωνισμού αλλά να προηγηθεί χρησιμοποιώντας την καινοτομία ως συγκριτικό πλεονέκτημα.

2. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος: Κάθε επιχείρηση δέχεται πιέσεις όταν βρίσκεται σε επίπεδο ανταγωνισμού και επομένως καλείται να επιλέξει, ανάλογα με τις ανάγκες του εξωτερικού της περιβάλλοντος, ποια στρατηγική θα εφαρμόσει ανά περίπτωση και πάντα ανάλογα με συγκεκριμένους εξωγενείς παράγοντες. Η στρατηγική λειτουργεί ως το προστατευτικό τείχος στις πιέσεις που ασκούνται από το ευρύτερο εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να διαφέρουν ανά περίπτωση και να αφορούν ποικίλες περιοχές όπως οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, ή και τεχνολογικές<sup>8</sup>.

Η στρατηγική είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες προσδιορισμού της οικονομικής κατάστασης και επίδοσης των επιχειρήσεων<sup>9</sup>. Με άλλα λόγια, η στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρεία στην αγορά την οποία δραστηριοποιείται αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων υπό το πρίσμα της συμβολής τους στην επίτευξη επιθυμητής απόδοσης και αποτελεσματικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η έννοια της στρατηγικής για μια εταιρεία αναφέρεται στην απόκτηση από αυτήν πλεονεκτικής θέσης στην αγορά, δηλαδή μιας θέσης που την καθιστά ικανή να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

<sup>7</sup> Brown S.L., & Eisenhardt K.M. (1995), "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, pp.336-343

<sup>8</sup> Azhar Kozami (2002) "Business Policy and Strategic Management", Tata McGraw-Hill Education,

<sup>9</sup> Dent H.,(1993), "The Great Boom Ahead", Hyperior Press, New York, pp.3-6

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για μια εταιρεία βασίζεται στην έρευνα και ανάλυση των κάτωθι μεταβλητών:

A) Του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Με βάση τη συγκεκριμένη μεταβλητή είναι εμφανές ότι δεν παρουσιάζονται οι ίδιες ευκαιρίες για επίτευξη μιας νόμιμης και υψηλής οικονομικής απόδοσης σε όλες τις υπάρχουσες αγορές. Η έρευνα και ανάλυση των παραγόντων που προσδιορίζουν τις ευκαιρίες αυτές αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

B) Των χαρακτηριστικών που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας στη συγκεκριμένη αγορά.

Είναι πιθανό ορισμένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια αγορά να είναι περισσότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με τις υπόλοιπες, ανεξάρτητα από το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς ο οποίος προσδιορίζει τη μέση οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται σε αυτήν.

Είναι απαραίτητο να σημειωθεί επίσης ότι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η σχετική ανταγωνιστική θέση αποτελούν παραμέτρους οι οποίες δεν μπορούν μεμονωμένα του να κατευθύνουν την εταιρεία στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Δεν είναι ασύνηθες το φαινόμενο όπου μια εταιρεία παρ' ότι λειτουργεί σε μια πολύ ελκυστική αγορά, δεν είναι σε θέση να επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση επειδή έχει επιλέξει να διατηρεί μη ανταγωνιστική στρατηγική (άρα και θέση).

Από την άλλη πλευρά, μια εταιρεία με έντονα ανταγωνιστική θέση είναι πιθανό να λειτουργεί σε μια αγορά μειωμένης ελκυστικότητας, δηλαδή σε μια φτωχή και με χαμηλή οικονομική απόδοση αγορά, με συνέπεια να λαμβάνει περιορισμένη ανταμοιβή σε οποιοσδήποτε προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης.

Ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων μεταβάλλονται διαχρονικά και καθιστούν απαραίτητη τη διαχρονική και δυναμική τους εξέταση.

Με την πάροδο του χρόνου είναι σύνηθες το φαινόμενο οι διάφορες αγορές να γίνονται περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικές, ενώ η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας να αντανakλά κάθε φορά το αποτέλεσμα των τακτικών δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών. Τα ανωτέρω έχουν ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα απότομης λήξης μακροχρόνιων περιόδων σταθερότητας των ανταγωνιστικών συνθηκών από επιθετικές κινήσεις συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων μιας εταιρείας μπορεί να επηρεάσει τόσο το βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς όσο και την ανταγωνιστική θέση της σ' αυτή γεγονός που καθιστά την επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού ως κρίσιμη επιχειρηματική απόφαση.

Η ελκυστικότητα της αγοράς είναι το αποτέλεσμα της συνδυασμένης επίδρασης διαφόρων παραγόντων που βρίσκονται εκτός του ελέγχου της εταιρείας, ενώ η υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής ανταγωνισμού απ' αυτήν είναι δυνατόν να ασκήσει σημαντική επίδραση στην ελκυστικότητα της αγοράς. Ταυτόχρονα η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει ή να δυσχεράνει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά ανάλογα με την επιλεγείσα στρατηγική.

Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε την άποψη ότι μια εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική της στο υφιστάμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς στην οποία αναπτύσσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα ενώ επιπλέον οφείλει να καταβάλει προσπάθεια ώστε να διαμορφώσει το περιβάλλον αυτό προς εξυπηρέτηση των συμφερόντων της.

3. Αξιολόγηση Εσωτερικών Πηγών: Η μελέτη και ανάλυση της αγοράς οδηγεί στο τρίτο βήμα της στρατηγικής, στον παραδοσιακό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος αναφέρεται στην αξιολόγηση των πόρων μιας εταιρείας, αλλά και στη δυναμική αυτών στη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Στη φάση αυτήν αξιολογείται η δυναμική του κάθε προϊόντος της εταιρείας σε σχέση με την ευρύτερη δυναμική της αγοράς με τον καθορισμό των χρησιμοποιούμενων πηγών να εξαρτάται από το κεφάλαιό της, το προσωπικό, την τεχνολογία, την παραγωγική ικανότητα καθώς και τον ανταγωνισμό.

4. Στόχοι της εταιρείας και βήματα δράσης: Η αναγνώριση των στόχων της εταιρείας αλλά και του ευρύτερου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της είναι ικανή να οδηγήσει την εταιρεία στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της.

Τα ερωτήματα που θα πρέπει ν' απαντηθούν για την επίτευξη της ορθής εφαρμογή της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα: α) Πώς επιτυγχάνονται οι στόχοι β) Ποιες είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται η εταιρεία γ) Πώς θ' αναπτυχθούν οι εσωτερικές πηγές και ποια είναι τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών δ) Πώς θα καλυφθούν οι ανάγκες των καταναλωτών ε) Πώς θα καλυφθεί η μελλοντική ζήτηση με βάση την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζεται μια υποθετική μέτρηση και απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων αναφορικά με τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 1.1- Εσωτερική Λειτουργία της Επιχείρησης - Μέτρηση Στρατηγικής.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ-ΠΟΡΟΙ	ΣΤΟΧΟΙ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΠΙΕΣΗ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΗΓΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ
Ανθρώπινοι Πόροι	0	+	+	+	+
Παραγωγή	0	0	0	0	+
Οικονομικοί πόροι	+	+	+	+	0
Πωλήσεις	0	+	0	0	+
Μάρκετινγκ	+	0	+	+	+

+ = Σχέση με στρατηγική της εταιρίας.

0 = Απουσία συσχέτισης με στρατηγική της εταιρίας.

Πηγή: Shaw K.J., (2000), Strategic Management in Telecommunications, Artech House, p.14

5. Αναγνώριση και Εφαρμογή: Το τελευταίο βήμα αναφέρεται στην αναγνώριση του στρατηγικού σχεδιασμού και στην τελική του εφαρμογή για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Υπάρχουν πολλά δεδομένα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία της εφαρμογής όπως<sup>10</sup> :

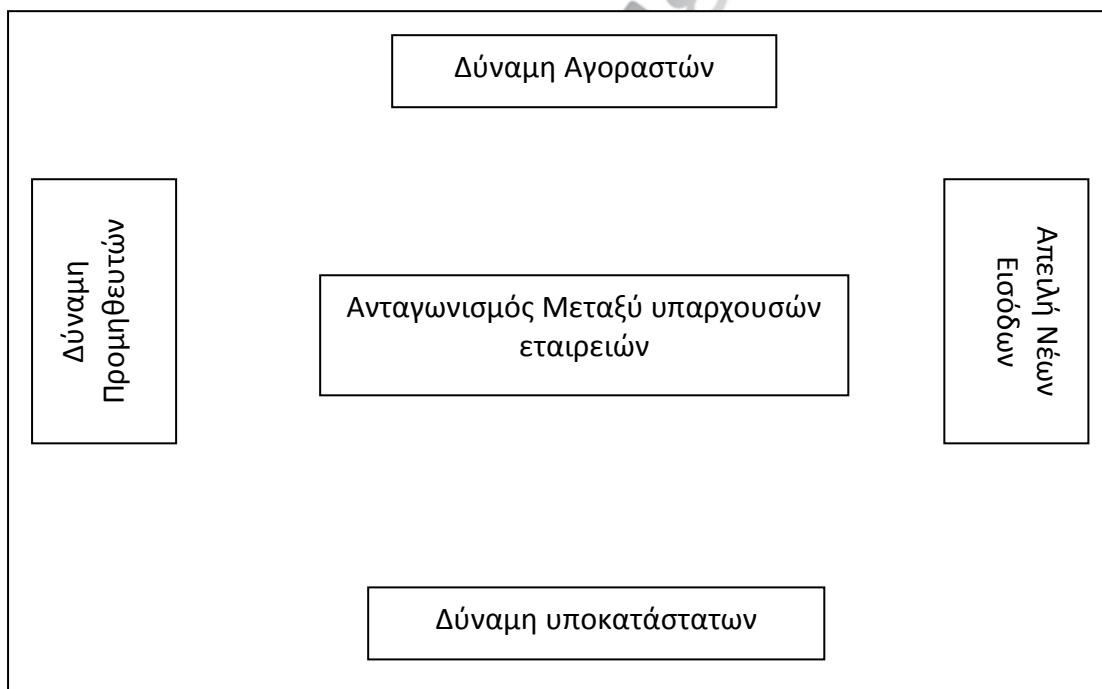
- α. Η σύνδεση του προσωπικού με τις ανάγκες της στρατηγικής.
- β. Οι σαφείς και σε εναρμόνιση με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στόχοι.

<sup>10</sup> Jauch, L and Glueck W, (1988), "Business Policy and Strategic Management", McGraw Hill Co, New York., pp.375-383

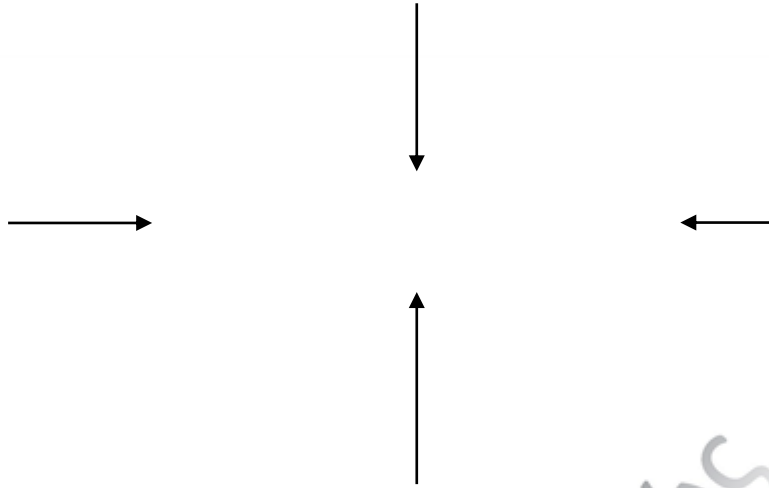
- γ. Η σύνδεση της διοίκησης με το προσωπικό στην υλοποίηση της στρατηγικής.
- δ. Η μέτρηση του κόστους εφαρμογής.

## 1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μια πιο εξελιγμένη μορφή του κλασικού μοντέλου στρατηγικής αποτελεί η συστηματική ανάλυση, η οποία είναι η προέκταση της κλασικής μεθόδου ανάλυσης στρατηγικής. Ο σχεδιασμός συστήματος για πρώτη φορά παρουσιάστηκε το 1960 και ουσιαστικά εστίασε πρώτον στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης των επιτυχιών και αποτυχιών μιας εταιρείας σε σχέση με τη στρατηγική της και δεύτερον στη μέτρηση των δυνατοτήτων των ανταγωνιστών, των προμηθευτών, των πελατών και των νεοεισερχόμενων εταιριών στο κλάδο. Με βάση τη συστηματική στρατηγική αναπτύχθηκε κατά το 1980 το μοντέλο που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.1 <sup>11</sup>



<sup>11</sup> Porter M., (1998), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", McGraw Hill Co, New York



Διάγραμμα 1.1-Πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού

Με βάση το μοντέλο αυτό προκύπτει ότι η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού με τον οποίο έρχεται αντιμέτωπη μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτάται από κρίσιμους παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού.

Στο υπόδειγμα, που ονομάστηκε και υπόδειγμα του Porter, αναφέρονται οι πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού, οι οποίες όπως απεικονίσθηκαν και ανωτέρω είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- ✓ Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και
- ✓ Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα αλλά και τη συστηματική στρατηγική, η εξασφάλιση μιας ισχυρής θέσης αποτελεί ίσως τον κυριότερο στόχο κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και την αιτία της έντασης που δημιουργείται μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι συνήθως ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων κλπ.

Έχοντας ισχυρούς ανταγωνιστές μια επιχείρηση οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες ιδέες και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου στον τομέα δραστηριοποίησής της. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει την κατάλληλη, ανάλογα με την περίπτωση, επιλογή είτε του ανταγωνισμού είτε της συνεργασίας με τους ανταγωνιστές για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων θα είναι υψηλή και θα οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες:

1. Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος.
2. Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
3. Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου αλλά και εισόδου στον κλάδο.

Τέλος, ένα επιπλέον μοντέλο ανάπτυξης στη συστηματική στρατηγική είναι το PEST model (Political, Economic, Social, Technological) το οποίο μελετά πώς το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει την αγορά αλλά και την ευρύτερη στρατηγική που αναπτύσσει μια επιχείρηση μέσα σ' αυτό.

Η αναζήτηση των παραγόντων που λειτουργούν ως μηχανισμοί πίεσης οποιουδήποτε κλάδου καταλήγει μετά βεβαιότητας στους ακόλουθους<sup>12</sup>:

- την παγκοσμιοποίηση των αγορών κυρίως με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου
- την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την καθιέρωση του ευρώ
- τον εντεινόμενο ανταγωνισμό με την είσοδο και μη παραδοσιακών παικτών

---

<sup>12</sup> Shaw K.J.,(2000), "Strategic Management in Telecommunications", Artech House, p.20-22



- τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο Διαδίκτυο
- τις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού

Μέσα από το μοντέλο PEST και τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε όλους τους παραπάνω παράγοντες εστιάζοντας στις επιμέρους διαστάσεις αυτού<sup>13</sup>:

1. πολιτικό – νομικό περιβάλλον
2. οικονομικό περιβάλλον
3. κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
4. τεχνολογικό περιβάλλον
5. δημογραφικό περιβάλλον
6. παγκόσμιο περιβάλλον

Οι ανωτέρω έξι διαστάσεις του PEST- DG model (Political, Economic, Social, Technological, Demographical, Global) αναπτύσσονται αναλυτικότερα ως εξής:

**1. Πολιτική – Νομική διάσταση:** Αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την Κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

**2. Οικονομική διάσταση:** Η ανάλυση επικεντρώνεται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που ασκεί πάνω στην επιχείρηση (ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα, κλπ).

**3. Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση:** Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην

<sup>13</sup> Scholes J.G, K... (2002), "Strategic Management", McGraw Hill Co, New York

εργασία, η διανομή του εισοδήματος, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο κλπ.

**4. Τεχνολογική διάσταση:** Αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και την στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές είναι δυνατό να αποτελούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις ενσωματώσουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη θα αντιμετωπίσουν την απειλή της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που θα προκληθούν από την είσοδο στον κλάδο μιας νέας τεχνολογίας.

**5. Δημογραφική διάσταση:** Αφορά μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

**6. Παγκόσμια διάσταση:** Περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες μεταλλασσόμενες διεθνείς αγορές, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς.

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μάκρο-περιβάλλοντός της θα πρέπει τα στελέχη της να γνωρίζουν τους συνδετικούς κρίκους που συνδέουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι ακόλουθοι<sup>14</sup>:

- Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες μεταβάλλουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία έντονου ανταγωνισμού, με πληθώρα νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους να έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.

---

<sup>14</sup> Lederer, A.L., and Gardiner, V.,(1992), "Strategic information systems planning. The method/1 approach". Information Systems Management, 9, 3, 13-20

- Η ίδια η τάση του περιβάλλοντος είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ατόμου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.
- Η διαφοροποιημένη επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία του 1980, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην περικοπή των επαγγελματικών ταξιδιών των στελεχών με αποτέλεσμα τις - έστω και βραχυπρόθεσμες - αρνητικές οικονομικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών.
- Πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια ενώ αντίθετα άλλες είναι άμεσα προβλέψιμες λόγω της φύσεως τους. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού είναι εύκολο να αναλυθούν και να αξιολογηθούν διαχρονικά.
- Τέλος, οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές διακυμάνσεις σε αντίθεση με εκείνες των αναπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες επιταγές του περιβάλλοντός της

### 1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν την οικονομική κατάσταση και απόδοση των επιχειρήσεων. Με άλλα

λόγια, ο ανταγωνισμός σε μια αγορά αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της καταλληλότητας συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από την άποψη της συμβολής τους στην επίτευξη αποδοτικής λειτουργίας και αποτελεσματικής εφαρμογής τους στην αγορά.

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής, έχει ως βασική στόχευση το να καταστήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστική, προσδίδοντας της συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά και μια θέση η οποία θα τη καταστήσει ικανή να επιτύχει μια υψηλή οικονομική απόδοση μακροπρόθεσμα.

Είναι συχνό το φαινόμενο όπου επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά είναι περισσότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με τις άλλες, ανεξάρτητα από το βαθμό ελκυστικότητας και κατ' επέκταση τη μέση οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται στην αγορά αυτή.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η σχετική ανταγωνιστική θέση είναι θέματα που δεν μπορούν το κάθε ένα μόνο του να κατευθύνουν την επιχείρηση στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Είναι δυνατό μια επιχείρηση που λειτουργεί σε μια πολύ ελκυστική αγορά να μην μπορεί να επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση επειδή έχει επιλέξει μια χαμηλή ανταγωνιστική θέση ή μια επιχείρηση με υψηλή ανταγωνιστική θέση είναι ενδεχόμενο να λειτουργεί σε μια αγορά με χαμηλό βαθμό ελκυστικότητας<sup>15</sup>.

Ο πρώτος βασικός παράγοντας που καθορίζει την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία διαθέτει τα προϊόντα της. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική ανταγωνισμού που ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να προκύπτει από μια πλήρη γνώση των συνθηκών ανταγωνισμού που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα αυτή. Ο τελικός σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι από τη μια πλευρά η προσαρμογή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προς τις συνθήκες ανταγωνισμού της αγοράς και από την άλλη, η μεταβολή των συνθηκών αυτών προς όφελος της επιχείρησης.

Το 1980 ύστερα από εκτεταμένη έρευνα σε θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων, ο καθηγητής M. Porter του Harvard Business School, δημοσίευσε το βιβλίο «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (Competitive Strategy) στο οποίο συνοψίζει τα αποτελέσματα των ερευνών του. Χρησιμοποιώντας τις γνωστές αρχές και θεωρίες της βιομηχανικής οικονομικής (industrial economics) σε θέματα επιχειρησιακής

---

<sup>15</sup> Δορζιώτης Χρ. (2010), "Η συμβολή της ανώτατης εκπαίδευσης στην ανάπτυξη και την αειφορία", Τ.Ε.Ι. Πατρών

στρατηγικής, ο συγγραφέας προσδιόρισε τις κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά ( Ενότητα 1.2 ανωτέρω ).

Στο βιβλίο με τίτλο «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (Competitive Advantage) ο Porter αναλύει την έννοια της αλυσίδας - αξίας (value chain) στον καθορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Αντίθετα με την ανάλυση των κύριων δυνάμεων ανταγωνισμού που αναφέρεται σε ολόκληρο τον κλάδο, η ανάλυση της αλυσίδας - αξίας αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ενός κλάδου.

#### 1.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι σημαντικότερες από τις στρατηγικές είναι αυτές που βοηθούν μια επιχείρηση να αναπτυχθεί και εστιάζουν στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κερδών ή σε συνδυασμό αυτών. Οι στρατηγικές ανάπτυξης χρησιμοποιούνται πάντα με γνώμονα ότι μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και ότι η ανάπτυξη της αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της επιβίωσής της. Τα μοντέλα ανάπτυξης είναι τα ακόλουθα<sup>16</sup>:

1. Ανάπτυξη αγοράς.
2. Ανάπτυξη προϊόντος.
3. Κάθετη ολοκλήρωση.
4. Οριζόντια ολοκλήρωση.
5. Διαποίκιση.
6. Εναλλακτικές μορφές ανάπτυξης

##### 1.4.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς σημαίνει πρακτικά ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα της σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί και με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση η οποία παράγει απορρυπαντικά για τους καταναλωτές, αποφασίζει να δημιουργήσει ένα προϊόν για βιομηχανικούς αγοραστές όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια ή επιχειρήσεις. Τέλος, η επιχείρηση μέσα

---

<sup>16</sup>Παπαδάκης Β.,(2012), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

από τη στρατηγική ανάπτυξης έχει τη δυνατότητα να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

#### 1.4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων δηλώνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή και σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους<sup>17</sup>:

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές αλλαγές του προϊόντος.
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Για τη σχέση της ανάπτυξης προϊόντων και της αγοράς σχεδιάσθηκε το μοντέλο του Ansoff, το οποίο παρουσίασε όλες τις πιθανές εκδοχές αναφορικά με τις συγκεκριμένες στρατηγικές όπως απεικονίζονται στον πίνακα 1.2<sup>18</sup>:

**Πίνακας 1.2: Πίνακας του Ansoff**

	<b>ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ</b>	<b>ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ</b>
<b>ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>
<b>ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</b>	<b>ΔΙΑΠΟΙΚΙΣΗ</b>

Πηγή: Ansoff, I. (1988), "The New Corporate Strategy", McGraw-Hill Co, New York

<sup>17</sup> Blowers, A., (1995), "Planning for a sustainable environment. London, Earth scan", Available in 3-4-2009 from <http://www.amazon.com/Planning-Sustainable-Environment-Andrew-Blowers> ,

<sup>18</sup> Ansoff, I. (1988), "The New Corporate Strategy", McGraw-Hill Co, New York

Μια εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξης η οποία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί είναι η εστίαση στα υπάρχοντα προϊόντα και αγορές. Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή ως στρατηγική διεξόδου - συγκέντρωσης της αγοράς και δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα υπάρχοντα προϊόντα της μέσω της ανάπτυξης της αγοράς. Τέλος, η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς δηλώνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επωφέλη ανάπτυξη ενός προϊόντος μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

### 1.4.3 ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ως κάθετη ολοκλήρωση ορίζεται εκείνη η στρατηγική με την οποία η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την παρουσία της είτε προς τα μπροστά (διανομείς και λιανοπωλητές των προϊόντων - υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατό να σημαίνει είτε ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη επιχείρηση που αναλαμβάνει τη διανομή προϊόντων ή την προμήθεια των πρώτων υλών είτε εξαγοράζει μια επιχείρηση. Εναλλακτικά, η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης<sup>19</sup>.

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης ποικίλουν. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι δυνατόν να εκτιμά ότι υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Αν αυτό συνδυαστεί με μια αγορά όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής.

Σε άλλες περιπτώσεις ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές τους προοπτικές κρίνονται ιδιαίτερα ικανοποιητικές οπότε και ενδείκνυται η επιχείρηση να επενδύσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά ή προς τα πίσω. Μέσα από μια στρατηγική καθετοποίησης η επιχείρηση μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από τους προμηθευτές ή τους διανομείς των προϊόντων της<sup>20</sup>.

Πολλές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν πλεόνασμα χρηματοοικονομικών ή και ανθρώπινων πόρων, επιλέγουν τη χρησιμοποίησή του σε μια στρατηγική κάθετης

<sup>19</sup> Peter L. Wright (1998), "Strategic Management: Concepts and Cases, Upper Saddle River, NJ": Prentice-Hall

<sup>20</sup> Brown S.L., & Eisenhardt K.M. (1995), "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", Academy of Management Review pp.336-343



ολοκλήρωσης προς βελτιστοποίηση της παραγωγικής τους διαδικασίας. Άλλες επιλέγουν τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης για να αποκτήσουν γρήγορα έναν συντελεστή ο οποίος είναι απαραίτητος για τη μείωση του κόστους παραγωγής.

Το βασικό μειονέκτημα της στρατηγικής καθετοποίησης σχετίζεται με τα προβλήματα δυσκολίας εξόδου από το συγκεκριμένο κλάδο. Είναι αυτονόητο ότι μια επιχείρηση πλήρως καθετοποιημένη είναι ουσιαστικά εξαρτημένη από τον συγκεκριμένο κλάδο και τις μελλοντικές του προοπτικές. Με αυτόν τον τρόπο κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου έχει εμφανείς επιπτώσεις στο σύνολο μιας καθετοποιημένης επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατόν να υπάρξει και υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα σε κάποια από τα στάδια παραγωγής και κατά συνέπεια να ανακύψουν προβλήματα υψηλού κόστους.

Πολλές φορές βέβαια οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν τα οφέλη που αρχικά προσδοκούσαν από στρατηγικές κινήσεις καθετοποίησης, λόγω κακού συντονισμού μεταξύ των διαφορετικών παραγωγικών μονάδων.

Ένας μεγάλος κίνδυνος που υφίσταται πάντα είναι αυτός της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής. Για πολλές επιχειρήσεις τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την κάθετη ολοκλήρωση είναι μεγαλύτερα από τα πιθανά πλεονεκτήματα. Τα τελευταία χρόνια η κάθετη ολοκλήρωση δεν αποδεικνύεται εξίσου δημοφιλής μεταξύ των επιχειρήσεων διεθνώς. Δεν είναι υπερβολή ο ισχυρισμός ότι κυριαρχεί η τάση για λιγότερη κάθετη ολοκλήρωση.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν<sup>21</sup>:

1. Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι προμηθευτές ή διανομείς προϊόντων
2. Υπάρχουν λίγοι διανομείς και προμηθευτές με συνέπεια η ολοκλήρωση να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
3. Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές είναι καλές
4. Διαθεσιμότητα ανθρωπίνων και χρηματοοικονομικών πόρων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

---

<sup>21</sup> Rubin, H.,(1991), "Strategic Thinking", McGraw Hill Co, New York



5. Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής. Η στρατηγική αυτή γενικά αυξάνει την προβλεψιμότητα της ζήτησης των προϊόντων
6. Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
7. Βελτίωση του μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας
8. Χτίσιμο εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές.

#### **1.4.4 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ**

Η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης αναφέρεται σε μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγορών ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει σαν στόχο την απόκτηση μονοπωλίου σε μια αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει το μερίδιο αγοράς της και μειώνει ή εξαλείφει τον ανταγωνισμό<sup>22</sup>.

#### **1.4.5 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ (ΔΙΑΠΟΙΚΙΣΗ)**

Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων, ή διαποίκιση (diversification), διακρίνεται σε δυο κατηγορίες: τη συσχετισμένη (related) και την ασυσχέτιστη (unrelated). Η πρώτη περίπτωση, αφορά στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η μορφή αυτή διαποίκισης σχετίζεται με την επέκταση της ανταγωνιστικής ικανότητας της επιχείρησης σε άλλες δραστηριότητες. Από την άλλη, στην ασυσχέτιστη διαποίκιση προωθείται η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την είσοδο σε νέους κλάδους που δεν μοιράζονται καμία διακεκριμένη ικανότητα με τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης<sup>23</sup>.

#### **1.4.6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση δεν επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατηγική της ανάπτυξης, εντοπίζονται τρεις εναλλακτικές στρατηγικές από τις οποίες μπορεί να

<sup>22</sup> Tetenbaum T.,(1998), "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos", Organizational Dynamics pp.22-48

<sup>23</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2006) "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

επιλέξει αυτήν που την αντιπροσωπεύει καλύτερα. Οι Στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες<sup>24</sup>:

### 1. Στρατηγικές Συμμαχίες:

Στρατηγικές Συμμαχίες είναι συνήθως οι συμφωνίες μακροχρόνιας συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων στις οποίες όλες οι πλευρές συνεισφέρουν συγκεκριμένους πόρους με την προοπτική να αποκομίζουν αμοιβαία οφέλη.

### 2. Βραχυχρόνιες συνεργασίες:

Βραχυχρόνιες συνεργασίες είναι αυτές που διαρκούν το πολύ για έναν χρόνο. Πολλές επιχειρήσεις τις εφαρμόζουν για την εξασφάλιση των πρώτων υλών τους ή την διάθεση των έτοιμων προϊόντων τους. Η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμφέρουσα όταν δεν απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις από την πλευρά του προμηθευτή. Ωστόσο σημαντικός παράγοντας και σε αυτήν την μορφή συνεργασίας παραμένει η αμοιβαία εμπιστοσύνη και η τήρηση των συμφωνηθέντων.

### 3. Συνεργασίες αλυσίδας αξίας:

Άλλος ένας τρόπος για να συνεργάζονται οι επιχειρήσεις μεταξύ τους είναι οι συνεργασίες αλυσίδας αξίας στις οποίες ένας αριθμός εταιριών συνεργάζεται για τη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών. Το στοιχείο που καθιστά τις συνεργασίες αλυσίδων αξίας σημαντικές είναι ότι κάθε μέλος κατανοεί ότι διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του άλλου μέλους και τελικά στην επιτυχία της συνολικής αλυσίδας αξίας. Τα μέλη δεν δρουν μόνο ως ένα κομμάτι της αλυσίδας αξίας αλλά εκλαμβάνουν την αλυσίδα αυτή ως μια ενιαία οντότητα στα πλαίσια του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

### Στρατηγικές διεθνοποίησης:

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι επέκτασης μιας επιχείρησης σε μια καινούργια χώρα όπως εμφανίζονται στον πίνακα 1.3:

Πίνακας 1.3: Στάδια Διεθνοποίησης

ΜΕΣΟ	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΒΟΗΘΟΥΝ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
------	----------------------	---------------	---------------

<sup>24</sup> Παπαδάκης Β.,(2012), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

ΕΞΑΓΩΓΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μικρή δυναμική πωλήσεων, λίγα προϊόντα.</li> <li>• Κλειστά κανάλια διανομής</li> <li>• Υψηλό κόστος παραγωγής</li> <li>• Ελεύθερες εισαγωγές</li> <li>• Υψηλός ολικός κίνδυνος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μειώνει τον κίνδυνο της επένδυσης</li> <li>• Ταχύτητα εισόδου</li> <li>• Χρησιμοποίηση υπαρχόντων εγκαταστάσεων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπόδια στο εμπόριο.</li> <li>• Έξοδα μεταφοράς</li> <li>• Όχι καλή μάθηση της αγοράς</li> <li>• Η επιχείρηση φαίνεται ως εξωτερική</li> </ul>
ΑΔΕΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπόδια στις εισαγωγές</li> <li>• Νομική προστασία του εσωτερικού περιβάλλοντος.</li> <li>• Χαμηλή δυναμική πωλήσεων</li> <li>• Μεγάλη διαφορά κουλτούρας</li> <li>• Ο έχων την άδεια δεν μπορεί να γίνει ανταγωνιστής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μειώνει τον κίνδυνο της επένδυσης</li> <li>• Ταχύτητα εισόδου</li> <li>• Ξεπερνάει τα εμπόδια εισόδου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αδυναμία ελέγχου των κεφαλαίων</li> <li>• Ο έχων την άδεια μπορεί να γίνει ανταγωνιστής</li> <li>• Περίοδος αδείας μικρή.</li> </ul>
ΚΟΙΝΟ-ΠΡΑΞΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπόδια εισόδου</li> <li>• Διαφορές κουλτούρας</li> <li>• Υψηλό δυναμικό πωλήσεων</li> <li>• Μικρός πολιτικός κίνδυνος</li> <li>• Κυβερνητικές δικλίδες στις ξένες ιδιοκτησίες</li> <li>• Η τοπική εταιρία μπορεί να προσφέρει τις γνώσεις της</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ξεπερνάει τα προβλήματα κουλτούρας</li> <li>• Συνδυασμός δύο επιχειρήσεων</li> <li>• Δυνατότητες μάθησης</li> <li>• Γνώση της αγοράς</li> <li>• Χαμηλές επενδύσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δύσκολο να επιτευχθεί</li> <li>• Αδυναμία ελέγχου</li> <li>• Μεγάλος κίνδυνος ο συνεργάτης να γίνει ανταγωνιστής</li> </ul>
ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπόδια εισόδου</li> <li>• Μικρές διαφορές κουλτούρας</li> <li>• Μεγάλη δυναμική πωλήσεων</li> <li>• Χαμηλό πολιτικό ρίσκο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γνώση της αγοράς</li> <li>• Εφαρμογή ικανοτήτων μας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλος κίνδυνος από προηγούμενα</li> <li>• Χρήση πολλών πηγών</li> <li>• Δυσκολία κατανόησης ντόπιων πηγών</li> </ul>

Πηγή: McKiernan P, 1992

Η θεωρητική ανάλυση που παρατίθεται συμπυκνώνει τα στάδια καθώς και τις στρατηγικές, πολιτικές και επιπτώσεις που καθορίζουν τη διεθνή δραστηριότητα των οργανισμών όταν αυτή λαμβάνει χώρα.

**1. Τακτικές και Στάδια Διεθνοποίησης:** Οι τακτικές (τρόποι) της διαδικασίας διεθνοποίησης διαχωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τις «πρωτόγονες»

(εξαγωγικού τύπου) και τις πιο εξελιγμένες. Η καθοριστική διαφορά μεταξύ των δυο αυτών κατηγοριών έγκειται στην τοποθεσία παραγωγής.

A) «**Πρωτόγονες**» **τακτικές διεθνοποίησης**: Σ' αυτή την κατηγορία, τα προϊόντα παράγονται στις τακτικές μονάδες παραγωγής στη χώρα - έδρα της εταιρίας και ακολούθως εξάγονται σε ξένες χώρες με έναν από τους ακόλουθους τρόπους<sup>25</sup>:

- **Κατευθείαν εξαγωγή**: Μ' αυτόν τον τρόπο τα προϊόντα που παράγονται στη χώρα εγκατάστασης εξάγονται κατευθείαν στην τρίτη χώρα χωρίς την παρουσία και διαμεσολάβηση μεσαζόντων στην χώρα εγκατάστασης. Πρέπει να αναφερθεί ότι οι διαμεσολαβητές ή τα ενδιάμεσα κανάλια διανομής στη διαδικασία της κατευθείαν εξαγωγής μπορεί να υπάρχουν στην τρίτη χώρα με τη μορφή εμπορικών αντιπροσώπων που είναι και η πιο διαδεδομένη τακτική διεθνοποίησης για πολλές εταιρίες.
- **Εξαγωγή με ενδιάμεσα κανάλια διανομής**: Στην περίπτωση αυτή η εξαγωγή γίνεται μέσα από εξειδικευμένες εταιρίες (εξαγωγικές εταιρίες και εταιρίες διεθνούς εμπορίου) οι οποίες δραστηριοποιούνται στη χώρα εγκατάστασης της εταιρίας και έχουν τη δυνατότητα να παράσχουν υπηρεσίες αντιπροσώπου στην τρίτη χώρα για λογαριασμό της παράγουσας εταιρίας. Αυτή η μέθοδος ακολουθείται όταν η εταιρία παραγωγός δεν επιδιώκει να παίξει απευθείας καθοριστικό ρόλο στη διεθνή αγορά ή όταν αρχίζει τις προσπάθειες της για διεθνοποίηση η εξαγωγική δραστηριότητα αλλά λόγω έλλειψης εμπειρίας προτιμά να περιορίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους που σχετίζονται με την εξαγωγική της δραστηριότητα στο ελάχιστο.
- **Χορήγηση αδειάς**: Η χορήγηση αδειάς θέτει τα όρια μιας συνεργασίας μεταξύ παραγωγού και της εταιρίας που θα χρησιμοποιηθεί από τον παραγωγό για να διεθνοποιήσει τις δραστηριότητές της. Αυτή η τακτική διεθνοποίησης ακολουθείται από τις εταιρίες που έχουν κατοχυρώσει με ευρεσιτεχνία την τεχνογνωσία τους και τα προϊόντα τους προστατεύονται. Μ' αυτόν τον τρόπο η εταιρία εξάγει την τεχνογνωσία της με την υποχρέωση του παραγωγού σε μια τρίτη χώρα να πληρώνει αποζημίωση για τη χρήση αυτής της τεχνογνωσίας ή ακόμα και των σημάτων της αρχικής παραγωγού εταιρίας.

---

<sup>25</sup> Egan C. and McKiernan, P., (1992), "East-West Trade: Financing the Renaissance through Countertrade", Annual Conference of the Strategic Management Society, London

- **Χορήγηση αδειας βασιζόμενη σ' αυστηρούς όρους κατά τη σύναψη της συμφωνίας:** Αυτή είναι μια πιο αυστηρή μορφή χορήγησης αδειας κατά την οποία ο χορηγός της αδειας απαιτεί από τη συμβαλλόμενη εταιρία να δημιουργήσει ένα είδος επιχείρησης με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Ως εκ τούτου η συμβαλλόμενη εταιρία καλείται όχι μόνο να παράγει το προϊόν της μητρικής εταιρίας βάση κάποιων αυστηρών προδιαγραφών αλλά επίσης να υιοθετήσει τις πρακτικές μάρκετινγκ, τιμολόγησης και επιχειρησιακής οργάνωσης συσχετιζόμενης με το προϊόν. Αυτή η μορφή μεθοδευμένης διεθνοποίησης προτιμάται από παραγωγούς που έχουν εδραιώσει ισχυρό όνομα στην αγορά και αυξημένη αφοσίωση καταναλωτών.

**Β) Εξελιγμένες Τακτικές Διεθνοποίησης:** Οι πιο εξελιγμένες τακτικές διεθνοποίησης είναι από τη φύση τους οι μη εξαγωγικού τύπου δραστηριότητες οι οποίες παρουσιάζουν μια στρατηγική τάση του παραγωγού προς μια πιο δυναμική εισβολή στις διεθνείς αγορές.

Η επιλογή μιας εξελιγμένης τακτικής διεθνοποίησης προϋποθέτει μεγάλη δέσμευση εν δυνάμει επενδυμένων κεφαλαίων και ανθρώπινων πόρων σε μια μακροπρόθεσμη χρονική περίοδο στις στοχευόμενες ξένες αγορές. Οι παρακάτω τακτικές διεθνοποίησης ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία.

- **Κατευθείαν Εξωτερική Επένδυση:** Αποτελεί τον τύπο με την πιο ουσιαστική διαφοροποίηση από την «πρωτόγονη» κατηγορία τύπων διεθνοποίησης. Η μεταφορά κεφαλαίων της εταιρίας μέσω μετοχών και ομολογιών στις ξένες χρηματαγορές δεν ανήκει σ' αυτή την κατηγορία, διότι η κατευθείαν εξωτερική επένδυση έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά για τον οργανισμό που την πραγματοποιεί<sup>26</sup>:

α. Να έχει στην κατοχή της το 100% της επένδυσης στην ξένη αγορά εφόσον αυτό αποτελεί ικανό τρόπο για να προστατεύσει την κατευθείαν εξωτερική επένδυση της εταιρίας και τον έλεγχο της διεθνούς της δραστηριότητας.

β. Να καταλήξει σε κοινές επιχειρηματικές δραστηριότητες με ξένους οργανισμούς στην αγορά ενδιαφέροντος. Αυτή είναι η επιλογή μακροπρόθεσμης συνεργασίας που προϋποθέτει ότι και τα δυο μέρη θα

<sup>26</sup>Pantazi A-M., Georgopoulos N., (2007) "Aligning Information Systems (IS) Strategy to the Management of Business Processes", Proceedings of the 5th International Conference Management of Technological Changes, Alexandroupolis, pp. 25-26

δεχθούν να μοιραστούν το κόστος της επένδυσης, τις λειτουργίες και τελικά τα κέρδη τους από αυτή τους την επένδυση. Τέτοιες συμφωνίες συνήθως υλοποιούνται με την δημιουργία μιας νέας εταιρείας της οποίας το καταστατικό προβλέπει όλα τα προσδοκώμενα από την συμφωνία σύστασής της.

γ. Να προχωρήσει σε συμφωνίες για στρατηγικές συμμαχίες. Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι ειδικού τύπου συμφωνίες κοινής επιχειρηματικής δράσης αλλά με πιο μακροπρόθεσμη προοπτική και στενότερη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα. Οι συνέταιροι σ' αυτή την περίπτωση συμφωνούν σε μια αμοιβαία κοινή πορεία με σκοπό την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα σε μια αγορά χωρίς απαραίτητα να συστήσουν μια νέα εταιρία της οποίας το καταστατικό θα βασίζεται στους όρους της συμφωνίας μεταξύ των δυο μερών.

**2. Διοικητικής Φύσης Συμβόλαια:** Σ' αυτή την περίπτωση μια εταιρία προμηθεύει με τεχνογνωσία και τεχνολογία μια άλλη εταιρεία πελάτη. Πιο αναλυτικά, η εξαγωγική εταιρία πωλεί την προμήθεια των γνώσεων της σε μια άλλη εταιρία χωρίς ωστόσο να υπάρχει κίνδυνος για την πρώτη εταιρία να χάσει το αποκλειστικό προνόμιο πάνω σ' αυτές τις γνώσεις αφού αυτή η ίδια παρακολουθεί την παροχή των υπηρεσιών της προς την τρίτη εταιρεία και την προφύλαξη των γνώσεων της από το προσωπικό και τους ειδικούς της τρίτης εταιρίας. Παρουσιάζει ομοιότητες με την τακτική χορήγησης αδειας εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας αλλά είναι διαφορετική μέθοδος αφού στην ουσία δεν πραγματοποιείται εκμετάλλευση της αποκλειστικής γνώσης που ανήκει στην πρώτη εταιρεία.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Ansoff, I. (1988), "The New Corporate Strategy", McGraw-Hill Co, New York,
- Blowers, A., (1995), "Planning for a sustainable environment. London, Earth scan", Available in 3-4-2009 from <http://www.amazon.com/Planning-Sustainable-Environment-Andrew-Blowers>,
- Brown S.L., & Eisenhardt K.M. (1995), "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", Academy of Management Review, pp. 336-343
- Dent H.,(1993), "The Great Boom Ahead", Hyperior Press, New York, pp. 3-6

- Azhar Kozami (2002) "Business Policy and Strategic Management", Tata McGraw-Hill Education,
- Lederer, A.L., and Gardiner, V.,(1992), "Strategic information systems planning. The method/1 approach". Information Systems Management, 9, 3,13-20
- Egan C. and McKiernan, P., (1992), "East-West Trade: Financing the Renaissance through Countertrade", Annual Conference of the Strategic Management Society, London
- Pantazi A-M.,. Georgopoulos N., (2007) "Aligning Information Systems (IS) Strategy to the Management of Business Processes", Proceedings of the 5th International Conference Management of Technological Changes, Alexandroupolis, pp. 25-26
- Porter M., (2011) "HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?") Harvard Business Review
- Porter M., (1998), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", McGraw Hill Co, New York
- Rubin, H.,(1991), "Strategic Thinking", McGraw Hill Co, New York
- Scholes J.G, K.,(2002), "Strategic Management", McGraw Hill Co, New York
- Shaw K.J.,(2000), "Strategic Management in Telecommunications", Artech House Inc. Norwood, pp. 20-22
- Tetenbaum T.,(1998), "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos", Organizational Dynamics, pp. 22-48
- Thomas L. Wheelen and J. David. Hunger, (2011) "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Education
- Μπαμπινιώτης Γ. (2002), "Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας", Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας, σελ. 1683
- Γεωργόπουλος Ν., (2013) "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Δορζιώτης Χρ. (2010), "Η συμβολή της ανώτατης εκπαίδευσης στην ανάπτυξη και την αειφορία", Τ.Ε.Ι. Πατρών
- Παπαδάκης Β.,(2012), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Jaunch, L and Glueck W, (1988), "Business Policy and Strategic Management", McGraw Hill Co, New York,pp.375-383



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ :

#### ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Στη συγκεκριμένη ενότητα εξετάζονται οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και η ένταξή τους στην επιχειρησιακή στρατηγική. Συγκεκριμένα στα πλαίσια μιας επιχείρησης υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής<sup>27</sup>:

1. Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy).
2. Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy),
3. Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (functional strategy).

Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική στρατηγική, εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο μιας εταιρείας. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σ' αυτό το επίπεδο πραγματεύονται ζητήματα όπως η αποστολή και το όραμα, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέους τομείς ή η απομάκρυνση από άλλους. Σε γενικές γραμμές, η εταιρική στρατηγική θα πρέπει να αποσκοπεί στο συντονισμό και την καλύτερη δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων<sup>28</sup>.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η πολιτική που ακολουθεί κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και είναι αυτή που εξετάζεται στο παρόν κεφάλαιο. Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στην στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων.

<sup>27</sup> Ron Sanchez, Aime Heene (2010) 'Enhancing Competences for Competitive Advantage' Emerald Group Publishing Limited

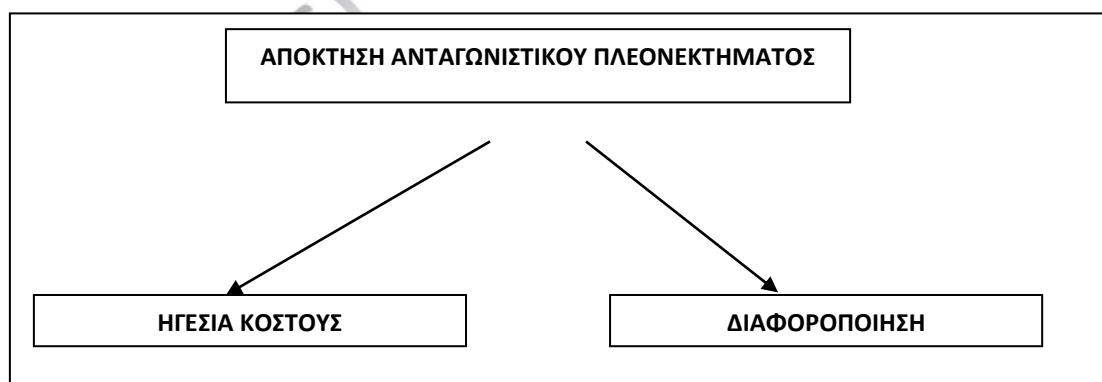
<sup>28</sup> Παπαδάκης Β., (2012) 'Η στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα



Αρχικά θα ήταν χρήσιμο να διευκρινιστεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η σημαντικότητα απόκτησής του. Σύμφωνα με τους Halawi L, Aronson J και McCarthy R το 2005: «...όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα»<sup>29</sup>

Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς, σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, αυτό αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα της χρησιμοποίησης των συνεπειών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλ. των κερδών) για να ορίσει την αιτία, το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον M. Porter στο βιβλίο του «*Competitive Advantage*», υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: «Η ηγεσία κόστους (cost leadership), δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση (differentiation), δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (Διάγραμμα 1.2)<sup>30</sup>.



Διάγραμμα 1.2-Απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Πηγή: Porter, M (1998) «*Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.*» Third edition, The Free Press

<sup>29</sup> Halawi L, Aronson J and McCarthy R (2005) «Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage» The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 Issue 2, pp 75-86, Available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)

<sup>30</sup> Porter, M (1998) «*Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.*» Third edition, The Free Press, New York

Και με τους δύο τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά έσοδά της. Με βάση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να αποκτηθεί από μια επιχείρηση (χαμηλή θέση κόστους ή μοναδικότητα του προϊόντος αντιληπτή από τον πελάτη), η επιχείρηση έχει ουσιαστικά τρεις επιλογές όσον αφορά στην ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει.

Συγκεκριμένα<sup>31</sup>:

1. Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους.
2. Τη στρατηγική διαφοροποίησης.
3. Τη στρατηγική εστίασης, που μπορεί να διακριθεί: α) στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, β) στη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος.

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτυχθούν και της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα<sup>32</sup>:

1) Ποιοι είναι οι αγοραστές στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους θα ικανοποιήσει. Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στο πεδίο δράσης της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να είναι ευρύ ή περιορισμένο, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποφασίζει να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό κοινό της.

2) Ποιες είναι οι ανάγκες των αγοραστών, ή διαφορετικά τί θα ικανοποιήσει. Όταν μιλάμε για ανάγκες εννοούμε οποιαδήποτε επιθυμία μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνώρισμα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού βρίσκεται σε συνάρτηση με το επίπεδο διαφοροποίησής του από τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

3) Ποιες μοναδικές ικανότητες (ικανότητες κορμού) θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, ή διαφορετικά πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις τρόποι για την απόκτηση ανταγωνιστικού

<sup>31</sup> Johnson G. and Scholes K., (2011), Exploring corporate strategy, 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, London

<sup>32</sup> De Witt B. and Meyer R., (2001), Strategy, 2<sup>nd</sup> edition, United Kingdom, Thompson International Press

πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση: Να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποτελεσματικότητα, ανώτερη καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

## 2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και καθημερινών προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει μια επιχείρηση θα συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής της εφόσον δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της<sup>33</sup>

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους απευθύνεται συνήθως σε μια μεγάλη αγορά και επιδιώκει μεγάλο όγκο παραγωγής που θα μειώσει το κόστος των προϊόντων της. Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμεται το κόστος στις διάφορες λειτουργίες. Με βάση αυτήν, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική μείωσης του κόστους, μερικού και συνολικού.

Δύο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Barney, (2001)<sup>34</sup> η αλυσίδα αξίας απεικονίζει τις πηγές ανάπτυξης της εταιρίας, αλλά και τις εσωτερικές της λειτουργίες. Μέσα από αυτές μεμονωμένα αλλά και σε συνδυασμό, μια εταιρία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη, οι οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος κατά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση. Η σημασία των οδηγών κόστους διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τις δραστηριότητές της.

Αναλύοντας τους οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει το χαρακτηριστικό που τη διακρίνει από τους

<sup>33</sup> Morden T., (2003), "Business strategy and planning", McGraw-Hill, London

<sup>34</sup> Barney, J. B. (2001), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-

ανταγωνιστές της και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος κόστους που διατηρεί.

Με βάση τον Morden (2003)<sup>35</sup>, οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

1. **Η Κλίμακα:** Η κλίμακα και πιο συγκεκριμένα οι οικονομίες κλίμακας συνδέονται άμεσα με τις βιομηχανικές δραστηριότητες και με δραστηριότητες των κλάδων διανομής, των αγοραστικών και των διαφημιστικών κλάδων. Οι οικονομίες κλίμακας πηγάζουν από τη σχέση εισροών-εκροών μέσα στην επιχείρηση. Σε κάποιες δραστηριότητες η αύξηση των εκροών δεν σημαίνει απαραίτητα αντίστοιχη αύξηση των εισροών της εταιρείας. Το γεγονός ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή συχνά διατίθενται σε μεγάλες μόνο ποσότητες βοηθάει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι καθίσταται δυνατό να εξοφληθούν οι πρώτες ύλες τμηματικά, μέσα από την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων. Ακόμη, η εξειδίκευση στην εργασία συμβάλλει στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας καθώς επιφέρει αύξηση της τεχνογνωσίας, βελτίωση της παραγωγικότητας και μείωση του νεκρού χρόνου εργασίας. Η επιδίωξη για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας οδηγεί πολύ συχνά σε συνασπισμούς μεταξύ εταιρειών.
2. **Η Μάθηση:** Οι οικονομίες μάθησης στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη μέσα στο χώρο εργασίας μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής του προϊόντος αφού μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος για την εκπλήρωση μιας εργασίας.
3. **Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας:** Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα της. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης η δυναμικότητα δεν χρησιμοποιείται στο μέγιστο βαθμό. Αντίθετα, όταν η ζήτηση αυξάνεται, η προσπάθεια να επέκταση της δυναμικότητας της επιχείρησης προς κάλυψη των νέων αναγκών θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.
4. **Σχεδιασμός του προϊόντος:** Ο επανασχεδιασμός των προϊόντων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συνδυάσουν οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση.
5. **Το κόστος των εισροών:** Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο

<sup>35</sup> Morden T., (2003), "Business strategy and planning", McGraw-Hill, London

κλάδο και προμηθεύονται τις απαραίτητες πρώτες ύλες από τις ίδιες αγορές θα έχουν λογικά το ανάλογο κόστος που αντιστοιχεί στις εισροές τους.

Είναι όμως πιθανό, διαφορές στο κόστος των εισροών να συμβάλουν στη δημιουργία κοστολογικού πλεονεκτήματος.

6. **Η Τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής:** Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία που διαθέτει στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της. Η ανάπτυξη ή η υιοθέτηση νέων τεχνικών παραγωγής μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος καθώς συντελεί σε σταθερές εκροές προϊόντων με μειωμένες εισροές πρώτων υλών.

7. **Η αποδοτικότητα της Διοίκησης:** Ο συγκεκριμένος οδηγός κόστους αναφέρεται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας της. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να μειώσει το κόστος όταν αντιμετωπίζει μια απειλή για την επιβίωσή της είναι απόδειξη του μεγέθους της αποτελεσματικής διοίκησης και των διοικητικών ικανοτήτων των στελεχών της επιχείρησης.

Εκτός από τους ανωτέρω υπάρχουν επιπλέον και οι ακόλουθοι οδηγοί κόστους:

1. **Οι εσωτερικές σχέσεις:** Οι διασυνδέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές ή τα κανάλια διανομής της είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν. Η εύρεση των εσωτερικών σχέσεων μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους.

2. **Η ολοκλήρωση:** Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται στην κατοχή από πλευράς της επιχείρησης μιας βιομηχανίας επεξεργασίας πρώτων υλών, από την οποία και προμηθεύεται τις πρώτες ύλες.

3. **Οι αλληλεξαρτήσεις:** Κάθε επιχείρηση είναι δυνατό να μοιραστεί το κόστος κάποιων δραστηριοτήτων της με άλλες επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου, μειώνοντας έτσι το κόστος των δραστηριοτήτων αυτών.

4. **Η χρονική στιγμή:** Αυτός ο οδηγός κόστους αναφέρεται στη στιγμή που μια επιχείρηση αποφασίζει να αποκτήσει κοστολογικό πλεονέκτημα. Συνήθως η επιχείρηση αποκτά το πλεονέκτημα κόστους δράσει σε χρόνο πρότερο

αυτού τον ανταγωνιστών της.

5. **Οι Πολιτικές της επιχείρησης:** Το κόστος σε ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μεταβάλλεται ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση. Οι πολιτικές που σχετίζονται άμεσα με το κόστος αναφέρονται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών κ.α. .
6. **Η τοποθεσία:** Η γεωγραφική βάση της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα το κόστος λειτουργίας της, καθώς επηρεάζει τα μεταφορικά κόστη, τους συντελεστές φορολογίας, το κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας κ.α.
7. **Το θεσμικό πλαίσιο:** Όταν το θεσμικό πλαίσιο, δηλαδή η νομοθεσία, το σύστημα φορολόγησης, οι δασμοί και οι κανόνες της τοπικής κοινωνίας είναι ευνοϊκό, τότε μπορεί και να συμβάλει στη μείωση του κόστους.

Μια επιχείρηση η οποία είναι ηγέτης κόστους σαφώς προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει.

Σύμφωνα με τον Coyne, K. P. (2006), στην περίπτωση όπου η στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν εφαρμοσθεί προσεκτικά, είναι βέβαιο ότι η επιχείρηση η οποία προσανατολίζεται προς αυτή την κατεύθυνση, θα αντιμετωπίσει σοβαρούς κινδύνους οι οποίοι ενδεχομένως να της δημιουργήσουν και προβλήματα επιβίωσης στον κλάδο. Συγκεκριμένα από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής προκύπτουν οι εξής κίνδυνοι<sup>36</sup>:

1. Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές είναι δυνατό να εκμηδενίσουν σχεδόν τις επενδύσεις της επιχείρησης που έγιναν στο παρελθόν στον τομέα παραγωγής.
2. Οι μοναδικές ικανότητες κάποιων νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών στον κλάδο, ενδεχομένως να οδηγήσουν σε αμφισβήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης που μέχρι τώρα ήταν ηγέτης κόστους, κυρίως αν έχουν τις δυνατότητες να παράγουν χαμηλότερου κόστους προϊόντα, είτε μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία, είτε μέσω της εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος του αργότερα εισερχόμενου, όσον αφορά το χρόνο για απομίμηση.

---

<sup>36</sup> Coyne, K. P. (2006), "Sustainable Competitive Advantage - What it is, what it isn't", Business Horizons, Jan/Feb, pp. 54-61

3. Πολλές φορές ο αυστηρός προσανατολισμός προς το κόστος, οδηγεί την επιχείρηση σε ανικανότητα να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα για την ικανοποίηση των καινούριων και των υπαρχουσών καταναλωτικών προτιμήσεων.
4. Ενδεχομένως μια προσπάθεια για μείωση του κόστους από την επιχείρηση, να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, δημιουργώντας ένα χάσμα, μεταξύ των προσδοκιών για το προϊόν και αυτού που τελικά παίρνουν<sup>37</sup>.

## 2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό, δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία θεωρούνται από τους αγοραστές ως μοναδικά και ποιοτικά.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε τιμή υψηλότερη τόσο από τη μέση τιμή της αγοράς όσο και από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους.

Η επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της προσφέροντας προϊόντα υψηλού επιπέδου και διαφοροποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή και καινοτομιών καθώς και με την ταχεία ανταπόκριση στην ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών. Η στρατηγική διαφοροποίησης χρησιμοποιείται ευρέως στην παραγωγή και προώθηση προϊόντων υψηλής τεχνικής πολυπλοκότητας<sup>38</sup>.

Στην περίπτωση που η διαφοροποίηση εστιάζει στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού είναι απαραίτητη η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις μετά την πώληση. Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί είτε στο προϊόν το οποίο παράγει και πωλεί είτε στην υπηρεσία που το συνοδεύει.

<sup>37</sup> Kotler, P. (2011) 'Marketing Management' Prentice-Hall International, 14<sup>th</sup> edition

<sup>38</sup> Markides, C., (1997), "Strategic Innovation", Sloan Management Review, pp. 9-23



Η διαφοροποίηση, δεν μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει πάντα να βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των καταναλωτών όπως επίσης και η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος λοιπόν, δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη επειδή το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη και η τιμή των ανταγωνιστών.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μια επιχείρηση η οποία θέλει να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

1. Πρέπει να αναγνωρίσει και να μελετήσει τους αγοραστές που την ενδιαφέρουν.
2. Πρέπει να δει τις αγοραστικές αξίες αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων.
3. Πρέπει να εντοπισθούν τα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης.
4. Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Πρέπει ακόμα να συγκριθεί με τον αρχικό προϋπολογισμό της επιχείρησης, να βρεθούν τρόποι για μείωση του αν αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες, λαμβάνοντας υπ' όψη το κόστος του ανταγωνιστή και το γεγονός ότι η διαφοροποίηση δεν πρέπει να βλάψει τον τελικό καταναλωτή.

Ο προσανατολισμός προς αυτή τη στρατηγική, προϋποθέτει την ανάληψη πολλών κινδύνων λόγω των υψηλών απαιτήσεων για έρευνα, μάρκετινγκ, καθώς επίσης και την ικανοποίηση όσο το δυνατό καλύτερα των αυξανόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων. Συγκεκριμένα από την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, έχουμε τους πιο κάτω κινδύνους<sup>39</sup>:

1. Υπάρχει έντονη τάση μίμησης προϊόντων στην αγορά, η οποία μειώνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τη διαφοροποίηση .
2. Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς αυξάνοντας έτσι το κόστος ικανοποίησης και προσέγγισής τους.

---

<sup>39</sup> Coyne, K. P. (2006), "Sustainable Competitive Advantage - What it is, what it isn't", Business Horizons, Jan/Feb, pp. 54-61



3. Το κόστος μεταξύ των ανταγωνιστών που προσανατολίζονται στην ηγεσία κόστους και αυτών που προσανατολίζονται στη διαφοροποίηση, έχει μεγάλη διαφορά και αποτελεί μεγάλο κίνδυνο για τις επιχειρήσεις της δεύτερης κατηγορίας.

Από την άλλη πλευρά, οι αγοραστές αρκετά συχνά έχουν τη τάση να μη λαμβάνουν υπ' όψη κάποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες, είτε στην εικόνα του προϊόντος. Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει έντονο το φαινόμενο οι αγοραστές να θεωρούν όλα τα προϊόντα ίδια, χωρίς στοιχεία διαφοροποίησης και επομένως προσανατολίζονται προς τις χαμηλές τιμές, ως μοναδικό μέσο διαφοροποίησης.

### 2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να εμπεριέχει στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή εφικτές ικανότητες της επιχείρησης. Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι η κατάλληλη ελκυστικότητα του επιλεγμένου τμήματος της αγοράς. Κάθε τμήμα έχει τη δική του δομή, με αποτέλεσμα να διαφοροποιείται σε ότι αφορά την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και τη δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών, των υποκατάστατων προϊόντων και των ανταγωνιστών. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το τμήμα αυτό στο οποίο ο συσχετισμός δυνάμεων είναι ευνοϊκότερος γι' αυτήν, αφού πρωτίστως ερευνήσει τις δυνατότητες ανάπτυξης και εκμεταλλεύσεώς του.

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική όσον αφορά στην επιλογή του τμήματος στο οποίο θα εστιάσει τις προσπάθειές της, καθώς η επιλογή αυτή θα διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της. Όπως αναλύεται κατωτέρω, υπάρχουν δύο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: Η εστίαση με βάση το κόστος και η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση.

### **2.3.1 ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ**

Η εστίαση με βάση το κόστος προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ο χαμηλόκοστος παραγωγός σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν κυρίως εστίαση σε τμήματα με αυξημένη ελαστικότητα ζήτησης, δηλαδή σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής.

### **2.3.2 ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ**

Όπως και στην περίπτωση της εστίασης με βάση το κόστος, έτσι και στην εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός μόνο τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών του τμήματος αυτού και στην καλύτερη ικανοποίησή του, σε αντιδιαστολή με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία υλοποιείται με και απευθύνεται στις επιθυμίες ολόκληρης της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης, αναπτύσσοντας «τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό».

Σε κάθε περίπτωση η εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης εμπεριέχει κινδύνους

που διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες<sup>40</sup>:

1. Η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να αντιγραφεί/ γίνει αντικείμενο μίμησης, όσον αφορά στα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος. Αυτό μπορεί να συμβεί λόγω π.χ. της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας η οποία επιτρέπει τη γρήγορη και πιστή αντιγραφή των προϊόντων.
2. Η επιχείρηση η οποία υιοθετεί τη στρατηγική εστίασης, αναφέρεται σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς γεγονός που ενδεχομένως την οδηγεί σε αντιμετώπιση προβλημάτων στην περίπτωση που υπάρξει σμίκρυνση του τμήματος αυτού της αγοράς λόγω μείωσης της ζήτησης.

---

<sup>40</sup> Peteraf, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-191

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Barney, J. B. (2001), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
- Ron Sanchez, Aime Heene (2010) 'Enhancing Competences for Competitive Advantage' Emerald Group Publishing Limited
- Coyne, K. P. (2006), "Sustainable Competitive Advantage - What it is, what it isn't", Business Horizons, Jan/Feb, pp. 54-61
- De Witt B. and Meyer R., (2001), "Strategy- Process", 2nd edition, United Kingdom - North Yorkshire, Thompson Learning International Press
- Halawi L, Aronson J and McCarthy R (2005) "Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage" The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 Issue 2, pp 75-86, Available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- Johnson G. and Scholes K., (2011), "Exploring corporate strategy", 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, London
- Kotler, P. (2011) 'Marketing Management' Prentice-Hall International, 14<sup>th</sup> edition
- Markides, C., (1997), "Strategic Innovation", Sloan Management Review, pp. 9-23
- Morden T., (2003), "Business strategy and planning", McGraw-Hill, London
- Peteraf, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-191
- Porter, M (1998) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press, New York
- Παπαδάκης Β., (2012) "Η στρατηγική των επιχειρήσεων", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

#### 3.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Αν και οι τράπεζες διενεργούν ποικίλες και συχνά σύνθετες δραστηριότητες, πρωταρχικός ρόλος τους είναι να λαμβάνουν κεφάλαια, που ονομάζονται καταθέσεις, από αυτούς που διαθέτουν χρήματα, και εν συνεχεία να τα δανείσουν σε όσους χρειάζονται κεφάλαια. Οι καταθέτες μπορεί να αποτελούν ιδιώτες, νοικοκυριά, επιχειρήσεις, οργανισμούς, συνταξιοδοτικά ή επενδυτικά κεφάλαια, εθνικές ή διεθνείς κυβερνήσεις.

Ουσιαστικά, οι τράπεζες και οι χρηματοπιστωτικές αγορές, αποτελούν το μέσο για τη μετατροπή της αποταμίευσης σε δανειακό κεφάλαιο μέσα από ένα σύνολο θεσμών, μεθόδων και διαδικασιών. Η κύρια αποστολή, των τραπεζικών ιδρυμάτων στο υπάρχον ρευστό οικονομικό περιβάλλον, είναι η αναδιανομή των αποταμιεύσεων των πλεονασματικών μονάδων προς τις πλέον κατάλληλες επενδυτικές ή καταναλωτικές χρήσεις, με αποτέλεσμα τη θετική επιρροή στο παραγόμενο προϊόν της οικονομίας και την ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού.

Οι τράπεζες δύναται να χρησιμοποιήσουν συμπληρωματικά για κάλυψη των αναγκών ρευστότητάς τους, εκτός από τις παραδοσιακές καταθέσεις, τον απευθείας δανεισμό από τις αγορές χρήματος και κεφαλαίων. Μπορούν να εκδίδουν τίτλους όπως τα εμπορικά χρεόγραφα και ομόλογα. Επίσης, μπορούν να δανείζουν προσωρινά τίτλους που ήδη κατέχουν με άλλα θεσμικά όργανα, ή να προβαίνουν σε πώληση δανείων μέσω τιτλοποίησης (securitization) στοιχείων ενεργητικού, με απώτερο στόχο να αποκτήσουν κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω ανάπτυξη. Με αυτό τον τρόπο οι τράπεζες δημιουργούν χρήμα, καθώς πέραν της μόχλευσης των επενδύσεων θα πρέπει να κατέχουν ικανό ποσό διαθεσίμων ή τίτλους άμεσα ρευστοποιήσιμους (οιονεί χρήμα) στο αποθεματικό τους, ώστε να μπορούν με ευκολία και ταχύτητα να το μετατρέψουν σε μετρητά. Το ύψος αυτών των αποθεματικών εξαρτάται τόσο από την αξιολόγηση της τράπεζας όσο και από τις απαιτήσεις των ρυθμιστικών αρχών που μπορούν με αυτόν τον τρόπο να ελέγχουν και τον πολλαπλασιασμό χρήματος<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Jeanne Gobat, (March 2012) "What is a Bank?", Finance & Development, Vol. 49, No.1

Σταδιακά, οι στόχοι των τραπεζών μετατοπίστηκαν από τη χρηματοδότηση της πραγματικής οικονομίας, του εμπορίου και των παραγωγικών επενδύσεων, στην κερδοσκοπία, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και την χρηματοπιστωτική καινοτομία χωρίς οικονομική χρησιμότητα, κινήσεις οι οποίες αποτέλεσαν τελικά τις βασικές τους δραστηριότητες και ίσως αυτοσκοπό για ορισμένες διεθνείς τράπεζες.

### 3.2 ΤΥΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ

Είναι γεγονός ότι ο τραπεζικός τομέας, τα τελευταία χρόνια και προ της έλευσης της κρίσεως, παρουσίασε σημαντικές εξελίξεις. Νέα προϊόντα έκαναν την εμφάνιση τους για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, συγχωνεύσεις τραπεζών πραγματοποιήθηκαν και οι στρατηγικές των τραπεζών επανασχεδιάστηκαν με σκοπό την περαιτέρω ενίσχυση της κερδοφορίας τους. Η προσπάθεια των τραπεζών να προσελκύσουν όλο και μεγαλύτερο αριθμό πελατών οδήγησε στην ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ τους και έθεσε τις βάσεις για παροχή υπηρεσιών που ανταποκρινόταν σε υψηλότερο βαθμό απαιτήσεων.

Η τραπεζική εξυπηρέτηση είχε πλέον ως άξονα τον πελάτη και αυτό την οδήγησε στην ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση της πελατείας της με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και των επιχειρήσεων. Προκειμένου να προσεγγίσουν τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις πολλές προέβησαν στην αλλαγή της εικόνας τους με επανατοποθέτηση και γενικότερη αναδιάρθρωση των σημείων πώλησης με την δημιουργία νέων υποκαταστημάτων<sup>42</sup>, αλλά και με τρόπο ώστε να είναι εμφανής η φροντίδα τους για το περιβάλλον και τη μειωμένη κατανάλωση ενέργειας όπως δηλώνεται μέσω του επανασχεδιασμού των εντύπων και των σημάτων τους.

Στο ευρύτερο πλαίσιο αυτό, τα εργασιακά πρότυπα μεταβλήθηκαν δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση σε δημιουργικούς, παραγωγικούς και καινοτόμους εργαζομένους, συνεργάτες και συμβούλους τακτική που δε θα μπορούσε να συνάδει με την παρελθούσα παραδοσιακή γραφειοκρατική διοικητική κουλτούρα των τραπεζών η οποία έδινε έμφαση στις εσωτερικές λειτουργίες της τράπεζας και δεν επιδίωκε περαιτέρω ανοίγματα στην αγορά. Πέραν των ανωτέρω αλλαγών, η πιστωτική επέκταση έλαβε χώρα κυρίως λόγω της ένταξης της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς σταδιακά, τα επιτόκια των τραπεζών μειώθηκαν σημαντικά με αποτέλεσμα την προσφορά και χορήγηση ελκυστικότερων δανείων

<sup>42</sup> Αρχοντάκης, Α., και Γεωργακόπουλος, Β., (1998), “Τεχνικό-οργανωτική αναδιάρθρωση των Τραπεζών”, Μελέτη ΟΤΟΕ

προς τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις.

### 3.2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

Οι τραπεζικές υπηρεσίες τη σημερινή εποχή λειτουργούν κάτω από ένα διεθνές οικονομικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από ελευθερία κίνησης κεφαλαίων, από ελεύθερο ανταγωνισμό, και από τη συγκέντρωση των κεφαλαίων σε μεγάλους τραπεζικούς οργανισμούς. Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν να είναι γνωστοί στους καταναλωτές, όπως για παράδειγμα η επιρροή των εξωγενών παραγόντων στη διαμόρφωση των επιτοκίων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι χορηγήσεις προς τους καταναλωτές, την περίοδο πριν την έλευση της κρίσης, ευνοούσαν την κερδοφορία των τραπεζών αλλά οδήγησαν σε πολλές περιπτώσεις σε υπερχρέωση των καταναλωτών και αδυναμία αποπληρωμής των δανείων. Οι τράπεζες οφείλουν να μελετούν την οικονομική κατάσταση των πελατών τους και τη δυνατότητα τους να αποπληρώσουν τα δάνεια τους<sup>43</sup>.

Οι εποπτικές αρχές έχουν μεριμνήσει για την προστασία των καταναλωτών με σχετικές αποφάσεις τους. Συγκεκριμένα, η Οδηγία 2008/48/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου που αφορά στις συμβάσεις καταναλωτικής πίστης και στην κατάργηση της οδηγίας 87/102/ΕΟΚ του Συμβουλίου, όπως τροποποιήθηκε με την Οδηγία 2011/90, προβλέπει αυξημένη προστασία των καταναλωτών στα πλαίσια συμβάσεων καταναλωτικής πίστης και, μεταξύ άλλων, την παροχή τυποποιημένης πληροφόρησης κατά τη διαφήμιση, καθώς και την παροχή προσυμβατικής και συμβατικής ενημέρωσης στους καταναλωτές.

Η ανωτέρω Απόφαση περιλαμβάνει συγκεκριμένες διατάξεις για την τυποποιημένη ενημέρωση που παρέχεται σε σχέση με τις διαφημίσεις των συμβάσεων πίστωσης, καθώς και για τις πληροφορίες που πρέπει κατ' ελάχιστον να παρέχονται στον καταναλωτή πριν από τη σύναψη της σύμβασης προκειμένου να έχει τη δυνατότητα σύγκρισης διαφορετικών προσφορών. Για να είναι σε θέση οι καταναλωτές να λάβουν τις αποφάσεις τους σταθμίζοντας όλα τα δεδομένα, πρέπει να λαμβάνουν επαρκή πληροφόρηση με ξεκάθαρο και ακριβή τρόπο μέσω τυποποιημένων πληροφοριών στις οποίες κατ' ελάχιστο θα περιλαμβάνονται το συνολικό ποσό της

<sup>43</sup> Οδηγός Καταναλωτή, Γενική Γραμματεία Καταναλωτή



πίστωσης, οι όροι που θα διέπουν τις αναλήψεις, η διάρκεια, το επιτόκιο καθώς και αντιπροσωπευτικά παραδείγματα της εκάστοτε προτεινόμενης συμφωνίας. Περαιτέρω, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συμβάσεις πίστωσης που υπάγονται στην εν λόγω υπουργική απόφαση καταρτίζονται εγγράφως ή επί άλλου σταθερού μέσου, ενώ παράλληλα προσδιορίζονται και οι πληροφορίες που θα πρέπει να περιέχουν κατά τρόπο σαφή και συνοπτικό.

### 3.2.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα τελευταία έτη οι επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα να συνάπτουν δάνεια με μεγαλύτερη ευκολία από παλαιότερα. Αυτή η δυνατότητα ευνοούσε την οικονομία καθώς νέες επιχειρήσεις μπορούσαν να δημιουργηθούν άμεσα και να ενισχύσουν την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Όπως προαναφέρθηκε οι τράπεζες έχουν δημιουργήσει νέα προϊόντα για τις επιχειρήσεις τα οποία ανταποκρίνονται σε όλες τους τις ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο κάθε επιχειρηματίας ήταν σε θέση άμεσα μέσω του δανείου να συστήσει μια νέα επιχείρηση, να την εξοπλίσει ή ακόμα και να επεκτείνει την ήδη υπάρχουσα με κτίρια ή μηχανολογικό εξοπλισμό.

Είναι γεγονός ότι, εδώ και μια τριετία περίπου, η έλλειψη ρευστότητας και η αδυναμία άντλησης κεφαλαίων από το τραπεζικό σύστημα, δυσχεραίνουν όχι μόνο την ανάπτυξη αλλά ακόμα και την ίδια την επιβίωση των ελληνικών επιχειρήσεων. Είναι δε προφανές ότι δημιουργούνται αξιόπεραστα εμπόδια στην εξωστρεφή δραστηριότητα και στην υλοποίηση νέων επενδύσεων.

Το πρόβλημα έλαβε εκρηκτικές διαστάσεις στη διάρκεια των πρόσφατων ετών, εξαιτίας της κλιμάκωσης της αβεβαιότητας για την παραμονή της Ελλάδας στο ευρώ. Ακόμη και σήμερα, ωστόσο, παρά τη σταθεροποίηση της κατάστασης και την απομάκρυνση του κινδύνου, οι πιέσεις παραμένουν. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση εξακολουθεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη ακόμα και για επιχειρήσεις με υψηλή κεφαλαιοποίηση, ενώ είναι σχεδόν αδύνατη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις<sup>44</sup>.

Ο δανεισμός εκτός από δυσπρόσιτος, παραμένει και εξαιρετικά ακριβός, αφού το κόστος του συνήθως ξεπερνά το 8% και φθάνει μέχρι και το 13%, με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρίσκονται και πάλι στη δυσμενέστερη θέση.

<sup>44</sup> Τράπεζα της Ελλάδος, (2012), "Εκθεση του Διοικητή" 25.Φεβρουαρίου, 2013



### 3.3. ΤΟ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η διεθνής οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση και η κρίση χρέους της Ελληνικής Δημοκρατίας ενέτεινε τους κινδύνους στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο που κλήθηκε να αντιμετωπίσει τους κλυδωνισμούς της εντεινόμενης ύφεσης στην εγχώρια οικονομία. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες πρέπει να αντιμετωπίσουν: i) την επιδείνωση των συνθηκών ρευστότητας με το πρόβλημα πρόσβασης στις αγορές να συνδυάζεται με περαιτέρω απώλεια καταθέσεων, ii) τη μείωση της πιστωτικής επέκτασης, που αποτέλεσε το βασικό εργαλείο ανάπτυξης του κλάδου στο παρελθόν, iii) την επιδείνωση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές, λόγω και των μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής στο διαθέσιμο εισόδημα και τη μείωση της απασχόλησης, iv) την αυστηροποίηση του κανονιστικού πλαισίου σχετικά με τη χρηματοδότηση, τη ρευστότητα και τα κεφάλαια των τραπεζών, v) την αδυναμία ουσιαστικής βελτίωσης της ψυχολογίας και οπτικής των μελών του ιδιωτικού τομέα και αποκατάστασης της εμπιστοσύνης του στις προοπτικές της οικονομίας.

Στο ευμετάβλητο αυτό περιβάλλον, οι υπεύθυνοι φορείς και οι τράπεζες καλούνται να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και παρά τη βαθιά κρίση να θέσουν τις βάσεις για την “αλλαγή σελίδας” όσον αφορά στη φυσιογνωμία του τραπεζικού συστήματος, καθώς έχει πλέον καταστεί ευρύτερα αντιληπτό ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν θα μπορούσε να πορευθεί στη νέα εποχή με την πρότερη διάρθρωσή του. Πραγματοποιούνται ήδη τα πρώτα βήματα προς την κατεύθυνση της εσωτερικής αναδιοργάνωσης των τραπεζών, μέσω της αναπροσαρμογής του επιχειρησιακού τους μοντέλου τη συνολική ανασύνταξη του τραπεζικού συστήματος με συνένωση δυνάμεων.

Προγενέστερα της εθνικής προσπάθειας, αναπτύχθηκαν δράσεις σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο για τη στήριξη της οικονομικής δραστηριότητας, την εύρυθμη λειτουργία της τραπεζικής αγοράς και τον σχεδιασμό μιας ανακαινισμένης αρχιτεκτονικής του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Κατά τη Σύνοδο Κορυφής του G-20 στις Κάννες το Νοέμβριο 2011 επισημάνθηκε, μεταξύ άλλων, η σημαντικότητα των αποφάσεων των Ευρωπαίων ηγετών της 26ης Οκτωβρίου 2011 για την αποκατάσταση της βιωσιμότητας του ελληνικού χρέους, την ενδυνάμωση των ευρωπαϊκών τραπεζών, τη δημιουργία αναχωμάτων για την αποφυγή της εξάπλωσης της κρίσης και το χτίσιμο των θεμελίων για μια ισχυρή

αναθεώρηση της ευρωπαϊκής οικονομικής διακυβέρνησης στην ευρωζώνη και την ταχεία θέση της σε εφαρμογή. Επιβεβαιώθηκε αφενός η δέσμευση των κρατών μελών του G-20 για άσκηση πιο αποτελεσματικής εποπτείας των τραπεζών, περιλαμβανομένης της διενέργειας ασκήσεων προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων, σε συνέχεια των κανόνων της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία και αφετέρου η ανάγκη για ενίσχυση της συμμόρφωσης με τα διεθνή πρότυπα και ενδυνάμωση των διαδικασιών εντοπισμού των μη συνεργάσιμων δικαιοδοσιών<sup>45</sup>.

Σε συντονιστικό επίπεδο πραγματοποιήθηκε δράση μέσω, του Συμβουλίου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Financial Stability Board (“FSB”)) το οποίο προωθεί το συντονισμό σε διεθνές επίπεδο, το έργο των εθνικών αρχών και των διεθνών προτύπων προκειμένου να αναπτύξει και να προωθήσει την εφαρμογή αποτελεσματικών ρυθμιστικών, εποπτικών και άλλων οικονομικών πολιτικών. Δράσεις αναπτύχθηκαν στα διεθνή φόρουμ (fora) που παράγουν κανόνες διεθνούς χρηματοπιστωτικού δικαίου (π.χ. Επιτροπή της Βασιλείας) και σε επίπεδο εφαρμογής κανόνων ενισχύθηκε η συνεργασία με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (“Δ.Ν.Τ.”).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, για την αντιμετώπιση των μεγάλων οικονομικών ανισορροπιών, συνεχίστηκε η λήψη μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής σε όλα σχεδόν τα κράτη μέλη, ενώ αναπτύχθηκαν δράσεις για την αντιμετώπιση των ζητημάτων του Ευρωπαϊκού Νότου καταρχήν και επιπρόσθετα εντοπίστηκε η ανάγκη υποστήριξης της συνεργασίας των εποπτικών αρχών σε υπερεθνικό επίπεδο (έκθεση de Larosiere) με ενίσχυση των μηχανισμών διασυννοριακής συνεργασίας σε ζητήματα κρίσεων, κυρίως σε σχέση με «συστηματικά σημαντικές τράπεζες». Καθιερώθηκε το Ευρωπαϊκό Σύστημα Χρηματοπιστωτικής Εποπτείας με τη δημιουργία νέων πανευρωπαϊκών θεσμών και αναλήφθηκαν πρωτοβουλίες για εκτενή αναδιαμόρφωση του ρυθμιστικού πλαισίου με τροποποίηση του ισχύοντος ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού δικαίου (τραπεζικό δίκαιο, δίκαιο κεφαλαιαγοράς, δίκαιο προστασίας καταναλωτή)<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2011), “Έκθεση Πεπραγμένων”.

<sup>46</sup> Γκίκας Χαρδούβελης, (2011), “Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα”, Παρουσίαση Συλλογικού Τόμου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών

### 3.4. ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το επικαιροποιημένο πρόγραμμα οικονομικής στήριξης<sup>47</sup> (ή Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής) από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, το οποίο περιλαμβάνει, όχι μόνο μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής, αλλά και μια σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές, όπως:

- ✓ Επίτευξη υγιών δημοσίων οικονομικών
- ✓ Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις με δημοσιονομικό ενδιαφέρον
- ✓ Σταθεροποίηση του τραπεζικού συστήματος
- ✓ Ενίσχυση των θεσμών της αγοράς εργασίας και προώθηση της απασχόλησης
- ✓ Δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την οικονομική δραστηριότητα
- ✓ Αποτελεσματικοί κλάδοι υποδομών και υπηρεσιών
- ✓ Αύξηση του αντίκτυπου των Διαρθρωτικών Ταμείων και του Ταμείου Συνοχής

Στόχος αυτού του προγράμματος, διαφαίνεται ότι ήταν ο περιορισμός των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, η αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και η ανάκτηση της εμπιστοσύνης των αγορών. Το πρόγραμμα αυτό έρχεται μετά την στήριξη επαναγοράς χρέους από το Ελληνικό Δημόσιο, κατά το οποίο τα νέα ομόλογα που είχαν αποκτηθεί κατά τη διάρκεια του PSI+ ανταλλάχθηκαν με ομόλογα του Ευρωπαϊκού ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.) στο 1/3 περίπου της ονομαστικής τους αξίας.

### 3.5 ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΤΙΣΜΟΣ

Το γεγονός ότι οι ελληνικές Τράπεζες είχαν μεγάλη έκθεση στα ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου είχε ως επακόλουθο η μη φερεγγυότητα του Ελληνικού Κράτους να οδηγήσει και στην επιδείνωση της φερεγγυότητας των Ελληνικών τραπεζών. Σε αυτό το οικονομικό περιβάλλον το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήρθε αντιμέτωπο με πρωτόγνωρες προκλήσεις και έντονη αβεβαιότητα.

Οι συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής αξιολόγησης των ελληνικών τραπεζών, αποτέλεσμα των αντίστοιχων υποβαθμίσεων της Ελλάδας, ο συνεχιζόμενος

<sup>47</sup> «Πρόγραμμα Οικονομικής Στήριξης», Μάιος 2013, <http://www.minfin.gr>

αποκλεισμός τους από τις διεθνείς αγορές άντλησης κεφαλαίων, αλλά και ο περιορισμός της ρευστότητάς τους από την εκροή σημαντικού ύψους καταθέσεων στο εξωτερικό, ενέτεινε την ανάγκη κρατικού παρεμβατισμού.

Οι δράσεις που ελήφθησαν από τη κεντρική Κυβέρνηση ήταν η στήριξη των τραπεζών με το «σχέδιο ενίσχυσης της ρευστότητας της Ελληνικής οικονομίας σε εφαρμογή του Ν. 3723/2008» και εν συνεχεία, έπειτα από αλληπάλληλες εκλογικές αναμετρήσεις και υπό την πίεση των συγκυριών, η Ελληνική Κυβέρνηση σε συνεργασία με την Ε.Ε. και το Δ.Ν.Τ. κατέληξε σε συμφωνία για την ενεργοποίηση στις 2 Μαΐου 2010 ενός μηχανισμού δημοσιονομικής στήριξης, συνοδευόμενου από Μνημόνιο συνεργασίας βάσει αυστηρού προγράμματος δημοσιονομικής σταθεροποίησης<sup>48</sup>.

Στις αρχές Απριλίου του 2012 πραγματοποιήθηκε η εθελοντική αναδιάρθρωση του Ελληνικού χρέους ("PSI+") σε συνδυασμό με τη συμφωνία για έναρξη ενός νέου Προγράμματος Στήριξης της Ελληνική Οικονομίας για την περίοδο 2012-2015. Το PSI+ είχε ως στόχο την μείωση του επιπέδου του χρέους της χώρας, ενώ το νέο Πρόγραμμα περιλάμβανε μια νέα στρατηγική για την ανακεφαλαιοποίηση του τραπεζικού συστήματος, προκειμένου να αποκατασταθούν οι απώλειες που προκλήθηκαν από την αναδιάρθρωση του κρατικού χρέους<sup>49</sup>.

Στην Ελλάδα Κρατικός παρεμβατισμός στις τράπεζες υπήρχε καθώς το κράτος έλεγχε έναν σημαντικό αριθμό και μέγεθος εγχωρίων τραπεζών. Στην παρούσα φάση υφίσταται κρατικός παρεμβατισμός καθώς σε ορισμένες τράπεζες διορίζει τις διοικήσεις τους (π.χ. Εθνική) είτε τις ελέγχει έμμεσα, μέσω των εποπτικών αρχών (π.χ. ΤτΕ, Ε.Κ. Τ.Χ.Σ.), εξαιτίας του γεγονότος της ανακεφαλαιοποίησης και της έλλειψης ρευστότητας.

Κατά το 2013, στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα επήλθαν ριζικές αλλαγές. Οι κυριότεροι παράγοντες που δρομολόγησαν αυτές τις εξελίξεις ήταν η επιτυχής ολοκλήρωση της ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών στα μέσα του έτους καθώς και οι πολλαπλές συγχωνεύσεις τραπεζών κατά την διάρκεια του έτους που επέφεραν σημαντική συγκέντρωση στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο.

Ένα σημαντικό γεγονός επιπλέον αποτέλεσε η κυπριακή τραπεζική κρίση του Απριλίου η οποία είχε περιορισμένη επίδραση στην εγχώρια τραπεζική αγορά παρά

<sup>48</sup> Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης, Εθνική Τράπεζα, (2010)

<sup>49</sup> Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης, Εθνική Τράπεζα, (2011)

την συσχέτιση των δύο χωρών και τη σημαντική παρουσία κυπριακών τραπεζών στην Ελλάδα. Η ομαλή μετάβαση των τοπικών δικτύων των κυπριακών τραπεζών σε ελληνική τράπεζα εξάλειψε τον κίνδυνο για τους καταθέτες καθώς και την πιθανότητα μετάδοσης της κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Το κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων είχε σημαντικό αντίκτυπο στους τραπεζικούς ισολογισμούς και τα οικονομικά αποτελέσματα, αυξάνοντας παράλληλα σημαντικά το βαθμό συγκέντρωσης. Το τραπεζικό σύστημα υπέστη βαθιά αναδιοργάνωση, που δημιούργησε ένα νέο τραπεζικό τοπίο, με λιγότερα και ισχυρότερα τραπεζικά ιδρύματα, εξαλείφοντας την υπερβάλλουσα δυναμικότητα και αξιοποιώντας συνέργειες<sup>50</sup>.

Στο παρελθόν έχουν γίνει πολλές φορές αναφορές στο τεράστιο ζήτημα του Κυβερνητικού Παρεμβατισμού, στο κατά πόσον προσδίδει αξία στους επενδυτές αλλά και για τις ίδιες τις τράπεζες, στα συστήματα που εφαρμόζονται παγκοσμίως και φυσικά στο τεράστιο έλλειμμα που υπάρχει στη χώρα μας. Λόγω του γεγονότος ότι παγκοσμίως προωθούνται νέες αρχές κρατικού παρεμβατισμού και έχουν ξεκινήσει συζητήσεις από επιστήμονες και εποπτικές αρχές σε όλες τις αναπτυγμένες αγορές, διαφαίνεται στη συνείδηση όλων ότι η φράση «αφήστε τις αγορές να αυτορυθμιστούν μόνες τους» δεν έχει πλέον υποστηρικτές.

### **3.6 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ-ΕΚΤ**

Οι έλληνες καταναλωτές μπορούν σήμερα να αναζητούν και να επιλέγουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες από έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και τους αντίστοιχους ανταποκριτές ή συνεργάτες τους ανά τον κόσμο. Στοιχεία για τις κατηγορίες φορέων παροχής τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελλάδα δημοσιεύει τακτικά η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ). Οι πιο πρόσφατες σχετικές δημοσιεύσεις περιέχουν πίνακες και καταλόγους σύμφωνα με τους οποίους στην Ελλάδα προσφέρονται σήμερα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες από πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα, από πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ) που παρέχουν υπηρεσίες στην Ελλάδα χωρίς επί τόπου παρουσία τους, καθώς και λοιπές εταιρίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Το νομικό, ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις τράπεζες αποτελείται από τους νόμους, τους κανονισμούς, τις διοικητικές πράξεις και πολιτικές της χώρας

<sup>50</sup> Ετήσια Οικονομική Έκθεση, Εθνική Τράπεζα, (2013)

στην οποία δραστηριοποιούνται. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι η Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδας. Είναι αρμόδια για την παροχή αδειών λειτουργίας και την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού τομέα στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον Ν. 3601/2007 (που αφορά στην αδειοδότηση, λειτουργία, εποπτεία και έλεγχο των πιστωτικών ιδρυμάτων), τον Ν. 3746/2009 (που ρυθμίζει το σύστημα εγγύησης καταθέσεων και επενδύσεων), τον Ν. 3691/2008 (που αφορά στην πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες), τον Ν. 3862/2010 (που ρυθμίζει τις υπηρεσίες πληρωμών και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα) και άλλους σχετικούς νόμους, όπως έχουν τροποποιηθεί και ισχύουν. Επίσης, η Τράπεζα της Ελλάδος έχει κανονιστικές αρμοδιότητες αναφορικά με τις εργασίες και την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον Ν. 1266/1982 (Όργανα ασκήσεως της νομισματικής, πιστωτικής και συναλλαγματικής πολιτικής και άλλες διατάξεις), όπως έχει τροποποιηθεί και συμπληρωθεί.

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα έχει τροποποιηθεί τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω της ενσωμάτωσης σε αυτό κοινοτικών οδηγιών. Τον Αύγουστο του 2007, ενσωματώθηκαν στο ελληνικό δίκαιο οι Ευρωπαϊκές Οδηγίες που αφορούν στην υιοθέτηση του Συμφώνου της Βασιλείας II (Βασιλεία II), σχετικά με την επιχειρηματική δραστηριότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων και την κεφαλαιακή επάρκεια των επιχειρήσεων παροχής επενδυτικών υπηρεσιών και των πιστωτικών ιδρυμάτων. Στη συνέχεια, στις 20 Αυγούστου 2007 εκδόθηκαν δέκα Πράξεις του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος που καθορίζουν τις λεπτομέρειες εφαρμογής της Βασιλείας II, η οποία τέθηκε σε ισχύ την 1 Ιανουαρίου του έτους 2008. Επιπλέον υφίσταται σειρά κανονιστικών πρωτοβουλιών που έχει πρόσφατα προταθεί ή που θα εφαρμοστεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, συμπεριλαμβανομένης της Οδηγίας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια II («CRD II») και της Οδηγίας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια III (CRD III).

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και τα κράτη μέλη του, στην προσπάθειά τους να αποδείξουν έμπρακτα στους πολίτες της Ε.Ε. ότι εποπτεύουν αυστηρά τις τράπεζες, συμφώνησαν κατά τη σύνοδο του Συμβουλίου των Υπουργών Οικονομικών της Ε.Ε. στις 12 Δεκεμβρίου 2012 τη γενική προσέγγιση ως προς τη νομοθετική δέσμη με την οποία εγκαθιδρύεται ενιαίος μηχανισμός (EEM) (“Single Supervisory Mechanism”) για την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων, κίνηση που αποτελεί καίριο σημείο του ενωσιακού σχεδίου για τη διαμόρφωση τραπεζικής ένωσης. Η Ε.Κ.Τ. θα είναι υπεύθυνη για τη συνολική ουσιαστική λειτουργία του EEM, και θα έχει την άμεση



εποπτεία επί των τραπεζών της ζώνης του ευρώ, η οποία θα ασκείται με διαφοροποίηση αλλά και σε συνεργασία με τις εθνικές εποπτικές αρχές. Η Ε.Κ.Τ. θα αναλάβει τα εποπτικά της καθήκοντα στα πλαίσια του ΕΕΜ το έτος 2014.

### 3.7 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Οι επιπτώσεις της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν σαφώς περιορισμένες σε σχέση με τις αντίστοιχες που επήλθαν στα χρηματοπιστωτικά συστήματα άλλων ευρωπαϊκών χωρών<sup>51</sup>. Αυτό οφείλεται αρχικά στο γεγονός ότι οι ελληνικές τράπεζες δεν κατείχαν στο χαρτοφυλάκιο τους τοξικά ομόλογα και κατ' επέκταση δεν ήταν υποχρεωμένες να καταγράψουν ζημιές από τέτοια ομόλογα. Η βασική αιτία για την οποία οι εγχώριες τράπεζες δεν επένδυσαν σε τέτοιου είδους ομόλογα, ήταν το γεγονός ότι η ανάπτυξη τους κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών βασίστηκε στην επέκταση της δραστηριότητάς τους στη στεγαστική και την καταναλωτική πίστη, η οποία άκμασε στην Ελλάδα την ίδια εποχή που οι αντίστοιχες ξένες τράπεζες άρχισαν να επενδύουν σε τοξικά ομόλογα ελλείψει άλλων πηγών κερδοφορίας. Ένας επιπλέον λόγος που απέτρεψε τις ελληνικές τράπεζες από την επένδυση σε τοξικά ομόλογα, ήταν η επικέντρωση στη χρηματοδότηση των διεθνών αναπτυξιακών δραστηριοτήτων τους στην περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης.

Δίαυλος για τη μετάδοση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτέλεσε η αναταραχή που προκάλεσε η κρίση στις διεθνείς αγορές χρήματος. Η αναταραχή αυτή εκδηλώθηκε αρχικά με αύξηση των επιτοκίων στην διατραπεζική αγορά, και στη συνέχεια εξελίχθηκε με έλλειψη ρευστότητας στην αγορά αυτή, δεδομένης της απροθυμίας δανεισμού μεταξύ των τραπεζών, λόγω αμφιβολιών για την ποιότητα των οικονομικών τους καταστάσεων. Αυτή η έλλειψη ρευστότητας δημιούργησε άμεσα την ανάγκη στις τράπεζες να δανειστούν κεφάλαια από την τοπική οικονομία οδηγώντας σε σημαντική αύξηση τα επιτόκια καταθέσεων τα οποία προσφέρονταν στους καταθέτες.

Την αλματώδη αύξηση των επιτοκίων καταθέσεων ακολούθησε ανάλογη αύξηση των επιτοκίων των δανείων. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων αυξήθηκε από 5.34% τον Αύγουστο 2007 σε 5.92% τον Οκτώβριο 2008 (Τράπεζα της Ελλάδας, Ιανουάριος 2009). Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση αυστηρότερων κριτηρίων κατά τη χορήγηση δανείων από τις Ελληνικές

<sup>51</sup> Αγγελόπουλος, Π. (2010). Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό σύστημα. Γ' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Τράπεζες περιόρισε αισθητά την χρηματοδότηση της Ελληνικής Οικονομίας. Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδας (Ιανουάριος 2009), το Δεκέμβριο του 2008 ο δανεισμός σε Ιδιώτες και Επιχειρήσεις μειώθηκε σε σχέση με το Δεκέμβριο του 2007, κατά 76% και 64% αντίστοιχα.

Επομένως, με τον περιορισμό της χρηματοδότησης από την πλευρά των τραπεζών, η έλλειψη ρευστότητας της διατραπεζικής αγοράς σταδιακά μεταφέρθηκε στην πραγματική οικονομία. Κάτω από αυτές τις οικονομικές συνθήκες, οι ελληνικές τράπεζες παρουσίασαν το 2009 σημαντική μείωση των προ φόρων κερδών τους της τάξης του 93,7% σε σχέση με το 2008. Η μείωση ήταν το συνδυαστικό αποτέλεσμα του αυξημένου κόστους άντλησης κεφαλαίων λόγω της προσπάθειας των τραπεζών να προσελκύσουν προθεσμιακές καταθέσεις για λόγους εξασφάλισης ρευστότητας και του μειωμένου επιπέδου κερδών από χρηματοοικονομικές πράξεις και στοιχεία του επενδυτικού χαρτοφυλακίου (Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 2010).

### **3.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Η μη εκτεταμένη χρήση τοξικών ομολόγων, η οποία έχει καταγραφεί ως ο προάγγελος της παγκόσμιας κρίσης, στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν επαρκεί για να δικαιολογήσει τις παθογένειες των διοικήσεων των χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην - προ του 2008 - περίοδο γενικότερης οικονομικής ευφορίας υπήρξε γενικότερη λίαν ενεργητική δομική πιστωτική επέκταση του συνόλου του κλάδου και συνεπώς η γενικότερη διαχείριση ιδίως του πιστωτικού κινδύνου ήταν σημαντικά επιθετικότερη από την μετέπειτα περίοδο της ραγδαίας πιστωτικής συστολής και επιβεβλημένης απομόχλευσης του Ελληνικού αλλά και ευρωπαϊκού τραπεζιτικού κλάδου.

Σε περιόδους επεκτατικής ευφορίας παρατηρείται συχνά στα πλαίσια των ελεύθερων και ανοικτών αγορών, λείανση της σχολαστικότητας των σχετικών λειτουργιών εταιρικής διακυβέρνησης, της αυστηρότητας του εσωτερικού ελέγχου, της διαφάνειας και λογοδοσίας. Ωστόσο, δε δύναται να θεωρηθεί αποδεκτή η απουσία τόσο της τεκμηριωμένης και εύλογης προστασίας των συμφερόντων των μετόχων, των καταθετών, των πιστωτών και όλων όσων έχουν έννομα συμφέροντα όσο και της υλοποίηση των -εγκεκριμένων από τα αρμόδια εταιρικά όργανα επιχειρησιακών σχεδιασμών- και επιπλέον κρίνεται απαραίτητη η εξωτερική σχολαστική επιτήρηση από τις εποπτικές αρχές, κυρίως την Τράπεζα της Ελλάδος η οποία οφείλει να εξασφαλίζει την γενικότερη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.



Στα ανωτέρω πλαίσια, συναντώνται πρακτικές όπως, π.χ. οι τράπεζες να χορηγούν δάνεια δίχως εμπράγματα εξασφαλίσεις χωρίς ωστόσο αυτές να κρίνονται μη υγιείς εφόσον τα δάνεια χορηγούνται αξιόπιστα και με εύλογο τρόπο και η χορηγούσα τράπεζα τεκμηριώνει προ της χορήγησης την εύλογη δυνατότητα του πιστούχου να παράγει μελλοντικές χρηματοροές ικανές να εξυπηρετούν τις υποχρεώσεις του. Σε κάθε περίπτωση δε, το Δ.Σ. του εκάστοτε οργανισμού καλείται να επιβάλει ένα περιβάλλον ποιοτικής εταιρικής διακυβέρνησης και ολοκληρωμένου, συγκροτημένου και συνεκτικού συστήματος μηχανισμών εσωτερικής ασφαλείας που να διασφαλίζει την επίτευξη των επιχειρησιακών σχεδιασμών που (αυτό το Δ.Σ.) εγκρίνει, να επιβάλει τη χρηστή διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων και να προστατεύει τα δικαιώματα όλων όσοι έχουν έννομα συμφέροντα σε αυτήν.

Είναι επίσης γεγονός, ότι η αυστηρότητα του πλέγματος των κανόνων και πρακτικών της εταιρικής διακυβέρνησης και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου αμβλύνονται και χαλαρώνουν σε περιόδους ευμάρειας δίνοντας προτεραιότητα στη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος και γίνονται δραστικά αυστηρότερες σε δύσκολες περιόδους αντανακλώντας από οικονομική ανάλυση τις συμπεριφοριστικές τάσεις που εδράζονται στην ανθρώπινη φύση. Αυτό ασφαλώς δεν απαλλάσσει, οργανικά και λειτουργικά τουλάχιστον, τα αρμόδια εταιρικά όργανα από το να υπηρετούν την αποστολή η οποία τους ανατέθηκε από τους μετόχους στα πλαίσια της πρόνοιας και καλής πίστης.

### **3.9 ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ**

Η αναποτελεσματικότητα στη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, η οποία συνεπάγεται χαμηλή ποιότητα δανειακού χαρτοφυλακίου (ή αλλιώς αυξημένο πιστωτικό κίνδυνο), αποτελεί βασική αιτία για την κατάρρευση των τραπεζών<sup>52</sup>. Η επίδραση της ικανότητας των διοικήσεων των τραπεζών να διαχειρίζονται τον πιστωτικό κίνδυνο στη διαμόρφωση της λειτουργικής τους επίδοσης, και κατ' επέκταση στο υπολειμματικό εισόδημα που παράγουν, κρίνεται σημαντική.

Πρακτικά, η αυξημένη ικανότητα διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου επιτυγχάνεται με την επιλογή χρηματοδότησης φερέγγυων πελατών (με χρήση των ευχερειών των θεσμοθετημένων οργάνων για μείωση επιτοκίου όπου κρίνεται

<sup>52</sup> Bolt, W. and Tieman, A. (2004). Banking competition, risk and regulation. *Scandinavian Journal of Economics*, 106, 783–804  
Diamond, D. and Rajan, R. (2001). Liquidity risk, liquidity creation, and financial fragility: a theory of banking. *Journal of Political Economy*, 109, 287–327

σκόπιμο προκειμένου να επιτευχθεί η προσέλευσή τους) καθώς και με τη στενή παρακολούθηση των ληξιπρόθεσμων οφειλών του δανειακού χαρτοφυλακίου από το τμήμα χορηγήσεων (ανάλυση πιστωτικού κινδύνου). Ακολουθώντας κατάλληλη θεσμοθετημένη μεθοδολογία ο λόγος της ζημίας απομείωσης της αξίας των δανείων προς το καθαρό εισόδημα από τόκους δανείων, παρέχει χρήσιμες ενδείξεις σχετικά με την ικανότητα της Διοίκησης της Τράπεζας να διαχειρίζεται αποτελεσματικά ή μη τον πιστωτικό κίνδυνο. Στην περίπτωση που οι ζημιές απομείωσης δεσμεύουν σημαντικό ποσοστό των εσόδων από τόκους, τότε βρισκόμαστε ενώπιον αναποτελεσματικής διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου και περιορισμένης ικανότητας διαχείρισης του κινδύνου. Η αντίθετη περίπτωση, υποδηλώνει αποτελεσματικότητα στη διαχείριση του πιστωτικού ρίσκου ή αλλιώς αυξημένη ικανότητα διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου. Σε πληθώρα εμπειρικών ερευνών<sup>53</sup>, η επίδραση του πιστωτικού κινδύνου στην κερδοφορία των τραπεζών σε συνολικό επίπεδο, όπως αυτή μετράται με τους δείκτες ROA, ROE, net interest margin, productive efficiency, παρουσιάζεται αρνητική.

Η ανάληψη υψηλού πιστωτικού κινδύνου από τις τράπεζες, αυξάνει τον όγκο των τραπεζικών εργασιών επηρεάζοντας σημαντικά τη δυνατότητα τους να δημιουργούν έσοδα από τόκους<sup>54</sup>. Η πρόληψη ή ακόμα και η βελτίωση της ικανότητας διαχείρισης του πιστωτικού ρίσκου προσδίδει αξία στο τραπεζικό ίδρυμα, επιθυμητό αποτέλεσμα το οποίο όμως δεν επετεύχθη από τους πρωταγωνιστές του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

---

<sup>53</sup> **Salas, V and Saurina, J. (2003)**. Deregulation, market power and risk behavior in Spanish Banks, *European Economic Review*, 47, 1061-1075

<sup>54</sup> **Miller, S., and Noulas, A. (1997)**. Portfolio mix and large-bank profitability in the USA. *Applied Economics*, 29, 505-512

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Jeanne Gobat, (March 2012) "What is a Bank?", Finance & Development, Vol. 49, No.1
- Αρχοντάκης, Α., και Γεωργακόπουλος, Β., (1998), "Τεχνικο-οργανωτική αναδιάρθρωση των Τραπεζών", Μελέτη ΟΤΟΕ
- Γκίκας Χαρδούβελης, (2011), "Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα", Παρουσίαση Συλλογικού Τόμου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2011), Έκθεση Πεπραγμένων,
- «Πρόγραμμα Οικονομικής Στήριξης», Μάιος 2013, <http://www.minfin.gr>
- Ετήσια Οικονομική Έκθεση, Εθνική Τράπεζα, (2013)
- Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης, Εθνική Τράπεζα, (2010)
- Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης, Εθνική Τράπεζα, (2011)
- Οδηγός Καταναλωτή, Γενική Γραμματεία Καταναλωτή
- Τράπεζα της Ελλάδος.,(2012), Έκθεση του Διοικητή 25.Φεβρουαρίου, 2013
- Αγγελόπουλος, Π. (2010). Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό σύστημα. Γ' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Τράπεζα της Ελλάδας, (Ιανουάριος 2009). Τραπεζική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών – Δεκέμβριος 2008, Αθήνα
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (2010). Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Αθήνα
- Bolt, W. and Tieman, A. (2004). Banking competition, risk and regulation. Scandinavian Journal of Economics, 106, 783–804
- Diamond, D. and Rajan, R. (2001). Liquidity risk, liquidity creation, and financial fragility: a theory of banking. Journal of Political Economy, 109, 287–327
- Salas, V and Saurina, J. (2003). Deregulation, market power and risk behavior in Spanish Banks, European Economic Review, 47, 1061-1075
- Miller, S., and Noulas, A. (1997). Portfolio mix and large-bank profitability in the USA. Applied Economics, 29, 505-512

#### 4.1 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ <sup>55</sup>

Οι υπάρχουσες δυνατότητες του οργανισμού πηγάζουν κυρίως από το γεγονός ότι η Τράπεζα είναι από τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα με 540 υποκαταστήματα και 1.396 ΑΤΜ την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2013. Εκτός Ελλάδος, ο όμιλος της Τράπεζας (ο «Όμιλος») εστιάζει τις δραστηριότητές του κυρίως στην Τουρκία και τη Ν.Α. Ευρώπη, όπου δραστηριοποιείται σήμερα στη Βουλγαρία, τη Σερβία, τη Ρουμανία, την Αλβανία, την Κύπρο και την Π.Γ.Δ.Μ. Ο Όμιλος προσφέρει στους πελάτες του ένα ευρύ φάσμα ολοκληρωμένων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες περιλαμβάνουν τα κάτωθι:

- επιχειρηματική και επενδυτική τραπεζική
- λιανική τραπεζική (περιλαμβανομένης της στεγαστικής πίστης)
- χρηματοδοτική μίσθωση και πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων
- χρηματιστηριακή μεσιτεία, διαχείριση περιουσίας και επιχειρηματικές συμμετοχές
- ασφαλιστικές δραστηριότητες
- ακίνητη περιουσία και συμβουλευτικές υπηρεσίες

Επιπλέον, ο Όμιλος δραστηριοποιείται και σε άλλους τομείς, όπως αυτός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η Τράπεζα είναι η μητρική εταιρεία του Ομίλου και αντιπροσωπεύει το 75,9% του ενεργητικού του την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2013. Οι υποχρεώσεις της Τράπεζας αναλογούν στο 75,5% των υποχρεώσεων του Ομίλου κατά την ίδια ημερομηνία. Παρότι η Τράπεζα διεξάγει το μεγαλύτερο μέρος των τραπεζικών δραστηριοτήτων του Ομίλου, υποστηρίζεται και από τις εξής εννέα θυγατρικές τραπεζικές εταιρείες του εξωτερικού: Finansbank, United Bulgaria Bank AD-Sofia («UBB»), Banca Romaneasca, Stopanska Banka, Vojvodjanska Banka a.d. Novi Sad («Vojvodjanska»), NBG Cyprus Ltd. («NBG Cyprus»), Banka NBG Albania Sh.a. («NBG Albania»), South African Bank of Athens Ltd. («SABA»), και τη NBG Bank Malta Ltd.

<sup>55</sup> Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος,, (2013).

## 4.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ – ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### **Η φήμη και το εμπορικό όνομα της Τράπεζας.**

Η Τράπεζα είναι σήμερα ένα από τα μεγαλύτερα εγχώρια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχοντας λάβει διεθνείς διακρίσεις για τις επιδόσεις της όπως: “Best Developed Market Bank in Greece” - Global Finance, “Best Bank in Greece 2013» - Euromoney Magazine κ.α. χαίροντας φήμης για την αξιοπιστία της και αναγνώρισης του εμπορικού σήματός της κατά την άνω των 173 ετών λειτουργία της. Η Τράπεζα ήταν η πρώτη εταιρεία που εισήχθη στο Χ.Α. το έτος 1880. Η ισχύς της φήμης και της εμπορικής αναγνώρισης παρέχει στην Τράπεζα πλεονέκτημα στην προσέλκυση εργασιών (π.χ. καταθέσεις) από πελάτες λιανικής.

### **Η πελατειακή βάση λιανικής τραπεζικής της Τράπεζας στην Ελλάδα.**

Η Τράπεζα παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες με περισσότερους από 10,8 εκατ. καταθετικούς λογαριασμούς και περισσότερους από 2,8 εκατ. δανειακούς λογαριασμούς. Λόγω του εύρους της καταθετικής βάσης και της διείσδυσής της στην ελληνική αγορά η Τράπεζα δύναται να διαθέτει πρόσθετα τραπεζικά προϊόντα στους πελάτες της καθώς επίσης και να πραγματοποιήσει σταυροειδείς πωλήσεις νέων προϊόντων.

### **Η ρευστότητα της Τράπεζας.**

Οι καταθέσεις πελατών του Ομίλου κατά την 31 Δεκεμβρίου 2013 ήταν €62,8 δισ. και αντιστοιχούν σε δείκτη δανείων προς καταθέσεις 107,2%. Η Τράπεζα θεωρεί ότι η ευρεία καταθετική της βάση προσφέρει μια σημαντική και χαμηλού κόστους πηγή ρευστότητας. Στην περίπτωση που η οικονομία σταθεροποιηθεί μεσοπρόθεσμα και υπάρξει αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στις ελληνικές τράπεζες, θα είναι εφικτή η μείωση της χρηματοδότησης από το Ευρωσύστημα. Η χρηματοδότηση από τις κεφαλαιαγορές θα μπορέσει να αποτελέσει επιπλέον θετικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση. Η Τράπεζα θεωρεί ότι η ρευστότητά της θα αποτελέσει εφελτήριο για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών ανάπτυξής της, όταν οι συνθήκες της αγοράς εξομαλυνθούν.

### **Η θέση της Τράπεζας στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα.**

Η Τράπεζα προσφέρει πληθώρα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και προϊόντων στην Ελλάδα, όπως καταθέσεις, χορηγήσεις στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης

καθώς και προϊόντα ασφαλίσεων ζωής και ζημιών και διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων μέσω των θυγατρικών εταιριών της. Συγκεκριμένα, στόχος της Τράπεζας είναι η διατήρηση της θέσης της σε βασικούς τομείς χαμηλότερου κινδύνου, όπως η στεγαστική και επιχειρηματική πίστη. Η Τράπεζα θεωρεί ότι η θέση της στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα της παρέχει την κατάλληλη βάση ώστε να είναι σε θέση να διευρύνει με σύνεση τις εργασίες της, τις σταυροειδείς πωλήσεις προϊόντων και να αυξήσει τα έσοδά της από τις υπηρεσίες προς τους πελάτες της.

#### **Το δανειακό χαρτοφυλάκιο και οι συντηρητικές πολιτικές διαχείρισης κινδύνων.**

Η Τράπεζα δεν έχει έκθεση σε δομημένες πιστώσεις ή επενδύσεις που προσφέρουν υπεραποδόσεις. Οι πιστοδοτικές πολιτικές της Τράπεζας υπήρξαν παραδοσιακά μεταξύ των πλέον συντηρητικών στην Ελλάδα και είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός δανειακού χαρτοφυλακίου το οποίο αποτελείται σε μεγάλο βαθμό από δάνεια προς μεγάλους εταιρικούς πελάτες με αυξημένες εξασφαλίσεις, από στεγαστικά δάνεια με χαμηλό δείκτη αξίας δανείου προς αξία υποθήκης και σε περιορισμένο βαθμό από μη εξασφαλισμένες καταναλωτικές χορηγήσεις σε λιγότερο εδραιωμένες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις («ΜΜΕ»).

#### **Η περιφερειακή παρουσία που παρέχει διαφοροποίηση εσόδων και δυναμική ανάπτυξης.**

Η διαφοροποίηση και το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της Τράπεζας την τελευταία δεκαετία βοηθούν στην εξισορρόπηση των πιέσεων που συνοδεύουν την άσκηση δραστηριότητας στην Ελλάδα. Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε επτά αναπτυσσόμενες χώρες που γειτονεύουν με την Ελλάδα, ήτοι στην Αλβανία, στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία, στη Σερβία, στην Τουρκία, στην Κύπρο και στην Π.Γ.Δ.Μ. με σύνολο 1.236 καταστημάτων την 31 Δεκεμβρίου 2013, που παρέχουν πρόσβαση σε συνολικό πληθυσμό 125 εκατ. ανθρώπων περίπου στις χώρες αυτές. Η θυγατρική εταιρεία στην Τουρκία, Finansbank, είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές ιδιωτικές τράπεζες στη χώρα<sup>56</sup> κατέχοντας την πέμπτη θέση με βάση το σύνολο του ενεργητικού και την έκτη θέση με βάση τον αριθμό των καταστημάτων και των υπαλλήλων μεταξύ του συνόλου των τουρκικών τραπεζών. Η παρουσία της Τράπεζας σε αγορές εκτός Ελλάδας παρέχει πρόσθετες ευκαιρίες για την

<sup>56</sup> Δημοσιευμένα στοιχεία από την Ένωση Τραπεζών της Τουρκίας (“The Banking System in Turkey, Quarterly Statistics by Banks, Branches and Employees March 2013”—Report code: DE13, April 2013, —Report: September 2012-Turkish Banks-Ranked by Total Assets-EURO).

αποτελεσματική χρήση των κεφαλαίων της, την εκμετάλλευση της αποκτηθείσας εμπειρίας σε όλο το εύρος των εργασιών της, καθώς και την επίτευξη συνεργειών για τη μείωση του λειτουργικού της κόστους. Η Τράπεζα θα διατηρήσει τη στήριξη της παρουσίας της στις χώρες αυτές των οποίων οι χαμηλοί δείκτες δανεισμού προς ΑΕΠ και ο ευρωπαϊκός προσανατολισμός υποδηλώνουν σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης.

#### 4.3 ΤΟ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ<sup>57</sup>

Για το 2014, αναμένεται ότι η παγκόσμια οικονομία θα διατηρήσει τη δυναμική της ανάπτυξης, επεκτεινόμενη κατά 3,7% σε ετησίως από 3,0% ετήσια μεταβολή το 2013, σύμφωνα με εκτιμήσεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Μετά από έξι συνεχή χρόνια ύφεσης, η ελληνική οικονομία εμφανίζει σημάδια σταθεροποίησης. Ο ρυθμός μείωσης του ΑΕΠ επιβραδύνθηκε περαιτέρω κατά το τρίτο και τέταρτο τρίμηνο του 2013 (-3,2% ετησίως και -2,3% αντίστοιχα, από -5% ετησίως το πρώτο εξάμηνο του 2013), γεγονός που οφείλεται στη θετική συνεισφορά των καθαρών εξαγωγών (αύξηση εξαγωγών αλλά και συνέχιση μείωσης των εισαγωγών) αντανακλώντας παράλληλα και μια σχετικά λιγότερο αδύναμη εγχώρια ζήτηση. Σε αυτό το πλαίσιο, η ετήσια συρρίκνωση του ΑΕΠ για το 2013, είναι μικρότερη σε σχέση με τις εκτιμήσεις του προγράμματος σταθερότητας (-3,9% έναντι αρχικών εκτιμήσεων -4,2% ετησίως).

Οι εντατικές προσπάθειες της Ελλάδας να αντιμετωπίσει τις δημοσιονομικές ανισορροπίες, είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πρωτογενούς πλεονάσματος Γενικής Κυβέρνησης για πρώτη φορά μετά από 12 έτη. Η υπερ-απόδοση στην εκτέλεση του προϋπολογισμού Γενικής Κυβέρνησης το 2013 -σε σχέση με τους στόχους του Προγράμματος για ισοσκελισμένο προϋπολογισμό- αναμένεται να υπερéβη το 0,5% του ΑΕΠ.

Στις 19 Μαρτίου 2014 επετεύχθη συμφωνία μεταξύ της Τρόικας και της Ελληνικής Κυβέρνησης για τα μέτρα πολιτικής που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως βάση, προκειμένου να ολοκληρωθεί η εκκρεμούσα αξιολόγηση του Προγράμματος. Εντούτοις, οι αποκλίσεις κατά την υλοποίηση των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων εξακολουθούν να υφίστανται, καθώς η πρόοδος στο φιλόδοξο πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων παραμένει βραδεία, αν και υπάρχουν κάποια σημάδια βελτίωσης. Η σχετικά αργή αυτή πρόοδος οφείλεται σε τεχνικές δυσκολίες,

<sup>57</sup> Report of International monetary Fund January 2014



αδύναμες συνθήκες αγοράς και καθυστερήσεις, οι οποίες αντανακλούν σε κάποιες περιπτώσεις, ασυμβατότητες με τους κανόνες ανταγωνισμού στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Αναφορικά με τις μακροοικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα, το 2014 διαφαίνεται να είναι το πρώτο έτος θετικού ρυθμού ανάπτυξης μετά από 6 χρόνια ύφεσης. Η προσαρμογή στην ιδιωτική κατανάλωση θα συνεχιστεί το 2014 -αν και σε μικρότερο ρυθμό σε σχέση με το 2013 (εκτιμάται -1,8% ετησίως έναντι -6% το 2013).

#### **4.4 ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ–ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Το συμφωνηθέν Μνημόνιο προβλέπει επίσης μέτρα για την προστασία της σταθερότητας του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην Ελλάδα παρέχοντας τη δυνατότητα κεφαλαιακής ενίσχυσης στην περίπτωση περιορισμού των κεφαλαιακών αποθεματικών των τραπεζών. Συγκεκριμένα, η σύσταση του, προβλεπόμενου από το Μνημόνιο, ΕΤΧΣ υλοποιήθηκε με την ψήφιση του Ν. 3864/2010 και η χρηματοδότησή του θα αντληθεί από τον προϋπολογισμό μέσω πόρων που είναι διαθέσιμοι στα πλαίσια του Μνημονίου, με στόχο τη διατήρηση της σταθερότητας του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος της ενίσχυσης της κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων. Στην περίπτωση που οι εποπτικές αρχές εκτιμούν ότι οι δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας μιας τράπεζας υποχωρούν κάτω από το επίπεδο που θεωρείται αποδεκτό/ βιώσιμο, οι μέτοχοι καλούνται να παράσχουν την απαιτούμενη κεφαλαιακή ενίσχυση και να γίνει χρήση του Τ.Χ.Σ. αν η προσφορά αυτή δεν επαρκεί.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρίσκεται σε τροχιά αναδιάρθρωσης και ανάκαμψης, μετά την ανακεφαλαιοποίησή του από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας («ΤΧΣ»), την ανάκαμψη και σταθεροποίηση των καταθέσεων, ως απόρροια της σημαντικής βελτίωσης της εμπιστοσύνης στις προοπτικές της χώρας και του τραπεζικού συστήματος - την δραστική και συνεχιζόμενη μείωση του λειτουργικού κόστους και την συνεχιζόμενη απομείωση του ρυθμού δημιουργίας νέων επισφαλειών του δανειακού χαρτοφυλακίου. Οι τάσεις αυτές αναμένεται να ενισχυθούν στο μέλλον, με την επάνοδο της οικονομίας σε τροχιά ανάπτυξης. Τέλος, οι υπό εξέλιξη αυξήσεις κεφαλαίου των τραπεζών θα ενισχύσουν περαιτέρω την κεφαλαιακή τους διάρθρωση και θωράκιση έναντι μελλοντικών κινδύνων.

#### **4.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ<sup>58</sup>**

<sup>58</sup> Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος,, (2014)



Η προηγούμενη χρονιά σηματοδεύτηκε από σημαντικές εξελίξεις στην Ελληνική οικονομία. Η οικονομία της Ελλάδας παρέμεινε σε κάμψη το 2013 (το Α.Ε.Π. συρρικνώθηκε κατά 3,8%), ωστόσο η ύφεση ήταν ηπιότερη από αυτή των προηγούμενων ετών και από τις αρχικές προβλέψεις της Ευρωπαϊκή Επιτροπή, του Δ.Ν.Τ. και την Blackrock όπως υπολογίσθηκε στα βασικά και δυσμενή σενάρια. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Α.Ε.Π. αναμένεται να ανακάμψει κατά 0,6% το 2014 και να ενισχυθεί περαιτέρω κατά 2,9% το 2015.

Η Τράπεζα στοχεύει να εκμεταλλευθεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ώστε να συμμετάσχει ενεργά στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας και ταυτόχρονα να συνεχίσει να επωφελείται από τη διαφοροποίηση και την προοπτική ανάπτυξης που της προσφέρει η διεθνής παρουσία. Η στρατηγική που ακολουθείται από τον Όμιλο ώστε να ανταπεξέλθει στις τρέχουσες εξελίξεις του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος επικεντρώνεται στις παρακάτω τέσσερις προτεραιότητες όπως προκύπτει βάσει συμπερασμάτων εμπειρικών μελετών, ενισχύουν τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της Τράπεζας:

- I. Βελτίωση της ρευστότητας, μέσω της διατήρησης του χαμηλού προσαρμοσμένου δείκτη δάνεια προς καταθέσεις ο οποίος ανήλθε σε ποσοστό 97,5% στην εγχώρια αγορά την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2013 και της ενίσχυσης της χρηματοδοτικής αυτονομίας των τραπεζικών θυγατρικών και πώλησης μη στρατηγικών στοιχείων ενεργητικού. Η απελευθέρωση κεφαλαίων λόγω απομόχλευσης (μείωση του σταθμισμένου ενεργητικού) επιδρά ενισχυτικά στην κεφαλαιακή βάση της Τράπεζας.
- II. Ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης η οποία επλήγη από τη συμμετοχή της Τράπεζας στο PSI (οι συνολικές ζημιές απομείωσης προ φόρων για τα ομόλογα Ελληνικού Δημοσίου και τα δάνεια που ανταλλάχθηκαν ανήλθαν στο ποσό των €11,8 δις) και πλέον έχει αποκατασταθεί μετά και την αύξηση κεφαλαίου που ολοκληρώθηκε τον Ιούνιο του 2013 μέσω της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου κατά € 9.756 εκατ. - εκ των οποίων ποσό € 1.079 εκατ. καλύφθηκε από ιδιώτες επενδυτές και € 8.677 εκατ. από το ΤΧΣ - και την πρόσφατη αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ύψους € 2.5 δις. Επιπλέον, ο Όμιλος βελτίωσε τη κεφαλαιακή του βάση μέσα από ασκήσεις διαχείρισης παθητικού και την πώληση μη στρατηγικών στοιχείων ενεργητικού.
- III. Ενεργή διαχείριση των απαιτήσεων σε καθυστέρηση, με τη χρήση προϊόντων αναδιάρθρωσης οφειλών διαφόρων τύπων με στόχο λιανικούς και

επιχειρηματικούς πελάτες. Πρόθεση του Ομίλου είναι η διατήρηση της ομαλής εξυπηρέτησης των οφειλών και η βελτίωση τους ύψους και της ταχύτητας των εισπράξεων, λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές δυνατότητες των πελατών όπως έχουν διαμορφωθεί λόγω της γενικευμένης κρίσης. Καταβάλλονται επίσης προσπάθειες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών ανάκτησης καθυστερούμενων δανείων. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε αναθεώρηση και αυστηροποίηση των κριτηρίων πιστοδοτήσεων λόγω των συνθηκών που διαμορφώνονται από την υφιστάμενη οικονομική κρίση.

Οι Aggelopoulos and Georgopoulos (2014)<sup>59</sup> μελέτησαν την δημιουργία αξίας στους μετόχους στην Λιανική Τραπεζική στην Ελλάδα βάσει των δεδομένων μεγάλης αντιπροσωπευτικής ελληνικής τράπεζας κατά την περίοδο 2006-2010. Αφού προσδιόρισαν ενδογενώς την έναρξη της κρίσης στο Σεπτέμβριο του 2008, μελέτησαν την επίδραση τεσσάρων παραγόντων (διαφοροποίηση εισοδήματος, αποτελεσματικότητα στη διαχείριση του κόστους, ικανότητα στη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, κερδοφορία δανείων) στη δημιουργία αξίας προς τον μέτοχο (η οποία μετρήθηκε με βάση το υπολειμματικό εισόδημα, Residual Income), πριν και κατά τη διάρκεια της κρίσης. Από τη μελέτη αυτή προέκυψε ότι η αποτελεσματική διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου δημιουργεί αξία για τον μέτοχο. Η κρίση αυξάνει περαιτέρω την θετική επίδραση του παράγοντα αυτού γεγονός που αποδεικνύει εμπειρικά ότι βασικός στόχος της τράπεζας για την περίοδο αυτή θα πρέπει να είναι η βελτίωση της εισπραξιμότητας των δανειακών λογαριασμών της και η αναδιάρθρωση των υφιστάμενων δανείων.

Βασική προτεραιότητα θα πρέπει επίσης να είναι η κάλυψη των ανοικτών δανείων με παροχή εξασφαλίσεων από τους δανειολήπτες με ταυτόχρονη, σημαντική, μείωση του επιτοκίου προκειμένου να δοθεί ισχυρό κίνητρο για την παροχή εξασφάλισης.

IV. Βελτίωση της κερδοφορίας προ του καταλογισμού προβλέψεων, κυρίως μέσω μέτρων συμπίεσης του κόστους (Athanasoglou et al., 2008<sup>60</sup>; Fiordelisi

---

<sup>59</sup> Aggelopoulos E. Georgopoulos A. (2014) «Μελέτη :Δημιουργία Αξίας για το Μέτοχο».

<sup>60</sup> Athanasoglou, P., Brissimis, S., Delis, M., 2008. Bank specific, industry specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 18:121-136

and Molyneux, 2010; Aggelopoulos et al., 2012<sup>61</sup>). Η μείωση των λειτουργικών εξόδων στην εγχώρια αγορά για τα έτη 2010-2013, αντανakλά την επιτυχημένη τακτική με την οποία η Τράπεζα επιδιώκει το στόχο αυτό. Οι Aggelopoulos and Georgoroulos (2014) επιβεβαιώνουν εμπειρικά την σημαντικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης του κόστους κατά την διάρκεια της κρίσης, υιοθετώντας μέτρα εξορθολογισμού της λειτουργίας του δικτύου καταστημάτων και των σχετικών διαδικασιών. Περαιτέρω βελτίωση της κερδοφορίας δύναται να επιτευχθεί μέσω της μείωσης του κόστους των προθεσμιακών καταθέσεων και βελτίωσης της αναλογίας των καταθέσεων μεταξύ λογαριασμών όψεως, ταμειυτηρίου χαμηλού κόστους και προθεσμιακών. Αντιθέτως, η πολιτική επανατιμολόγησης υφιστάμενων δανειακών σχέσεων φαίνεται ότι προκαλεί δυσκολίες αποπληρωμής των δανειακών υποχρεώσεων των πελατών με αποτέλεσμα το κόστος που προκύπτει να μην αντισταθμίζεται από το όφελος των εσόδων από τόκους.

#### 4.6 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

##### **Εξαγορά της Eurobank Εργασίας Α.Ε.**

Η Τράπεζα, την 5<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2012, υπέβαλε προαιρετική δημόσια πρόταση για την απόκτηση του συνόλου των μετά ψήφου κοινών ονομαστικών μετοχών της ανώνυμης τραπεζικής εταιρείας με την επωνυμία «ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS A.E.» με προτεινόμενο αντάλλαγμα νέες κοινές ονομαστικές μετά ψήφου μετοχές. Κατά την ημερομηνία ολοκλήρωσης της Δημόσιας Προσφοράς την 15<sup>η</sup> Φεβρουαρίου 2013, ποσοστό 84,4% των μετόχων της Eurobank εισέφεραν τις μετοχές τους σύμφωνα με τους όρους της δημόσιας πρότασης.

Στις 7 Απριλίου 2013, η Τράπεζα της Ελλάδος με ανακοίνωση της επιβεβαίωσε ότι η διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης θα προχωρήσει κανονικά όσον αφορά στις τέσσερις συστημικές τράπεζες (ETE, Eurobank, Alpha, Πειραιώς) με προσδοκώμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης το τέλος Απριλίου του 2013.

Κατόπιν της ανακοίνωσης αυτής, στις 8 Απριλίου 2013 η Τράπεζα και η Eurobank ανακοίνωσαν ότι θα προβούν έκαστη σε διακριτή ανακεφαλαιοποίηση και ότι η διαδικασία συγχώνευσής τους θα ανασταλεί κατ' ανάγκην μέχρι την ολοκλήρωση

---

<sup>61</sup> Aggelopoulos E., Zafeiropoulos G. and Spiropoulos V 2012., "Value creation in the Greek Banking Sector", Archives of Economic History, Vol XXIV, No 2 pages 7-22, 2012

της διαδικασίας ανακεφαλαιοποίησης. Το Διοικητικό Συμβούλιο της Eurobank δημοσίευσε<sup>62</sup> την από 22<sup>ας</sup> Απριλίου 2013 έκθεσή του επί της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου, σύμφωνα με την οποία υπέβαλε πρόταση (η οποία και εγκρίθηκε) προς την Έκτακτη Γενική Συνέλευση της 30<sup>ης</sup> Απριλίου 2013 σχετικά με την κατάργηση δικαιώματος προτίμησης με πλήρη κάλυψη της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου από το Τ.Χ.Σ. Συνεπώς η ανακεφαλαιοποίηση της Eurobank προκάλεσε τη μείωση του ποσοστού συμμετοχής της Τράπεζας στο μετοχικό κεφάλαιο της Eurobank (το οποίο ενώ ανήρχετο σε 84,4% κατόπιν της Δημόσιας Πρότασης που ολοκληρώθηκε στις 15 Φεβρουαρίου του 2013) σε ποσοστό μικρότερο του 5%.

Ο στόχος της στρατηγικής απόφασης της ενοποίησης της Εθνικής Τράπεζας με τη Eurobank, όπως αυτός ανακοινώθηκε από τις δύο πλευρές ήταν αρχικά: «να τεθούν οι βάσεις προκειμένου το ενιαίο σχήμα να πετύχει την επαρκή και ταχύτατη ανακεφαλαιοποίησή του, την ενίσχυση της ρευστότητας, τον εξορθολογισμό του λειτουργικού κόστους, τη συγκράτηση των επισφαλειών και την επίτευξη σημαντικών συνεργειών ύψους περίπου €3δισ σε όρους καθαρής παρούσας αξίας»<sup>63</sup>. Για το σκοπό αυτό είχαν προσληφθεί διεθνώς αναγνωρισμένοι οίκοι συμβουλευτικών υπηρεσιών, ώστε να συνδράμουν στον στρατηγικό σχεδιασμό της ενοποίησης των εγχώριων και διεθνών δραστηριοτήτων και στο σχεδιασμό της ενοποίησης των λειτουργικών διαδικασιών και πληροφοριακών συστημάτων.

Σε αυτό το πλαίσιο, με ανακοίνωσή της η Τράπεζα ενημέρωνε τους επενδυτές και πελάτες των δύο Ομίλων ότι: «Η Εθνική Τράπεζα και η Eurobank εγκαινιάζουν μια νέα τραπεζική πραγματικότητα για την Ελλάδα. Συνδυάζοντας εμπειρία, κύρος, εξωστρέφεια και καινοτομία, ενώνουν τις δυνάμεις τους και αξιοποιώντας Ανθρώπινο Δυναμικό και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και από τους δύο οργανισμούς δημιουργούν τον μεγαλύτερο ελληνικό τραπεζικό Όμιλο και έναν από τους κορυφαίους χρηματοοικονομικούς Ομίλους στην Ευρώπη. Με κοινή πορεία πλεύσης, κοινό όραμα και στρατηγική προχωρούν δυναμικά μπροστά και προτείνουν λύσεις που στηρίζουν την ανάπτυξη, την πρόοδο, την κοινωνία»<sup>64</sup>.

### **Μεταβίβαση στην Τράπεζα στοιχείων ενεργητικού και παθητικού της FBB**

Μετά από διαγωνιστική διαδικασία που διεξήχθη από την Τράπεζα της Ελλάδος σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3601/2007, η Τράπεζα απέκτησε χωρίς την

<sup>62</sup> Ανακοίνωση της απόφασης ΔΣ για την ανακεφαλαιοποίηση της Eurobank, (2013) (<http://www.eurobank.gr>)

<sup>63</sup> ΤΟ ΒΗΜΑ, (2013) “Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Σύσταση Συντονιστικής Επιτροπής”

<sup>64</sup> Σύσταση Συντονιστικής Επιτροπής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, 8.Μαρτίου 2013, (<http://www.nbg.gr>)

καταβολή τμήματος το υγιές τμήμα της τράπεζας με το διακριτικό τίτλο First Business Bank («FBB»). Ήδη, από την 13<sup>η</sup> Μαΐου του 2013, το δίκτυο των 19 καταστημάτων της FBB λειτουργεί υπό το σχήμα και την ευθύνη της Εθνικής Τράπεζας, με τις συναλλαγές των πελατών της FBB, καταθετικών και δανειακών, να πραγματοποιούνται χωρίς οποιαδήποτε αλλαγή. Τα βασικά στοιχεία του υγιούς τμήματος της FBB) που αποκτήθηκαν από την Εθνική Τράπεζα (σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος και με βάση τα στοιχεία της 31<sup>ης</sup> Μαρτίου 2013) αφορούν σε:

- Στοιχεία Ενεργητικού αξίας €1.382,0 εκατ., εκ των οποίων €1.230,2 εκατ. αποτελούν χορηγήσεις προ προβλέψεων και €151,8 εκατ. λοιπά στοιχεία Ενεργητικού.
- Στοιχεία Παθητικού αξίας €1.402,4 εκατ., εκ των οποίων €1.241,2 εκατ. Καταθέσεις, και €161,2 εκατ. Λοιπές Υποχρεώσεις.

Με βάση τα ανωτέρω στοιχεία το σύνολο των στοιχείων ενεργητικού που αποκτήθηκε αντιπροσωπεύει ποσοστό κάτω του 2,0% του συνόλου ενεργητικού της Τράπεζας την 31 Δεκεμβρίου 2013<sup>65</sup>.

#### **Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης Α.Ξ.Ε.**

Την 16<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2013, η Τράπεζα σε συμφωνία με το Ταμείο Αξιοποίησης Περιουσίας του Δημοσίου Α.Ε. («ΤΑΙΠΕΔ») προκήρυξε ανοικτή διεθνή διαγωνιστική διαδικασία με σκοπό την εξεύρεση επενδυτή, στο πλαίσιο της σκοπούμενης από κοινού αξιοποίησης της Αστήρ Παλάς Βουλιαγμένης Α.Ξ.Ε.. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα τον Φεβρουάριο του 2014 ανακοίνωσε ότι η JERMYN STREET REAL ESTATE FUND IV LP υπέβαλε την υψηλότερη προσφορά ύψους €400 εκατ. και σε περίπτωση ευόδωσης η διαδικασία η Αστήρ δεν θα αποτελεί πλέον θυγατρική της Τράπεζας<sup>66</sup>.

#### **Μεταβίβαση μέρους της συμμετοχής της Τράπεζας στην Εθνική Πανγαία Α.Ε.Ε.Α.Π.**

Την 25<sup>η</sup> Νοεμβρίου 2013, η Τράπεζα, έπειτα από συναίνεση του ΤΧΣ και την έγκριση της Γενικής Διεύθυνσης Ανταγωνισμού Της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Directorate General For Competition) υπέγραψε συμφωνία μεταβίβασης ποσοστού 66,0% εκ της 100,0% συμμετοχής της στη θυγατρική εταιρία Εθνική Πανγαία Α.Ε.Ε.Α.Π. στην εταιρία Invel Real Estate (Netherlands) II B.V. έναντι συνολικού τιμήματος ποσού € 653 εκατ..

<sup>65</sup> Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, (2013)

<sup>66</sup> Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, 13 Μαΐου 2014 (<http://www.nbg.gr>)

## Επιτυχής κάλυψη της Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής τράπεζας

Στις 16 Μαΐου 2014, η Τράπεζα ανακοίνωσε την επιτυχή κάλυψη της Αύξησης του Μετοχικού της Κεφαλαίου, με 1.136.363.637 άυλες κοινές μετοχές και τιμή διάθεσης € 2,20.

### 4.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η εφαρμογή των στρατηγικών, αλλά και τα κίνητρα που οδηγούν τις επιχειρήσεις στον επανασχεδιασμό αυτών, μεταβάλλονται ανάλογα με τις διαφορετικές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν, τη χρονική στιγμή, το θεσμικό πλαίσιο, το ρόλο της ηγεσίας, το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και λοιπούς παράγοντες. Ο τραπεζικός κλάδος θεωρείται κατεξοχήν ως προπομπός των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα στο ευρύτερο χρηματο οικονομικό περιβάλλον διαφαίνεται η είσοδος του στη φάση της μεταμόρφωσης, δεδομένης και της διαδικασίας αναδιάρθρωσης που παρατηρείται σε άλλους τομείς τόσο σε επίπεδο δομής όσο και οργάνωσης. Η μεταμόρφωση (transformation) του κλάδου αποδίδεται στα εξής: την κρίση που βρίσκεται σε εξέλιξη στη χώρα μας (για την οποία πραγματοποιήθηκε αναφορά σε προηγούμενες παραγράφους), την Εναρμόνιση με τις κατευθυντήριες γραμμές της Τρόικας, την Εναρμόνιση με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα (convergence with European Standards), τον Ανταγωνισμό και την Ιδιωτικοποίηση.

Κατά την παρούσα χρονική στιγμή όπου το ΤΧΣ κατέχει την πλειοψηφία των μετοχών της Τράπεζας και των άλλων συστημικών τραπεζών (Piraeus, Alpha, Eurobank) και το προστατευτικό δίχτυ που έχει απλωθεί στον τραπεζικό κλάδο της χώρας με την διαρκώς αυξανόμενη νομοθέτηση για τις τράπεζες, γίνεται εμφανής η απουσία της έννοιας του ανταγωνισμού και της τέλει αγοράς εντός της οποίας θεωρητικά θα έπρεπε να λειτουργούν τα πιστωτικά ιδρύματα. Η προαναφερθείσα κατάσταση καταδεικνύει την έλλειψη σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στα πλαίσια του οποίου η διοίκηση της Τράπεζας καλείται να χαράξει και να υλοποιήσει την στρατηγική συνέχισης των εργασιών της.

Διαχρονικά η Τράπεζα, είχε επιλέξει ως στρατηγική αυτήν της «ηγεσίας», καθώς αποτελούσε την κυρίαρχη δύναμη της χώρας στις τραπεζικές υπηρεσίες με καινοτόμα «ανοίγματα» στις γείτονες χώρες και στη συνείδηση του Έλληνα θεωρείτο συνώνυμο του κράτους και απόδειξη των εθνικών προσπαθειών για οικονομική πρόοδο και ευημερία, χωρίς ωστόσο να απουσιάζουν και οι ολοένα αυξανόμενες διαφοροποιούμενες απόψεις. Την περίοδο που διανύουμε η διοίκηση



της Τράπεζας έχει επικεντρωθεί στην προσπάθεια διατήρησης της ύπαρξης της, στην εκμετάλλευση των όποιων ευκαιριών έχουν παρουσιαστεί στον κλάδο (εξαγορές, συγχωνεύσεις) καθώς και στην αποτελεσματική διαχείριση και χρηματοοικονομική απόδοση.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ατελής αγορά, η απουσία ανταγωνισμού και το ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον δεν προωθούν ούτε την άρση της αβεβαιότητας που δημιουργείται σχετικά με το «θαμπό όραμα» της διοίκησης ούτε και την ενίσχυση της αξιοπιστίας της ώστε να είναι σε θέση να ηγείται των αλλαγών προς διάψευση των αυξανόμενων απόψεων ότι η Τράπεζα αποτελεί έρμαιο των κυβερνήσεων τις αποφάσεις των οποίων έσπευδε με ζήλο να ικανοποιήσει η διοίκηση της.<sup>67</sup>

Ωστόσο, πέραν των εκατέρωθεν εντάσεων που δημιουργούνται από τους υποστηρικτές ή τους πολέμιους των εξελίξεων, τα πραγματικά γεγονότα που έχουν λάβει χώρα όπως: η ολοκλήρωση των αυξήσεων μετοχικού κεφαλαίου των τεσσάρων συστημικών τραπεζών (ΕΤΕ, AlphaBank, Piraeus, Eurobank), η επιτυχής ολοκλήρωση της ανακεφαλαιοποίησής τους, η σταθεροποίηση και η σταδιακή ανάκαμψη της καταθετικής βάσης των τραπεζών καθώς και η υπογραφή των συμβάσεων για τους υδρογονάνθρακες, αξιολογούνται ως γεγονότα ανάταξης και επαναπροσδιορισμού ενός βιώσιμου υποδείγματος ανάπτυξης μιας ολόκληρης οικονομίας. Στο νέο περιβάλλον, η αιχμή του δόρατος για ανάπτυξη θα είναι οι παραγωγικοί κλάδοι με υψηλό βαθμό εξωστρέφειας, όπως η ναυτιλία, ή οι εξαγωγικές επιχειρήσεις, ο τουρισμός και σε βάθος χρόνου η ενέργεια. Όλοι αυτοί οι τομείς θα πρέπει να στηριχθούν πολύπλευρα.

Οι ικανότητες, η διορατικότητα, οι αντοχές και η προσαρμοστικότητα όλων δοκιμάζονται από τις πολλαπλές διαστάσεις της κρίσης: δημοσιονομική, μακροοικονομική, χρηματοπιστωτική. Αλλά όπως έχει αποδειχθεί ιστορικά μέσα από την έκταση των αναδιαρθρώσεων και των προσαρμογών που συνοδεύουν κρίσεις αντίστοιχης κλίμακας μπορούν επίσης να προκύψουν και μεγάλες ευκαιρίες<sup>68</sup>.

#### 4.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

<sup>67</sup> ΤΟ ΒΗΜΑ, (2013), “Ο συμβολισμός της Εθνικής Τράπεζας”, (σχόλια αναγνωστών)

<sup>68</sup> Ομιλία Διευθύνοντος Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, (Ιούνιος 2013), Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και η ναυτιλία, , [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

Η ενσωμάτωση νέων μεθόδων, διαδικασιών και προγραμματισμού με σκοπό την αναδιάρθρωση της δομής ενός οργανισμού, την προσαρμογή του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και τη δημιουργία ή διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι καθοριστικά στοιχεία τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη στη περίπτωση που κριθούν απαραίτητες η εκούσια μεταβολή της παρούσας κατάστασης και η επανεξέταση της στρατηγικής<sup>69</sup>.

Η αντιμετώπιση των σφαλμάτων του παρελθόντος ή/και η συρρίκνωση δραστηριοτήτων που δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα εντάσσονται στα πλαίσια της διαμόρφωσης και του καθορισμού σαφούς στρατηγικής, στην οποία επισημαίνονται οι κίνδυνοι μιας παροδικής «επιδιόρθωσης» των προβλημάτων. Οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτύξουν με ταχείς ρυθμούς ολοκληρωμένο πλάνο εργασιών προκειμένου να σταθεροποιήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και να προχωρήσουν στα επόμενα βήματα τους. Παρ' όλα αυτά, δεν διασφαλίζεται η μελλοντική επιτυχία ακόμη και για τις τράπεζες που θα διέλθουν πλήρως ή μερικώς ανεπηρέαστες από την ύφεση. Για το σκοπό αυτό οι τράπεζες θα πρέπει να θέσουν στη στρατηγική τους τις κατάλληλες βάσεις όπως η διακυβέρνηση, ο εντοπισμός των κινδύνων και ο έλεγχος αυτών, η διαχείριση των οικονομικών, η εύρεση κατάλληλων καναλιών διανομής, οι νομικές και φυσικές δομές, η ικανότητα αναγνώρισης των ευκαιριών, η ανάληψη ευθυνών καθώς και η χάραξη ανταγωνιστικής προοπτικής.

Στρατηγικής σημασίας είναι επίσης και η στελέχωση των τραπεζών με επαγγελματίες που διαθέτουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία, στους οποίους παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα και ανταμοιβές. Ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των τραπεζών είναι η σφαιρική προσέγγιση των προβλημάτων που ανακύπτουν, η αξιολόγηση και αντιμετώπιση όλων των ζητημάτων με την κατάλληλη σειρά προτεραιότητας, καθώς και εξασφάλιση της εναρμόνισης των προβλημάτων και των αντίστοιχων διορθωτικών κινήσεων.

Τα βασικά ζητήματα που οι τράπεζες πρέπει να διευθετήσουν είναι ο καθορισμός της στρατηγικής, η ανάπτυξη επιχειρηματικού μοντέλου προς υλοποίηση της στρατηγικής αυτής, η βέλτιστη διαχείριση κεφαλαίων, κινδύνων, κανονιστικού πλαισίου και εταιρικής διακυβέρνησης καθώς και η ύπαρξη κατάλληλων στελεχών που θα λαμβάνουν ορθά κίνητρα και δίκαιες αμοιβές σε καθεστώς διαφάνειας.

---

<sup>69</sup>Παπαδάκης Β.,(2009), "Επίκαιρα θέματα Επιχειρησιακής και Πολιτικής Στρατηγικής", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα



Το μέλλον ανήκει στους οργανισμούς που είναι ικανοί να προσθέσουν αξία σε τομείς της αγοράς που υπάρχουν πελάτες πρόθυμοι να καταβάλουν το αντίτιμο για την απόκτηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους και σε αυτούς που έχουν το θάρρος και τη διορατικότητα να διαχωρίσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σε αυτές τις οποίες είναι σκόπιμο να επενδύσουν, να περιορίσουν ή/και να παύσουν.

Συγκεκριμένα, τα συστήματα και οι διαδικασίες που συμβάλλουν στη διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων οφείλουν να είναι ρηξικέλευθα και αποτελεσματικά καθώς οι διαθέσιμοι πόροι εντοπίζονται και αντλούνται με δυσκολία σε αυτή τη χρονική στιγμή. Για το λόγο αυτό απαιτούνται θεμελιώδεις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα, βάσει σαφούς κατανόησης των οργανωτικών και επιχειρηματικών κινδύνων μέσω των κατάλληλων μετρήσεων και της υπεύθυνης στάσης της διοίκησης η οποία είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση των διαφορετικών σεναρίων που αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης.<sup>70</sup>

#### 4.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο διακρίνονται κατά κύριο λόγο από τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον τους. Η διαπίστωση αυτή μας οδηγεί στην εξέταση των κρίσιμων παραγόντων που οδηγούν στην επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων και στη διερεύνηση του ερωτήματος «γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν στην αποστολή τους ενώ κάποιες άλλες όχι;».

Οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί ποικίλουν, με δημοφιλέστερη αυτή που υποστηρίζει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματική προσαρμοστικότητά τους σε ένα μονίμως μεταβαλλόμενο και διαρκώς εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας από τους πλέον ένθερμους υποστηρικτές της παραπάνω άποψης είναι ο Michael Porter ο οποίος θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει απαραίτητα να προσαρμόζουν την στρατηγική τους και την τακτική δραστηριοποίησής τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί σε αντίθετη περίπτωση ελλοχεύει ο κίνδυνος αποτυχίας. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τόσο την ικανότητα όσο και τους μηχανισμούς πρόβλεψης και ανταπόκρισης στις προκλήσεις και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

<sup>70</sup> Ναυτεμπορική (2011) Μακροπρόθεσμη στρατηγική των τραπεζών για έξοδο από την κρίση SID:3902051

Η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αντικατοπτρίζεται στη δομή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαμορφώνεται από σειρά παραμέτρων οι οποίες είναι: η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης. Οι ανωτέρω παράγοντες πρέπει να εξετάζονται συστηματικά και σε βάθος έτσι ώστε να είναι δυνατή η αναγνώριση των θεμελιωδών πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καταγραφή και τεκμηρίωση των δυνάμεων και αδυναμιών της.

Για να ληφθούν όμως αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να έχουν τη δυνατότητα αλλά και την ικανότητα να σκέφτονται και να ενεργούν με γνώμονα τη στρατηγική. Κάθε ανακύψασα κατάσταση θα πρέπει να αναλύεται ενδελεχώς και στη συνέχεια να αξιολογείται με βάση τη διαίσθηση, ως αποτέλεσμα της συσσωρευμένης εμπειρίας, προκειμένου να ληφθεί η πλέον αποτελεσματική στρατηγική απόφαση που θα οδηγήσει την επιχείρησή τους κερδοφόρα στο μέλλον.

Τέλος, από τη μελέτη της περίπτωσης της “Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος” επιβεβαιώνεται η αναγκαιότητα προσαρμογής της Τράπεζας στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται από τις αλλαγές που υπαγορεύονται από το θεσμικό εποπτικό πλαίσιο αλλά και τις ευρύτερες εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, μέσω της εξεύρεσης στρατηγικής ικανής ώστε να την καταστήσει πάλι «ηγέτιδα» στο τραπεζικό σύστημα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Γεωργόπουλος Ν. (2013), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης Β.,(2009), “Επίκαιρα θέματα Επιχειρησιακής και Πολιτικής Στρατηγικής”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Ανακοίνωση της απόφασης Δ.Σ. για την ανακεφαλαιοποίηση της Eurobank, (2013) (<http://www.eurobank.gr>)
- Ανακοίνωση για τη μερική κάλυψη και την πιστοποίηση καταβολής της Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, (2013) (<http://www.nbg.gr/>)
- Δημοσιευμένα στοιχεία από την Ένωση Τραπεζών της Τουρκίας (“The Banking System in Turkey, Quarterly Statistics by Banks, Branches and Employees March 2013”—Report code: DE13, April 2013, —Report: September 2012-Turkish Banks-Ranked by Total Assets-EURO)
- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος,, (2013)
- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος,, (2014)
- Ναυτεμπορική (2011) Μακροπρόθεσμη στρατηγική των τραπεζών για έξοδο από την κρίση SID:3902051
- Ομιλία Διευθύνοντος Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Ιούνιος 2013, Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και η ναυτιλία, , [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)
- Σύσταση Συντονιστικής Επιτροπής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, 8.Μαρτίου 2013, (<http://www.nbg.gr>)
- Report of International Monetary Fund, January 2014
- ΤΟ ΒΗΜΑ, (2013) “Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Σύσταση Συντονιστικής Επιτροπής”
- ΤΟ ΒΗΜΑ, (2013), “Ο συμβολισμός της Εθνικής Τράπεζας”, (σχόλια αναγνωστών)
- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, 13 Μαΐου 2014 (<http://www.nbg.gr>)
- Fiordelisi, F., Molyneux P., 2010. The determinants of shareholder value in European banking. Journal of Banking and Finance 35: 1189-1200
- Athanoglou, P., Brissimis, S., Delis, M., 2008. Bank specific, industry specific and macroeconomic determinants of bank profitability. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 18:121-136
- Improving Branch Performance in Retail Banking in a Dynamic Environment (with A. Georgopoulos). Proceedings of the 2014 Symposium of the Multinational Finance Society, Municipal Art Gallery, Larnaca, Cyprus, 4-5 April 2014 <http://www.mfsociety.org/modules/modDashboard/uploadFiles/conferences/MC~183~p18k3n1mib1kneh2f1dvebbs154.pdf>
- Aggelopoulos E., Zafeiropoulos G. and Spiropoulos V 2012., “Value creation in the Greek Banking Sector”, Archives of Economic History, Vol XXIV, No 2 pages 7-22, 2012

## ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγγελόπουλος, Π. (2010). Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό σύστημα. Γ' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα,
- Ανακοίνωση για τη μερική κάλυψη και την πιστοποίηση καταβολής της Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, (2013) ([www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)),
- Ανακοίνωση της απόφασης ΔΣ για την ανακεφαλαιοποίηση της Eurobank, (2013) ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)),
- Αρχοντάκης, Α., και Γεωργακόπουλος, Β., (1998), “Τεχνικο-οργανωτική αναδιάρθρωση των Τραπεζών”, Μελέτη ΟΤΟΕ,
- Γεωργόπουλος Ν., (2013) “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,
- Γκίκας Χαρδούβελης, (2011), “Η διεθνής κρίση, η κρίση στην ευρωζώνη και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα”, Παρουσίαση Συλλογικού Τόμου της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών,
- Δημοσιευμένα στοιχεία από την Ένωση Τραπεζών της Τουρκίας (“The Banking System in Turkey, Quarterly Statistics by Banks, Branches and Employees March 2013” —Report code: DE13, April 2013, ---Report: September 2012-Turkish Banks-Ranked by Total Assets-EURO),
- Δορζιώτης Χρ. (2010), “Η συμβολή της ανώτατης εκπαίδευσης στην ανάπτυξη και την αειφορία”, Τ.Ε.Ι. Πατρών,
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2011), Έκθεση Πεπραγμένων,
- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, 13 Μαΐου 2014 (<http://www.nbg.gr>),
- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (2013),
- Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (2014),
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (2010). Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2009. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Αθήνα,
- Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης, Εθνική Τράπεζα, (2010),
- Ετήσια Έκθεση Διαχείρισης, Εθνική Τράπεζα, (2011),
- Ετήσια Οικονομική Έκθεση, Εθνική Τράπεζα, (2013),
- Μπαμπινιώτης Γ. (2002), “Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας”, Αθήνα, Κέντρο Λεξικολογίας, σελ. 1683,
- Ναυτεμπορική (2011) Μακροπρόθεσμη στρατηγική των τραπεζών για έξοδο από την κρίση SID:3902051,
- Οδηγός Καταναλωτή, Γενική Γραμματεία Καταναλωτή,
- Ομιλία Διευθύνοντος Συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, Ιούνιος 2013, Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και η ναυτιλία, [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr),
- Παπαδάκης Β.,(2009), “Επίκαιρα θέματα Επιχειρησιακής και Πολιτικής Στρατηγικής”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,

- Παπαδάκης Β.,(2012), “Στρατηγική των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,
- Σύσταση Συντονιστικής Επιτροπής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, 8.Μαρτίου 2013, (<http://www.nbg.gr>),
- ΤΟ ΒΗΜΑ, (2013) “Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Σύσταση Συντονιστικής Επιτροπής”,
- ΤΟ ΒΗΜΑ, (2013), “Ο συμβολισμός της Εθνικής Τράπεζας”, (σχόλια αναγνωστών),
- Τράπεζα της Ελλάδας, (Ιανουάριος 2009). Τραπεζική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών – Δεκέμβριος 2008, Αθήνα,
- Τράπεζα της Ελλάδος.,(2012), Έκθεση του Διοικητή 25.Φεβρουαρίου, 2013,
- «Πρόγραμμα Οικονομικής Στήριξης», Μάιος 2013, <http://www.minfin.gr> ,
- Aggelopoulos E., Zafeiropoulos G. and Spiropoulos V 2012., “Value creation in the Greek Banking Sector”,Archives of Economic History, Vol XXIV, No 2 pages 7-22, 2012,
- Ansoff, I. (1988), “The New Corporate Strategy”, McGraw-Hill Co, New York,
- Barney, J. B. (2001),”Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120,
- Blowers, A., (1995), “Planning for a sustainable environment. London, Earth scan”,
- Bolt, W. and Tieman, A. (2004). Banking competition, risk and regulation. Scandinavian Journal of Economics, 106, 783–804,
- Brown S.L., & Eisenhardt K.M. (1995), “Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions”, Academy of Management Review, pp. 336-343,
- Coyne, K. P. (2006), “Sustainable Competitive Advantage - What it is, what it isn't”, Business Horizons, Jan/Feb, pp. 54-61,
- De Witt B. and Meyer R., (2001), “Strategy- Process”, 2nd edition, United Kingdom - North Yorkshire, Thompson Learning International Press,
- Dent H.,(1993), “The Great Boom Ahead”, Hyperior Press, New York, pp. 3-6,
- Diamond, D. and Rajan, R. (2001). Liquidity risk, liquidity creation, and financial fragility: a theory of banking. Journal of Political Economy, 109, 287–327,
- Egan C. and McKiernan, P., (1992), “East-West Trade: Financing the Renaissance through Countertrade”, Annual Conference of the Strategic Management Society, London,
- Fiordelisi, F., Molyneux P., 2010. The determinants of shareholder value in European banking. Journal of Banking and Finance 35: 1189-1200,
- Halawi L, Aronson J and McCarthy R (2005) “Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage” The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 Issue 2, pp 75-86,
- Improving Branch Performance in Retail Banking in a Dynamic Environment (with A. Georgopoulos). Proceedings of the 2014 Symposium of the Multinational Finance Society, Municipal Art Gallery, Larnaca, Cyprus, 4-5 April 2014(<http://www.mfsociety.org/modules/modDashboard/uploadFiles/conferences/MC~183~p18k3n1mib1kneh2f1dvebbs154.pdf>) ,
- Jaunch, L and Glueck W, (1988), “Business Policy and Strategic Management”, McGraw Hill Co, New York,pp.375-383

- Jeanne Gobat, (March 2012) "What is a Bank?", Finance & Development, Vol. 49, No.1,
- Johnson G. and Scholes K., (2011), "Exploring corporate strategy", 9th edition, Prentice Hall, London,
- Kotler, P. (2011) 'Marketing Management' Prentice-Hall International, 14th edition,
- Lederer, A.L., and Gardiner, V., (1992), "Strategic information systems planning. The method/1 approach". Information Systems Management, 9, 3, 13-20,
- Markides, C., (1997), "Strategic Innovation", Sloan Management Review, pp. 9-23,
- Miller, S., and Noulas, A. (1997). Portfolio mix and large-bank profitability in the USA. Applied Economics, 29, 505-512- Morden T., (2003), "Business strategy and planning", McGraw-Hill, London,
- Athanasoglou P., Brissimis, S., Delis, M., 2008. Bank specific, industry specific and macroeconomic determinants of bank profitability. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 18:121-136,
- Pantazi A-M., Georgopoulos N., (2007) "Aligning Information Systems (IS) Strategy to the Management of Business Processes", Proceedings of the 5th International Conference Management of Technological Changes, Alexandroupolis, pp. 25-26,
- Peteraf, M. A. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 179-191,
- Porter M., (1998), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", McGraw Hill Co, New York,
- Porter M., (2011) "HBR's 10 Must Reads on Strategy (including featured article "What Is Strategy?" Harvard Business Review,
- Porter, M (1998) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press, New York,
- Report of International Monetary Fund, January 2014,
- Rubin, H., (1991), "Strategic Thinking", McGraw Hill Co, New York,
- Salas, V and Saurina, J. (2003). Deregulation, market power and risk behavior in Spanish Banks, European Economic Review, 47, 1061-1075,
- Scholes J.G, K., (2002), "Strategic Management", McGraw Hill Co, New York,
- Shaw K.J., (2000), "Strategic Management in Telecommunications", Artech House Inc. Norwood, pp. 20-22,
- Tetenbaum T., (1998), "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos", Organizational Dynamics, pp. 22-48,
- Thomas L. Wheelen and J. David. Hunger, (2011) "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Education.