



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Το στρατηγικό μάνατζμεντ στον τραπεζικό κλάδο

Οι συγχωνεύσεις κατά την περίοδο της
οικονομικής ύφεσης/κρίσης και η επόμενη μέρα.

Τσαπραλής Παναγιώτης

Επιβλέπων Καθηγητής : Ν. Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2016





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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο: *«Το στρατηγικό μάνατζμεντ στον τραπεζικό κλάδο. Οι συγχωνεύσεις κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης/κρίσης και η επόμενη μέρα.»* έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Παναγιώτης Τσαπραλής

Ημερομηνία: 15/11/2016

Περιεχόμενα Διπλωματικής

Περιεχόμενα Διπλωματικής	5
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων	7
Περιεχόμενα Πινάκων	8
Ευχαριστίες.....	9
Περίληψη.....	10
Εισαγωγή	11
Κεφάλαιο 1.....	14
Το Χρηματοπιστωτικό Σύστημα	14
1.1. Εισαγωγή.....	14
1.2. Σύντομη Περιγραφή του Χρηματοπιστωτικού Συστήματος	15
1.3. Είδη Τραπεζών και οι τελευταίες εξελίξεις	17
1.4. Το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας και ο ρόλος του στη λειτουργία των Ελληνικών τραπεζών	19
1.5. Η κρίση και η υφιστάμενη κατάσταση στον ελληνικό τραπεζικό τομέα.....	21
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	35
Κεφάλαιο 2.....	36
Στρατηγικό Μάνατζμεντ – Επισκόπηση βιβλιογραφίας	36
2.1. Εισαγωγή.....	36
2.2. Το Στρατηγικό Management	36
2.3. Επισκόπηση Βιβλιογραφίας αναφορικά με τις Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στον τραπεζικό τομέα.....	37
2.3.1. Εισαγωγή και πλαίσιο επισκόπησης μελετών	37
2.3.2. Εταιρική Διακυβέρνηση στον τραπεζικό τομέα.....	40
2.3.3. Το Στρατηγικό Management στον τραπεζικό τομέα.....	44
2.3.4. Παράγοντες για την πραγματοποίηση Συγχωνεύσεων και Εξαγορών στον τραπεζικό τομέα.....	46
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	51
Κεφάλαιο 3.....	54
Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον Τραπεζικό Κλάδο.....	54
3.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	54
3.2. Η λειτουργία των τραπεζών στο πλαίσιο της Ε.Ε.....	55
3.3. Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	58
3.3.1. Το Εξωτερικό Περιβάλλον	58

3.3.2. Το Εσωτερικό Περιβάλλον.....	60
3.4. Αποτύπωση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST).....	60
3.5. Ανάλυση Ανταγωνισμού στον Τραπεζικό Τομέα	63
3.6. Εφαρμογή των κεφαλαιακών περιορισμών (Capital Controls) στην Ελλάδα.....	67
3.7. Η Μεγάλη Πρόκληση: Η Ανάκτηση της Αξιοπιστίας	71
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	72
Κεφάλαιο 4.....	73
Ανάλυση SWOT στον Τραπεζικό Κλάδο	73
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	81
Κεφάλαιο 5.....	82
Προτεινόμενες Στρατηγικές για τον Τραπεζικό Κλάδο	82
5.1. Ανάλυση Μελλοντικών Τάσεων	82
5.2. Ο Ρόλος της Τεχνολογίας	85
5.3. Βέλτιστες Πρακτικές στην Εξυπηρέτηση Πελατών	88
5.4. Εκπαίδευση και Ενημέρωση Προσωπικού.....	92
5.5. Ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού	94
5.6. Συστήματα CRM στον Τραπεζικό Τομέα	96
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	101
Κεφάλαιο 6.....	102
Νέες Τεχνολογίες στην Τραπεζική	102
6.1. Εισαγωγή.....	102
6.2. Τεχνολογίες E-Banking, M-Banking και Cash-free Συναλλαγές	102
6.3. Ασφάλεια Συναλλαγών και Εμπιστοσύνη	107
6.4. Τα Οφέλη για το Δημόσιο	109
6.5. Νέες Τεχνολογίες και Διδάγματα από το Εξωτερικό	112
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	115
Κεφάλαιο 7.....	117
Συμπεράσματα	117
Βιβλιογραφία	122
Ελληνική	122
Ξενόγλωσση	123

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Εξέλιξη του αριθμού των τραπεζών, 2003-2015	26
Διάγραμμα 1.2: Εξέλιξη του αριθμού των τραπεζικών υποκαταστημάτων, 2003-2015	27
Διάγραμμα 1.3: Εξέλιξη του αριθμού των εργαζομένων στις τράπεζες, 2003-2015 .	28
Διάγραμμα 1.4: Εξέλιξη του αριθμού των ΑΤΜ, 2003-2015	28
Διάγραμμα 1.5: Μεριδία αγοράς δανείων των ελληνικών τραπεζών το 2009	30
Διάγραμμα 2.1: Τέσσερις επιλογές rebranding των συγχωνεύσεων και εξαγορών .	50
Διάγραμμα 3.1: Η αλληλεπίδραση των πέντε δυνάμεων του Porter.....	64
Διάγραμμα 4.1: Πρότυπο Ανάλυσης SWOT	75
Διάγραμμα 4.2: Μήτρα TOWS για τη διαμόρφωση των 4 εναλλακτικών στρατηγικών	80

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1.1: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου Alpha Bank (ποσά σε εκατ. €).....	24
Πίνακας 1.2: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου Eurobank (ποσά σε εκατ. €).....	24
Πίνακας 1.3: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου Εθνικής Τράπεζας (ποσά σε εκατ. €)	25
Πίνακας 1.4: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς (ποσά σε εκατ. €)	25
Πίνακας 1.5: Αριθμός υποκαταστημάτων τραπεζών και εργαζομένων για τις 7 τράπεζες.....	29
Πίνακας 1.6: Βασικά Μεγέθη 5 τραπεζών για το 2015.....	34
Πίνακας 3.1: Περιγραφή των δυνάμεων του Porter για την ελληνική τραπεζική αγορά	66
Πίνακας 4.1: Ανάλυση SWOT μιας συστημικής ελληνικής τράπεζας στην τρέχουσα συγκυρία.....	78
Πίνακας 5.1: Διαδικασίες CRM στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής	90
Πίνακας 6.1: Τα οφέλη του e-banking για τους χρήστες, τις τράπεζες και το δημόσιο	104
Πίνακας 6.2: Στάσεις καταναλωτών απέναντι στα ηλεκτρονικά κανάλια εκτέλεσης συναλλαγών.....	111

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσης διπλωματικής διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον Επιβλέποντα Καθηγητή μου, Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Καθηγητή κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο για την συνεχή καθοδήγηση και τις συμβουλές του, καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσης εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξή τους.

Περίληψη

Οι εξελίξεις στο παγκόσμιο και εγχώριο τραπεζικό σύστημα αναδεικνύουν το κομβικό ρόλο του στρατηγικού management στον τραπεζικό κλάδο. Το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει εισέλθει σε μια νέα φάση μετά την κρίση. Ιδίως στην Ελλάδα, η μακρά διάρκεια της κρίσης και η εφαρμογή των capital controls έχει οδηγήσει σε πλήρη αλλαγή του τραπεζικού τοπίου. Οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων της εφαρμογής των συγχωνεύσεων που διενεργήθηκαν, καθώς και κρίσιμων αποφάσεων για τη μελλοντική ανάπτυξή τους.

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η μελέτη των αλλαγών στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα και ο κρίσιμος ρόλος του στρατηγικού management, στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Οι τράπεζες ενέχουν κεντρικό ρόλο στην οικονομία και η χρηματοπιστωτική σταθερότητα και η βιωσιμότητα των τραπεζών αποτελεί προτεραιότητα, σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Βασικός παράγοντας διαμόρφωσης των εξελίξεων είναι οι νέες τεχνολογίες στον τομέα των πληρωμών και η αυξανόμενη χρήση των τεχνολογικών εφαρμογών για το σύνολο των χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών.

Εισαγωγή

Βασικός σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η μελέτη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, της συμβολής του στην οικονομία και της λειτουργίας του στην Ελλάδα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις ανακατατάξεις λόγω του θεσμικού πλαισίου και των συγχωνεύσεων των ελληνικών τραπεζών. Ακολούθως πραγματοποιείται επισκόπηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας για το ρόλο του στρατηγικού management στον τραπεζικό τομέα και τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών. Η παρούσα διπλωματική εργασία αναπτύσσεται σε επτά κεφάλαια, όπως περιγράφονται παρακάτω.

Το 1^ο Κεφάλαιο περιλαμβάνει μια συνοπτική παρουσίαση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και των βασικών λειτουργιών που αυτό περιλαμβάνει. Επίσης περιγράφονται τα είδη των τραπεζών που δραστηριοποιούνται και οι βασικές λειτουργίες τους. Ειδική μνεία γίνεται για τις τρέχουσες εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και το θεσμικό και εποπτικό πλαίσιο, όπως διαμορφώνεται από την εφαρμογή των συμφωνιών της χώρας μας και την ένταξή της στα Μνημόνια Συνεργασίας. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου πραγματοποιείται μια σύντομη περιγραφή της περιόδου της κρίσης στην Ελλάδα και των ανακατατάξεων που έλαβαν χώρα στο ελληνικό τραπεζικό τοπίο.

Στο 2^ο Κεφάλαιο που απαρτίζεται από τρία βασικά μέρη, πραγματοποιείται επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ρόλο της εταιρικής διακυβέρνησης για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, καθώς και στις προκλήσεις σε επίπεδο στρατηγικής και το ρόλο του στρατηγικού management για την αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους. Τέλος, το τρίτο μέρος του κεφαλαίου περιλαμβάνει επισκόπηση των τάσεων που συνοδεύουν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές, καθώς η συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος σε τέσσερις συστημικές τράπεζες αποτελεί σημαντική τομή.

Στο 3^ο Κεφάλαιο αναπτύσσεται ο ρόλος του στρατηγικού management στον τραπεζικό τομέα και η κρισιμότητά του. Εν συνεχεία πραγματοποιείται

ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, με έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και της λειτουργίας των ελληνικών τραπεζών στο πλαίσιο της ΕΕ. Στο τρέχον, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η αποτύπωση του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη χρήση της ανάλυσης PEST είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αναπτύσσονται επίσης οι νέες τάσεις που διαμορφώνονται στην εταιρική διακυβέρνηση, καθώς και η βασική πρόκληση ανάκτησης της αξιοπιστίας και της εμπιστοσύνης καταθετών και πελατών.

Στο 4^ο Κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση SWOT για τις ελληνικές τράπεζες στο περιβάλλον της κρίσης χρέους της Ευρωζώνης και της βαθιάς ύφεσης της ελληνικής οικονομίας. Στο πλαίσιο αυτό σκιαγραφείται το πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών και οι προκλήσεις που αναδεικνύονται.

Στο 5^ο Κεφάλαιο εξετάζονται οι βασικές προτεινόμενες στρατηγικές για τον τραπεζικό κλάδο, χωρίς η ανάλυση να περιορίζεται σε κάποια συγκεκριμένη τράπεζα. Ουσιαστικά πραγματοποιείται μια ολοκληρωμένη ανάλυση των μελλοντικών τάσεων, όπως προκύπτουν από την εξεταζόμενη βιβλιογραφία και τη μέχρι τώρα μελέτη. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ρόλο της τεχνολογίας και των επίκαιρων καινοτομιών, στις βέλτιστες πρακτικές όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών, τις δομικές αλλαγές και το μέλλον των συναλλαγών, καθώς και στην ανάδειξη του ανθρωπίνου δυναμικού ως κρίσιμο παράγοντα για το μέλλον.

Το 6^ο Κεφάλαιο περιλαμβάνει την εκτενέστερη ανάλυση των τεχνολογιών που χρησιμοποιούν οι τράπεζες, όπως το E-Banking, το M-Banking και οι Cash-free συναλλαγές, υπό το πρίσμα των capital controls που εφαρμόζονται για δεύτερο χρόνο. Περιγράφεται επίσης το ζήτημα της ασφάλειας των συναλλαγών στην εμπιστοσύνη των πελατών και τα πολλαπλά οφέλη για το Δημόσιο, τις τράπεζες και τους πελάτες. Τέλος σημειώνονται οι σημαντικότερες τάσεις στον τομέα αυτό στο εξωτερικό.

Το τελευταίο κεφάλαιο (7^ο Κεφάλαιο) περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της ανάλυσης των προηγούμενων κεφαλαίων και αναπτύσσονται προτάσεις στρατηγικής για τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων στο νέο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Κεφάλαιο 1

Το Χρηματοπιστωτικό Σύστημα

1.1. Εισαγωγή

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των σύγχρονων οικονομιών και αγορών. Ο βασικός ρόλος του χρηματοπιστωτικού συστήματος σε μια οικονομία είναι η αποτελεσματική διαμεσολάβηση μεταξύ των πλεονασματικών και ελλειμματικών μονάδων αυτής, δηλαδή μεταξύ των αποταμιευτών και εκείνων που επιθυμούν να δανειστούν κεφάλαια.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα συγκεντρώνουν κεφάλαια από τις οικονομικές μονάδες (νοικοκυριά ή επιχειρήσεις) που έχουν πλεόνασμα χρήματος και επιθυμούν να αποταμιεύσουν, για να κερδίσουν τόκους και τις προσφέρουν σε οικονομικές μονάδες (νοικοκυριά ή επιχειρήσεις) που επιθυμούν να λάβουν κεφάλαια για επενδύσεις.

Ο ρόλος της διαμεσολάβησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματική κατανομή των πόρων και με τον τρόπο αυτό συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας. Ουσιαστικά το τραπεζικό σύστημα συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας μέσω της εξυπηρέτησης της εγχώριας ζήτησης από ελλειμματικές μονάδες που καταναλώνουν ή επενδύουν σήμερα, τη χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων που προσφέρουν ικανοποιητικές αποδόσεις και ενέχουν προστιθέμενη αξία και τη στήριξη δυναμικών κλάδων της οικονομίας. Βασικός σκοπός επομένως είναι η αντιμετώπιση των ατελειών πληροφόρησης κατά τη διενέργεια συναλλαγών και την κατανομή των πόρων, μέσω της πραγματοποίησης αυτών.

Σκοπός του χρηματοπιστωτικού συστήματος και των τραπεζών επομένως είναι η αποτελεσματική κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Υπό το πρίσμα αυτό, το τραπεζικό σύστημα βρίσκεται στο επίκεντρο του χρηματοπιστωτικού συστήματος μιας οικονομίας.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα επιτελεί πέντε βασικές λειτουργίες στο πλαίσιο του οικονομικού συστήματος (Λώλος, 2007):

- να προωθεί τη διάχυση, την αντιμετώπιση, την αποφυγή του κινδύνου,
- να αριστοποιεί την κατανομή των πόρων,
- να παρακολουθεί τη διοίκηση των εταιριών και να ελέγχει τις επιχειρήσεις,
- να κινητοποιεί τις αποταμιεύσεις,
- να διευκολύνει την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών.

Το τραπεζικό σύστημα, περιλαμβάνει τους οργανισμούς που ενέχουν ρόλο διαμεσολαβητή στη διακίνηση κεφαλαίων και λειτουργούν υπό συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο και εποπτεία. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παγκόσμια κρίση οδήγησε στην αυστηροποίηση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας των τραπεζών, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά τα προβλήματα που οδήγησαν στην κρίση. Στα επόμενα κεφάλαια της παρούσης εργασίας θα ασχοληθούμε πιο αναλυτικά με τις αλλαγές που συντελούνται στο θεσμικό πλαίσιο.

Η χρησιμότητα του τραπεζικού συστήματος σε κάθε σύγχρονη κοινωνία είναι αναμφισβήτητη, καθώς συμβάλλει στη βελτίωση της σταθερότητας, των συνθηκών διαβίωσης και την ανάπτυξη στο σύνολο της οικονομίας.

1.2. Σύντομη Περιγραφή του Χρηματοπιστωτικού Συστήματος

Στο χρηματοπιστωτικό σύστημα εντάσσονται οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί που διαδραματίζουν το ρόλο του διαμεσολαβητή, ενώ η αποτελεσματικότητα άσκησης του ρόλου τους συναρτάται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, τους κανόνες και τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης,

καθώς και το ρόλο του στρατηγικού management για τους στόχους και τις πολιτικές που εφαρμόζουν για την επίτευξη μελλοντικής ανάπτυξης.

Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επομένως και στην Ελλάδα, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα είναι υπεύθυνη για την άσκηση νομισματικής πολιτικής και την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού συστήματος στις χώρες της Ευρώπης. Αντίστοιχα στις ΗΠΑ το ρόλο αυτό έχει η Fed (Federal Reserve Bank), στην Αγγλία η Κεντρική Τράπεζα της Αγγλίας (Bank of England), στην Ιαπωνία η Κεντρική Τράπεζα της Ιαπωνίας (Bank of Japan) κ.ο.κ. Οι κεντρικές τράπεζες έχουν ως σκοπό την άσκηση της νομισματικής πολιτικής, την προσφορά χρήματος στην οικονομία και την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού τομέα (κυρίως τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες).

Η Κεντρική τράπεζα αποτελεί τον συντονιστή των εγχώριων τραπεζών, όσον αφορά τη γενική πολιτική τους και έχει τη δυνατότητα να ελέγχει τις εμπορικές τράπεζες. Αναλυτικότερα η κεντρική τράπεζα:

- Προσδιορίζει τα βασικά επιτόκια της οικονομίας, δηλαδή τα επιτόκια με βάση τα οποία δανείζεται από τις τράπεζες, θέτοντας με τον τρόπο αυτό τη βασική κατευθυντήρια γραμμή για τον ορισμό των επιτοκίων των τραπεζών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι με βάση αυτό το επιτόκιο προσδιορίζονται μια σειρά από επιτόκια σε μια οικονομία, όπως τα επιτόκια καταθέσεων, τα επιτόκια δανείων (στεγαστικών και καταναλωτικών) κ.α.
- Ασκή τον έλεγχο και δύναται να μεταβάλει την εγχώρια προσφορά χρήματος, μέσω της έκδοσης και ρευστοποίησης ομολόγων κυρίως βραχυπρόθεσμων κρατικών ομολόγων ή εντόκων γραμματίων ή και μέσω της “εκτύπωσης” χρήματος, σε επιθυμητά επίπεδα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι κεντρικές τράπεζες μπορεί να έχουν περισσότερη αυτονομία ή λιγότερη (να ελέγχονται από τις κυβερνήσεις) σε διάφορες οικονομίες. Σε κάθε περίπτωση τα μεγέθη της κυκλοφορίας χρήματος θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις εξελίξεις της πραγματικής οικονομίας.

- Στην πράξη έχει τις αρμοδιότητες και αποτελεί τον “τραπεζίτη” της κυβέρνησης μιας χώρας. Ουσιαστικά, εγγυάται ότι η κυβέρνηση θα μπορεί να εκπληρώσει τις μελλοντικές της υποχρεώσεις και ότι δε θα αντιμετωπίσει μελλοντικά χρηματοοικονομική αστάθεια.
- Διεξάγει έρευνες και μελέτες σχετικά με τον ιδιωτικό και επιχειρηματικό δανεισμό, με τη στατιστική επεξεργασία των ευρημάτων και τη διεξαγωγή πορισμάτων για την πορεία της οικονομίας του κράτους.

1.3. Είδη Τραπεζών και οι τελευταίες εξελίξεις

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα απαρτίζεται από δύο βασικά είδη τραπεζών, τις εμπορικές τράπεζες και τις επενδυτικές, ενώ εποπτικό ρόλο έχει η κεντρική τράπεζα της χώρας και στην περίπτωση της Ευρωζώνης, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.

Οι εμπορικές τράπεζες συμμετέχουν στο χρηματοπιστωτικό σύστημα με σκοπό την ικανοποίηση της ανάγκης παροχής κεφαλαίων σε νοικοκυριά ή επιχειρήσεις που ζητούν κεφάλαια. Πρακτικά λαμβάνουν αποταμιεύσεις και χορηγούν δάνεια για τη διενέργεια του ρόλου τους, ενώ παράλληλα διενεργούν τις συναλλαγές των εντολέων τους. Σκοπός τους είναι η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη ορθολογική διαχείριση των κεφαλαίων που αποθέτουν σε αυτές οι αποταμιευτές.

Πιο αναλυτικά, οι λειτουργίες των εμπορικών τραπεζών αφορούν τη δραστηριοποίησή τους ως χρηματοοικονομικούς διαμεσολαβητές μεταξύ των αποταμιευτών και των οικονομικών μονάδων που επιθυμούν να βρουν κεφάλαια. Για τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους και της κεφαλαιακής τους επάρκειας, οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να διατηρούν ένα ελάχιστο ποσοστό μετρητών για τα κεφάλαια που δανείζουν. Το ποσοστό αυτό προσδιορίζεται από την κεντρική τράπεζα, με βάση το επίπεδο των καταθέσεων σε ρευστά διαθέσιμα που διατηρούν, ενώ μπορούν να δανείσουν τα υπόλοιπα κεφάλαια.

Παγκοσμίως, ο τραπεζικός κλάδος παρουσίαζε ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία 30 χρόνια, μέχρι και το ξέσπασμα της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης το 2007. Μάλιστα έως και το 2006, η δομή του τραπεζικού κλάδου υπέστη μια άνευ προηγουμένου “μεταμόρφωση”, λόγω πρώτον της ραγδαίας ανάπτυξης νέων τεχνολογιών και αφετέρου της σημαντικής μείωσης του αριθμού των εμπορικών τραπεζών και των ταχυδρομικών ταμιευτηρίων (αποταμιευτικών ιδρυμάτων).

Ο τραπεζικός τομέας παρουσιάζει επίσης μια αυξανόμενη συγκέντρωση των περιουσιακών στοιχείων και διόγκωση του ενεργητικού τους, ενώ ο ανταγωνισμός στις περισσότερες χώρες και σε παγκόσμιο επίπεδο περιορίστηκε σε μερικές δεκάδες εξαιρετικά μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Berger et al, 1999).

Η δομή αυτή αύξησε την αποτελεσματικότητα των τραπεζικών ιδρυμάτων και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και ήταν αποτέλεσμα των κυμάτων εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια των τελευταίων 30 ετών. Τα κύματα των συγχωνεύσεων και εξαγορών οφείλονταν σε πολλούς παράγοντες, θεσμικούς - εποπτικούς, μακροοικονομικούς και μικροοικονομικούς (Berger et al, 1999 και Jones & Critchfield, 2005).

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, η ενοποίηση έχει επηρεαστεί από παράγοντες όπως η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος, η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων πέραν των συνόρων και η οικονομική απορρύθμιση στο εσωτερικό των χωρών, οι τεχνολογικές εξελίξεις ιδιαίτερα στην επεξεργασία των συναλλαγών, καθώς και την αύξηση του ανταγωνισμού. Από μικροοικονομική άποψη, η απόφαση της τράπεζας να εδραιωθεί - να συγχωνευθεί ή να αποκτήσει μια άλλη εταιρεία - αντικατοπτρίζει τη στρατηγική διαχείρισης για τη μεγιστοποίηση ή τη διατήρηση σταθερής αξίας στο πρόσωπο της αυξημένης ανταγωνιστικής πίεσης (Jones και Critchfield, 2005). Για παράδειγμα, μια στρατηγική συγχώνευση μπορεί να βασίζεται σε κίνητρα μεγιστοποίησης αξίας, όπως αξιοποιώντας τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος, ή την αύξηση των κερδών μέσω γεωγραφικής και προϊόντικής διαποίκισης (diversification). Σε μια έρευνα της διαχείρισης της τράπεζας, το κίνητρο για τη μεγιστοποίηση της

αξίας αναφέρθηκε ως ο κύριος λόγος για να προβεί σε συγχώνευση (Ομάδα των Δέκα, 2001).

Τα τελευταία χρόνια οι εξελίξεις στην παγκόσμια τραπεζική βιομηχανία οδηγούνται από την κρίση στην αγορά στεγαστικών δανείων στις ΗΠΑ και την κατάρρευση της αγοράς sub-prime, καθώς επίσης και από τα προβλήματα ρευστότητας. Παρά το γεγονός ότι ο συστημικός κίνδυνος έχει περιοριστεί σημαντικά λόγω των μέτρων που έλαβαν οι κυβερνήσεις και οι κεντρικές τράπεζες, το νέο τοπίο έχει οδηγήσει τις διοικήσεις των πιστωτικών τραπεζών σε πιο προσεκτικές αποφάσεις διενέργειας συγχωνεύσεων και εξαγορών.

1.4. Το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας και ο ρόλος του στη λειτουργία των Ελληνικών τραπεζών

Το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2010 (Ν. 3864/2010) ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, ενώ διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Σκοπός του είναι η συνεισφορά στη διατήρηση της σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, προς χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Το ΤΧΣ συμμορφώνεται με τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από ή συνδέονται με την Κύρια Σύμβαση Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης (Master Financial Facility Agreement) της 15.3.2012, προσχέδιο της οποίας κυρώθηκε με το ν. 4060/2012 (Α' 65) και τη Σύμβαση Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης (Financial Facility Agreement) της 19.8.2015, το σχέδιο της οποίας κυρώθηκε με το ν. 4336/2015 (Α' 94) και εξουσιοδοτείται να προβαίνει σε κάθε αναγκαία ενέργεια για τη συμμόρφωση με αυτές και την πλήρη εφαρμογή τους.

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό νόμο και την επίσημη ιστοσελίδα του, στο πλαίσιο του σκοπού του το ΤΧΣ¹:

- Παρέχει κεφαλαιακή ενίσχυση στα πιστωτικά ιδρύματα, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος νόμου και σε συμμόρφωση με τους κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις κρατικές ενισχύσεις.

¹ Για περισσότερες πληροφορίες δείτε <http://www.hfsf.gr/files/OperationalStrategy.pdf>

- Παρακολουθεί και αξιολογεί, για τα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν λάβει κεφαλαιακή ενίσχυση από το ΤΧΣ, το βαθμό συμμόρφωσης με τα σχέδια αναδιάρθρωσής τους, διασφαλίζοντας παράλληλα την επιχειρησιακή τους αυτονομία. Το ΤΧΣ διασφαλίζει την με όρους αγοράς λειτουργία τους, με τρόπο ώστε να προάγεται η κατά διαφανή τρόπο συμμετοχή ιδιωτών στο κεφάλαιό τους και να τηρούνται οι περί κρατικών ενισχύσεων κανόνες.
- Ασκεί τα δικαιώματα του μετόχου που απορρέουν από τη συμμετοχή του στα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν λάβει κεφαλαιακή ενίσχυση, όπως τα δικαιώματα αυτά ορίζονται στον παρόντα νόμο και σε συμφωνίες - πλαίσιο που συνάπτει με τα εν λόγω πιστωτικά ιδρύματα σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 6 για τη ρύθμιση των σχέσεων του με αυτά, σε συμμόρφωση με κανόνες που υπηρετούν τη χρηστή διαχείριση της περιουσίας του ΤΧΣ και με τους κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί κρατικών ενισχύσεων και ανταγωνισμού.
- Διαθέτει μέρος ή το σύνολο των χρηματοπιστωτικών μέσων που έχουν εκδοθεί από τα πιστωτικά ιδρύματα στα οποία συμμετέχει, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 8.
- Χορηγεί δάνεια προς το Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων και Επενδύσεων (ΤΕΚΕ) για σκοπούς εξυγίανσης, σύμφωνα με το άρθρο 16.
- Διευκολύνει τη διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων των πιστωτικών ιδρυμάτων.
- Συνάπτει συμφωνίες - πλαίσιο ή τροποποιεί συμφωνίες - πλαίσιο, σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 6, για τη ρύθμιση των σχέσεων του με όλα τα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία λαμβάνουν ή έχουν λάβει χρηματοδοτική διευκόλυνση από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΕΤΧΣ) και τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας (ΕΜΣ), προκειμένου να εξασφαλισθεί η εφαρμογή των σκοπών και των δικαιωμάτων του, συμπεριλαμβανομένων των ειδικών δικαιωμάτων του άρθρου 10, για

όσο χρόνο το ΤΧΣ κατέχει μετοχές ή άλλα κεφαλαιακά μέσα ή παρακολουθεί το σχέδιο αναδιάρθρωσης των ανωτέρω πιστωτικών ιδρυμάτων.

1.5. Η κρίση και η υφιστάμενη κατάσταση στον ελληνικό τραπεζικό τομέα

Οι συνθήκες που επικράτησαν στην ελληνική οικονομία γενικότερα όπως είναι φυσικό επηρέασαν άμεσα τη δραστηριότητα και τα αποτελέσματα των ελληνικών επιχειρήσεων. Μετά από μία μακρά περίοδο ύφεσης (2008-2013) κατά την οποία το Α.Ε.Π. της χώρας κατέγραψε απώλειες της τάξης του 26%, η ελληνική οικονομία σημείωσε κάποιες θετικές επιδόσεις το 2014 και στις αρχές του 2015, εν τούτοις οι εξελίξεις αυτές ανατράπηκαν στη συνέχεια, με συνέπεια το ΑΕΠ να υποχωρεί οριακά και πάλι η δε οικονομική δραστηριότητα να χαρακτηρίζεται ουσιαστικά από πλήρη στασιμότητα²

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος των τραπεζών στην Ελλάδα, υπέστη το βαρύτερο πλήγμα, σε σχέση με κάθε άλλο κλάδο, δεδομένου ότι ο κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερη κυκλικότητα. Εντούτοις, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κρίση στις ελληνικές τράπεζες δεν οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην κρίση των ΗΠΑ ή την αναποτελεσματική διοίκηση τους τα χρόνια πριν την κρίση, αλλά κυρίως στην ελληνική κρίση χρέους και στην απομείωση των αξιών των περιουσιακών τους στοιχείων (μετοχών, ελληνικών ομολόγων και ακινήτων) και σαφώς στη βαθειά ύφεση στην οποία έχει περιέλθει η ελληνική οικονομία τα τελευταία επτά έτη.

Χαρακτηριστικό είναι ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα πριν την κρίση διατηρούσε τους χαμηλότερους βαθμούς δανεισμού στην Ευρώπη με σχέση αξίας ενεργητικού προς ίδια κεφάλαια ίσο με 16, έναντι των υπόλοιπων ευρωπαϊκών τραπεζικών συστημάτων που παρουσίαζαν αντίστοιχο δείκτη της

² Δείτε μελέτη ICAP (2016), με τίτλο: «Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις στις Συμπληγάδες της Κρίσης».

τάξης του 35. Παράλληλα, οι ελληνικές τράπεζες είχαν χαμηλό βαθμό εξάρτησης από τις διεθνείς κεφαλαιαγορές για άντληση ρευστότητας με σχέση δανείων προς καταθέσεις κοντά στο 115% και διατηρούσαν μια ισχυρή κεφαλαιακή βάση, με τα ίδια κεφάλαια του Core Tier I³ να κυμαίνονται πάνω από το 8% για τις συστημικές τράπεζες, διπλάσιο δηλαδή από το ελάχιστο απαιτούμενο που είναι 4%.

Εξετάζοντας τα βασικά μεγέθη του κλάδου την περίοδο 2008-2014, αναδύεται έντονα η εικόνα της συρρίκνωσης της δραστηριότητας των τραπεζών. Κατ' αρχήν το πλήθος των τραπεζών περιορίστηκε σε 11 το 2014, έναντι 21 τραπεζών που λειτουργούσαν τη διετία 2008/09. Πλέον στην Ελλάδα λειτουργούν τέσσερεις μεγάλες τράπεζες που θεωρούνται συστημικές, τόσο σε επίπεδο χώρας, όσο και σε επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι συνέπειες της χρηματοοικονομικής κρίσης που ξεκίνησε στην Αμερική το 2007 και εν συνεχεία η κρίση χρέους που ξεκίνησε στην Ελλάδα το 2010 είχε σημαντικές επιδράσεις στους χρηματοοικονομικούς δείκτες των τραπεζών.

Σύμφωνα με την ICAP και αναλυτικότερα την έκθεση με τίτλο: «Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις στις Συμπληγάδες της Κρίσης», η κρίση χρέους στη χώρα μας άσκησε σημαντικές πιέσεις στους ισολογισμούς των τραπεζών. Οι ελληνικές τράπεζες βρέθηκαν αντιμέτωπες με ραγδαία εκροή καταθέσεων των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων, ενώ λόγω της αύξησης του πιστωτικού κινδύνου, απομονώθηκαν και πρακτικά αποκόπηκαν από τις διεθνείς αγορές, ενώ οι μετοχές και τα ομόλόγά τους κατέγραψαν πολύ μεγάλες απώλειες.

Παράλληλα, τα περιουσιακά στοιχεία που είχαν στην κατοχή τους, όπως ομόλογα, κυρίως ελληνικά και τα ακίνητα που ήταν συνδεδεμένα με τα στεγαστικά δάνεια που έχουν χορηγήσει, σημείωσαν σημαντική πτώση. Εντούτοις, σημαντικό πλήγμα ήταν και η εφαρμογή του προγράμματος απομείωσης του δημοσίου χρέους PSI και της επαναγοράς χρέους.

³ Δείκτης Πρωτογενούς Κεφαλαίου (Tier I Ratio) Πιο αναλυτικά, ο Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας υπολογίζεται ως ένας λόγος. Αριθμητής είναι το κεφάλαιο το οποίο διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, το βασικό κεφάλαιο (Tier I) και τα λοιπά ίδια κεφάλαια (Tier II), ενώ απαιτείται το πρώτο να είναι τουλάχιστον το 50% του αθροίσματος των δύο (το Tier II δεν μπορεί να υπερβαίνει το 100% του Tier I).

Το χειρότερο έτος για τις οικονομικές καταστάσεις του τραπεζικού τομέα ήταν το 2011, οπότε και οι συνολικές ζημίες εκτοξεύθηκαν στα €40,4 δισεκατομμύρια. Από το 2008 έως τα τέλη του 2014, το συνολικό ενεργητικό των τραπεζών μειώθηκε κατά 34%, ενώ τα συνολικά ίδια κεφάλαια των τραπεζών περιορίστηκαν δραματικά, ιδίως τη διετία 2011-2012 και το 2015, με συνέπεια να καταστούν αρνητικά. Οι ανακεφαλαιοποιήσεις που διενεργήθηκαν από την αρχή της κρίσης, δε φάνηκαν επαρκείς για να αντισταθμίσουν τις σημαντικές απώλειες και το κόστος του πολιτικού κινδύνου.

Αντίστοιχα, τα συνολικά έσοδα των τραπεζών κατέγραψαν σωρευτική μείωση 60,4% στη διάρκεια της εξαετίας (απώλεια €16,5 δισ.) και το 2014 περιορίστηκαν σε € 10,8 δισ. περίπου. Το εύρος της επιδείνωσης που υπέστη ο τραπεζικός τομέας φαίνεται ξεκάθαρα από την εξέλιξη της κερδοφορίας του, όπως αυτή διαμορφώθηκε την περίοδο 2008-2014. Το τελικό ισοζύγιο σε επίπεδο καθαρού αποτελέσματος της περιόδου (κέρδη μείον ζημίες) ήταν εντυπωσιακά αρνητικό, με τις συνολικές ζημίες να ανέρχονται σε €56,5 δισ.

Το αποκορύφωμα των αρνητικών επιπτώσεων έφτασε με την επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων στα τέλη Ιουνίου του 2015, για τον περιορισμό των εκροών των καταθέσεων, ενώ στη συνέχεια ολοκληρώθηκε άλλη μια νέα ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών, για την ισχυροποίησή τους.

Όσον αφορά τα επιμέρους μεγέθη, οι συνολικές χορηγήσεις συρρικνώθηκαν κατά 37,2%, με συνέπεια να μειωθούν στα €181,6 δισεκατομμύρια το 2014, καταγράφοντας απώλειες ύψους €107,8 δισεκατομμυρίων. Αντίστοιχα, οι συνολικές καταθέσεις πελατών μειώθηκαν κατά 38,4%, δεδομένου ότι η «φυγή των καταθέσεων» στέρησε από τις τράπεζες κεφάλαια ύψους €105,7 δισ., όσο δηλαδή είναι η διαφορά τους μεταξύ των ετών 2008 και 2014.

Τα μεγέθη των τεσσάρων συστημικών τραπεζών στις 31.12.2015 παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες (πίνακες 1.1 έως 1.4), με στοιχεία που αντλήθηκαν από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας.

Πίνακας 1.1: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου Alpha Bank (ποσά σε εκατ. €)

Απόσπασμα από την Κατάσταση Οικονομικής Θέσης	31/12/2015	31/12/2014	Δ
Δάνεια και απαιτήσεις κατά πελατών	46.186	49.557	-6,8%
Υποχρεώσεις προς πελάτες	31.434	42.901	-26,7%
Σύνολο Ενεργητικού	69.296	72.935	-5,0%
Σύνολο Παθητικού	60.242	65.229	-7,6%
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	9.054	7.707	17,5%
Απόσπασμα από την Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος για την χρήση	31/12/2015	31/12/2014	Δ
Σύνολο εσόδων	2.268	2.360	-3,9%
Λειτουργικά Έξοδα	-1.305	-1.554	-16%
Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων, προβλέψεων και αρνητική υπεραξία	963	806	19,5%
Ζημίες απομειώσεως και προβλέψεις για την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου	-3.020	-1.847	63,5%
Αρνητική υπεραξία εξαγοράς της Εμπορικής Τράπεζας	0	40	-100,0%
Αναλογία κερδών/(ζημιών) από συγγενείς εταιρίες και κοινοπραξίες	-10	-11	-8,7%
Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων	-2.066	-1.011	104,3%
Φορολογικό όφελος/(έξοδο)	807	696	15,8%
Κέρδη / (ζημίες) χρήσης από συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-1.260	-315	300,0%
Κέρδη / (ζημίες) χρήσης από μη συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-112	-15	656,0%
Κέρδη/(ζημίες) χρήσης	-1.371	-330	316,0%
Κεφαλαιακή επάρκεια	31/12/2015	31/12/2014	
Δείκτης Κεφαλαίου κοινών μετοχών κατηγορίας 1	17,0%	14,7%	
Δείκτης κατηγορίας 1	17,0%	14,7%	
Συνολικός Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας	17,1%	14,9%	
Οίκοι αξιολόγησης	Moody's	S&P	Fitch
Αξιολόγηση	Caa3	SD	RD

Πηγή: Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (<http://www.hfsf.gr>)

Πίνακας 1.2: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου Eurobank (ποσά σε εκατ. €)

Απόσπασμα από την Κατάσταση Οικονομικής Θέσης	31/12/2015	31/12/2014	Δ
Δάνεια και απαιτήσεις κατά πελατών	39.893	42.133	-5,3%
Υποχρεώσεις προς πελάτες	31.446	40.878	-23,1%
Σύνολο Ενεργητικού	73.553	75.518	-2,6%
Σύνολο Παθητικού	66.421	69.214	-4,0%
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	7.132	6.304	13,1%
Απόσπασμα από την Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος για την χρήση	31/12/2015	31/12/2014	Δ
Σύνολο εσόδων	1.762	1.796	-1,9%
Λειτουργικά Έξοδα	-1.017	-1.035	-1,7%
Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων και προβλέψεων	745	761	-2,1%
Ζημίες απομειώσεως και προβλέψεις για την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου	-2.752	-2.569	7,1%
Λοιπά μη επαναλαμβανόμενα έξοδα/(έξοδα)	-79	57	-238,6%
Κέρδη/(ζημίες) προ φόρων	-2.086	-1.751	19,1%
Φορολογικά εισοδήματα και μη επαναλαμβανόμενες φορολογικές προσαρμογές	1.036	730	41,9%
Κέρδη/(ζημίες) χρήσης από συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-1.050	-1.021	2,8%
Κέρδη / (ζημίες) χρήσης από μη συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-105	-175	-40,0%
Καθαρά κέρδη/(ζημίες)	-1.155	-1.196	-3,4%
Κεφαλαιακή Επάρκεια	31/12/2015	31/12/2014	
Δείκτης Κεφαλαίου κοινών μετοχών κατηγορίας 1	17,0%	16,2%	
Δείκτης κατηγορίας 1	17,0%	16,2%	
Συνολικός Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας	17,4%	16,6%	
Οίκοι αξιολόγησης	Moody's	S&P	Fitch
Αξιολόγηση	Caa3	SD	RD

Πηγή: Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (<http://www.hfsf.gr>)

Πίνακας 1.3: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου Εθνικής Τράπεζας (ποσά σε εκατ. €)

Απόσπασμα από την Κατάσταση Οικονομικής Θέσης	31/12/2015	31/12/2014	Δ
Δάνεια και απαιτήσεις κατά πελατών	45.375	68.109	-33,4%
Υποχρεώσεις προς πελάτες	42.959	64.929	-33,8%
Σύνολο Ενεργητικού	111.232	115.212	-3,5%
Σύνολο Παθητικού	101.408	104.746	-3,2%
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	9.824	10.466	-6,1%
Απόσπασμα από την Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος για την χρήση	31/12/2015	31/12/2014	Δ
Σύνολο εσόδων	1.972	2.064	-4,5%
Λειτουργικά Έξοδα	-1.301	-1.357	-4,3%
Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων και προβλέψεων	674	708	-4,8%
Ζημιές απομειώσεως και προβλέψεις για την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου	-4.263	-2.523	69,0%
Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων	-3.589	-1.815	97,7%
Φορολογικό όφελος/(έξοδο)	997	1.606	-37,9%
Κέρδη/(ζημιές) χρήσης από συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-2.592	-209	1140,2%
Κέρδη/(ζημιές) χρήσης από μη συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-1.606	315	609,8%
Κέρδη/(ζημιές) χρήσης	-4.198	-4.504	-7,5%
Κεφαλαιακή Επάρκεια	31/12/2015	31/12/2014	
Δείκτης Κεφαλαίου κοινών μετοχών κατηγορίας 1	14,60%	13,50%	
Δείκτης κατηγορίας 1	14,60%	13,50%	
Συνολικός Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας	14,60%	13,60%	
Οίκοι αξιολόγησης	Moody's	S&P	Fitch
Αξιολόγηση	Caa3	SD	RD

Πηγή: Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (<http://www.hfsf.gr>)

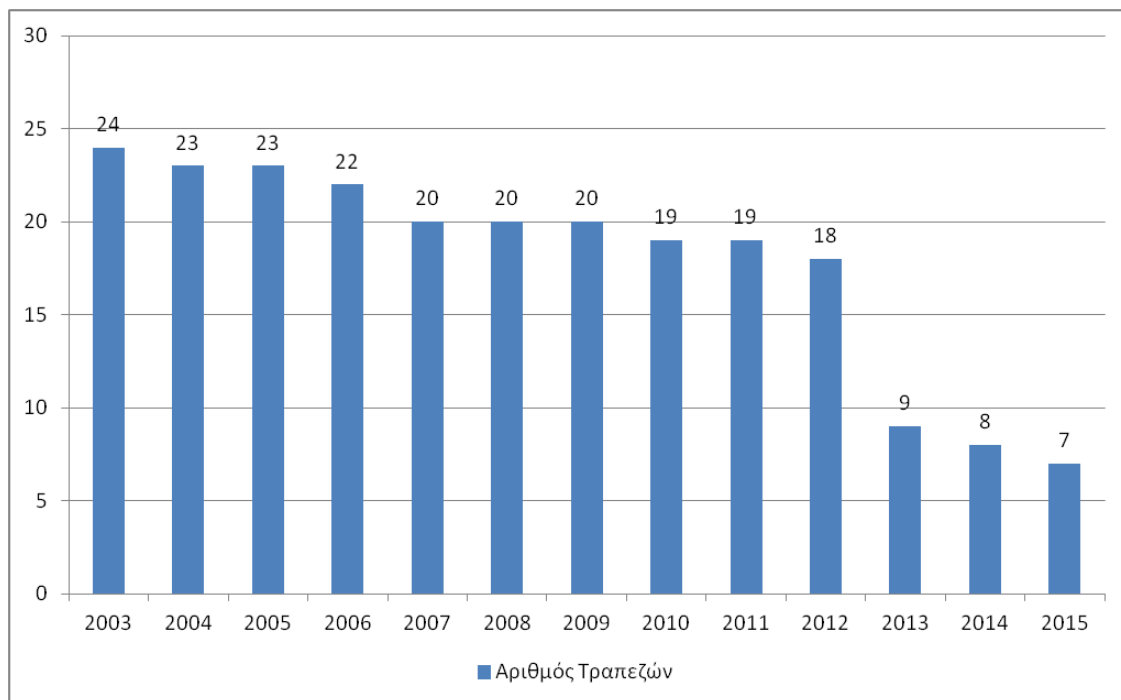
Πίνακας 1.4: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς (ποσά σε εκατ. €)

Αποσπασμα από την Κατάσταση Οικονομικής Θέσης	31/12/2015	31/12/2014	Δ
Δάνεια και απαιτήσεις κατά πελατών	50.591	57.143	-11,5%
Υποχρεώσεις σε Πελάτες	38.952	54.733	-28,8%
Σύνολο Ενεργητικού	87.528	89.290	-2,0%
Σύνολο Παθητικού	77.508	81.967	-5,4%
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	10.021	7.322	36,9%
Απόσπασμα από την Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος για την χρήση	31/12/2015	31/12/2014	Δ
Σύνολο εσόδων	2.393	2.452	-2,4%
Λειτουργικά Έξοδα	-1.473	-1.443	2,1%
Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων και προβλέψεων	920	1.009	-8,8%
Ζημιές απομειώσεως και προβλέψεις για την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου	-3.850	-4.023	-4,3%
Κέρδη/(ζημιές) προ φόρων	-2.930	-3.014	-2,8%
Φορολογικό όφελος/(έξοδο)	1.069	1.069	0,0%
Κέρδη/(ζημιές) χρήσης από συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-1.861	-1.945	-4,3%
Κέρδη/(ζημιές) χρήσης από μη συνεχιζόμενες δραστηριότητες	-35	-27	29,4%
Κέρδη/(ζημιές) χρήσης	-1.896	-1.972	-3,9%
Κεφαλαιακή Επάρκεια	31/12/2015	31/12/2014	
Δείκτης Κεφαλαίου κοινών μετοχών κατηγορίας 1	17,5%	12,4%	
Δείκτης κατηγορίας 1	17,5%	12,4%	
Συνολικός Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας	17,5%	12,4%	
Οίκοι αξιολόγησης	Moody's	S&P	Fitch
Αξιολόγηση	Caa3	SD	RD

Πηγή: Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (<http://www.hfsf.gr>)

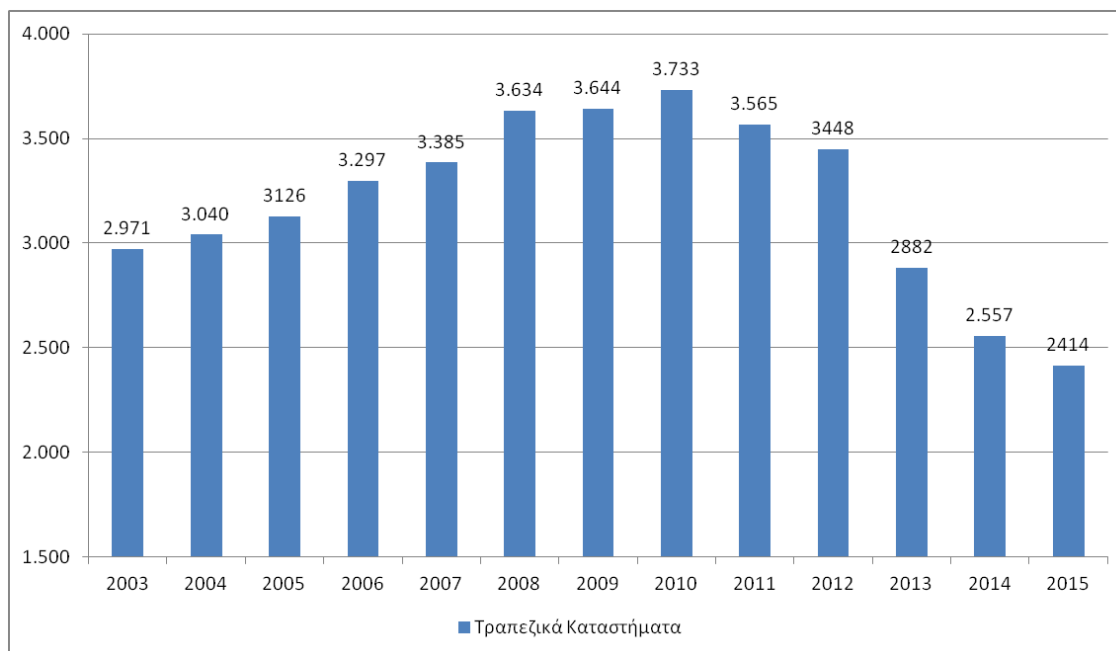
Τα τελευταία 3-4 χρόνια στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκαν μεγάλες εξαγορές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με σκοπό τη διασφάλιση της συστημικής σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Συνολικά στην Ελλάδα εξαγοράστηκαν 18 τράπεζες από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, με 13 από αυτές να είναι τράπεζες με σημαντικά μεγέθη και μερίδια αγοράς χορηγήσεων και καταθέσεων και 5 από αυτές να είναι συνεταιριστικές, σημαντικά μικρότερου μεγέθους.

Στο διάγραμμα 1.1 παρουσιάζεται η μείωση του αριθμού των ελληνικών τραπεζών σταδιακά από το 2003, έως το 2015. Η ραγδαία μείωση παρατηρήθηκε το 2013, οπότε οι τράπεζες από 18, μειώθηκαν στις 9 σε ένα έτος, μέχρι να φτάσουν το 2015 σε 7.



Διάγραμμα 1.1: Εξέλιξη του αριθμού των τραπεζών, 2003-2015

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών



Διάγραμμα 1.2: Εξέλιξη του αριθμού των τραπεζικών υποκαταστημάτων, 2003-2015

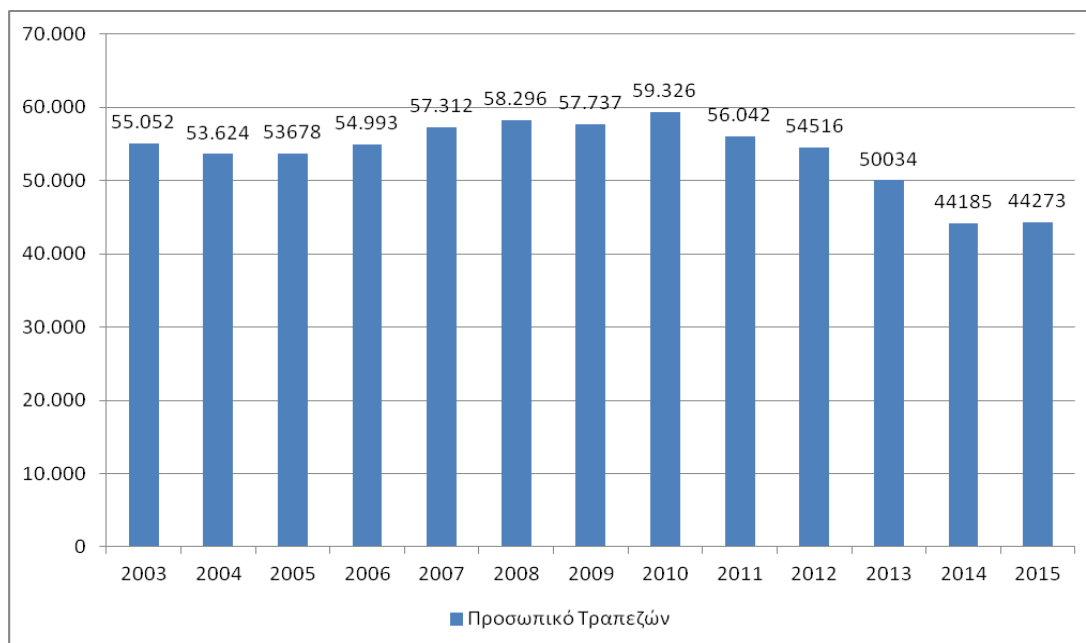
Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

Παράλληλα, τα τραπεζικά υποκαταστήματα από το μέγιστο αριθμό που έφτασαν στην Ελλάδα το 2010, οπότε και ήταν 3.733, μειώθηκαν με τις εξαγορές και την αναδιάρθρωση των τραπεζών σε 2.414 για τις 7 τράπεζες που είναι μέλη της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι κατά την περίοδο της κρίσης έκλεισαν 1.319 υποκαταστήματα που αντιστοιχεί στο 35,33% των καταστημάτων του 2010.

Παράλληλη μείωση σημείωσε και ο αριθμός των εργαζομένων στις τράπεζες. Ο αριθμός των εργαζομένων παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.3, όπου φαίνεται ότι από το 2010, έως το 2015 το προσωπικό των τραπεζών μειώθηκε κατά 15.053 εργαζομένους, παρουσιάζοντας μείωση κατά 25,37%. Το ίδιο συνέβη και με τον αριθμό των μηχανημάτων ATM, τα οποία πανελλαδικά μειώθηκαν κατά 871, με το συνολικό αριθμό να φτάνει τα 5.257 ATM (διάγραμμα 1.4).

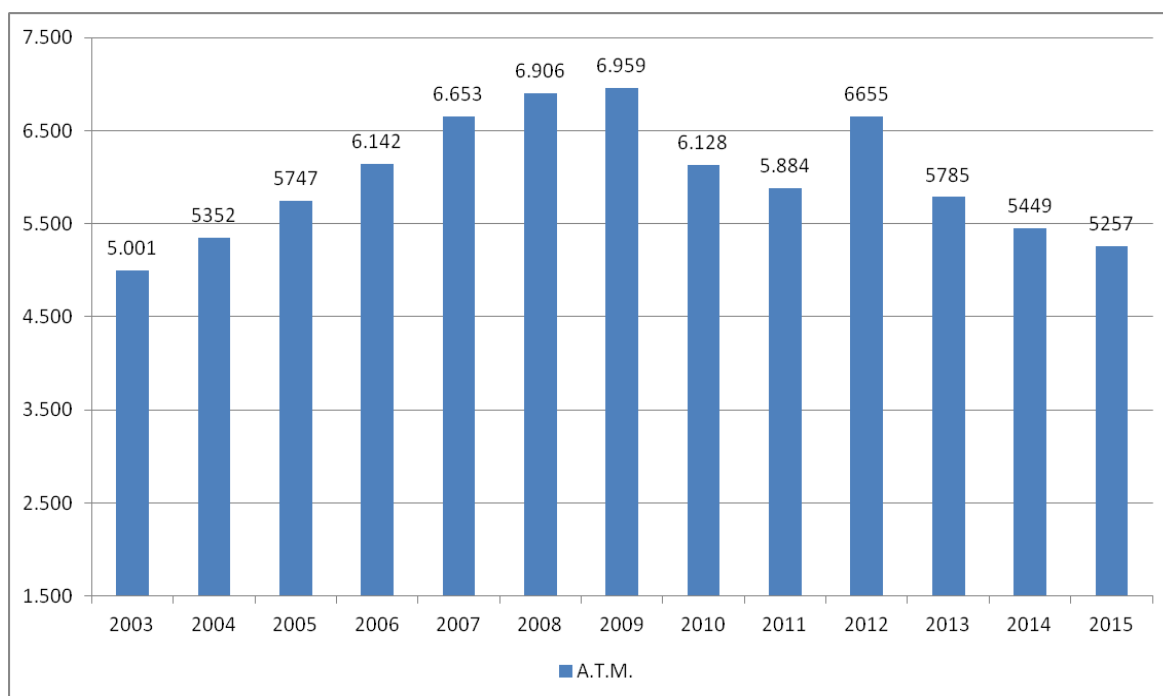
Στον πίνακα 1.5 παρουσιάζονται αναλυτικά ο αριθμός των τραπεζικών υποκαταστημάτων για τις 7 τράπεζες που συνεργάζονται με την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών και η κατανομή τους στην Αττική, τη Θεσσαλονίκη και

την υπόλοιπη Ελλάδα, καθώς επίσης και ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτές.



Διάγραμμα 1.3: Εξέλιξη του αριθμού των εργαζομένων στις τράπεζες, 2003-2015

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών



Διάγραμμα 1.4: Εξέλιξη του αριθμού των ΑΤΜ, 2003-2015

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

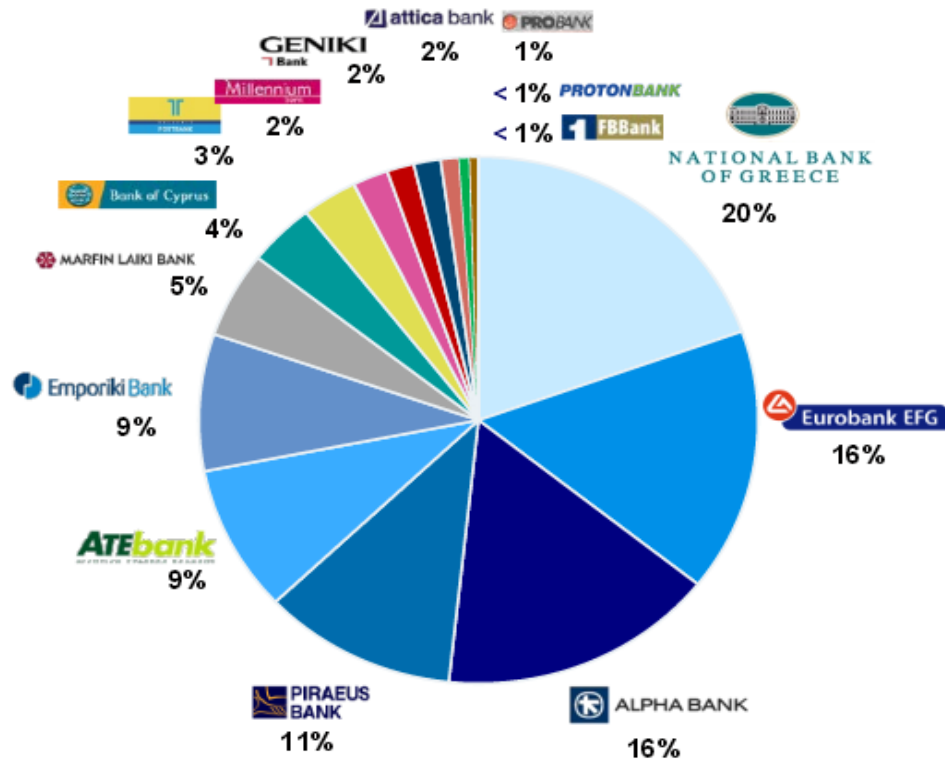
Πίνακας 1.5: Αριθμός υποκαταστημάτων τραπεζών και εργαζομένων για τις 7 τράπεζες

Τράπεζα	Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων				Συνολικός Αριθμός Υπαλλήλων
	Αττική	Θεσ/νίκη	Υπόλοιπη Επικράτεια	Σύνολο	
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	203	47	276	526	10.939
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	230	68	411	709	14.254
ALPHA BANK	276	62	270	608	9.012
EUROBANK	225	61	200	486	8.672
ΑΤΤΙΚΑ BANK	34	8	28	70	871
CITIBANK	0	0	0	0	128
HSBC	14	1	0	15	397

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

Η μείωση των τραπεζικών υποκαταστημάτων πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη μείωση του συνολικού κόστους των τραπεζών κατά τη διαδικασία ενοποίησης των πιστωτικών ιδρυμάτων. Παράλληλα, με τα capital controls αυξήθηκε σημαντικά η χρήση των εναλλακτικών δικτύων τραπεζικής, όπως θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Στο διάγραμμα 1.5 παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς χορηγήσεων των ελληνικών τραπεζών το 2009. Από τις τράπεζες που παρουσιάζονται πλέον έχουν διατηρηθεί μόνο οι τέσσερις συστημικές και η Τράπεζα Αττικής, σε επίπεδο ομίλων (δεδομένου ότι το ΤΤ διατηρεί την αυτονομία του brand name του, ενώ έχει εξαγοραστεί από τη Eurobank).



Διάγραμμα 1.5: Μεριδία αγοράς δανείων των ελληνικών τραπεζών το 2009

Πηγή: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Η διαδικασία των εξαγορών άλλαξε σημαντικά το τοπίο στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Πλέον οι 4 μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα (Εθνική, Πειραιώς, Eurobank και Alpha bank) ελέγχουν το 97% του μεριδίου αγοράς το Μάιο του 2016, όταν το 2005 οι 4 μεγαλύτερες τράπεζες έλεγχαν το 59% της αγοράς. Το στοιχείο αυτό εκφράζει τη σημαντική συγκέντρωση του τραπεζικού συστήματος, γεγονός που αποτελούσε βασική προτεραιότητα. Η συγκέντρωση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, δε φαίνεται να θίγει το πλαίσιο του ανταγωνισμού παρά το γεγονός ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει την υψηλότερη συγκέντρωση στην Ευρώπη και κατέχει παγκοσμίως τη δεύτερη θέση.

Η λογική πίσω από τις εξαγορές είναι ότι οι μεγαλύτερες τράπεζες έχουν μικρότερες πιθανότητες να χρεοκοπήσουν, για τα δεδομένα της Ελλάδας,

όπου οι τράπεζες δεν έχουν σημαντικά μεγαλύτερο ενεργητικό από το μέγεθος της οικονομίας, όπως συνέβαινε με τις κυπριακές τράπεζες.

Η τράπεζα που πραγματοποίησε τις περισσότερες εξαγορές ήταν η Τράπεζα Πειραιώς που επέτυχε από την 3^η θέση σε όρους μεγέθους να γίνει πρωτοπόρος στην Ελλάδα, θέση που παραδοσιακά κατείχε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Εάν προσπαθήσουμε να αποτιμήσουμε τα δεδομένα που επέφερε η εξαγορά των περισσότερων τραπεζών αυτό θα πρέπει να είναι μια δυναμική διαδικασία. Ο βασικός στόχος της διασφάλισης της συστημικής σταθερότητας φαίνεται να έχει επιτευχθεί. Εντούτοις, υπάρχουν σημαντικά ζητήματα να επιλυθούν, όπως τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, ενώ μετά το τέλος της διαδικασίας η ανάγκη ανακεφαλαιοποίησης ήταν επιτακτική λόγω των αποσύρσεων καταθέσεων και του αυξημένου πολιτικού κινδύνου. Χαρακτηριστικό είναι ότι ακόμα και κατά την περίοδο της διάχυτης αβεβαιότητας που επέφερε το Grexit και οι εκλογικές διαδικασίες των τελευταίων ετών, τα stress tests και η έκθεση της Blackrock έδειξε ότι η ύπαρξη συστημικών τραπεζών θα ήταν καθοριστική εξέλιξη για την διάσωση του τραπεζικού κλάδου και την αποφυγή κινδύνου bail-in, όπως στην περίπτωση της Κύπρου.

Στο τραπεζικό σύστημα, αποφασίστηκε η εφαρμογή προγράμματος αναδιάρθρωσης και εξυγίανσης (restructuring και resolution), ενώ για την ειδική περίπτωση της Αγροτικής τράπεζας και του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, καθώς επίσης και στις συνεταιριστικές, επιβλήθηκε η μέθοδος της διάσπασης των τραπεζών σε good και bad bank. Σύμφωνα με τα δεδομένα των τραπεζικών ιδρυμάτων πριν τις εξαγορές, ενδέχεται πολλές από τις 18 τράπεζες που εξαγοράστηκαν να είχαν χρεοκοπήσει, με την Ελλάδα να βυθίζεται σε μια σημαντική τραπεζική κρίση.

Στις περιπτώσεις της Αγροτικής τράπεζας, του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, της Proton Bank και της Probank οι μέτοχοι δεν ανακεφαλαιοποίησαν τις τράπεζες μέσω αυξήσεων μετοχικών κεφαλαίων. Μάλιστα η Probank έκλεισε, χωρίς αυτό να αποτελεί συστημική απειλή. Η περίπτωση των τριών κυπριακών τραπεζών ήταν πολύ ιδιαίτερη και είχε να κάνει με τη μετάδοση

του κινδύνου bank run στις καταθέσεις από την Κύπρο στην Ελλάδα, καθώς και στην αυξημένη έκθεση που είχαν οι τράπεζες σε ελληνικά περιουσιακά στοιχεία.

Οι αλλαγές στο τραπεζικό χάρτη, αποτελούν μια μοναδική μελέτη περίπτωσης, δεδομένου ότι σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα, παρατηρήθηκαν όλες οι αλλαγές. Για παράδειγμα, η Τράπεζα Πειραιώς αποτελεί παράδειγμα ταχύτατης ενοποίησης πολλών τραπεζών. Επίσης, σημαντική στρατηγική απόφαση ήταν η διατήρησης της αυτονομίας του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, γεγονός που δεν έγινε και στην περίπτωση της Societe General με την Τράπεζα Πειραιώς, που αρχικά δεν ενοποιήθηκε με τις υπόλοιπες τράπεζες που εξαγοράστηκαν από τον όμιλο. Παράλληλα, είχαμε τη επιτυχή ή μη, αποχώρηση των ξένων τραπεζών από την Ελλάδα, όπως στην περίπτωση των Credit Agricole και Societe General.

Τα οφέλη στις τέσσερις συστημικές τράπεζες ήταν σημαντικά από την απορρόφηση των υπολοίπων.

Η *τράπεζα Πειραιώς* επωφελήθηκε σημαντικά από την εξαγορά του καλού κομματιού της Αγροτικής τράπεζας και από την εξαγορά των υποκαταστημάτων των τριών κυπριακών τραπεζών. Το ενεργητικό της τράπεζας Πειραιώς εκτινάχθηκε στα 74 δισ. Η Αγροτική είχε 14,7 δισ. ενεργητικό και 21,4 δισ. παθητικό και τη διαφορά την κάλυψε το ΤΧΣ με funding gap. Η Τράπεζα Πειραιώς ενισχύθηκε σημαντικά με ρευστότητα. Η ATE bank είχε δάνεια εκ των οποίων το 51% ήταν στεγαστικά καλής ποιότητας και υψηλής απόδοσης. Επίσης, από τις εξαγορές των τριών κυπριακών τραπεζών η Λαϊκή τράπεζα Κύπρου αύξησε κατά 13 δισ. το ενεργητικό της Πειραιώς, η τράπεζα Κύπρου κατά 9 δισ. και η Ελληνική τράπεζα κατά 1 δισ. Ακολούθησαν οι τράπεζες Millennium bank με ενεργητικό 5 δισ. η Geniki bank με 3 δισ. και η Πανελλήνια με 600 εκατ. Συνολικά το ενεργητικό της τράπεζας Πειραιώς εκτινάχθηκε στα 85,9 δισ. ευρώ στο τέλος του 2015, και οι συνολικές καταθέσεις έφτασαν στα 38 δισ. που ισοδυναμεί στο 29% μερίδιο αγοράς και στα δάνεια 30%. Τέλος, οι κυπριακές τράπεζες προσέφεραν 3,5 δισ. κεφάλαια στην Πειραιώς.

Η *Alpha Bank* αύξησε το ενεργητικό της λόγω της *Emporiki Bank* κατά 18,2 δισ., στα 70 δισ. Η εξαγορά της *Citibank* προσέδωσε 900 εκατ. καταθέσεις στην *Alpha Bank* και 480 χιλιάδες πελάτες. Απόρροια αυτών ήταν η *Alpha Bank* να είναι η μόνη ελληνική τράπεζα με θετική καθαρή θέση στα stress tests.

Η πιο σημαντική στρατηγική απόφαση της *Eurobank* ήταν, ότι κράτησε αυτόνομο το δίκτυο του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, γεγονός που σύμφωνα με ανθρώπους της αγοράς περιόρισε σημαντικά τις εκροές καταθέσεων. Το ΤΤ αύξησε το δανειακό χαρτοφυλάκιο της *Eurobank* κατά 6,8 δισ. δάνεια και 10,5 δισ. καταθέσεις. Παράλληλα, η ρευστότητα της τράπεζας βελτιώθηκε αισθητά, ενώ βελτιώθηκε και ο λόγος δανείων προς καταθέσεις. Το μέγεθος της *Eurobank* σε όρους ενεργητικού έφτασε στα 73,8 δισ., με το δανειακό χαρτοφυλάκιο να φτάνει συνολικά τα 40 δισ. και τις καταθέσεις τα 30,5 δισ.

Η *Εθνική* προέβη σε μια σημαντική εξαγορά, αυτή της *Probank* τον Ιούλιο του 2013 με ενεργητικό 3,1 δισ. εκ των οποίων 3,1 δισ. καταθέσεις και 2,5 δισ. δάνεια. Η *Probank* ως μέγεθος συγκριτικά με τα μεγέθη της *Εθνικής* ήταν ελάχιστη συμμετοχή, αλλά ποιοτικά δεν υποβάθμισε τα χαρτοφυλάκια της *Εθνικής*, αντιθέτως τα αναβάθμισε. Η εξαγορά της *FBBank* είχε από δυσδιάκριτη ως αρνητική επίδραση στην *Εθνική* – πλην 4-5 δανείων – που είχαν νόημα και απόδοση.

Η *Εθνική* δεν ενισχύθηκε με εξαγορές κυρίως γιατί ήταν πολύ μεγάλη λόγω *Finansbank*. Η *Finansbank* πουλήθηκε 2,75 δισ. και εδώ γεννάται το ερώτημα, οι άλλες τράπεζες από τις συνέργειες που προκύπτουν από τις εξαγορές του παρελθόντος θα εγγράφουν έσοδα, ενώ η συνολική αρνητική επίδραση στα αποτελέσματα της *Εθνικής* από την *Finansbank* ήταν 3,9 δισ. ζημία. Η *Εθνική* πλέον διαθέτει τον υψηλότερο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας και την καλύτερη σχέση δανείων προς καταθέσεις. Δηλαδή σε κεφάλαια και ρευστότητα η *Εθνική* είναι η καλύτερη από τις άλλες τράπεζες. Το σημαντικό πρόβλημα παρατηρείται στην παραγωγή εσόδων.

Η μεγαλύτερη πρόκληση που έχει να αντιμετωπίσει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι το ζήτημα των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια αυξήθηκαν στην Ελλάδα, και θα συνεχίζουν να

αυξάνονται για τις συστημικές τράπεζες, ενώ τη μεγαλύτερη αύξηση έχει η Attica Bank, όπου τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια αυξήθηκαν στο 50,9%.

Στον πίνακα 1.6 παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία των 5 μεγαλύτερων τραπεζών στην Ελλάδα, των 4 συστημικών και της Τράπεζας Αττικής.

Πίνακας 1.6: Βασικά Μεγέθη 5 τραπεζών για το 2015

		Ενεργητικό (εκ. ευρώ)	Κέρδη ή ζημιές (-) προ φόρων (εκ. ευρώ)	Καθαρά Κέρδη ή ζημιές (-) μετά φόρων (εκ. ευρώ)	Καταθέσεις (εκ. ευρώ)
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	83002	-3480	-2389	36771
	ΟΜΙΛΟΣ	87528	-2958	-1896	38952
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	77131	-3853	-2846	36868
	ΟΜΙΛΟΣ	111232	-3589	-2592	42959
ALPHA BANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	64993	-1812	-1032	27734
	ΟΜΙΛΟΣ	69296	-2066	-1371	31434
EUROBANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	64195	-2154	-1051	22802
	ΟΜΙΛΟΣ	73553	-2086	-1155	31446
ΑΤΤΙΚΑ BANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	3674	-608	-349	2157
	ΟΜΙΛΟΣ	3669	-605	-347	2143
ΣΥΝΟΛΟ		292995	-11907	-7667	126332
		345278	-11304	-7361	146934
		Χορηγήσεις μετά από προβλέψεις (εκ. ευρώ)	Προβλέψεις κάλυψης πιστωτικού κινδύνου	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (εκ. ευρώ)	Αμοιβές & Έξοδα προσωπικού (εκ. ευρώ)
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	49426	4397	9608	652
	ΟΜΙΛΟΣ	50591	3907	10021	822
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	39750	4344	8315	590
	ΟΜΙΛΟΣ	45375	4263	9824	802
ALPHA BANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	41558	2699	8418	402
	ΟΜΙΛΟΣ	46186	3020	9054	533
EUROBANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	32974	2503	6131	373
	ΟΜΙΛΟΣ	39893	2665	7132	529
ΑΤΤΙΚΑ BANK	ΤΡΑΠΕΖΑ	2757	629	672	45
	ΟΜΙΛΟΣ	2757	629	680	46
ΣΥΝΟΛΟ		166465	14572	33144	2062
		184802	14484	36711	2732

Πηγή: Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (2016), Στατιστικά Στοιχεία Πιστωτικών Ιδρυμάτων.
- Λώλος, Σ. (2007). Χρηματοπιστωτικό σύστημα και οικονομική ανάπτυξη.
- Παπαϊωάννου Γ., (1998), «Συγχώνευση Πιστωτικών Ιδρυμάτων και Επιτροπή Ανταγωνισμού, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Νομικά Θέματα».
- Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, (2015), Ετήσια Έκθεση (<http://www.hfsf.gr/el/financialinformation.htm>).
- Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, (2014, 2015, 2016), Δελτία Τύπου (<http://www.hfsf.gr/el/news.htm>).
- Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, (2016), «Επιχειρησιακή Στρατηγική για το 2016»<http://www.hfsf.gr/files/OperationalStrategy.pdf>

Ξενόγλωσση

- Berger, A. N., Demsetz, R. S., & Strahan, P. E. (1999). The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*, 23(2), 135-194.
- Deloitte Business Solutions S.A., «Highlights of the Greek Banking Sector», December 2007.
- Emerson, Ronald. «Banking Strategies in the UK: A US Perspective.» *International Journal of Bank Marketing* 1.1 (1983): 42-52.
- EY (2013), "Building the bank of 2030 and beyond: The themes that will shape it".
- Jones, K. D., & Critchfield, T. (2005). Consolidation in the US banking industry: Is the long, strange trip about to end?. *Strange Trip About to End*.

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικό Μάνατζμεντ – Επισκόπηση βιβλιογραφίας

2.1. Εισαγωγή

Το ζήτημα της διοίκησης των τραπεζών και των υπηρεσιών που προσφέρουν είναι πάντοτε επίκαιρο. Μια μεγάλη πρόκληση για τις διοικήσεις όλων των τραπεζών είναι ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται κάθε περίοδο από τις τράπεζες υπολείπονται σημαντικά των προσδοκιών των πελατών τους. Στην κορυφή των προκλήσεων παραμένει πάντοτε το ζήτημα της εμπιστοσύνης του κοινού και της κοινωνίας προς τον τραπεζικό κλάδο.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η μελέτη της επιστημονικής βιβλιογραφίας σχετικά με το στρατηγικό management των πιστωτικών ιδρυμάτων, πάντα υπό το πρίσμα των σημαντικών αλλαγών που πραγματοποιούνται, όπως οι νέες τεχνολογίες, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, καθώς και άλλα επίκαιρα θέματα.

2.2. Το Στρατηγικό Management

Το στρατηγικό μάνατζμεντ καθορίζει τις στρατηγικές αποφάσεις και δραστηριότητες που προσδιορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ εστιάζει στην αξιολόγηση και στην παρακολούθηση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα των δυνάμεων και των αδυναμιών της κάθε επιχείρησης. Μια επιχείρηση εξελίσσεται γενικά με τη βοήθεια τεσσάρων φάσεων του στρατηγικού μάνατζμεντ ως εξής (Γεωργόπουλος, 2013):

- με ένα σοβαρό σχεδιασμό για τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους,
- με μία πρόβλεψη σχεδίων για πέντε χρόνια,
- με ένα διευρυμένο και καλά προσανατολισμένο στρατηγικό σχέδιο από τα κατώτατα στελέχη,
- με ένα στρατηγικό σχέδιο από τα ανώτατα στελέχη.

Πιο αναλυτικά σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε πενήντα εταιρείες σε όλο τον κόσμο τα πλεονεκτήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τα εξής:

- Δίνει μία σαφέστατη αίσθηση του στρατηγικού οράματος για την επιχείρηση.
- Δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε αυτό που είναι στρατηγικής σημασίας.
- Μειώνει την αβεβαιότητα έχοντας τη δυνατότητα να προβλέπει και να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Οδηγεί σε συντονισμένες και οργανωμένες προσπάθειες.
- Διευκολύνει τον έλεγχο της επίδοσης και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών σε μεγάλες αποκλίσεις.

2.3. Επισκόπηση Βιβλιογραφίας αναφορικά με τις Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στον τραπεζικό τομέα

2.3.1. Εισαγωγή και πλαίσιο επισκόπησης μελετών

Η χρηματοπιστωτική κρίση συνέβαλε σημαντικά στην αλλαγή της στρατηγικής των τραπεζών. Τις τελευταίες δεκαετίες οι τράπεζες λειτουργούσαν σε ένα περιβάλλον ανάπτυξης και οικονομικής σταθερότητας. Η κρίση ήρθε και άλλαξε το πλαίσιο αυτό.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική μείωση του αριθμού των τραπεζών, λόγω των κυμάτων συγχωνεύσεων και εξαγορών, ενώ οι επιταγές του σύγχρονου στρατηγικού management συνιστούν την επανεξέταση των προσφερόμενων υπηρεσιών, του χώρου και του τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών. Οι πελάτες είναι πλέον πιο ενημερωμένοι και σαφώς πιο

απαιτητικοί, ενώ παρουσιάζουν σημαντικά περιορισμένη εμπιστοσύνη στις εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Άλλες μεγάλες προκλήσεις είναι οι τάσεις για ενοποίηση και αυτοματοποίηση των υπηρεσιών, που οδηγεί σε θεμελιώδεις μεταβολές στα μοντέλα λειτουργίας των τραπεζών με στόχο τη μελλοντική τους ανάπτυξη και τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες. Το σπουδαιότερο ερώτημα είναι το πώς θα μοιάζει το μέλλον της τραπεζικής (λιανικής και επιχειρηματικής) τις επόμενες δεκαετίες, δεδομένων των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών και της ανόδου των fintech⁴.

Η σημαντικότερη πρόκληση για τα στελέχη των τραπεζών είναι το πώς θα ενσωματώσουν τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα που θα ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις και το πώς θα αυξήσουν την κερδοφορία τους (μέσω της αύξησης των εσόδων και της παράλληλης μείωσης του κόστους). Η διαδικασία αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα τελευταία έξι χρόνια από την υπογραφή του Μνημονίου, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές έχουν μειώσει σημαντικά το συνολικό αριθμό των ελληνικών τραπεζών, ενώ οι ξένες τράπεζες αποχώρησαν από την Ελλάδα. Οι περισσότεροι από τους σημερινούς παίκτες αγωνίζονται να διαφοροποιηθούν και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους. Ωστόσο, στο σύγχρονο περιβάλλον, με την εφαρμογή των capital controls και τον διεθνή αποκλεισμό από τις αγορές, οι παραδοσιακές προσεγγίσεις και στρατηγικές για τη δημιουργία αξίας μέσω της ανάπτυξης και της αποτελεσματικότητας μάλλον δεν είναι αρκετές.

Οι δύο μεγάλες τάσεις στην αγορά είναι οι εξής:

1. Οι πελάτες επαναπροσδιορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού: Οι έντονες αλλαγές σε δημογραφικά στοιχεία, στάσεις και συμπεριφορές, καθώς και στην ταχύτητα ροής πληροφοριών, δίνουν στους πελάτες τη δυνατότητα

⁴ Ο όρος fintech χρησιμοποιείται για να περιγράψει την έννοια της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας και καινοτομίας. Στην κατηγορία του FinTech εντάσσονται εταιρείες που αναπτύσσουν λύσεις σε τομείς όπως οι ηλεκτρονικές πληρωμές, η ηλεκτρονική τραπεζική, η ασφάλεια συναλλαγών, οι μεταφορές χρημάτων, η εκκαθάριση συναλλαγών, τα εναλλακτικά νομίσματα κ.ά. Τα κεφάλαια που επενδύθηκαν σε εταιρείες fintech το 2015, έφτασαν στα 19,1 δισεκατομμύρια δολάρια.

να απαιτήσουν πολύ μεγαλύτερη ανταπόκριση και διαφάνεια από τις τράπεζες που χρησιμοποιούν για τις συναλλαγές τους.

2. Οι Universal Banks και οι εξαιρετικά εξειδικευμένες τράπεζες αναμένεται να πρωταγωνιστήσουν: Οι μεγάλοι παίκτες θα δημιουργήσουν σημαντικά υψηλότερα συνολικά κέρδη λόγω των ωφελειών των οικονομιών κλίμακας και της δυνατότητας παγκόσμιας διαφοροποίησης, ενώ οι εξειδικευμένες τράπεζες θα συνεχίσουν επιθετικά κερδίζοντας σημαντικά μερίδια αγοράς. Συνεπώς, οι μικρές και μεσαίες τράπεζες, θα πρέπει να εξειδικευτούν και να επικεντρωθούν στις βασικές δυνάμεις τους, καθώς και σε συνεργασίες, για να παραμείνουν αυτόνομες και ανταγωνιστικές.

Οι δύο αυτές μέγα τάσεις, που αφορούν την ισχυροποίηση των μεγάλων παικτών και την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, ξεχωρίζουν ως οι πιο σημαντικές δυνάμεις που θα οδηγήσουν την αλλαγή του τραπεζικού κλάδου κατά την επόμενη δεκαετία. Με λίγα λόγια, οι τράπεζες βρίσκονται αντιμέτωπες με ένα κλασικό στρατηγικό ζήτημα, θα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ των σχετικών πλεονεκτημάτων της κλίμακας ή να εστιάσουν και να εξειδικευτούν για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.

Η πλειοψηφία των τραπεζικών συγχωνεύσεων είναι οριζόντια, δηλαδή αφορά συγχωνεύσεις τραπεζών με άλλες τράπεζες (Berger et al., 1999). Εντούτοις θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ίδρυση θυγατρικών που δραστηριοποιούνται σε άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Οι συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών και άλλων επιχειρήσεων που προσφέρουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, όπως χρηματοοικονομικές, χρηματιστηριακές και ασφαλιστικές εταιρείες είναι πιο σπάνιες. Μάλιστα θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κρίση επέβαλε σε πολλές τράπεζες να αναδιарθρωθούν και στα σχέδια αυτά συμπεριλαμβανόταν η προσπάθεια πώλησης των μετοχών θυγατρικών τους ασφαλιστικών εταιρειών και η αποεπένδυση από χώρες υψηλότερου κινδύνου. Η τάση για πώληση των ασφαλιστικών εταιρειών που είναι θυγατρικές τραπεζών, οφείλεται στις αυξημένες κεφαλαιακές απαιτήσεις των ασφαλιστικών εταιρειών.

Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια, πολλές τράπεζες επιδιώκουν την εξαγορά εταιρειών fintech για την προσφορά καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες τους. Οι συγχωνεύσεις ή εξαγορές αυτές είναι κάθετες και στοχεύουν σε νέες αγορές ή στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

2.3.2. Εταιρική Διακυβέρνηση στον τραπεζικό τομέα

Οι τράπεζες διαφέρουν σημαντικά από τις περισσότερες επιχειρήσεις, λόγω αφενός του βασικού ρόλου τους στην οικονομία, αλλά και του γεγονότος ότι η μελλοντική τους ανάπτυξη εξαρτάται σημαντικά από τη διάρθρωση του ισολογισμού τους. Για το λόγο αυτό, το θεσμικό πλαίσιο και η ενεργός εποπτεία τους είναι κομβική για τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Για τη διασφάλιση αυτής της σταθερότητας, απαιτείται η αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και η τήρηση ελάχιστων κεφαλαίων.

Η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία για τη διαμόρφωση της στρατηγικής στους τομείς της τραπεζικής. Η κεφαλαιακή επάρκεια διασφαλίζει τη βιωσιμότητα των τραπεζών και αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την ανάπτυξή τους. Η αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων του ισολογισμού αποτελεί επίσης αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής. Για το λόγο αυτό οι τράπεζες καλούνται να διασφαλίσουν την τήρηση επαρκών κεφαλαίων και ρευστότητας, μέσω μιας σειράς κανονιστικών απαιτήσεων.

Παγκοσμίως, η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (BIS) προσδιορίζει μια σειρά από κανόνες για τη ρύθμιση του διεθνούς τραπεζικού συστήματος. Οι κυβερνήσεις παρεμβαίνουν επίσης στη λειτουργία των τραπεζών με στόχο τη χρηματοπιστωτική και οικονομική σταθερότητα. Αντίστοιχα, το ίδιο συμβαίνει και σε διακρατικό επίπεδο στις χώρες μέλη της ΕΕ όπου τα πιστωτικά ιδρύματα καλούνται να εφαρμόσουν κανόνες για την κεφαλαιακή τους βάση, στο πλαίσιο της λειτουργίας της ελεύθερης αγοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι η κρίση στην Ευρωζώνη, έχει θέσει τις βάσεις για την Τραπεζική Ενοποίηση.

Παράλληλα, θεσμικό πλαίσιο έχει καθιερωθεί για την επίδραση των αποφάσεων των διοικήσεων των τραπεζών αναφορικά με την ανάληψη κινδύνων, τους κώδικες δεοντολογίας που εφαρμόζουν, τα μέτρα για την προστασία των καταναλωτών και τις παρεμβάσεις στην τιμολογιακή πολιτική και την εταιρική διακυβέρνηση.

Σύμφωνα με το site Βικιπαίδεια η εταιρική διακυβέρνηση (Corporate Governance) είναι ένα σύνολο κανόνων που εφαρμόζονται στις ανώνυμες εταιρείες και ρυθμίζουν τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου, σε σχέση με τους μετόχους της εταιρείας. Με την εταιρική διακυβέρνηση επιδιώκεται η υπεύθυνη οργάνωση, λειτουργία, διοίκηση και έλεγχος μιας εταιρείας, με στόχο την αύξηση της αξίας της και τη προστασία των έννομων συμφερόντων όλων των μετόχων της, κυρίως όμως των μετόχων μειοψηφίας, έναντι των μεγαλομετόχων.

Οι κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, καθιερώνουν συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης των εταιρικών κινδύνων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εξασφαλίζεται η διαφάνεια των πεπραγμένων της διοίκησης έναντι των μετόχων.

Η γενική φιλοσοφία της είναι η λήψη των αποφάσεων να γίνεται από όσο το δυνατόν περισσότερα πρόσωπα και μέσα από την όσο το δυνατόν, δημοκρατική λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου μιας επιχείρησης.

Για το σκοπό αυτό η εταιρική διακυβέρνηση καθιερώνει κανόνες όπως:

1. Ορισμένος αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι "ανεξάρτητα", που σημαίνει ότι δεν πρέπει να έχουν επαγγελματική σχέση με την εταιρεία, ή συγγενική σχέση με κάποιον από τους μεγαλομετόχους.
2. Στην εταιρεία λειτουργεί τμήμα "Εσωτερικού Ελέγχου" το οποίο πρέπει να αποτελείται από όσο το δυνατόν περισσότερα ανεξάρτητα μέλη και έχει σαν σκοπό του τον έλεγχο των πεπραγμένων του διοικητικού συμβουλίου και των μεγαλομετόχων, που πρέπει να γίνονται με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας και όχι το προσωπικό τους συμφέρον.

3. Διαφορετικά πρόσωπα για τις θέσεις του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας.
4. Λειτουργία εταιρικής ιστοσελίδας, η οποία έχει κύριο σκοπό να ενημερώνει τους μετόχους για τα δρώμενα της επιχείρησης.
5. Λειτουργία "επιτροπής ελέγχου" στην εταιρεία, η οποία "ελέγχει τους ελεγκτές".
6. Λειτουργία επιτροπής αξιολόγησης και αμοιβών διευθυντικών στελεχών.

Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης στα τραπεζικά ιδρύματα και τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς ενέχουν ιδιαίτερη σημασία δεδομένου του κρίσιμου ρόλου που έχουν για τη χρηματοπιστωτική διαμεσολάβηση και την αποτελεσματική διοχέτευση κεφαλαίων στην πραγματική οικονομία. Ο ρόλος των τραπεζών είναι ακόμα πιο κρίσιμος σε χώρες που δεν έχουν υψηλή διείσδυση νέων τεχνολογικών εφαρμογών πληρωμών (π.χ. Paypal, Simple) ή χρηματοδοτήσεων μέσω εναλλακτικών καναλιών, όπως τα venture capital, το crowd-funding κ.α. Δηλαδή όταν οι τράπεζες έχουν τον πρωταρχικό και σχεδόν αποκλειστικό ρόλο για τη χρηματοδότηση επενδύσεων και δραστηριοτήτων.

Επιπλέον, όπως αναπτύχθηκε και στο Κεφάλαιο 1, οι τράπεζες προσφέρουν ένα σημαντικό φάσμα υπηρεσιών, αναγκαίων για την ομαλή λειτουργία της οικονομίας, συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη, όπως η διενέργεια πληρωμών και εμβασμάτων, η διαχείριση συστημάτων αξιολόγησης κινδύνων, η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών.

Παράλληλα, οι διοικήσεις των τραπεζών είναι επιφορτισμένες με τη διαχείριση του κινδύνου, με σκοπό την προστασία των καταθέσεων των πελατών τους. Ο ρόλος αυτός αναδείχθηκε σε μεγάλο βαθμό με την κρίση στην Ευρωζώνη και τη χρεοκοπία χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων τόσο σε ανεπτυγμένες χώρες, όπως η Δανία και η Ολλανδία, καθώς και σε μικρότερες χώρες όπως η Κύπρος, όπου πραγματοποιήθηκε κούρεμα καταθέσεων με κάποιο επίπεδο προστασίας είτε στο πλαίσιο εκκαθάρισης των τραπεζών, είτε για την άντληση κεφαλαίων.

Η κρίση, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και στις προτιμήσεις των πελατών, σε συνδυασμό με την αύξηση της ευημερίας (με εξαίρεση τα χρόνια της κρίσης) και την ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν οδηγήσει σε υψηλότερες προσδοκίες στην εξυπηρέτηση των πελατών και στη διευκόλυνσή τους. Κλειδί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών είναι το μείγμα marketing και η χρήση εναλλακτικών καναλιών διανομής.

Το παραδοσιακό κανάλι διανομής στον τραπεζικό τομέα είναι το δίκτυο των υποκαταστημάτων. Τις προηγούμενες δεκαετίες και έως το 2009, που ονομάζονται “εποχή του μαζικού marketing”, η αύξηση του αριθμού των καταστημάτων και η ίδρυση τους σε κάθε κεντρικό δρόμο αποτελούσε τη βασική στρατηγική ανάπτυξης των τραπεζών. Η κρίση επέφερε μια σημαντική αλλαγή, σε συνδυασμό με μια σειρά σημαντικών αλλαγών, όπως η ραγδαία διείσδυση των κινητών τηλεφώνων και των smart-phones, καθώς δεν είχε αναγνωριστεί πλήρως ότι οι νέοι μη επιχειρηματικοί πελάτες καθώς και η επιχειρηματική κοινότητα (στην οποία οι τράπεζες είχαν παραδοσιακά επικεντρωθεί), δεν έχουν την ίδια διακριτική ευχέρεια του χρόνου για να επισκέπτονται τα καταστήματα.

Όσον αφορά τη διοίκηση των τραπεζών, ένα πλήθος μελετών εξετάζει το ρόλο των ανεξάρτητων μελών διοικητικού συμβουλίου στην επίδοση της τράπεζας και την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων. Η διεθνής βιβλιογραφία εντοπίζει μια θετική σχέση μεταξύ του ποσοστού των ανεξάρτητων διευθυντών και της εταιρικής επίδοσης.

Το συγκεκριμένο ζήτημα είναι ιδιαίτερα επίκαιρο στην Ελλάδα, όσον αφορά τη μνημονιακή υποχρέωση για τον ορισμό μελών διοικητικού συμβουλίου και σε εκτελεστικές θέσεις, κατόπιν διεθνούς ανοικτής πρόσκλησης. Η βασική επιχειρηματολογία υπέρ της ευρέως αποδεκτής ικανότητας και της ανεξαρτησίας είναι ότι παρουσιάζουν αυξημένα κίνητρα να ενεργήσουν ως όργανα ελέγχου της διοίκησης, με σκοπό την προστασία της φήμης τους ως αποτελεσματικά και ανεξάρτητα στελέχη. Παράλληλα, φαίνεται ότι προσθέτουν αυξημένη αξία στις εταιρείες με την παροχή εξειδικευμένων γνώσεων και τον έλεγχο των διαδικασιών, συμβάλλοντας θετικά στη διαμόρφωση στρατηγικής.

Επιπλέον, στελέχη διεθνούς αναγνωρισμένου κύρους και αποδοχής προσφέρουν πρόσθετη αξία μέσω της εμπειρίας τους και της δικτύωσης που έχουν, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης. Ταυτόχρονα δύνανται να παρέχουν υψηλότερο βαθμό αντικειμενικότητας στην αξιολόγησή τους για την κατάσταση της εταιρίας και στην αποτροπή λήψης εσφαλμένων και ζημιογόνων αποφάσεων, ενώ μπορούν να επιτελέσουν σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές, λόγω της αμεροληψίας τους και της έλλειψης δεσμών με ομάδες και υπο-κουλτούρες εντός του οργανισμού, ιδίως σε περιπτώσεις αναδιορθώσεων, συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Βασικοί πυλώνες για την εταιρική διακυβέρνηση των πιστωτικών ιδρυμάτων και τη σύσταση διοικητικών συμβουλίων είναι:

- Τα προσόντα, η εμπειρία και η επαρκής κατανόηση της φύσης των λειτουργιών και της διασφάλισης της χρηματοοικονομικής σταθερότητας.
- Η διασφάλιση της ανεξαρτησίας των Εσωτερικών και Εξωτερικών ελεγκτών, των επιτροπών ελέγχου και των υπευθύνων για τη διαχείριση των κινδύνων.
- Η ύπαρξη ανεξάρτητης επιτροπής αμοιβών και παροχών, δεδομένου ότι η μισθοδοσία και οι αποδοχές των ανωτάτων στελεχών θα πρέπει να συνδέεται με την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και κερδών, με χαμηλή μεταβλητότητα.
- Η αυξημένη εμπλοκή των μετόχων, πέραν των γενικών συνελεύσεων και ο “ακτιβισμός” των μετόχων.

2.3.3. Το Στρατηγικό Management στον τραπεζικό τομέα

Οι δυνάμεις της αλλαγής στον τραπεζικό τομέα τα επόμενα χρόνια θα είναι σύμφωνα με τη θεωρία της στρατηγικής καθοδηγούμενες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι βασικές εξωτερικές δυνάμεις αλλαγής αναμένεται να προέλθουν από τις μεταβολές στο πολιτικό, οικονομικοκοινωνικό και κυρίως το τεχνολογικό περιβάλλον. Αντίστοιχα, οι εσωτερικές δυνάμεις αλλαγής θα οφείλονται σε παράγοντες όπως η κακή απόδοση, η αλλαγή στην κορυφή της ιεραρχίας, κλπ.

Οι Hammer και Champy (1993), στο πλαίσιο του ανασχεδιασμού, μίλησαν για τα 3Cs της αλλαγής, δηλαδή, τους πελάτες (customers), τον ανταγωνισμό (competition) και την αλλαγή (change). Ο βασικός κανόνας στον τραπεζικό τομέα είναι ότι “η αλλαγή είναι η μόνη σταθερά”. Οι δυνάμεις της αλλαγής θα μπορούσαν να οδηγήσουν είτε σε μια βαθμιαία ή συνεχή αλλαγή, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Juran, 1995), είτε σε μια ριζική αλλαγή, όπως ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Hammer και Champy, 1993).

Οι τέσσερις στρατηγικές επιταγές που οι τράπεζες πρέπει να ακολουθήσουν για να καλλιεργήσουν την καινοτομία και την θέση τους για αειφόρο ανάπτυξη είναι:

1. Έμφαση στις βασικές δυνάμεις τους και ανάπτυξη συμπράξεων και συνεργασιών: Μια τάση που διαφαίνεται είναι ότι οι μεγάλες τράπεζες τείνουν να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους όταν εξειδικεύονται σε υπηρεσίες όπου έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εντάσσουν στη στρατηγική τους την ενίσχυση του brand name τους στις υπηρεσίες αυτές. Η διαφοροποίηση των υπηρεσιών των επιχειρήσεων με τη χρήση outsourcing (δηλαδή όταν αναπτύσσουν συνέργειες με τις καλύτερες επιχειρήσεις στο αντικείμενό τους), με την παράλληλη έμφαση της στρατηγικής σε τομείς που έχουν πλεονέκτημα επιτυγχάνει καλύτερες επιδόσεις μέσω της εξοικονόμησης κόστους.

2. Αξιοποίηση εργατικού δυναμικού μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της επίδοσης: Οι τράπεζες θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοί τους. Για το λόγο αυτό ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Παράλληλα, θα πρέπει να αναπτυχθούν και να σχεδιαστούν δείκτες μέτρησης της επίδοσης και της αποτελεσματικότητας, σε συνδυασμό με προγράμματα επιβράβευσης ώστε να παρακινήσουν το προσωπικό των τραπεζών να βελτιώνεται και να αναπτύσσει καινοτόμες

ιδέες, που θα ενισχύσουν την κερδοφορία ή θα επιτύχουν τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

3. Βελτιστοποίηση του οφέλους της από τη σχέση με κάθε πελάτη: Η τμηματοποίηση και κατηγοριοποίηση των πελατών ενέχει σημαντικό ρόλο για το μίγμα marketing. Αντί μια τράπεζα να επιδιώκει να προσφέρει όλες τις υπηρεσίες σε όλους τους πελάτες της, θα πρέπει να προσπαθήσει να εξειδικευτεί σε υπηρεσίες και να προσφέρει τα κατάλληλα εργαλεία, κερδοφόρα προϊόντα και υπηρεσίες σε στοχευμένα τμήματα της αγοράς. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η κουλτούρα της τράπεζας ενέχει σημαντικό ρόλο στη σχέση της τράπεζας με το προσωπικό της και τη διατήρηση ικανών και παραγωγικών εργαζομένων.

4. Τέλος, αλλά ίσως το πλέον σημαντικό είναι, η αναγνώριση της τεχνολογίας ως ενός ιδιαίτερος κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας: Η χρήση νέων τεχνολογιών αποτελεί κεντρικό συστατικό μιας επιτυχημένης στρατηγικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Οι τράπεζες θα είναι σε θέση να ευθυγραμμίσουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις τους με νέες τεχνολογικές πρωτοβουλίες, ώστε να είναι σε θέση να διαφοροποιούν τις προσφορές τους και να διεισδύσουν σε νέες αγορές, όπου παρουσιάζονται ευκαιρίες. Σημαντικό ρόλο σε αυτό τον τομέα έχουν η χρήση των Big Data Analytics για το πελατολόγιό τους, η εφαρμογή Loyalty programs μέσω ενός επιτυχημένου προγράμματος CRM κ.α.

2.3.4. Παράγοντες για την πραγματοποίηση Συγχωνεύσεων και Εξαγορών στον τραπεζικό τομέα

Οι βασικοί λόγοι της απόφασης συγχωνεύσεων και εξαγορών στον τραπεζικό τομέα είναι οικονομικοί (Basu, 2006). Σε αυτές τις περιπτώσεις η θεμελιώδης πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις των τραπεζών είναι το rebranding του νέου οργανισμού. Ο παράγοντας αυτός φαίνεται ότι αποτελεί το βασικό προσδιοριστικό συστατικό της δημιουργίας αξίας που προκύπτει

από τη συγχώνευση δύο τραπεζών. Οι παράγοντες και τα αποτελέσματα των αποφάσεων ενοποιήσεων, διαφοροποιούνται σημαντικά εάν πρόκειται για συγχωνεύσεις ή για εξαγορές.

Βασικοί παράγοντες για τη διενέργεια συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι τα σημαντικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από αυτές. Σύμφωνα με τους Berkovitch και Narayanan (1993) τα κίνητρα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, μπορεί να είναι :

- οικονομικά
- διοικητικά και
- αλαζονικά (ύβρεως).

Τα βασικά πλεονεκτήματα των συγχωνεύσεων ή εξαγορών αφορούν τη μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους (shareholder value), κάτι όμως που στη βιβλιογραφία δεν υποστηρίζεται καθολικά από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα είναι ότι οι συγχωνεύσεις οδηγούν σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς, αύξηση του ενεργητικού και του χαρτοφυλακίου.

Οι Pasiouras και Zorounidis (2008) προσδιόρισαν τους παράγοντες των εξαγορών σε δείγμα από 24 εμπορικές τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα. Οι βασικοί παράγοντες των εξαγορών στην Ελλάδα αφορούσαν τρία χαρακτηριστικά του τραπεζικού κλάδου και εννέα χαρακτηριστικά των επιμέρους τραπεζών. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

A) Χαρακτηριστικά τραπεζικού συστήματος

- Βαθμός συγκέντρωσης ελληνικού τραπεζικού συστήματος με βάση το σύνολο ενεργητικού των 5 μεγαλύτερων τραπεζών.
- Κέρδη μετά φόρων / Σύνολο Ενεργητικού.
- Ετήσια μεταβολή συνόλου ενεργητικού.

B) Χαρακτηριστικά επιμέρους τραπεζών

- Κέρδη μετά φόρων / Σύνολο Ενεργητικού.
- Δαπάνες προσωπικού & άλλα έξοδα διοίκησης / ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης.

- Μεριδίο αγοράς βάσει καταθέσεων.
- Σύνολο ενεργητικού (λογάριθμος).
- Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Ενεργητικού.
- Χορηγήσεις / Σύνολο Ενεργητικού.
- Άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία Ενεργητικού / Υποχρεώσεις προς πελάτες & βραχυχρόνιες υποχρεώσεις.
- Ετήσια μεταβολή συνόλου Ενεργητικού.
- Αριθμός υποκαταστημάτων.

Στην περίπτωση των συγχωνεύσεων οι διοικήσεις αποφασίζουν να ενώσουν δυνάμεις με σκοπό να επιτύχουν την κατάληψη σημαντικού μεριδίου αγοράς καθώς και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, μέσω της μείωσης του κόστους. Στην περίπτωση των επιθετικών εξαγορών, συνήθως μια ισχυρή τράπεζα καταβάλλει ένα σημαντικό αντίτιμο για την υπεραξία ή το εμπορικό σήμα πέραν της καθαρής θέσης της εξαγορασθείσας τράπεζας και η πρόκληση είναι, όχι μόνο να διατηρήσει τα υπάρχοντα ίδια κεφαλαία, αλλά στην ιδανική περίπτωση να τα επεκτείνει και να τα ενισχύσει. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, (Berger et al., 1999) οι αναμενόμενες συνέργειες μεταξύ των δύο brands του αγοραστή και της εξαγορασθείσας τράπεζας, σπάνια πραγματοποιούνται.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι στην περίπτωση των συγχωνεύσεων & εξαγορών που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της κρίσης χρέους, οι λόγοι ήταν κυρίως θεσμικοί και αφορούσαν τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος. Πολλές τράπεζες πωλήθηκαν από τράπεζες του εξωτερικού στο πλαίσιο της διαδικασίας απομόχλευσης που εφάρμοσαν και το στόχο της αποχώρησής τους από την Ελλάδα, ενώ άλλες εξαγοράστηκαν ώστε να μη κλείσουν και συνεπώς το αντίτιμο ήταν πολύ μικρό.

Στην περίπτωση της εξαγοράς, η τράπεζα που εξαγοράζεται απορροφάται από την άλλη. Στην περίπτωση όμως μιας συγχώνευσης των τραπεζών, πρέπει να ληφθεί η απόφαση ως προς το τι όνομα θα υιοθετηθεί για να εκπροσωπή τη συνδυασμένη οντότητα. Ομοίως, κομβικό στοιχείο είναι η απόφαση για το πώς θα πραγματοποιηθεί η ενσωμάτωση σε έναν ενιαίο

όμιλο. Το σημαντικότερο ζήτημα στην επικοινωνία οποιασδήποτε αλλαγής της επωνυμίας, είναι να διατηρηθεί η καθαρή θέση του brand. Το rebranding αποτελεί μια πολύ δαπανηρή διαδικασία, ενώ ενέχει επίσης ένα υψηλό επίπεδο, κινδύνου φήμης.

Η επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας δείχνει ότι rebranding αποτελεί ένα στοιχείο που δεν έχει μεγάλη προτεραιότητα κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης για τη συγχώνευση και συνήθως αποφασίζεται βάσει της απλής σκοπιμότητας αφού η συμφωνία έχει ολοκληρωθεί, στο στάδιο της ενοποίησης των δύο τραπεζών και αφορά τα προϊόντα ή υπηρεσίες και τις αγορές στις οποίες απευθύνεται (Ettenson και Knowles, 2006).

Το rebranding συνδέεται με τη στρατηγική marketing των τραπεζών και αποτελεί μια ευκαιρία για να σηματοδοτήσει μια νέα στρατηγική εστίαση στα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας και να συμβάλλει στη δημιουργία συνεργειών. Το πιο σημαντικό ερώτημα που τίθεται, βέβαια, είναι αν οι επιλογές rebranding που οι εταιρείες κάνουν έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην εταιρική επίδοση.

Η διαδικασία του rebranding δύο τραπεζών μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τρία διαφορετικά επίπεδα σε έναν οργανισμό:

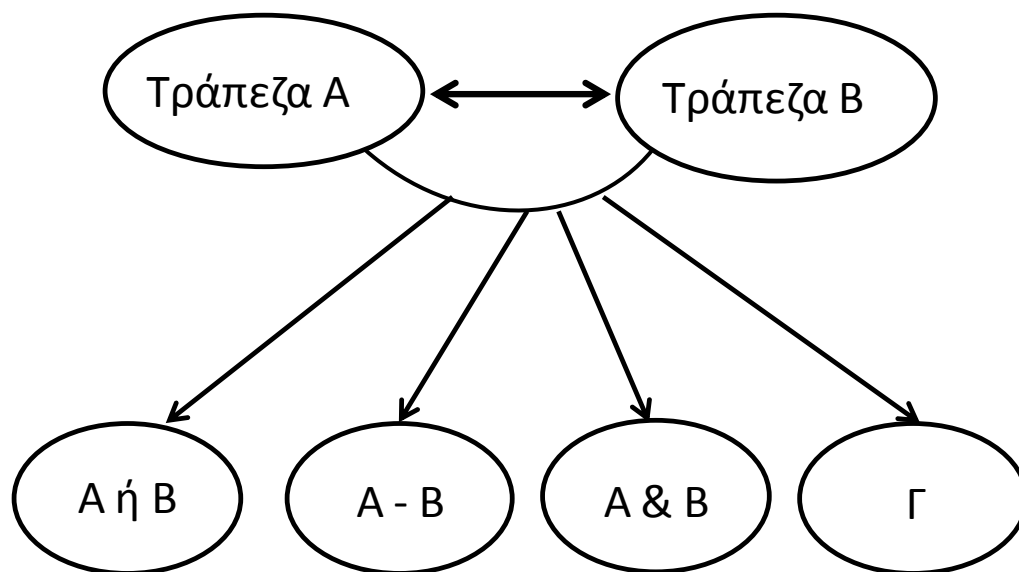
1. Σε εταιρικό επίπεδο.
2. Στη στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας.
3. Σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών.

Όσον αφορά τις επιλογές των διοικήσεων των τραπεζών, η ενοποίηση δύο τραπεζών μπορεί να έχει τέσσερα δυνατά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Bower & Turner (2001) και Basu (2006) κατά τις συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ δύο οποιωνδήποτε εταιρειών δημιουργούνται τέσσερις επιλογές για rebranding, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1. Οι τέσσερις επιλογές είναι:

1. διατήρηση ενός εμπορικού σήματος, συνήθως του αγοραστή (εταιρεία A),
2. ένα νέο εμπορικό σήμα, όπου τα ονόματα του αγοραστή και της εξαγορασθείσας τράπεζας να συνδυάζονται (A-B),

3. ένα ευέλικτο εμπορικό σήμα, όπου και οι δύο μάρκες διατηρούνται και χρησιμοποιούνται επιλεκτικά (A & B) και τέλος,
4. ένα νέο εμπορικό σήμα, όπου και οι δύο προηγούμενες μάρκες υποχωρούν υπέρ ενός εντελώς καινούργιου σήματος (C).

Οι εξαγορές συνήθως έχουν ως αποτέλεσμα την εξάλειψη της εταιρικής επωνυμίας της επιχείρησης στόχου υπέρ του αγοραστή, δηλαδή μια στρατηγική για ένα εμπορικό σήμα υπέρ της κυρίαρχης μάρκας (Basu, 2006).



Διάγραμμα 2.1 : Τέσσερις επιλογές rebranding των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Πηγή: *Bower & Turner (2001) και Basu (2006)*

Οι βασικές παράμετροι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη της απόφασης σχετικά με τη στρατηγική που rebranding είναι οι εξής (Berger et al, 1999):

- το σχετικό μέγεθος και η δύναμη των συγχωνευόμενων εταιριών,
- το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται,
- η συγγένεια των αγορών και των προϊόντων,
- η γεωγραφική απόσταση.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν., (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου

Ξενόγλωσση

- Alam, Nafis, and Seok Lee Ng. «Banking mergers—an application of matching strategy.» *Review of Accounting and Finance* 13.1 (2014): 2-23.
- Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40.
- Bauer, F. A., Matzler, K., & Wille, C. (2011). Integrating brand and marketing perspectives in M&A. *Druid, Dinamarca, junio*, 15-17.
- Berger, A. N., Demsetz, R. S., & Strahan, P. E. (1999). The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*, 23(2), 135-194.
- Berkovitch, E., & Narayanan, M. P. (1993). Motives for takeovers: An empirical investigation. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 28(03), 347-362.
- BOWER, J. A., & TURNER, L. (2001). Effect of liking, brand name and price on purchase intention for branded, own label and economy line crisp snack foods. *Journal of Sensory Studies*, 16(1), 95-116.
- Cook, W. D., Seiford, L. M., & Zhu, J. (2004). Models for performance benchmarking: measuring the effect of e-business activities on banking performance. *Omega*, 32(4), 313-322.
- Ettenson, J. K. R. (2006). Merging the brands and branding the merger. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 39.

- Gomez, Miguel I., Edward W. McLaughlin, and Dick R. Wittink. «Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation.» *Journal of retailing* 80.4 (2004): 265-278.
- Gupta, V. K. «Flexible strategic framework for managing forces of continuity and change in retail banking business processes in India.» *Business Process Management Journal* 18.4 (2012): 553-575.
- Hadlock Ch., Houston J. and Ryngaert M., «The role of managerial incentives in bank Acquisitions», *Journal of Banking and Finance*, Vol 23, 1999.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporations*.
- Hannan & Rhoades «Acquisition Targets and Motives: The Case of the Banking Industry», *The Review of Economics & Statistics*, Vol.69, No.1, 1987.
- Hedley, Kimberly, et al. «Banking 2015: a classic strategy battle of scale vs focus.» *Strategy & Leadership* 34.3 (2006): 51-58.
- Juran, J. M. (1995). *Managerial breakthrough: The classic book on improving management performance*. McGraw-Hill.
- Kashani, Kamran, and John A. Murray. «Managing a Bank's Salesforce.» *International Journal of Bank Marketing* 7.6 (1989): 9-16.
- Ko, Andrew Sai On, and S. F. Lee. «Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong.» *Managerial Auditing Journal* 15.9 (2000): 469-477.
- Kuriakose, Sony, and Justin Paul. «Strategic and financial similarities of bank mergers.» *Review of International Business and Strategy* 26.1 (2016): 50-68.
- Malhotra, Pooja, and Balwinder Singh. «Determinants of internet banking adoption by banks in India.» *Internet Research* 17.3 (2007): 323-339.

- Mols, Niels Peter, Per Nikolaj D. Bukh, and Jørn Flohr Nielsen. «Distribution channel strategies in Danish retail banking.» *International Journal of Retail & Distribution Management* 27.1 (1999): 37-47.
- Mols, Niels Peter. «The Internet and the banks' strategic distribution channel decisions.» *International Journal of Bank Marketing* (2013).
- Moore R.R., «Banking's Merger Fervor: Survival of the Fittest?», *Financial Industry Studies, Proceedings of the Federal Reserve Bank of Dallas*, 1996.
- Paradi, J. C., & Schaffnit, C. (2004). Commercial branch performance evaluation and results communication in a Canadian bank—a DEA application. *European Journal of Operational Research*, 156(3), 719-735.
- Pasiouras, F., Liadaki, A., & Zopounidis, C. (2008). Bank efficiency and share performance: Evidence from Greece. *Applied Financial Economics*, 18(14), 1121-1130.
- Trethowan, John, and Gerry Scullion. «Strategic responses to change in retail banking in the UK.» *International Journal of Bank Marketing* 15.2 (1997): 60-68.
- Vergos K., Christopoulos A., «The Effects of Acquisitions on the Market Value of the Banking Sector: An Empirical Analysis from Greece», *European Journal of Scientific Research*, Vol.24, No.3 ,2008.
- Worthington, Steve, and Peter Welch. «Banking without the banks.» *International Journal of Bank Marketing* 29.2 (2011): 190-201.
- Zineldin, Mosad. «Bank strategic positioning and some determinants of bank selection.» *International Journal of Bank Marketing* 14.6 (1996): 12-22.
- Zineldin, Mosad. «Managing in the@ age: Banking service quality and strategic positioning.» *Measuring Business Excellence* 6.4 (2002): 38-43.

Κεφάλαιο 3

Στρατηγικό Μάνατζμεντ στον Τραπεζικό Κλάδο

3.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος

Όπως αναπτύχθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, η λιανική τραπεζική επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση των βασικών χρηματοοικονομικών αναγκών των επιχειρήσεων και των ιδιωτών πελατών. Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, η ραγδαία πρόοδος που έχει επιτευχθεί στον τομέα της τεχνολογίας και η απελευθέρωση των παγκόσμιων χρηματοπιστωτικών αγορών, καθώς επίσης και των αγορών εργασίας και υπηρεσιών, από τον αυξημένο κρατικό παρεμβατισμό της δεκαετίας του 1980, συνέβαλε στο να συντελεστούν σημαντικές αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές προσδιόρισαν τις εξελίξεις στο τραπεζικό σύστημα και αποτελούν τη βάση για τις μελλοντικές τάσεις. Το σύνολο αυτών των βασικών τάσεων εξακολουθεί να επιδρά σημαντικά στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του τραπεζικού τομέα.

Με την απελευθέρωση των αγορών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, πρωταγωνίστησε η αυξανόμενη εστίαση των καταναλωτών και επομένως των τραπεζών, στην ποιότητα των υπηρεσιών. Στην προσπάθεια αυτή, ενίσχυσης της ποιότητας των υπηρεσιών και της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών, ο τραπεζικός τομέας υιοθέτησε σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες τράπεζες φαίνεται να αντέδρασαν στις προκλήσεις αυτές με μια σειρά από ακατάλληλες στρατηγικές, όπως η ανάληψη σημαντικών κινδύνων (μέσω του υπερβολικού δανεισμού, της ανεπάρκειας αποτελεσματικών μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης και ελέγχου κ.α.). Ο βασικός λόγος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων που διαμόρφωσαν το τραπεζικό τοπίο ήταν η στόχευση των στελεχών των τραπεζών κυρίως στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων κερδών, χωρίς να υπάρχει μέριμνα για θέματα εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση κινδύνων. Επίσης, οι τράπεζες έδωσαν

ιδιαίτερη βαρύτητα σε επενδυτικές δραστηριότητες, περιορίζοντας τις βασικές δραστηριότητες της λιανικής τραπεζικής.

Η πρόσφατη διεθνής οικονομική κρίση ανέδειξε ότι οι τράπεζες παγκοσμίως που πέτυχαν να επιβιώσουν ήταν οι μεγάλες τράπεζες, που παρά τα σφάλματα των διοικήσεων τους και την ανάληψη υψηλών κινδύνων διασώθηκαν από τις κυβερνήσεις, λόγω του μεγέθους τους και του συστημικού χαρακτήρα τους. Παράλληλα, πολλές μικρότερες τράπεζες επιβίωσαν, λόγω της πιστότητας των πελατών τους και του γεγονότος ότι διατήρησαν τον παραδοσιακό τους χαρακτήρα, προσφέροντας εξειδικευμένες υπηρεσίες. Η πλειονότητα των τραπεζών που απέτυχαν ήταν μεσαίου μεγέθους τράπεζες που η χρεοκοπία τους μπορούσε να ελεγχθεί.

Ο βασικός λόγος της επιτυχίας πολλών μικρών τραπεζών, ήταν η σαφής στρατηγική τους. Η στρατηγική τους διαμορφώθηκε με πειθαρχία και επικεντρώθηκε στην εξειδίκευση των υπηρεσιών τους. Οι τράπεζες που εξειδικεύτηκαν στην παροχή λιανικής τραπεζικής (λήψη καταθέσεων και χορηγήσεις), διατηρώντας τα επίπεδα του κινδύνου σε λελογισμένα επίπεδα, απέφυγαν τη χρεοκοπία. Επίσης, σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη των μικρών τραπεζών παίζει η επικέντρωσή τους στις τοπικές αγορές και η ικανότητά τους να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων που εξυπηρετούν.

Πλέον η βιβλιογραφία επικεντρώνεται στην αναγκαιότητα μεταστροφής της στρατηγικής των τραπεζών και στο γεγονός ότι πλέον πρέπει να εστιαστούν στις επιμέρους αγορές και στους πελάτες τους.

3.2. Η λειτουργία των τραπεζών στο πλαίσιο της Ε.Ε.

Η διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας προϋποθέτει τη σταθερότητα της λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η ύπαρξη αποτελεσματικής εποπτείας και ενός ολοκληρωμένου θεσμικού πλαισίου με κριτήρια που θα διασφαλίζουν την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και τη βιωσιμότητα των τραπεζών, μέσω της

ύπαρξης κανόνων για την ομαλή λειτουργία τους. Η εποπτεία αφορά στην παρακολούθηση της συμμόρφωσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στο κανονιστικό πλαίσιο και στις διατάξεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και των αποφάσεων των κεντρικών τραπεζών των χωρών της Ε.Ε.

Στο εποπτικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπάρχει ένα ολοκληρωμένο ευρύ φάσμα ρυθμιστικών παρεμβάσεων, νομοθετικών και διοικητικών πρωτοβουλιών, που καθορίζουν το “εποπτικό και κανονιστικό πλαίσιο” (regulatory framework) λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το θεσμικό αυτό πλαίσιο περιλαμβάνει και την άσκηση Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών και πρακτικών επί τη βάση του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται μία ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με αυτήν. Η αποτελεσματική Εταιρική Διακυβέρνηση δεν συνιστάται από ένα καθορισμένο πρόγραμμα, αλλά από μία συνεχή προσπάθεια εναρμόνισης με τις εκάστοτε προταθείσες παραμέτρους και σε συνδυασμό με τις συνεχώς αυξημένες προσδοκίες της κοινωνίας. Η σωστή εταιρική δομή και διαδικασίες έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχημένη Εταιρική Διακυβέρνηση, η οποία προωθεί την εταιρική αναγνώριση και φήμη.

Η πραγματικότητα, δυστυχώς, τα τελευταία χρόνια ήταν ότι μεγάλο ποσοστό των ανώτατων διοικήσεων των τραπεζών αρκούσαν στην απλή εφαρμογή των επιταγών της νομοθεσίας. Δεν είχαν υιοθετήσει τις προβλέψεις του θεσμικού πλαισίου και τις κατευθύνσεις των εποπτικών αρχών και συνεπώς δεν αποκόμισαν όφελος από την ουσιαστική υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης στη λειτουργία και τα αποτελέσματά τους, στις σχέσεις με τους μετόχους, αλλά και με τις εποπτικές αρχές και τη γενικότερη εταιρική τους κουλτούρα.

Στο πλαίσιο της εφαρμογής του Μνημονίου, μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ελλάδας, το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) της Ελλάδος, θα εφαρμόζει ένα πρόγραμμα για την αξιολόγηση των διοικητικών συμβουλίων των συστημικών τραπεζών, ήτοι των Alpha Bank,

Eurobank, Εθνικής Τράπεζας και Τράπεζας Πειραιώς. Επίσης, σε εξέλιξη βρίσκεται και παράλληλη διαδικασία από τον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό (SSM), τον εποπτικό βραχίονα της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Η αξιολόγηση και αναδόμηση των διοικητικών συμβουλίων των τραπεζών, με βάση το νέο θεσμικό πλαίσιο, αποτελεί υποχρέωση της χώρας μας, καθώς συμβάλλει στη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Για το λόγο αυτό θα αντικατασταθούν τα μέλη διοικητικού συμβουλίου που δεν έχουν σημαντική διεθνή τραπεζική εμπειρία και τα ελάχιστα προσόντα που κρίνονται απαραίτητα. Οι τράπεζες ήδη βρίσκονται σε αναζήτηση νέων μελών που να πληρούν τις προϋποθέσεις του νόμου, σύμφωνα με τις οποίες θα πρέπει να διαθέτουν μεγάλη τραπεζική εμπειρία και μάλιστα στο εξωτερικό, με έμφαση στους τομείς της διαχείρισης κινδύνων και των μη εξυπηρετούμενων δανείων.

Επίσης σύμφωνα με το νέο νόμο, τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων των τραπεζών πρέπει να μην έχουν ασκήσει, ούτε να τους έχει ανατεθεί κατά τα τελευταία 5 χρόνια πριν από τον διορισμό του, σημαντικό δημόσιο λειτούργημα. Ωστόσο, ακόμα και το πρόσφατο πλαίσιο φαίνεται να παρουσιάζει κενά. Ο νόμος 3723/2008 προέβλεπε ρητά ότι ο εκπρόσωπος του ελληνικού Δημοσίου ορίζεται και παύεται με απόφαση του υπουργού Οικονομικών, χωρίς δυνατότητα εκλογής του ή εγκρίσεως του διορισμού του από τη γενική συνέλευση της τράπεζας, στην οποία «απλώς ανακοινώνεται ο διορισμός», κάτι το οποίο δεν τροποποιήθηκε στον πιο πρόσφατο νόμο 4346/2015.

Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια για την αξιολόγηση των διοικήσεων των τραπεζών είναι τα εξής:

(α) Αναφορικά με την αξιολόγηση των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των επιτροπών αυτού, θα πρέπει να πληρούνται τα εξής:

- (i) το μέλος θα πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον δεκαετή διεθνή εμπειρία, εκ των οποίων τουλάχιστον τρία (3) έτη ως μέλους διοικητικού συμβουλίου πιστωτικού ιδρύματος. Η ανωτέρω διεθνής εμπειρία θα πρέπει να είναι σε διευθυντικό επίπεδο και να έχει αποκτηθεί στους τομείς της τραπεζικής, της ελεγκτικής, της διαχείρισης κινδύνων ή της διαχείρισης προβληματικών στοιχείων ενεργητικού.

- (ii) το μέλος δεν θα πρέπει να έχει διατελέσει κατά τα τελευταία πέντε (5) έτη σε ανώτατες πολιτικές ή διοικητικές θέσεις του δημοσίου, όπως Πρόεδρος Δημοκρατίας ή της Κυβέρνησης, ως υψηλόβαθμο πολιτικό, κυβερνητικό, κομματικό, δικαστικό, στρατιωτικό στέλεχος, ή διευθυντικό στέλεχος κρατικών επιχειρήσεων.
 - (iii) το μέλος πρέπει να γνωστοποιήσει όλες τις οικονομικές σχέσεις του με την τράπεζα πριν από το διορισμό του.
 - (iv) η εποπτική αρχή να έχει επιβεβαιώσει ότι το μέλος είναι κατάλληλο και επαρκές για το διορισμό του ως μέλος.
- (β) Αναφορικά με τη δομή και τη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων και των επιτροπών τα ελάχιστα κριτήρια είναι τα εξής:
- (i) στο Διοικητικό Συμβούλιο να συμμετέχουν τουλάχιστον τρία ανεξάρτητα μη εκτελεστικά μέλη, με επαρκή γνώση και μακροχρόνια εμπειρία σε αντίστοιχα πιστωτικά ιδρύματα.
 - (ii) τα ανωτέρω ανεξάρτητα μέλη προεδρεύουν σε όλες τις Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου.
 - (iii) τουλάχιστον ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου θα διαθέτει σχετική εξειδίκευση και διεθνή εμπειρία τουλάχιστον πέντε (5) ετών στους τομείς της διαχείρισης κινδύνων ή/και της διαχείρισης μη εξυπηρετούμενων δανείων.

3.3. Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος

3.3.1. Το Εξωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση των στρατηγικών παραγόντων, πραγματοποιείται με τη χρήση της SFAS που βασίζεται στην ανάλυση εσωτερικών παραγόντων (IFAS) και ανάλυση εξωτερικών παραγόντων (EFAS). Η αποτύπωση πραγματοποιείται με τη μορφή πινάκων για την κατανόηση των στρατηγικών επιλογών της διοίκησης.

Οι στρατηγικές εναλλακτικές επιλογές και η προτεινόμενη στρατηγική αξιολογούνται και αιτιολογούνται επαρκώς με την ανάλυση των πολιτικών,

οικονομικών, κοινωνικών και θεσμικών δεδομένων, καθώς και τεχνολογικών στοιχείων.

Γενικά το εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να αναλυθεί μέσω της επίδρασης των διαφόρων παραγόντων του περιβάλλοντος και της μελέτης των τάσεων που επιδρούν στον τραπεζικό τομέα.

Τα βασικά στοιχεία που αφορούν τον ελληνικό τραπεζικό τομέα είναι:

Δημογραφικές και Κοινωνικές τάσεις: Για τις ελληνικές τράπεζες που παρουσίαζαν σημαντική δραστηριότητα σε άλλες Βαλκανικές χώρες πριν την κρίση, το συγκεκριμένο πλαίσιο ήταν πιο πολύπλοκο. Παράγοντες όπως ο τρόπος ζωής, η κουλτούρα, η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, το προσδόκιμο ζωής κ.λπ. είναι πολύ σημαντικοί, όπως επίσης και η εθνικότητα σε μια κοινωνία, καθώς και τα επίπεδα εισοδήματος και εκπαίδευσης. Θα πρέπει επίσης, να ληφθεί υπόψη ότι στην Ελλάδα συρρέουν σημαντικά μεταναστευτικά ρεύματα από τις χώρες που βρίσκονται σε εμπόλεμη κατάσταση στη Μέση Ανατολή και κυρίως στη Συρία, αλλάζοντας διαρκώς το μείγμα των κοινωνικών τάσεων.

Οικονομικό πλαίσιο: Οι ελληνικές τράπεζες παραμένουν αποκλεισμένες από τις διεθνείς αγορές, λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, με μοναδική υποστήριξη τη χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι ελληνικές τράπεζες λειτουργούν με ελέγχους κεφαλαίων και με την υποχρέωση του περιορισμού της πιστωτικής επέκτασης.

Τεχνολογικό πλαίσιο: Η αποδοτικότητα των υπαρχουσών υποδομών και των δικτύων επικοινωνιών επιδρούν σημαντικά στη στρατηγική των τραπεζών, κυρίως στον τομέα της επικοινωνίας. Παράλληλα, η τεχνολογική καινοτομία, όπως το Internet Banking, το Mobile Banking και άλλα μελλοντικά προϊόντα ηλεκτρονικού εμπορίου Internet, τα virtual stores, η αποτελεσματική χρήση του Διαδικτύου για τη μείωση του κόστους και τη διεύρυνση της αγοράς. Επίσης, η μεγάλη διείσδυση των φορητών συσκευών, τα ηλεκτρονικά δίκτυα και τα smart-phones αυξάνουν τις απαιτήσεις των πελατών και έχουν σημαντική επίδραση στη στρατηγική των τραπεζών. Καμία τράπεζα δεν μπορεί να αγνοήσει της νέες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας.

3.3.2. Το Εσωτερικό Περιβάλλον

Σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος για τις ελληνικές τράπεζες αποτελεί το διαφοροποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Οι ελληνικές τράπεζες προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και ετερογενών δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητές τους εντούτοις σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Οι τράπεζες επίσης, εξυπηρετούν ιδιώτες και επιχειρήσεις, μέσω διάφορων καναλιών, όπως υποκαταστήματα και ηλεκτρονικά συστήματα διανομής (ATM, Internet κ.α.). Επίσης, σε διεθνές επίπεδο έχουν συνεργασίες με εταιρείες πιστωτικών καρτών, όπως οι MasterCard, Visa, Diners Club και άλλες.

Οι τραπεζικοί όμιλοι στην Ελλάδα περιλαμβάνουν μεγάλο φάσμα επενδυτικών υπηρεσιών, όπως υπηρεσίες επενδύσεων χαρτοφυλακίου, αμοιβαία κεφάλαια και διαχείριση κεφαλαίου, καθώς και άλλες υπηρεσίες.

3.4. Αποτύπωση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST)

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της μεθόδου PEST αποτελεί βασικό στοιχείο της ανάπτυξης στρατηγικής των τραπεζών και εργαλείο της λήψης αποφάσεων των ανώτατων στελεχών. Περιλαμβάνει την ανάλυση και ακριβή αποτύπωση του μακρο-περιβάλλοντος μίας τράπεζας, δηλαδή τις δομές και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η ανάλυση PEST περιλαμβάνει τις εξής ευρείες κατηγορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος:

- Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economical)
- Το Κοινωνικό Περιβάλλον (Social)
- Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Η ονομασία προήλθε από τα ακρώνυμα των λέξεων και η ανάλυση PEST αποτελεί ένα βασικό στρατηγικό εργαλείο για μια επιχείρηση. Το μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει την Πολιτική, την Οικονομική, την Κοινωνική και την Τεχνολογική κατάσταση που επικρατεί στην αγορά. Η ανάλυση PEST αποτελεί μέρος του business plan, όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από μόνη της ως ανεξάρτητο εργαλείο.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των τραπεζών αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία για τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τις συνθήκες στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση PEST εντοπίζει τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης και της προσφοράς των υπηρεσιών τους, ανά κλάδο δραστηριοποίησης. Επίσης, προσφέρει μια σημαντική εικόνα για την εξέλιξη του κόστους λειτουργίας τους, βλέπε Johnson and Scholes (1993).

Η χρήση της ανάλυσης PEST στον τραπεζικό τομέα, αφορά στην εκτενή μελέτη των πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών παραγόντων, της μακροοικονομικής σταθερότητας και της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, καθώς και τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης στον 21^ο αιώνα, την τεχνολογία.

Πολιτικό Περιβάλλον

- Πολιτική και οικονομική αστάθεια
- Μεταβλητότητα φορολογικού και θεσμικού πλαισίου
- Σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση και τη δικαιοσύνη
- Μεταβλητότητα στο θεσμικό πλαίσιο των επενδύσεων, καθώς επίσης και καθυστερήσεις στην διαδικασία των αποκρατικοποιήσεων
- Σημαντική εξάρτηση από τις πολιτικές εξελίξεις σε άλλες οικονομίες
- Περιορισμοί που τίθενται από τη συμμετοχή στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως η υποχρεωτική διαδικασία απομόχλευσης και αποχώρησης δραστηριοτήτων από άλλες χώρες.

Οικονομικό περιβάλλον

- Ύφεση και αποπληθωρισμός (δεδομένου ότι οι τράπεζες αποτελούν κυκλικές εταιρείες⁵)
- Κρίση χρέους και διαδικασία απομόχλευσης από την έναρξη της κρίσης το 2010
- Εφαρμογή μέτρων λιτότητας
- Μείωση της βιομηχανικής παραγωγής και της μεταποίησης
- Χαμηλή δημόσια κατανάλωση, λόγω της σημαντικής μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος
- Περιορισμένες επενδύσεις στην οικονομία και έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος
- Αποπληθωρισμός
- Υψηλή φορολογία για τις επιχειρήσεις και τους ελεύθερους επαγγελματίες και τους νέους επιστήμονες.
- Έλλειψη ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και περιορισμένες εξαγωγές
- Υψηλό κόστος δανεισμού
- Υψηλή ανεργία
- Μείωση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων, όπως οι μετοχές στο χρηματιστήριο, οι τιμές των ακινήτων και η αξία των ομολόγων.

Κοινωνικό Περιβάλλον

- Δημογραφικό πρόβλημα και μικρή αύξηση του πληθυσμού
- Έλλειψη διασύνδεσης του εκπαιδευτικού συστήματος με την αγορά εργασίας
- Αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών, αλλά με χαμηλά ποσοστά διείσδυσης και χρήση λόγω ανάγκης (εφαρμογή capital controls)
- Αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, λόγω της κρίσης και της μείωσης του εισοδήματος

⁵ Κυκλική είναι μια εταιρεία που η δραστηριότητά της εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον οικονομικό κύκλο. Σε περιόδους ανάπτυξης παρουσιάζει σημαντική αύξηση των κερδών και του ενεργητικού της, ενώ σε περιόδους ύφεσης παρατηρείται σημαντική μείωση της δραστηριότητας και της κερδοφορίας.

- Κάμψη στην καταναλωτική εμπιστοσύνη
- Μετανάστευση σημαντικού μέρους του ενεργού πληθυσμού (Brain-drain), λόγω της αβεβαιότητας και της έλλειψης ευκαιριών επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

- Ανάπτυξη εταιρειών fintech
- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και επιχειρήσεων τεχνολογίας
- Αύξηση της χρήσης ηλεκτρονικών πληρωμών
- Αύξηση των online καταστημάτων
- Υψηλή ποιότητα τηλεπικοινωνιών και τεχνολογιών πληροφορικής.

3.5. Ανάλυση Ανταγωνισμού στον Τραπεζικό Τομέα

Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζών περιλαμβάνει τους πελάτες, τους προμηθευτές, τον ανταγωνισμό, τους εργαζομένους και τις συνθήκες στην αγορά εργασίας, καθώς και τις εξελίξεις σε τεχνολογικό επίπεδο.

Ο Porter (1979) ανέπτυξε τη θεωρία του για τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο ή αγορά. Το μοντέλο του Porter χρησιμεύει ως βασικό εργαλείο για την ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων σε κάθε αγορά, για τη χάραξη της στρατηγικής.

Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι:

- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών/αγοραστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Η απειλή νέων επιχειρήσεων

Η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνάμεων αυτών παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.1.



Διάγραμμα 3.1: Η αλληλεπίδραση των πέντε δυνάμεων του Porter

Πηγή: Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress. και Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*.

Το μοντέλο του Porter είναι γενικευμένο και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις σε κλαδικό επίπεδο. Το πιο σημαντικό ζήτημα στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η επιλογή των τομέων που θα ανταγωνιστεί η τράπεζα, όπως οι επενδύσεις και οι συναλλαγές. Το χαρακτηριστικό καθεμίας καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν επιμέρους τομέα και κατά συνέπεια την κερδοφορία. Η σημαντικότερη συμβολή του μοντέλου είναι ο προσδιορισμός μιας στρατηγικής που θα επιτύχει να αποδυναμώσει τις υφιστάμενες και δυνητικές απειλές που προκύπτουν από ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Για παράδειγμα, οι αγοραστές αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα κερδοφορίας για οποιαδήποτε επιχείρηση, δεδομένου ότι αποτελούν τη

βασική πηγή εσόδων της. Σημαντικό στοιχείο στο πλαίσιο ανάλυσης των πελατών είναι η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν. Τα τελευταία χρόνια με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την ύπαρξη πολλών καναλιών και εφαρμογών για τη διενέργεια συναλλαγών ή άλλων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει αυξηθεί σημαντικά. Το γεγονός αυτό είχε ως αντίκτυπο τη μείωση των περιθωρίων κέρδους των τραπεζών, από απλές τραπεζικές συναλλαγές.

Αντίστοιχα, η τεχνολογία, οι προμηθευτές και ενδεχομένως η ύπαρξη συνεργειών αποτελούν τρεις ακόμη εξωτερικούς παράγοντες με επίπτωση στους τομείς δραστηριότητάς μιας τράπεζας. Οι επιδράσεις των αποφάσεων και των τάσεων που διαμορφώνονται από ανταγωνιστές, επηρεάζουν τη στρατηγική κάθε τράπεζας. Ο ανταγωνισμός συχνά θεωρείται ως απειλή, ωστόσο, την ίδια στιγμή μπορεί να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για την ανάπτυξη μιας τράπεζας. Η επίδραση των προμηθευτών στον τραπεζικό τομέα είναι μικρή, δεδομένου ότι οι τράπεζες λειτουργούν στον τομέα των υπηρεσιών.

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης πλέον, φαίνεται να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη συνεργειών, με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και την εξοικονόμηση πόρων. Παραδείγματα συνεργειών είναι η χρήση πιστωτικών καρτών όπου μια τράπεζα συμπράττει με μια εταιρεία διαχείρισης πληρωμών με πιστωτικές κάρτες, αλλά και σε μεγάλο βαθμό με προγράμματα επιβράβευσης των πελατών που χρησιμοποιούν κάρτες για πληρωμές σε ψώνια, ταξίδια κ.α.

Πιο συγκεκριμένα, για την ανάπτυξη των απειλών από τον ανταγωνισμό παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα για τις ελληνικές τράπεζες στον πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1: Περιγραφή των δυνάμεων του Porter για την ελληνική τραπεζική αγορά

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
<ul style="list-style-type: none">▪ Οι υπηρεσίες των τραπεζών είναι σημαντικές για την διενέργεια πληρωμών και συναλλαγών, εγχωρίως και στο εξωτερικό. Οι υπηρεσίες αυτές εμπλέκονται σε όλο το φάσμα της οικονομικής ζωής, όπως είδαμε στο 1^ο κεφάλαιο▪ Οι τράπεζες μετά την εφαρμογή των κεφαλαιακών ελέγχων, παρουσιάζουν σημαντικά έσοδα, λόγω της υψηλότερης τιμολογιακής πολιτικής, των προμηθειών από τη χρήση πιστωτικών καρτών και της δέσμευσης χρημάτων σε καταθετικούς λογαριασμούς.▪ Η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών πληρωμών και συναλλαγών μπορεί να στρέψει πολλούς πελάτες σε εναλλακτικά κανάλια πληρωμών, εντούτοις το περιοριστικό πλαίσιο πολλές φορές δυσκολεύει τους πελάτες να κάνουν χρήση των καναλιών αυτών.▪ Ο χρόνος διενέργειας συναλλαγών και το κόστος μεταξύ των τραπεζών πολλές φορές απαιτεί σημαντικότερο χρόνο από εναλλακτικές εταιρείες πληρωμών, με τους πελάτες διεθνώς να δείχνουν να προτιμούν εναλλακτικές επιλογές.▪ Οι πελάτες επιδιώκουν ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών και προσφορά αξίας, γεγονός που συνιστά ένα συνεχή αγώνα βελτίωσης των υπηρεσιών και του ελέγχου του κόστους.
Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
<ul style="list-style-type: none">▪ Στον τραπεζικό τομέα, όπως και στην παροχή υπηρεσιών δεν υφίσταται σημαντική εξάρτηση από τους προμηθευτές.▪ Το βασικότερο στοιχείο αφορά την ομαλή συνεργασία, ιδίως σε λειτουργικό επίπεδο με άλλες εταιρείες που διενεργούν συμπράξεις όπως παρόχους πιστωτικών καρτών (Visa, Mastercard κ.α.) ή με τα προγράμματα επιβράβευσης.
Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
<ul style="list-style-type: none">▪ Η αυξημένη συγκέντρωση του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, με τη δραστική μείωση του αριθμού των τραπεζών, τείνει να περιορίσει τον ανταγωνισμό, ενισχύοντας όμως την χρηματοπιστωτική σταθερότητα.▪ Η φυγή των τραπεζών του εξωτερικού από την αγορά κατά τη διαδικασία της απομόχλευσης που εφάρμοσαν, περιορίζουν ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό στην παροχή τραπεζικών υπηρεσιών.▪ Η αργή ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα, οδηγεί σε μία συνεχή μάχη μόνο για ορισμένες αγορές στόχους. Για παράδειγμα, επιδιώκεται η αύξηση του μεριδίου σε ζητήματα πληρωμών, αλλά όχι παροχής δανείων.▪ Έλλειψη διαφοροποίησης. Είναι δύσκολο για τους πελάτες να γίνεται διάκριση μεταξύ προϊόντων, οπότε ο ανταγωνισμός πραγματοποιείται περισσότερο μέσω της διαφήμισης.▪ Με χαμηλό κόστος αλλαγής οι πελάτες είναι πιο πιθανό να στραφούν σε προϊόντα ανταγωνιστών.

- Τα υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου αυξάνουν το κόστος και λειτουργούν απαγορευτικά για την αύξηση του ανταγωνισμού.
- Μια αναπτυσσόμενη αγορά και οι δυνατότητες για μεγάλα κέρδη προκαλεί τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν.

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

- Οι εναλλακτικές επιλογές αποτελούν σημαντική απειλή για τον τομέα των τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.
- Η ανάπτυξη νέων εφαρμογών fintech αποτελεί τη σημαντικότερη απειλή για τις τράπεζες παγκοσμίως.
- Οι υποκατάστατες υπηρεσίες από fintech start-ups τείνουν να βασίζονται στις αδυναμίες των παραδοσιακών τραπεζών, στοχεύοντας σε πιο ποιοτικές υπηρεσίες. Συνεπώς οι τράπεζες θα πρέπει να συγκλίνουν με την ποιότητα των υπηρεσιών του ανταγωνισμού.
- Η σχέση αξίας και κόστους θα πρέπει να βελτιωθεί στις τράπεζες, δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός τείνει να λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος, για την ίδια αξία.

Η απειλή νέων επιχειρήσεων

- Οι αυξημένες απαιτήσεις σε όρους κόστους και η μείωση της οικονομικής δραστηριότητας, λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας για τη λειτουργία μιας επιχείρησης.
- Οι υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, λειτουργούν ως ένα σημαντικό εφάπαξ σταθερό κόστος, που θα πρέπει να αναπτυχθούν, ώστε οι επιχειρήσεις να φτάσουν στο νεκρό σημείο.
- Όσο περισσότερα διαφοροποιημένα είναι τα προϊόντα, τόσο περισσότερες ευκαιρίες υπάρχουν για την είσοδο νέων επιχειρήσεων.
- Η ύπαρξη κόστους για αλλαγή τράπεζας μπορεί να λειτουργεί απαγορευτικά.
- Όταν η τεχνολογία για την προσφορά μιας τραπεζικής υπηρεσίας ενέχει σημαντικό κόστος και υψηλά πάγια έξοδα σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.

3.6. Εφαρμογή των κεφαλαιακών περιορισμών (Capital Controls) στην Ελλάδα

Πριν από περίπου ένα χρόνο επιβλήθηκαν έλεγχοι επί των τραπεζικών συναλλαγών και της κίνησης κεφαλαίων στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής ήταν επίπονα για την οικονομία και την οικονομική δραστηριότητα. Εντούτοις, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι παρά το γεγονός ότι τα μέτρα εφαρμογής ήταν αρκετά αυστηρά για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, η

χρήση ηλεκτρονικών μέσων πληρωμών συνέβαλλε θετικά στην εξομάλυνση της εφαρμογής.

Πολλοί οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι οι έλεγχοι κίνησης κεφαλαίων περιορίζουν την οικονομική αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη. Στον αντίποδα, άλλοι οικονομολόγοι στέκονται θετικά ως προς την επιβολή τους, ανάλογα με την συγκυρία και τις ανάγκες που υπάρχουν. Η οπτική αυτή αφορά το γεγονός ότι η επιβολή τους αφορά ένα μέτρο ασφάλειας για τη σταθεροποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, σε ακραίες συνθήκες αναλήψεων από τους καταθέτες.

Για να περιγράψουμε την επίδραση των ελέγχων κεφαλαίων, είναι ζωτικής σημασίας να έχουμε τον ακριβή ορισμό τους. Ο έλεγχος της ελεύθερης διακίνησης κεφαλαίων είναι μια σειρά μέτρων περιορισμού στις πληρωμές και τη διακίνηση χρημάτων που ξεκινά με μια “τραπεζική αργία”, δηλαδή παύση της λειτουργίας των τραπεζών. Σκοπός είναι να αποτραπεί η ανάληψη μετρητών από καταθέτες, η επιβολή ορίων αναλήψεων ή οι πλήρεις απαγορεύσεις στις συναλλαγές.

Οι έλεγχοι σε κινήσεις κεφαλαίων αποφασίζονται από τις κυβερνήσεις σε συνεργασία με την κεντρική τράπεζα της χώρας, ώστε να προστατευθεί το χρηματοπιστωτικό σύστημα από την κατάρρευση/χρεοκοπία και με σκοπό να ρυθμίσει την κίνηση των ροών κεφαλαίων (κυρίως των εκροών κεφαλαίων/καταθέσεων από τις τράπεζες).

Γενικά, οι μορφές των ελέγχων κεφαλαίων περιλαμβάνουν τους συναλλαγματικούς ελέγχους που απαγορεύουν ή απλώς περιορίζουν σε κάποιο βαθμό την αγορά και την πώληση του εθνικού νομίσματος με το επιτόκιο της αγοράς, την αγορά ή πώληση διαφόρων χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων στις διεθνείς αγορές, την επιβολή φόρων και υψηλών χρεώσεων επί των συναλλαγών, τις ελάχιστες απαιτήσεις στο χρόνο παραμονής των κεφαλαίων ή ακόμα και τα όρια για το ποσό των χρημάτων που ένας απλός πολίτης έχει το δικαίωμα να μεταφέρει εκτός της χώρας.

Τον Ιούνιο του 2015, η χώρα μας, στο τέλος της περιόδου παράτασης διάσωσης, δεν ολοκλήρωσε τη διαδικασία της συμφωνίας με τους

ευρωπαϊούς εταίρους για επέκταση του προγράμματος χρηματοδότησης της οικονομίας. Παράλληλα, ανακοινώθηκε η διενέργεια δημοψηφίσματος για την αποδοχή των δημοσιονομικών μέτρων από την ελληνική κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτών των αποφάσεων, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αποφάσισε να σταματήσει την αύξηση του επιπέδου της ρευστότητας βοήθειας έκτακτης ανάγκης για τις ελληνικές τράπεζες, λόγω της έλλειψης προγράμματος χρηματοδότησης της οικονομίας. Υπό αυτήν την περίπτωση, η ελληνική κυβέρνηση αναγκάστηκε να εφαρμόσει αμέσως ελέγχους σχετικά με τις τραπεζικές μεταφορές από τις ελληνικές τράπεζες σε ξένες, καθώς και αυστηρά όρια για αναλήψεις μετρητών.

Οι Έλληνες πολίτες με χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες ήταν σε θέση να αποσύρουν 60€ ανά ημέρα, μπορούσαν να κάνουν μόνο online μεταφορές και μόνο στο εσωτερικό της χώρας, αλλά μπορούσαν να εξακολουθούν να πληρώνουν με τις κάρτες τους στα καταστήματα για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Οι συνταξιούχοι χωρίς τραπεζική κάρτα βρέθηκαν σε ιδιαίτερα δύσκολη κατάσταση. Αυτός ήταν ο λόγος για τον οποίο η κυβέρνηση αποφάσισε μία εβδομάδα αργότερα να «ανοίξει» τις τράπεζες δίνοντας στους συνταξιούχους τη δυνατότητα να αποσύρουν 120€ ανά εβδομάδα. Ως μέρος των ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων, οι Έλληνες δεν ήταν πλέον σε θέση να κάνουν αγορές στο εξωτερικό. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις Έλληνες κάτοχοι καρτών δεν μπορούσαν πλέον να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες στο εξωτερικό.

Από την άλλη πλευρά και οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν πολύ σοβαρά προβλήματα. Ένα ιδιαίτερο εμπόδιο ήταν το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν μπορούσαν πλέον να εισάγουν πρώτες ύλες. Οι εξαγωγές άρχισαν επίσης να πέφτουν καθώς Έλληνες κατασκευαστές αναγκάστηκαν να ακυρώσουν παραγγελίες από τους αγοραστές στο εξωτερικό. Οι εγχώριοι προμηθευτές, λόγω της αβεβαιότητας, άρχισαν να ζητούν προκαταβολή πληρωμών σε μετρητά, με αποτέλεσμα αυξανόμενες καθυστερήσεις παράδοσης. Αν και οι περισσότερες οικογενειακές και μικρές επιχειρήσεις δεν ήταν σε θέση να κάνουν αγορές, μερικές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις με τραπεζικούς λογαριασμούς στο εξωτερικό μπορούσαν να αποφύγουν αυτό το

πρόβλημα με τη χρήση ξένων τραπεζικών λογαριασμών τους, προκειμένου να πληρώσουν τους προμηθευτές τους.

Επίσης ο έλεγχος κεφαλαίων σαν κυβερνητική πολιτική μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα των κατοίκων μιας χώρας στην απόκτηση ξένων περιουσιακών στοιχείων (εκροή εγχώριων κεφαλαίων) και/ή τον περιορισμό αλλοδαπών για την αγορά εγχώριων περιουσιακών στοιχείων (εισροή ξένων κεφαλαίων) .

Τα βασικότερα μέτρα που περιλαμβάνονται στο σχέδιο εφαρμογής των capital controls για τον περιορισμό των κινήσεων κεφαλαίων είναι:

- Η μεταφορά κεφαλαίων εκτός χώρας απαγορεύεται ή διενεργείται με περιορισμούς
- Επιβολή ορίων αναλήψεων μετρητών από ιδιώτες και επιχειρήσεις
- Περιορισμένη πρόσβαση στους τραπεζικούς λογαριασμούς ιδιωτών και επιχειρήσεων
- Κεντρικός έλεγχος από το Υπουργείο Οικονομικών των εξαγωγών και εισαγωγών
- Θέσπιση ανώτατων ορίων στη διεθνή πώληση ή αγορά διαφόρων χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων
- Δεσμευτική διάρκεια προθεσμιακών καταθέσεων έως την ημερομηνία λήξης τους, χωρίς να μπορεί ο ιδιώτης να χρησιμοποιήσει τις καταθέσεις του νωρίτερα, ουσιαστικά αποτελεί απαγόρευση πρόωρων αναλήψεων.
- Δέσμευση στη λήψη μετρητών με τη χρήση επιταγών, επιτρέπεται μόνο η κατάθεση τραπεζικών επιταγών
- Περιορισμένη χρήση πιστωτικών ή χρεωστικών καρτών για αγορές στο εξωτερικό

Ο ποιο ουσιαστικός λόγος που επιβάλλονται έλεγχοι του τραπεζικού – χρηματοπιστωτικού συστήματος, είναι για την παύση εκροών από τον τραπεζικό τομέα. Συνήθως, μετά την επιβολή ελέγχων στις κινήσεις κεφαλαίων. Απαιτείται σημαντικό χρονικό διάστημα έως την πλήρη άρση τους. Εντούτοις, στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιπτώσεις των capital controls ιδίως στην κατανάλωση, δεν είναι ιδιαίτερα

περιοριστικοί, όπως σε αντίστοιχες καταστάσεις του παρελθόντος σε άλλες χώρες, δεδομένης της ευρύτερης χρήσης των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Εντούτοις, η επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων είναι ιδιαίτερα δυσμενής για το επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.7. Η Μεγάλη Πρόκληση: Η Ανάκτηση της Αξιοπιστίας

Οι μεγαλύτερες τράπεζες παγκοσμίως έχουν προβεί επί δεκαετίες σε ορισμένες ακατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις, που έχουν πλήξει την αξιοπιστία τους και την εμπιστοσύνη της κοινωνίας. Απόρροια αυτών των στρατηγικών ήταν η διάσωσή τους στις χώρες της Ευρώπης και τις ΗΠΑ, με σημαντικά κεφάλαια που παρείχαν οι κυβερνήσεις. Η ανάγκη για ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών προέκυψε από τα επισφαλή δάνεια που συσσωρεύσαν για δύο κυρίως λόγους:

- Τη δημιουργία μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων σε δημόσιο χρέος χωρών με αυξημένη επικινδυνότητα και σε επισφαλείς επιχειρήσεις που έλαβαν σημαντικά επιχειρηματικά δανειακά κεφάλαια ή σε στεγαστικά δάνεια προς ιδιώτες, που λόγω της πτώσης των τιμών των ακινήτων οι εγγυήσεις που παρείχαν απώλεσαν την αξία τους.
- Η διενέργεια διευρυμένων εξαγορών σε άλλες χώρες που παρουσίαζαν μεγαλύτερη επικινδυνότητα. Αυτό συνέβη κυρίως σε τράπεζες μεγάλων οικονομιών (ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία και άλλες) και δεν αφορά για παράδειγμα την επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια και άλλες χώρες.

Για την ανάκτηση της αξιοπιστίας τους οι τράπεζες πρέπει να παρουσιάζουν επαρκή κεφαλαιοποίηση. Αυτό επιτυγχάνεται με τις αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και εντατική απομόχλευση, που πραγματοποιείται με την πώληση υγιών περιουσιακών στοιχείων ή τραπεζών τις οποίες είχαν εξαγοράσει σε άλλες χώρες.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν., (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξενόγλωσση

- Johnson G. and Scholes K., (1993), «Exploring Corporate Strategy», Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York: FreePress.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση SWOT στον Τραπεζικό Κλάδο

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για το στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό οποιασδήποτε επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT αναπτύχθηκε από τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Stanford Albert Humphrey.

Η βασική χρήση της αφορά την ανάλυση και διερεύνηση από την πλευρά των διοικήσεων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας οποιασδήποτε επιχείρησης και στην περίπτωση μας μιας τράπεζας. Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια χρήσιμη μεθοδολογία σύνοψης των σχέσεων μεταξύ των βασικών περιβαλλοντικών επιρροών για μια επιχείρηση και των στρατηγικών δυνατοτήτων της επιχείρησης αυτής. Ως εκ τούτου μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί την ατζέντα ανάπτυξης νέων στρατηγικών ή επαναπροσδιορισμού των υπάρχοντων στρατηγικών μιας επιχείρησης.

Ο σκοπός είναι να προσδιορισθεί ο βαθμός στον οποίο η υπάρχουσα στρατηγική μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τα δυνατά και αδύνατα σημεία της είναι ικανά να αντεπεξέλθουν στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η ανάλυση SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Σε ελληνική απόδοση αφορά:

- A) τα ισχυρά σημεία
- B) τα αδύνατα σημεία
- Γ) τις ευκαιρίες και
- Δ) τις απειλές.

Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται από τις τράπεζες και πιο συγκεκριμένα τα ανώτατα στελέχη, όταν καλούνται να λάβουν αποφάσεις σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους που έχουν αποφασιστεί.

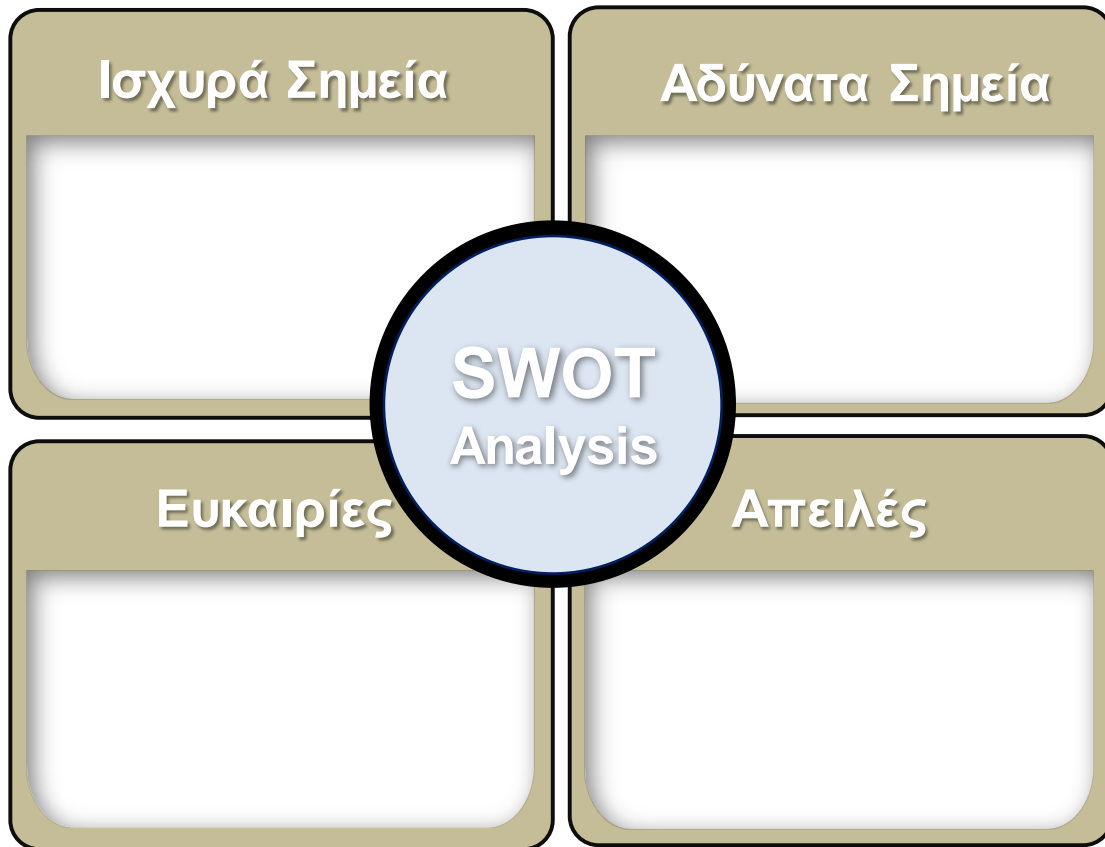
Η εφαρμογή της ανάλυσης SWOT είναι πολύ απλή. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο μιας ανάλυσης SWOT εξετάζονται αρχικά τα ισχυρά/δυνατά σημεία της τράπεζας (strengths) και αντίστοιχα τα αδύνατα σημεία (weaknesses) ή οι αδυναμίες της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Το δεύτερο στάδιο αφορά τη μελέτη των δυνητικών ευκαιριών (opportunities) που αναδύονται στο υπάρχον περιβάλλον και το πλαίσιο που κινείται η τράπεζα, καθώς και τις ενδεχόμενες απειλές (threats) που υπάρχουν, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού ή και από συστημικούς παράγοντες.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους (βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη, προσωπικό, τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται, διαδικασίες, στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης και επενδύσεων κ.λπ.)

Στον αντίποδα, οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος και ουσιαστικά αποτελούν τις σημαντικότερες προκλήσεις που οι τράπεζες καλούνται να αντιμετωπίσουν με επιτυχία για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους. Τα στοιχεία αυτά επισημαίνουν ζητήματα στα οποία οι τράπεζες θα πρέπει να προσαρμοστούν. Τέτοια ζητήματα είναι για παράδειγμα η είσοδος νέων ανταγωνιστών, όπως στο σημερινό περιβάλλον είναι η ραγδαία ανάπτυξη των εταιρειών fintech, την άνοδο νέων αγορών κ.α.

Η τυπική δομή της απεικόνισης μιας ανάλυσης SWOT, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.1



Διάγραμμα 4.1: Πρότυπο Ανάλυσης SWOT

Πηγή: *Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. Strategic change, 7(2), 101-109.*

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία της χάραξης στρατηγικής των επιχειρήσεων, όπως και των τραπεζών. Βασικό χαρακτηριστικό του εργαλείου είναι ότι επιτυγχάνει τη συνοπτική αποτύπωση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας τράπεζας, με δεδομένες τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και τις τάσεις της αγοράς. Το εργαλείο αυτό χρησιμεύει στα ανώτατα στελέχη των τραπεζών για τη χάραξη του οράματος και του προορισμού της τράπεζας, κάτι που αποτελεί τον πυρήνα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ανάλυση αυτή σχεδιάζεται σε μια μήτρα, όπου αναλύονται οι δυνάμεις (S), οι αδυναμίες (W), οι ευκαιρίες (O) και οι απειλές (T). Οι τράπεζες, όπως κάθε επιχείρηση, επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους και της αξίας προς τους μετόχους τους, μέσω της ανάπτυξης και βελτίωσης των υπηρεσιών τους, σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πλαίσιο. Στις μέρες μας ο ανταγωνισμός

αφορά όχι μόνο τα υπόλοιπα παραδοσιακά πιστωτικά ιδρύματα, αλλά και τις εταιρείες fintech που προσφέρουν τραπεζικές και λοιπές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σε πελάτες, μέσω της χρήσης τεχνολογικών εφαρμογών και την ανάπτυξη υπηρεσιών, μέσω της χρήσης κάποιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας προσβάσιμης στους χρήστες τους. Με τον τρόπο αυτό καλύπτουν ανάγκες, όπως η χορήγηση πιστώσεων, η παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, οι επενδύσεις και άλλες υπηρεσίες. Οι εταιρείες fintech συγκαταλέγονται στην κατηγορία των μη-χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, που προσφέρουν ψηφιακές (online ή mobile) χρηματοοικονομικές και τραπεζικές υπηρεσίες.

Στο περιβάλλον αυτό του αυξανόμενου ανταγωνισμού, η χρήση της ανάλυσης SWOT επιτυγχάνει τον εντοπισμό των ισχυρών σημείων μιας τράπεζας, για την αξιοποίησή τους και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς της, καθώς και την εύρεση και ανάδειξη των αδυναμιών, ώστε γίνουν βελτιωτικές κινήσεις. Η ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών, χαρτογραφεί την αφετηρία και τη θέση της τράπεζας για το μέλλον.

Το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης, όπου καταγράφονται οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη μελλοντική πορεία της τράπεζας, δεδομένου ότι πρέπει να ενεργοποιηθούν μηχανισμοί για την αξιοποίηση των ευκαιριών που θα μεταφραστούν σε μελλοντική κερδοφορία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ οι απειλές θα πρέπει να αντιμετωπιστούν επιτυχώς, ώστε να μη οδηγήσουν σε καταστροφή αξίας για την τράπεζα μακροπρόθεσμα.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις βασικές δυνάμεις των ελληνικών τραπεζών αυτές περιλαμβάνουν την ιστορία τους και την ισχυρή παρουσία τους στις χώρες των Βαλκανίων, της Τουρκίας και της Αιγύπτου, πριν την κρίση. Η διεθνής παρουσία, τους έχει προσδώσει ισχυρό brand name. Ακόμα ένα από τα σημαντικότερα μη-οικονομικά στοιχεία τους, που τους διασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι το εκπαιδευμένο και έμπιστο ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα, ευκαιρία αποτελεί ότι λόγω της κρίσης οι ξένες τράπεζες που είχαν παρουσία στην Ελλάδα αποχώρησαν με αποτέλεσμα οι ελληνικές τράπεζες να μην αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό στην εγχώρια τραπεζική αγορά.

Επίσης, την τελευταία 10ετία οι ελληνικές τράπεζες έχουν διενεργήσει σημαντικές επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα και έχουν εκσυγχρονίσει τις υπηρεσίες τους στα πρότυπα των ευρωπαϊκών τραπεζών, ενσωματώνοντας σημαντικές καινοτομίες. Σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, όπως οι υπηρεσίες e-banking, mobile-banking και οι αυτόματες πληρωμές, που επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας. Σε σύγκριση με τα παραδοσιακά τραπεζικά καταστήματα, η επέκταση της ηλεκτρονικής τραπεζικής θα συμβάλει στη μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών.

Επιπροσθέτως, παρά τα προβλήματα που αντιμετώπισαν με την κρίση χρέους στην Ελλάδα, ανακεφαλαιοποιήθηκαν με επιτυχία, διαθέτοντας πλέον ισχυρή κεφαλαιακή βάση, που διασφαλίζει τη βιωσιμότητα των συστημικών τραπεζών και τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Παράλληλα, στο πλαίσιο εξυγίανσης και αναδιάρθρωσής τους, εφαρμόζουν ορθολογική οικονομική διαχείριση και επιτυγχάνουν σταθερή μείωση λειτουργικού και μισθοδοτικού κόστους.

Όσον αφορά τις αδυναμίες τους, αυτές είναι πολλές και σημαντικές, εντούτοις δεν αφορούν κυρίως στις τράπεζες και τη λειτουργία τους, αλλά σε μακροοικονομικούς κινδύνους και στον αυξημένο κίνδυνο χώρας. Ο αυξημένος κίνδυνος οδηγεί σε αύξηση και διατήρηση σε υψηλά επίπεδα των επιτοκίων, γεγονός που αυξάνει το κόστος χρηματοδότησης της οικονομίας.

Αντίστοιχα, στον πίνακα 4.1. που ακολουθεί αναπτύσσεται η ανάλυση SWOT για μια συστημική ελληνική τράπεζα, όπου καταγράφονται τα ισχυρά και αδύναμα σημεία, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία.

Πίνακας 4.1: Ανάλυση SWOT μιας συστημικής ελληνικής τράπεζας στην τρέχουσα συγκυρία

Ισχυρά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σημαντική ιστορία και σημαντική παρουσία σε άλλες χώρες, ιδίως στα Βαλκάνια ▪ Ολοκλήρωση ανακεφαλαιοποίησης ▪ Εκπαιδευμένο και έμπιστο ανθρώπινο δυναμικό ▪ Υποδομές σε πληροφοριακά συστήματα ▪ Ισχυρή κεφαλαιακή βάση, μετά την ανακεφαλαιοποίηση ▪ Ορθολογική οικονομική διαχείριση ▪ Σταθερή μείωση λειτουργικού και μισθοδοτικού κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Περιβάλλον ύφεσης της οικονομίας ▪ Χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα, λόγω κινδύνου χώρας ▪ Συχνές αλλαγές σε διοικήσεις ▪ Περιορισμένη κερδοφορία ή ζημιές ▪ Αδυναμία διαχείρισης “κόκκινων” δανείων ▪ Υστέρηση σε καινοτομία, συγκριτικά με τράπεζες του εξωτερικού ▪ Εφαρμογή Capital controls και η περαιτέρω διαδικασία απομόχλευσης ▪ Υψηλό κόστος δανεισμού και αποκλεισμός από τις διεθνείς αγορές
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σύγχρονα χρηματοδοτικά εργαλεία και επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ. ΕΣΠΑ). ▪ Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου). ▪ Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες ▪ Η τεχνολογική πρόοδος ▪ Δυνατότητες για cross-selling ▪ Μικρή συμμετοχή των εναλλακτικών δικτύων και fintech στην ελληνική αγορά. ▪ Ηλεκτρονική αγορά και πληρωμές ▪ Νέοι τρόποι δικτύωσης όπως π.χ. social media, blogs κ.α. ▪ Δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από τράπεζες του εξωτερικού 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολιτική και μακροοικονομική αβεβαιότητα ▪ Οικονομική ύφεση και υψηλό δημόσιο χρέος ▪ Περιορισμένη εμπιστοσύνη πολιτών στις τράπεζες ▪ Capital controls, στοιχείο που συνδέεται με τον κλονισμό της εμπιστοσύνης ▪ Μεγάλο ποσοστό μη εξυπηρετούμενων δανείων λόγω μείωσης εισοδημάτων ιδιωτών ▪ Οι παγκόσμιες πολιτικοοικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, μετανάστευση/προσφυγικό) ▪ Χρηματοδοτικά προβλήματα, λόγω του αποπληθωρισμού και των χαμηλών επιτοκίων. ▪ Αυξανόμενος ρυθμός των μη-εξυπηρετούμενων δανείων ▪ Η άνοδος των εταιρειών fintech που λαμβάνουν σημαντικά μερίδια αγοράς

Η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε τράπεζα, με τη χρήση του οποίου τα στελέχη των τραπεζών, μπορούν να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν τα ισχυρά σημεία της τράπεζας, να επενδύσουν πάνω σε αυτά και να εκμεταλλευτούν τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν.

Παράλληλα, το εργαλείο επιτρέπει τη χαρτογράφηση και προσδιορισμό των απειλών και των κινδύνων που παρουσιάζονται ή ελλοχεύουν μελλοντικά, ώστε να υιοθετήσουν την κατάλληλη στρατηγική.

Από την ανάπτυξη του πίνακα της ανάλυσης SWOT μπορούμε να μετασχηματίσουμε τον πίνακα αυτό στη μήτρα TOWS⁶, όπως περιγράφεται στο βιβλίο των Wheelen and Hunger (2004). Η μήτρα αυτή συμβάλλει στην ανάπτυξη στρατηγικών για την αξιοποίηση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών, μέσω της αξιοποίησης των ισχυρών εσωτερικών σημείων και τη λήψη αποφάσεων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αδυναμιών.

Η μήτρα TOWS απαρτίζεται από τέσσερις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές.

- **ST- Επιφυλακτικές Στρατηγικές**
- **WT - Αμυντικές στρατηγικές**
- **SO - Δυναμικές Στρατηγικές**
- **WO - Επιλεκτικές Στρατηγικές Βελτιώσεις**

Οι στρατηγικές ST (ή Επιφυλακτικές Στρατηγικές) αφορούν την αξιοποίηση ισχυρών σημείων για την αποφυγή ή τον περιορισμό των απειλών. Οι στρατηγικές WT (ή Αμυντικές Στρατηγικές) στοχεύουν στην αντιμετώπιση των αδύναμων στοιχείων και τον περιορισμό των επιδράσεών τους. Οι στρατηγικές SO (ή Δυναμικές Στρατηγικές) αφορούν την αξιοποίηση των ισχυρών σημείων για την εκμετάλλευση των εξωτερικών ευκαιριών. Ενώ οι στρατηγικές WO (ή Επιλεκτικές Στρατηγικές Βελτιώσεις) αφορούν τη λήψη αποφάσεων για την εφαρμογή μέτρων που περιορίζουν τα αδύναμα σημεία,

⁶ Το συγκεκριμένο ακρώνυμο προκύπτει από την αντιστροφή του SWOT

τα οποία εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Στο διάγραμμα 4.2 παρουσιάζεται η μήτρα TOWS.

Εξωτερικό Περιβάλλον	ΑΠΕΙΛΕΣ	ST- Επιφυλακτικές Στρατηγικές Αξιοποίηση ισχυρών σημείων για την αποφυγή ή τον περιορισμό αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές	WT - Αμυντικές στρατηγικές Αμυντικές στρατηγικές για την αντιμετώπιση των αδύναμων σημείων και τον περιορισμό των επιδράσεών τους.
	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	SO - Δυναμικές Στρατηγικές Αξιοποίηση ισχυρών σημείων για την εκμετάλλευση των εξωτερικών ευκαιριών.	WO – Επιλεκτικές Στρατηγικές Βελτιώσεις Λήψη αποφάσεων για την εφαρμογή μέτρων που περιορίζουν τα αδύναμα σημεία, τα οποία εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται
		ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
Εσωτερικό περιβάλλον			

Διάγραμμα 4.2: Μήτρα TOWS για τη διαμόρφωση των 4 εναλλακτικών στρατηγικών

Πηγή: *Wheelen and Hunger (2004)*

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν., (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξενόγλωσση

- Batiz-Lazo, Bernado, and Douglas Wood. «Strategy, competition and diversification in European and Mexican banking.» *International Journal of Bank Marketing* 21.4 (2003): 202-216.
- Brown, Rachel, ed. «The retail banking industry in 2015: Trends and strategies to focus on and develop.» *Strategic Direction* 23.6 (2007): 32-34.
- Humphrey, A. S. (2005). *SWOT analysis*.
- Hunger D. and Wheelen T., (2004), «Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability», Prentice Hall.
- Lester, Dennell R., and Brian H. Kleiner. «Management Strategies in the Banking Industry.» *Management Research News* 18.3/4/5 (1995): 34-39.
- Nellis, Joseph G., Kathleen M. McCaffery, and Robert W. Hutchinson. «Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium.» *International Journal of Bank Marketing* 18.2 (2000): 53-64.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- Porter M., «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, Vol.52, 1987.

Κεφάλαιο 5

Προτεινόμενες Στρατηγικές για τον Τραπεζικό Κλάδο

5.1. Ανάλυση Μελλοντικών Τάσεων

Το οικονομικό τοπίο μεταβάλλεται συνεχώς και οι τράπεζες, καθώς και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να δώσουν λύσεις σε μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Οι τάσεις αυτές δεν περιορίζονται σε κάποια μόνο πτυχή της λειτουργίας τους, αλλά επιδρούν ολιστικά στη στρατηγική των τραπεζών και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους σε κάθε επίπεδο και στάδιο της σχέσης μαζί τους.

Η ανάλυση των μελλοντικών τάσεων, αποτελεί μια βασική διαδικασία για τα στελέχη των τραπεζών. Η εκτίμηση των βασικών τάσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη στρατηγική των τραπεζών. Ιδίως σε ένα περιβάλλον κρίσης, οι μελλοντικές τάσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν στο πλαίσιο που ορίζει το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η οικονομική κρίση και η κρίση χρέους στην Ελλάδα, οδήγησε τις ελληνικές τράπεζες από μια περίοδο σταθερότητας και ευημερίας, σε αυξημένη αβεβαιότητα.

Η μεγάλη πρόκληση είναι ο κλάδος να προσαρμοστεί σε εξωγενείς διαταραχές, με βάση τις προκλήσεις που αναδύονται και επιδρούν άμεσα στα επιχειρηματικά μοντέλα, τις επόμενες δεκαετίες. Σε πρόσφατη μελέτη της η ΕΥ (2013)⁷, με βάση το υπόδειγμα PEST ορίζει οκτώ μεγάλες τάσεις που αναμένεται να διαμορφώσουν το μέλλον των τραπεζών με ορίζοντα το 2030. Η ανάλυση των τάσεων πραγματοποιείται σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο.

⁷ ΕΥ (2013), "Building the bank of 2030 and beyond: The themes that will shape it".

Πιο αναλυτικά, σε πολιτικό επίπεδο, οι δύο βασικές τάσεις αφορούν α) στο χαρακτήρα των τραπεζών σε εθνικές ή παγκόσμιες και β) στην κρατική παρέμβαση στον τραπεζικό κλάδο. Σε οικονομικό επίπεδο, η βασική πρόκληση είναι α) οι εμπορικές συναλλαγές και οι χώρες που θα ενισχύσουν το μερίδιό τους και β) η ανάπτυξη νέων αγορών. Σε κοινωνικό επίπεδο, οι δύο μέγα-τάσεις είναι α) η αλλαγή στη δημογραφία και β) οι διαπροσωπικές τάσεις με τους πελάτες και η διαχείρισή τους και τέλος σε τεχνολογικό επίπεδο αφορά α) τις τάσεις στο σύστημα των πληρωμών και β) στη στάση όσον αφορά θέματα που σχετίζονται με το περιβάλλον και την ενέργεια.

Επιπλέον, στο πολιτικό επίπεδο οι τράπεζες που δεν αναγκάστηκαν να περιορίσουν τις παγκόσμιες δραστηριότητές τους, θα πρέπει να αναπτύξουν μια παγκόσμια στρατηγική και να καλλιεργήσουν μια παγκοσμιοποιημένη κουλτούρα. Σύμφωνα με την ΕΥ (2013) οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα θα πρέπει να προσαρμόσουν το παγκόσμιο μοντέλο, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί με την κουλτούρα των χωρών στις οποίες έχουν δραστηριότητα. Αντίθετα, τράπεζες που αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα, λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης ή της κρίσης χρέους, θα πρέπει να επικεντρωθούν στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Για παράδειγμα, οι ελληνικές τράπεζες είχαν μια ευρεία και ισχυρή θέση σε πολλές βαλκανικές χώρες πριν την κρίση. Όμως το ξέσπασμα της κρίσης, τις οδήγησε σε μια διαδικασία απομόχλευσης, όπου εκποίησαν τα μερίδιά τους σε αυτές τις αγορές, περιορίζοντας τις δραστηριότητές τους στην Ελλάδα. Επομένως, η τάση αυτή δεν τις επηρεάζει άμεσα, εντούτοις θα πρέπει να μπορέσουν να παρακολουθήσουν τις αλλαγές που διενεργούνται σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.

Επιπλέον, οι επιπτώσεις της κρίσης και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις έχουν ωθήσει πολλές χώρες να υιοθετήσουν μέτρα “προστατευτισμού”, όπως για παράδειγμα στην Ελλάδα τα capital controls. Αυτό επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τον ανταγωνισμό στον τραπεζικό τομέα. Για παράδειγμα, ξένες τράπεζες δύσκολα θα εισέλθουν σε μια αγορά που έχει περιορισμούς στις κινήσεις κεφαλαίων, επομένως οι ελληνικές τράπεζες δεν αναμένεται να αντιμετωπίσουν ανταγωνισμό. Επίσης, ο προστατευτισμός

έγκειται σε μεγάλο βαθμό στον ορισμό διοικήσεων και περιορισμών στη λειτουργία τους.

Επιπλέον, το παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα είναι σε ένα μεταίχμιο αλλαγών που βρίσκονται σε εξέλιξη, προς μια νέα αρχιτεκτονική και ένα νέο πλαίσιο ρυθμίσεων. Η ελληνική κυβέρνηση συμμετέχει στη δομή και την ημερήσια λειτουργία του τραπεζικού κλάδου. Σύμφωνα με τη μελέτη της ΕΥ το στοιχείο αυτό επηρεάζει σημαντικά τα τραπεζικά επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς οι κυβερνήσεις διαθέτουν περιορισμένους πόρους, επιχειρηματικές δεξιότητες και αποτελεσματικότητα για τη διοίκηση των τραπεζών. Τέλος, σε ευρωπαϊκό επίπεδο βρίσκονται τα ζητήματα της τραπεζικής ένωσης, όπου ορίζονται σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία και τον έλεγχο των ιδρυμάτων.

Σε οικονομικό επίπεδο, το εμπόριο και η πραγματική οικονομία κινεί τα χρηματοπιστωτικά συστήματα. Οι τράπεζες θα πρέπει να αξιοποιήσουν τις νέες τάσεις στην οικονομική δραστηριότητα και τις ανάγκες των επιχειρήσεων, προσφέροντας υπηρεσίες με νέα πρότυπα και δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αξιοποιήσουν νέες αναδυόμενες αγορές τόσο σε όρους οικονομιών, όσο και σε όρους τμημάτων μιας αγοράς, όπως για παράδειγμα την αγορά των millennials.

Η ανάγκη αυτή προκύπτει και από τα δημογραφικά και κοινωνικά στοιχεία, όπως η γήρανση του πληθυσμού και τις ανάγκες τους, δεδομένης της αλλαγής στην ηλικιακή διάρθρωση της κοινωνίας. Τα νέα τραπεζικά επιχειρηματικά μοντέλα θα πρέπει να μπορούν να εξυπηρετήσουν αυτή την αγορά, καθώς και την νεότερη γενιά που υιοθετεί ταχύτατα τις τεχνολογικές τάσεις. Παράλληλα, οι σχέσεις με τους πελάτες αναμένεται να μεταβληθούν. Οι νέες αξίες που αναδεικνύονται είναι η παροχή ολοένα και περισσότερο προσωποποιημένων υπηρεσιών και ιδίως σχέσεων εμπιστοσύνης. Οι τράπεζες θα πρέπει να δώσουν έμφαση στις προσωπικές τους σχέσεις με τους πελάτες, μέσω τεχνικών ανάλυσης των δεδομένων (big data). Με βάση την ανάλυση αυτών των μεγεθών και των χαρακτηριστικών των πελατών θα πρέπει να προσφέρουν προσωποποιημένες λύσεις για τις ανάγκες των πελατών, σε ατομικό επίπεδο και όχι σε επίπεδο ομάδας.

Τέλος, όσον αφορά την επίδραση της τεχνολογίας, ο πρώτος τομέας που παρουσιάζει σημαντικές αλλαγές είναι τα συστήματα πληρωμών. Στον τομέα αυτό αναπτύσσονται νέες αγορές και νέα μοντέλα, με την τεχνολογία να ενέχει επαναστατικό ρόλο στις επερχόμενες αλλαγές. Η νέα παγκόσμια αγορά πληρωμών περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό από μη-τραπεζικούς παρόχους υπηρεσιών πληρωμών, οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες όπως web ή mobile banking. Επίσης, η διείσδυση των νέων τεχνολογιών στη ζωή μας έχει οδηγήσει σε ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση για ταχύτερη, οικονομικότερη και αμεσότερη διεκπεραίωση συναλλαγών.

Τέλος η κρίση ανέδειξε μια νέα πτυχή, εκείνη της επίδρασης στην κοινωνία. Σήμερα, περισσότερο από το παρελθόν, η ζήτηση προσδιορίζεται από περιβαλλοντικούς παράγοντες που σχετίζονται με την παραγωγή ενέργειας, την προστασία του περιβάλλοντος, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και θα απαιτήσει νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και μια νέα κουλτούρα από πλευράς των τραπεζών. Αυτή είναι πιθανό να περιλαμβάνει τη χρηματοδότηση και τη συγκέντρωση χρημάτων υποστήριξης για τα μεγάλα ενεργειακά έργα, την αποτελεσματική λειτουργία χωρίς γραφειοκρατία και χρήση χαρτιού για συναλλαγές κ.ο.κ.

5.2. Ο Ρόλος της Τεχνολογίας

Η ταχύτητα με την οποία η τεχνολογία συνεχίζει να διεισδύει στην οικονομία και στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είναι ραγδαία. Η κοινωνία παρουσιάζει αυξημένη ένταση στην υιοθέτηση των τεχνολογικών καινοτομιών, σε σχέση με το παρελθόν. Για παράδειγμα, χρειάστηκαν πολλά χρόνια για τη διείσδυση του τηλεφώνου, της τηλεόρασης, των ηλεκτρονικών υπολογιστών στις περισσότερες χώρες, σε σχέση με τα κινητά τηλέφωνα, τα tablet ή τα smartphones.

Σύμφωνα με αναλύσεις, όπως εκείνες που είδαμε στην εισαγωγή, ο τραπεζικός κλάδος αναμένεται τα επόμενα χρόνια να παρουσιάσει κοσμογονικές αλλαγές. Οι βασικές ανάγκες των πελατών στις οποίες οι

τράπεζες θα πρέπει να ανταποκριθούν και να προσφέρουν προσωπικές λύσεις οι οποίες θα πρέπει να έχουν ως προτεραιότητες τα εξής στοιχεία:

- Χρήση της τεχνολογίας με επίκεντρο τον πελάτη και όχι τις υπηρεσίες, ώστε να προσφέρουν υποστήριξη με πληροφορίες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησής τους και την προσφορά αξίας και ποιότητας.
- Λόγω της αύξησης των απαιτήσεων του σύγχρονου τρόπου ζωής και του περιορισμού του χρόνου, απαιτείται μείωση του χρόνου ενημέρωσης και διεκπεραίωσης των συναλλαγών και των υπηρεσιών.
- Για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η τεχνολογία μπορεί να συμβάλει στην αυξημένη συμμετοχή των πελατών και την ενίσχυση της πιστότητάς τους.
- Η μείωση του συνολικού κόστους, με παράλληλη βελτίωση της παραγωγικότητας μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερα οφέλη για τους πελάτες και οικονομικά οφέλη για τις τράπεζες, μέσω στρατηγικών cross-selling και ανάπτυξης μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους.

Οι κορυφαίες τάσεις στον χώρο της τεχνολογίας που επηρεάζουν το χρηματοπιστωτικό τομέα αφορούν σε ζητήματα όπως:

- Η χρήση των data analytics και των big data.
- Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών.
- Η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και των συναλλαγών.
- Η συνολική εμπειρία και η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.
- Το θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο που αφορά τη χρήση της τεχνολογίας και των πληροφοριών.

Οι προκλήσεις αυτές αφορούν όλες τις τράπεζες ανεξαρτήτως μεγέθους και των επιλογών που προσφέρουν, ενώ τα στελέχη των τραπεζών και των υπολοίπων χρηματοπιστωτικών οργανισμών θα πρέπει να επιζητήσουν λύσεις σε αυτούς τους τομείς. Για παράδειγμα, στην σύγχρονη εποχή του Διαδικτύου και των social media, η πλειονότητα των ανθρώπων τείνουν να δημοσιοποιούν πλήθος δεδομένων για τις προτιμήσεις τους, τις επιλογές τους, τα γούστα τους, τα κοινωνικά τους δίκτυα κ.α. Σε αυτή την περίπτωση,

τα δεδομένα αυτά πρέπει να αναλύονται ώστε να προκύπτουν τα βασικά analytics που δείχνουν μια καλύτερη εικόνα του προφίλ των πελατών και της συμπεριφοράς τους. Η ανάλυση των big data και τη χρήση των analytics των δεδομένων των πελατών, μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, στη βελτίωση της ταχύτητας και της αποτελεσματικότητας και στην κερδοφορία, μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, είναι αναγκαία στην περίπτωση αυτή, τα δεδομένα να αναλυθούν, ώστε να προκύψουν στοιχεία που θα βελτιώσουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης και θα μεγιστοποιήσουν την επίδοση.

Επίσης, μια άλλη πρόκληση, αφορά στην ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και την αυτοματοποίηση. Βασική έννοια είναι η ψηφιακή πολυκαναλικότητα (omnichannel), όπου τα κανάλια δεν λειτουργούν αυτόνομα, αλλά είναι διαθέσιμα στον πελάτη για την εξυπηρέτησή του, μέσω της χρήσης ψηφιακών μέσων. Η ψηφιακή εποχή έχει ξεκινήσει και για να μπορέσουν οι τράπεζες να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους θα πρέπει να ψηφιοποιήσουν και να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες τους.

Επίσης, σημαντική παράμετρος, κυρίως για την εμπιστοσύνη των πελατών είναι η ασφάλεια των συναλλαγών και των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Κατά καιρούς στις ειδήσεις δημοσιοποιούνται νέα για υποκλοπές δεδομένων πελατών τραπεζών, ή στοιχείων ανθρώπων από social media ή ακόμα κωδικών ασφαλείας από διάφορες πηγές. Οι ειδήσεις αυτές κλονίζουν την εμπιστοσύνη του κοινού, όσον αφορά την ασφάλειά του στον κυβερνοχώρο.

Η ασφάλεια δεδομένων και ιδίως των χρηματικών συναλλαγών είναι υψίστης σημασίας σε κάθε κλάδο, αλλά κυρίως στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Η διασφάλιση των υπηρεσιών και των δεδομένων πελατών είναι καθοριστικής σημασίας για τις τράπεζες, αλλά και ένα από τα πλέον αδύναμα σημεία. Για το λόγο αυτό οι τράπεζες διενεργούν σημαντικές επενδύσεις με σκοπό την προστασία των συστημάτων τους.

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική είναι η εμπειρία των πελατών συνολικά, ανεξαρτήτως μέσου ή καναλιού που επιλέγει να εξυπηρετηθεί. Για

παράδειγμα, η ευρεία χρήση των κινητών τηλεφώνων, συνιστά την ταχεία ανάπτυξη του mobile-banking και της χρήσης εφαρμογών για πληρωμές ή άλλες συναλλαγές. Εντούτοις ο πελάτης θα πρέπει να απολαμβάνει την ίδια ικανοποίηση, ανεξαρτήτως του μέσου που επιλέγει.

Τέλος είναι σημαντικές οι θεσμικές και ρυθμιστικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες. Το θεσμικό πλαίσιο μπορεί να καθυστερεί να υιοθετήσει τις νέες αλλαγές που συντελούνται και το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγεί σε καθυστερήσεις στην ανάπτυξης νέων καινοτομιών. Γενικά είναι ευρέως αποδεκτό ότι η καινοτομία ενέχει καθοριστικό ρόλο στο μέλλον του τραπεζικού τομέα. Πολλές φορές οι καινοτομίες και οι τάσεις που διαμορφώνονται προέρχονται από άλλους κλάδους της οικονομίας.

5.3. Βέλτιστες Πρακτικές στην Εξυπηρέτηση Πελατών

Οι τράπεζες προκειμένου να επιτύχουν τη διατήρηση των πελατών τους, ιδίως των ομάδων εκείνων που προσφέρουν υψηλότερη κερδοφορία, επιδιώκουν την εφαρμογή προσωπικών πελατοκεντρικών στρατηγικών διαχείρισης. Στο πλαίσιο αυτό εφαρμόζουν στρατηγικές “one to one”, δηλαδή διαχειριζόμενες κάθε πελάτη ως “μοναδικό”, προσφέροντας προσαρμοσμένες λύσεις για τις ανάγκες τους. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες προσαρμόζονται σε κάθε πελάτη ξεχωριστά με βάση την πληροφόρηση που διαθέτουν ιστορικά.

Ο τομέας των υπηρεσιών και ιδίως των τραπεζικών και χρηματοοικονομικών, προσφέρουν τη ζητούμενη ευελιξία για την παροχή προσωποποιημένων λύσεων. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός είναι οξύς στο συγκεκριμένο πεδίο, λόγω της ανόδου των εταιρειών fintech που προσφέρουν προσωποποιημένες λύσεις για πελάτες εναλλακτικές των τραπεζών, με μια ενιαία εφαρμογή κινητού τηλεφώνου ή κάποια ηλεκτρονική πλατφόρμα. Στο πεδίο αυτό του ανταγωνισμού, οι τράπεζες έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι αυτών των εταιρειών, κυρίως λόγω του σημαντικού όγκου πληροφοριών που έχουν στην κατοχή τους ιστορικά. Η βασική πρόκληση ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία στον ανταγωνισμό των fintech είναι είτε να συνεργαστούν μαζί τους (γεγονός που αποτελεί συνήθη διεθνή πρακτική), είτε να αναπτύξουν

αντίστοιχη τεχνογνωσία. Εντούτοις, η βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αξιοποίηση της υπάρχουσας πληροφόρησης, που για πολλά χρόνια παρέμενε αναξιοποίητη.

Σήμερα, οι πιο σύγχρονες τράπεζες έχουν οδηγηθεί στη λογική συγκέντρωσης πληροφοριών ανά πελάτη (πελατοκεντρική προσέγγιση) και όχι ανά προϊόν ή υπηρεσία (προϊοντοκεντρική προσέγγιση). Δηλαδή πλέον η ανάλυση γίνεται σε επίπεδο πελάτη που χρησιμοποιεί πολλές υπηρεσίες και προϊόντα και όχι σε επίπεδο ομάδων ανθρώπων που διαθέτουν ένα προϊόν.

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των συστημάτων διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management) ή αλλιώς CRM μιας τράπεζας παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα 5.1, όπως αναφέρεται στο άρθρο των Berger et al. (2009).

Πίνακας 5.1: Διαδικασίες CRM στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής

Διαδικασία	Περιγραφή Διαδικασίας
Ανάλυση Αγοράς και Προοπτικών	Ανάλυση των βασικών τάσεων της αγοράς και τις πιθανές ομάδες πελατών-στόχων
Διαχείριση Επικοινωνίας με πελάτες	Εγγραφή, διάρθρωση και ανάλυση όλων των εκδηλώσεων αλληλεπίδρασης με τους πελάτες
Προσωπικές Πωλήσεις	Οι πωλήσεις και οι προσφορές υποβάλλονται ξεχωριστά από κάθε κανάλι και ανά πελάτη
Κανάλια Διανομής	Η επιλογή πελατών σε ένα κανάλι, σύμφωνα με τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των πελατών και η ανάλυση της κερδοφορίας της τράπεζας ανά κανάλι
Διοίκηση Πωλήσεων	Προοπτικές Διαχείρισης Ταυτότητας / χειρισμός των προοπτικών και που οδηγεί, καθώς και διανομή σε πωλήσεις και διαχείριση καμπάνιας
Marketing & Επικοινωνία	Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, τη διεξαγωγή και ανάλυση των εκστρατειών μάρκετινγκ
Customer Data Analytics	Αξιολόγηση των πελατών ως βάση για τη στρατηγική τμηματοποίησης και τον έλεγχο
Loyalty Management	Δημιουργία μόνιμων πελατειακών σχέσεων με συνεχή διάλογο, με αύξηση του ποσοστού παρακράτησης και του μεριδίου του πορτοφολιού
Εξυπηρέτηση Πελατών	Επαφές μη πωλήσεων, που ξεκίνησε από τον πελάτη (ειδικά αιτήματα υποστήριξης)
Διαχείριση Παραπόνων	Η καταχώριση, η επεξεργασία και η ανάλυση των θετικών σχολίων και των παραπόνων πελατών

Πηγή: Berger et al. (2009)

Το πλαίσιο των βέλτιστων πρακτικών στον τραπεζικό τομέα, όπως φαίνεται και στην καταγραφή των βέλτιστων πρακτικών που περιγράφεται από τους Berger et al. (2009), αφορά στην προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου μιας τράπεζας, με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η προσφερόμενη αξία για τον πελάτη.

Υπό το πρίσμα αυτό, η έννοια και η λειτουργία του CRM είναι καταλυτική, καθώς αποτελεί το σύστημα που συνδέει τη σχέση μεταξύ του κάθε πελάτη και των διαδικασιών και λειτουργιών μιας τράπεζας. Η αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ των διαδικασιών του πίνακα και της ανταλλαγής πληροφοριών, αναφέρεται στη δημιουργία και διαχείριση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τους πελάτες σ' όλο το φάσμα των συναλλαγών τους, μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών συγκέντρωσης όλων των δεδομένων που τους αφορούν.

Όσο μια τράπεζα γνωρίζει τους πελάτες της καλύτερα, τόσο περισσότερο ενισχύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, ανεξαρτήτως των συνθηκών που επικρατούν. Επίσης με τον τρόπο αυτό δύναται να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές (customer relationship strategies) προσέγγισης, διαχείρισης και διατήρησης των πελατών, μέσω της ενίσχυσης της σχέσης. Ως “εφαρμοσμένη” επιχειρηματική στρατηγική το CRM θεωρείται για τις τράπεζες σχετικά νέο και έχει τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Υιοθετεί την πελατοκεντρική προσέγγιση και εστιάζει στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη.
- Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου και στην αναδιαμόρφωση των υπάρχουσών διαδικασιών, προτάσσοντας μια νέα κουλτούρα προσφοράς αξίας στον πελάτη.
- Περιλαμβάνει το σύνολο των πόρων που διαθέτει η τράπεζα, ως ζωντανός οργανισμός.
- Αφορά το σύνολο των οργανωτικών δομών, τμημάτων και έμψυχου δυναμικού της τράπεζας (διευθύνσεις marketing, πωλήσεων, IT, operations και υποστηρικτικών τμημάτων προϊόντων, διαχείρισης παραπόνων, δικτύου καταστημάτων και εναλλακτικών καναλιών, περιφερειακές διευθύνσεις κ.λπ.).

- Τέλος, περιλαμβάνει το σύνολο των εναλλακτικών δικτύων εξυπηρέτησης των πελατών και των μέσω επικοινωνίας με τους πελάτες, από τα παραδοσιακά υποκαταστήματα και τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης έως το διαδίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα.

Στην εποχή μας όπου η πληροφόρηση κρίνεται αναγκαία για την ανάπτυξη και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα των υπηρεσιών, οι πληροφορίες για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών ή των συναλλαγών που πραγματοποιούνται από οποιαδήποτε δίκτυο θα πρέπει να συντίθενται και να αναλύονται, ώστε να παρέχεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του πελάτη, η οποία θα είναι διαθέσιμη σε όλα τα δίκτυα.

5.4. Εκπαίδευση και Ενημέρωση Προσωπικού

Η σημασία της ύπαρξης ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για τις τράπεζες, δεδομένου ότι αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους πόρους και προσδιοριστικούς παράγοντες της ανάπτυξής τους. Στον τομέα των υπηρεσιών, η επίδοση και το κόστος των απασχολουμένων είναι στοιχεία που έχουν θεμελιώδη σημασία για τη μελλοντική επιτυχία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό επομένως αποτελεί άλλη μια περιοχή, όπου οι τράπεζες προσπαθούν να ενισχύσουν την ποιότητα και την ίδια στιγμή να περιορίσουν το κόστος τους. Για το λόγο αυτό απαιτείται ολοκληρωμένη στρατηγική, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Το στρατηγικό management του ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να υποστηρίζει τη στρατηγική κατεύθυνση κάθε οργανισμού.

Ταυτόχρονα, το κόστος αποτελεί έναν πολύ σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα της διαφοροποίησης στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και οι διοικήσεις δίνουν βαρύτητα στα έξοδα προσωπικού, που αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα το κόστους τους, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να μην

επαναλάβουν τις υπερβολές που παρατηρήθηκαν πριν την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση.

Στρατηγικός στόχος του τραπεζικού τομέα είναι η ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών και η μείωση του κόστους, μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας και φάσματος για την επίτευξη συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η βασική πρόκληση παραμένει η μείωση του κόστους και η ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας. Στο πλαίσιο της στρατηγικής αυτής, οι δαπάνες του προσωπικού και της διατήρησης υποκαταστημάτων αποτελούν σημαντικό μέρος του κόστους.

Λόγω της απορύθμισης των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, σε μεγάλες οικονομίες, ο ρόλος των μικρών συνεταιριστικών τραπεζών ενισχύθηκε, λόγω της πιστότητας του ανθρωπίνου δυναμικού, του χαμηλού κόστους και της προσωποποίησης των υπηρεσιών, παρά το γεγονός ότι οι επενδύσεις στην τεχνολογία ήταν πολύ περιορισμένες. Για τους λόγους αυτούς οι συνεταιριστικές τράπεζες απολαμβάνουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις τοπικές κοινωνίες.

Οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται κυρίως στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, κατά το παρελθόν, απαιτείτο να έχουν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων για τη διαχείριση διαδικασιών χωρίς τη χρήση αυτοματοποιημένων μεθόδων και της περιττής γραφειοκρατίας. Ο αυξανόμενος ρόλος της τεχνολογίας προσφέρει ολοένα και πιο ολοκληρωμένες λύσεις για τη διαχείριση των τραπεζικών λειτουργιών και της παροχής υπηρεσιών. Η χρήση τεχνολογικών μέσων, τείνει να οδηγεί στη μείωση του συνολικού αριθμού των εργαζομένων και την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων μερικής απασχόλησης.

Η αλλαγή των επιχειρηματικών μοντέλων των τραπεζών και οι μετασχηματισμοί στην αλυσίδα αξίας προς τους πελάτες, πραγματοποιείται με επίκεντρο τη διασφάλιση της ποιότητας και απαιτείται να είναι τόσο αξιόπιστη όσο και τα συστήματα που οι τράπεζες πληρώνουν σήμερα πολύ ακριβά για τον έλεγχό τους.

5.5. Ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού

Στο σύγχρονο στρατηγικό σχεδιασμό των τραπεζών εκτός από την εξοικονόμηση του κόστους, οι τράπεζες θα πρέπει αξιοποιήσουν την ευκαιρία να συνδυάσουν τη μείωση του κόστους με μια στοχευμένη και αναδυόμενη κουλτούρα «πωλήσεων και εξυπηρέτησης των πελατών». Η κουλτούρα αυτή μπορεί να επιτευχθεί με πυρήνα το υπάρχον προσωπικό, με την αλλαγή του οράματος που θα ενσωματώνει τις μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό τραπεζικό περιβάλλον. Για την εφαρμογή αυτών των αλλαγών και τον περιορισμό των αντιστάσεων στην αλλαγή, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να ενημερωθεί, να εκπαιδευτεί και να λάβει συμβουλευτική/ψυχολογική υποστήριξη για την αφομοίωση των επερχόμενων αλλαγών.

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού των τραπεζών αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα για την αλλαγή της κουλτούρας και την εξυγίανση των πιστωτικών ιδρυμάτων. Για το σκοπό αυτό συνίσταται η ενίσχυση των προϋπολογισμών των τραπεζών για την στοχευμένη εκπαίδευση, κατάρτιση, αλλά και αξιολόγηση του προσωπικού των τραπεζών με βάση συγκεκριμένους στόχους. Η κρίση, δυστυχώς οδήγησε σε μείωση στους προϋπολογισμούς εκπαίδευσης, από κοινού με τη μείωση του προσωπικού των τραπεζών, γεγονός που καθιστά δύσκολη την επικαιροποίηση των γνώσεων των εργαζομένων και την υποστήριξη της αλλαγής κουλτούρας.

Άλλο ένα στοιχείο της εκπαίδευσης στο τραπεζικό τομέα φαίνεται σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ότι παραδοσιακά επικεντρωνόταν στην υποστήριξη διοικητικών καθηκόντων και λιγότερο στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην ενθάρρυνση λήψης αποφάσεων και της καινοτομίας. Ο πυρήνας της εκπαιδευτικής διαδικασίας αφορούσε εργασίες, διαδικασίες που απαιτούνταν για τις τράπεζες πριν την αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην αλλαγή του μοντέλου πωλήσεων, ώστε να εναρμονιστούν με τα σύγχρονα επιχειρησιακά μοντέλα των τραπεζών και να εξεταστούν και άλλοι τομείς. Πιο συγκεκριμένα, οι Trethewan και Scullion (1997) συνιστούν διαχρονικές συμβουλές για τις τράπεζες στο Ηνωμένο Βασίλειο, για την κατάρτιση του προσωπικού των τραπεζών. Σημειώνουν ότι

οι εργαζόμενοι στις τράπεζες θα πρέπει να εκπαιδευτούν στις διαδικασίες της πιστοληπτικής αξιολόγησης και στην επενδυτική τραπεζική. Παράλληλα, οι τραπεζικοί υπάλληλοι λαμβάνουν ελάχιστη εκπαίδευση αναφορικά με τις ανάγκες των πελατών στη λιανική τραπεζική, ενώ δεν αποκτούν συνολική αίσθηση για τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς όπως σημειώνεται υπάρχει ελάχιστη κατανόηση της οργανωτικής δομής, ή των μηχανισμών οργάνωσης και διοίκησης των τραπεζών, καθώς και των επιπτώσεων στην καθημερινότητα και την επαγγελματική ζωή του προσωπικού. Το προσωπικό για να είναι πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό θα πρέπει να κατανοεί τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκεται κάθε πρόσωπο στον οργανισμό.

Επιπροσθέτως, η ραγδαία διείσδυση της τεχνολογίας οδηγεί στην ανάγκη το προσωπικό των τραπεζών να εξοικειωθεί με τις εκάστοτε τεχνολογικές εξελίξεις, τα νέα συστήματα και τα λογισμικά που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες και το πλαίσιο της παροχής των υπηρεσιών των τραπεζών. Η εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες θα τους βοηθήσει στην βελτίωση της παραγωγικότητας, θα αυξήσει την αποδοτικότητά τους και θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς οι τεχνολογίες και οι τραπεζικές υπηρεσίες εξελίσσονται αναδεικνύεται όλο και περισσότερο η ανάγκη για υπολογιστικές δεξιότητες, ικανότητες σχεδιασμού και αναλυτικών ικανοτήτων. Δεδομένου μάλιστα ότι οι τράπεζες είναι από τους μεγαλύτερους χρήστες τεχνολογιών και ανάλυσης πληροφοριών, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση στο χειρισμό και την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων.

Σύμφωνα με μελέτες, οι τράπεζες παρουσιάζουν πλέον αυτοματοποιημένα συστήματα συναλλαγών, εντούτοις οι βασικές προκλήσεις παραμένουν. Οι δύο βασικότερες προκλήσεις είναι:

α) Τα συστήματα παρά το γεγονός ότι έχουν συμβάλει στη βελτίωση του πελατοκεντρικού χαρακτήρα της προσφοράς υπηρεσιών, σε μεγάλο βαθμό παραμένουν προϊόντοκεντρικά και οι τράπεζες παρουσιάζουν υστέρηση στην ανταπόκριση τους στις προσδοκίες των πελατών τους. Για το λόγο αυτό οι τράπεζες βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία τροποποίησης των

υποστηρικτικών συστημάτων τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιβάλλει το προσωπικό της πρώτης γραμμής να αποφορτιστεί από τον αυξημένο διοικητικό φόρτο των ημερήσιων εργασιών. Αντίστοιχα, οι πελάτες να μην εξυπηρετούνται ως ευρύτερες ομάδες με ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά που καλύπτουν τις ανάγκες τους με συγκεκριμένα προϊόντα, αλλά να υπάρξει προσωποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, που προκαλούνται από τις εργασίες που δημιουργούνται για την επίτευξη των σχεδίων λειτουργίας. Η προσωποποίηση των υπηρεσιών εκτιμάται ότι συμβάλλει θετικά στην ενίσχυση του cross-selling και της βελτίωσης της κερδοφορίας ανά πελάτη και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής marketing κάθε τράπεζας.

β) Η δεύτερη μεγάλη πρόκληση αφορά στην ενίσχυση της συμμετοχής των χρηστών στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων και των υπηρεσιών. Αυτό ενισχύει τη δέσμευση των πελατών και διευκολύνει την εφαρμογή των συστημάτων, δεδομένου ότι οι χρήστες επωφελούνται σε ημερήσια βάση από τις υπηρεσίες.

Οι τράπεζες τα επόμενα χρόνια θα συνεχίσουν να επενδύουν σημαντικά κεφάλαια στον τομέα της πληροφορικής και στην κατάρτιση του προσωπικού τους, καθώς αναγνωρίζεται ότι η έλλειψη επενδύσεων στον τομέα αυτόν βλάπτει την ικανότητα μιας τράπεζας να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά.

5.6. Συστήματα CRM στον Τραπεζικό Τομέα

Τα συστήματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων και της αξίας του πελάτη (Customer Relationship Management και Customer Value Management) βρίσκονται στο επίκεντρο της έρευνας στον τραπεζικό τομέα.

Κάθε έννοια χρησιμοποιείται για να περιγράψει το συνδυασμό της εφαρμογής μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής που θα δημιουργεί αξία στον πελάτη που θα μπορεί να μετρηθεί και τη χρήση του κατάλληλου και αναγκαίου πληροφοριακού συστήματος για την διαχείριση των πελατών.

Σύμφωνα με τους Payne & Frow (2005) τα συστήματα CRM στο πλαίσιο της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων αποτελούν μια στρατηγική προσέγγιση που σχετίζεται με τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους μιας εταιρείας (στην περίπτωση μας μια τράπεζας), μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων/ιδιαιτέρων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες (affluent customers) και τις διάφορες κατηγοριοποιήσεις πελατών (segments).

Οι σύγχρονες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής απαιτείται να διαθέτουν ένα ανταγωνιστικό σύστημα διαχείρισης πελατών και μια εφαρμογή CRM, ενταγμένη στις επιχειρηματικές λειτουργίες τους. Σκοπός της παρούσης ενότητας είναι η περιγραφή του μακρο-περιβάλλοντος της επικοινωνίας με τους πελάτες και των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόζουν. Το βασικό στοιχείο για την ανάδειξη των βέλτιστων πρακτικών είναι η ιεράρχηση των πιθανών τροποποιήσεων στις διαδικασίες και η ποσοστικοποίηση των ωφελειών για τις τράπεζες.

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν συντελεστεί σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες τους. Τα συστήματα CRM χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα, αλλά η εφαρμογή και η κατανόηση των συγκεκριμένων επιχειρηματικών διαδικασιών διαφέρει σημαντικά στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, σε σχέση με άλλες δραστηριότητες.

Η ανάδειξη των βέλτιστων πρακτικών σε στρατηγικό επίπεδο, με την μέθοδο του benchmarking στις διαδικασίες και τις λειτουργίες των τραπεζών, για υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες στο κοινό. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται, με σκοπό να συμβάλλουν στην επιτυχία και την αύξηση της αξίας των τραπεζών σε μακροπρόθεσμη βάση.

Η σύγχρονη αντίληψη του CRM αφορά την αποτελεσματικότητα των τραπεζικών λειτουργιών και την ενίσχυση της αξίας προς τον πελάτη, με τη μέτρηση της επιχειρηματικής αξίας των διαδικασιών και των λειτουργιών, καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του κάθε πελάτη ατομικά.

Η ανάγκη για την αξιολόγηση των εφαρμογών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων οδηγεί σε δύο σημαντικά προβλήματα:

- α) την ανάπτυξη μιας κατάλληλης διαδικασίας αναφοράς για τη λιανική τραπεζική, καθώς και
- β) την εκτίμηση των επιπτώσεων των μεταβολών των λειτουργιών και των διαδικασιών, για τη βέλτιστη εφικτή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Ο ρόλος των επιχειρηματικών διαδικασιών μιας τράπεζας βρίσκεται στον πυρήνα ενός συστήματος CRM, δεδομένου ότι οι διαδικασίες είναι δομημένες σε ροές με σκοπό την υποστήριξη των επιχειρηματικών στόχων. Οι βέλτιστες πρακτικές προκύπτουν μέσω των αναφορών που εξάγονται για την αξιολόγηση των διαδικασιών, καθώς και τη σύγκρισή τους με πρακτικές αναφοράς. Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ πολλές φορές υπάρχουν ακριβείς διαδικασίες αναφοράς για διαφορετικές επιχειρηματικές διαδικασίες, αναλυτικές διαδικασίες διαχείρισης του πελάτη, ιδίως στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, η καταγραφή τους στη βιβλιογραφία είναι σπάνια. Το πρόβλημα έγκειται στην πολυπλοκότητα των τραπεζικών συστημάτων και στη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων, ώστε να βρεθεί μια ενιαία πλατφόρμα για τη διαχείριση διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών, με διαφορετικά λογισμικά και πλήθος διαφορετικών συναλλαγών. Για το λόγο αυτό η δομή των τραπεζικών συστημάτων είναι διαρθρωμένη σε ανεξάρτητες λύσεις CRM.

Το CRM ενοποιεί τη δυναμική της τεχνολογίας και τις στρατηγικές marketing σχέσεων με τους πελάτες (relationship marketing), ώστε να δημιουργήσει επικερδείς μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες. Το CRM επίσης προσφέρει τη δυνατότητα για καταγραφή και ανάλυση χρήσιμων δεδομένων και πληροφοριών με σκοπό την κατανόηση των αναγκών, των προσδοκιών και της συμπεριφοράς των πελατών. Η ανάλυση των δεδομένων και η εξαγωγή συμπερασμάτων μπορεί να πραγματοποιείται σε επίπεδο ομάδων πελατών (segments) ή σε προσωπικό επίπεδο για κάθε πελάτη. Τα σύγχρονα συστήματα CRM περιλαμβάνουν δεδομένα από την έναρξη της σχέσης ενός μεμονωμένου πελάτη με την τράπεζα.

Ο ρόλος του CRM είναι καταλυτικός για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της σύνθεσης και οργάνωσης των διαδικασιών, των δικτύων πωλήσεων στις ζητούμενες ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM μπορεί να επιτύχει την αποδοτικότερη διαχείριση του πελάτη για μια τράπεζα και παράλληλα να βελτιώσει την ποιότητα των διαδικασιών της τράπεζας προς όφελος των πελατών και γενικά της δημιουργίας μιας κατάστασης win-win. Τα συστήματα CRM δεν στοχεύουν στη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς των τραπεζών, αλλά στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και στην “επέκταση” της σχέσης μεταξύ της τράπεζας και του πελάτη.

Σύμφωνα με τους Reinartz, Hoyer και Krafft (2002), οι βασικές διαδικασίες ενός συστήματος CRM είναι οι εξής:

Δημιουργία νέων σχέσεων και η ανάκτηση παλαιών πελατών

- Αξιολόγηση υποψήφιων πελατών evaluation
- Διείσδυση σε νέες αγορές και διαχείριση της στρατηγικής δημιουργίας νέων πελατών
- Διαχείριση ανάκτησης παλαιών πελατών, οι οποίοι δεν εξυπηρετούνται πλέον από την τράπεζα

Διατήρηση των υπάρχουσών σχέσεων

- Αξιολόγηση σχέσης με πελάτες και αμοιβαίων ωφελειών (customer evaluation)
- Διατήρηση πελατών
- Ανάπτυξη πελατών μέσω της εφαρμογής στρατηγικών cross και up-selling
- Λήψη και διαχείριση συστάσεων

Δηλαδή, η στρατηγική αυτή βασίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, δημιουργώντας διαχρονικά πιστούς πελάτες μέσα από ένα σύστημα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων μαζί τους. Αυτό θα επιτευχθεί συγκεντρώνοντας στοιχεία μέσα από κάθε επαφή μ’ αυτούς και χρησιμοποιώντας αυτά τα στοιχεία για την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών μετά την πώληση (Λυμπερόπουλος, 2004).

Τα πελατοκεντρικά ηλεκτρονικά συστήματα προσφέρουν σημαντικό όγκο πληροφόρησης για τους πελάτες αυξάνοντας την ικανότητα διενέργειας έρευνας αγοράς, αγοραστικής προσήλωσης των πελατών, καθώς και διενέργειας σταυροειδών πωλήσεων (cross-selling). Ο ρόλος των συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στα στελέχη των διευθύνσεων marketing και πωλήσεων μιας τράπεζας να κατανοήσουν καλύτερα τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών τους, ώστε να χρησιμοποιήσουν πιο αποτελεσματικά μέσα για να προσελκύσουν καινούριους πελάτες, καθώς και να διατηρήσουν το είδη υπάρχον πελατολόγιο, μεγιστοποιώντας την αποδοτικότητά τους σ' όλη τη διάρκεια της σχέσης.

Η σύγχρονη θεώρηση του CRM στον τραπεζικό τομέα, αφορά τρία επίπεδα:

α) Τον Πελάτη: Η εξυπηρέτηση του πελάτη περιλαμβάνει μια ολιστική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τη συνολική εμπειρία του πελάτη, ανεξαρτήτως του καναλιού εξυπηρέτησης που θα επιλέξει (για παράδειγμα, υποκατάστημα τράπεζας, ATM, e-banking κ.α.).

β) Τις Διαδικασίες: Το λειτουργικό επίπεδο εστιάζει στις σύγχρονες τεχνολογίες και στην αυτοματοποίηση (automation) των υφιστάμενων διαδικασιών εξυπηρέτησης. Σημαντικό στοιχείο είναι η προσαρμογή των λειτουργιών των τραπεζών στις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας.

γ) Τη Στρατηγική: Η στρατηγική πρέπει να έχει ως αποστολή την εστίαση στην ικανοποίηση και την ενίσχυση της αξίας προς τον πελάτη. Ο ρόλος του CRM είναι ιδιαίτερα σημαντικός, δεδομένου ότι βρίσκεται στο επίκεντρο των πελατοκεντρικών διαδικασιών και της διασφάλισης της ποιότητας. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο επίπεδο αυτό είναι αναγκαία η γνώση για τον πελάτη, όπως προκύπτει από την σχέση του με την τράπεζα και την ανάλυση των δεδομένων του.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Λυμπερόπουλος Κ., (2004). Η αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη» - Προϋποθέσεις - Παράγοντες – Στρατηγικές.

Ξενόγλωσση

- Berger, S. C., Gensler, S., Skiera, B., & Wiesel, T. (2009, January). Customer relationship management processes in retail banking-best practice and business value evaluation. In System Sciences, 2009. HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference on (pp. 1-10). IEEE.
- Coltman, T. (2007). Can superior CRM capabilities improve performance in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 102-114.
- EY (2013), “Building the bank of 2030 and beyond: The themes that will shape it”.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.
- Sangle, P. S., & Awasthi, P. (2011). Consumer's expectations from mobile CRM services: a banking context. *Business Process Management Journal*, 17(6), 898-918.

Κεφάλαιο 6

Νέες Τεχνολογίες στην Τραπεζική

6.1. Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες οι εξελίξεις στο χώρο των τραπεζικών συναλλαγών και των πληρωμών είναι ραγδαίες. Στο παρόν κεφάλαιο θα μελετήσουμε τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται ευρέως σε εφαρμογές της σύγχρονης τραπεζικής και το ρόλο τους στο στρατηγικό management.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται σημαντική διείσδυση τεχνολογικών εφαρμογών στην καθημερινότητα των καταναλωτών. Οι εφαρμογές E-Banking, M-Banking και Cash-free συναλλαγών κερδίζουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά, σε σύγκριση με τα παραδοσιακά κανάλια, όπως τα υποκαταστήματα ή τα ATM.

6.2. Τεχνολογίες E-Banking, M-Banking και Cash-free Συναλλαγές

Τις τελευταίες δεκαετίες οι εξελίξεις στο χώρο των τραπεζικών συναλλαγών και των πληρωμών είναι ραγδαίες. Σημαντικές είναι οι τεχνολογίες που αναπτύχθηκαν από τα τέλη της δεκαετίας του '90 με την ευρεία διάδοση του Διαδικτύου και της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών και κινητών τηλεφώνων. Παράλληλα, η ανάπτυξη της πληροφορικής σε θέματα ασφάλειας ενέχει σημαντικό ρόλο στην εδραίωση των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Το e-banking προέρχεται από τη σύνθεση των λέξεων “electronic banking” που σημαίνει ηλεκτρονική τραπεζική. Ουσιαστικά η έννοια του e-banking περιλαμβάνει το σύνολο των τραπεζικών συναλλαγών που διενεργούνται ηλεκτρονικά με τη χρήση του Διαδικτύου. Το Internet banking αποτελεί ένα σύστημα που επιτρέπει στον πελάτη/χρήστη να διενεργεί ένα φάσμα

συναλλαγών μέσω Διαδικτύου, χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του πελάτη σε κάποιο σημείο εξυπηρέτησης ή τραπεζικό υποκατάστημα.

Η λειτουργία του e-banking πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας τραπεζικής, προσβάσιμης από ηλεκτρονικό υπολογιστή. Επίσης, η ευρεία χρήση άλλων ηλεκτρονικών συσκευών από τους πελάτες, οδήγησε στην ανάπτυξη νέων σύγχρονων εφαρμογών για την εκτέλεση τραπεζικών πράξεων, όπως μέσω κινητού (mobile banking), δεδομένης της ραγδαίας διείσδυσης των κινητών τηλεφώνων στην κοινωνία. Οι συναλλαγές αυτές διενεργούνται άμεσα χωρίς την ανάγκη ύπαρξης κάποιου φυσικού προσώπου – υπαλλήλου της τράπεζας, όπως στην περίπτωση του in-person banking ή του phone banking.

Η διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών στο παρελθόν απαιτούσε σημαντικό χρόνο και κόστος για την πραγματοποίησή τους. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι πληρωμές σε άλλες χώρες και η διενέργεια εμβασμάτων, η εκκαθάριση πληρωμών, η μεταφορά χρημάτων από ένα λογαριασμό σε έναν άλλο. Παράλληλα οι συναλλαγές αυτές απαιτούσαν σημαντικό κόστος και χρεώσεις προμηθειών για όσους τις διενεργούσαν. Σήμερα όλες αυτές οι συναλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν άμεσα με ταυτόχρονη ενημέρωση για τους πελάτες των τραπεζών. Οι συναλλαγές και οι πληρωμές διενεργούνται εύκολα και γρήγορα με τη χρήση των σύγχρονων ηλεκτρονικά μέσων και τις εφαρμογές της χρηματοοικονομικής τεχνολογίας (fintech).

Παράλληλα, η συνεχιζόμενη αύξηση της διείσδυσης της χρήσης του Διαδικτύου και της κινητής τηλεφωνίας και των εφαρμογών που αναπτύσσονται στις χρηματοοικονομικές και τραπεζικές υπηρεσίες, καθιστούν εφικτή την διεκπεραίωση ακόμα και των συναλλαγών που έχουν μεγάλο αντιλαμβανόμενο κίνδυνο από τους καταναλωτές, όπως οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Τα οφέλη της ηλεκτρονικής τραπεζικής μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- δυνατότητα πρόσβασης στις υπηρεσίες 24/7
- εκτέλεση των συναλλαγών από οποιοδήποτε μέρος

- προσωποποίηση των υπηρεσιών και η δημιουργία νέων ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών-χρηστών
- μείωση του κόστους συναλλαγών, λόγω της αποτελεσματικότητας και της μείωσης του κόστους, συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους διενέργειας συναλλαγών.

Τα ανωτέρω, πέραν από τη ποιοτική τους διάσταση, συνεπάγονται και άμεσα μετρήσιμα, ποσοτικά πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή, όπως:

- η μείωση χρόνου και εξόδων μετακίνησης (κόστος σόλας)
- η εξάλειψη χρόνου αναμονής στα ταμεία
- η μείωση της κατανάλωσης φυσικών πόρων και της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης (χρήση χαρτιού για εκτυπώσεις, γραφειοκρατία κ.λπ.).

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε την ωφέλεια και τη χρησιμότητα που αποκομίζει ο καταναλωτής από τη χρήση των σύγχρονων ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών.

Διερευνώντας τα οφέλη του e-banking διαπιστώνουμε ότι πέραν των πλεονεκτημάτων για τους χρήστες των υπηρεσιών του e-banking, σημαντική ωφέλεια υπάρχει και για τις τράπεζες που προσφέρουν την συγκεκριμένη υπηρεσία, καθώς και για την ευρύτερη κοινωνία και το δημόσιο. Τα πλεονεκτήματα συνοπτικά παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1 που ακολουθεί.

Πίνακας 6.1: Τα οφέλη του e-banking για τους χρήστες, τις τράπεζες και το δημόσιο

Πλεονεκτήματα της χρήσης του e-banking		
Για τους Χρήστες	Για την Τράπεζα	Για το Δημόσιο
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξυπηρέτηση 24/7 ▪ Εκτέλεση από οποιοδήποτε μέρος ▪ Προσωποποίηση υπηρεσιών ▪ Μείωση του κόστους συναλλαγών ▪ Εξοικονόμηση χρόνου ▪ Αποφυγή ουράς τραπεζών και μείωση του “κόστους σόλας” ▪ Άμεση προσβασιμότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αξιοπιστία και κύρος ▪ Επέκταση στην αγορά ▪ Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών & εξυπηρέτησης και συνεπώς ικανοποίηση πελάτη ▪ Μείωση λειτουργικού κόστους ▪ Βελτίωση αποτελεσματικότητας και ταχύτητας συναλλαγών ▪ Μείωση του κόστους κυκλοφορίας μετρητών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μείωση της γραφειοκρατίας ▪ Μείωση της φοροδιαφυγής ▪ Αύξηση της παραγωγικότητας σε εθνικό επίπεδο

Εντούτοις, η χρήση του e-banking δεν προσφέρει μόνο πλεονεκτήματα. Τα μειονεκτήματα της χρήσης της ηλεκτρονικής τραπεζικής επικεντρώνονται κυρίως στους πελάτες των τραπεζών και αφορούν κυρίως τους τεχνολογικούς και τους νομικούς κινδύνους που πηγάζουν από την ασφάλεια των συναλλαγών και την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Πρωταρχικό ζήτημα αποτελεί η ασφάλεια των συναλλαγών και για το λόγο αυτό οι τράπεζες δαπανούν σημαντικά ποσά για τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογιών που χρησιμοποιούν.

Επίσης, το ζήτημα της ευρείας χρήσης των προσωπικών δεδομένων για τη διενέργεια συναλλαγών με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών, οδηγεί στο ηθικό ζήτημα της εμπιστευτικότητας των στοιχείων των πελατών και των συναλλαγών τους. Τα δεδομένα αυτά καταγράφονται και μπορούν να είναι προσβάσιμα ή να γίνουν αντικείμενο συναλλαγής και εκμετάλλευσης από τρίτους. Για παράδειγμα, στοιχεία και δεδομένα συναλλαγών, μπορεί να συλλέγονται παράνομα και να χρησιμοποιούνται για την αποστολή υλικού προώθησης (spamming, data analysis for offers), ή/και για την ανάλυση συναλλαγών και την καταγραφή της συμπεριφοράς πελατών από τις τράπεζες ή συνεργαζόμενες εταιρείες. Πιο αναλυτικά, τα βασικότερα μειονεκτήματα της χρήσης της ηλεκτρονικής τραπεζικής αφορούν:

- Ελλιπές θεσμικό πλαίσιο για την ευρεία χρήση ηλεκτρονικών συναλλαγών, καθώς δύσκολα ενσωματώνει άμεσα νέες χρηματοοικονομικές και τεχνολογικές καινοτομίες.
- Το ζήτημα της ασφάλειας είναι θεμελιώδες για την δόμηση εμπιστοσύνης και την αξιοπιστία των ηλεκτρονικών συναλλαγών και πολλοί πελάτες εμφανίζονται δύσπιστοι στη χρήση των σύγχρονων μέσων πληρωμών.
- Τη χρέωση του λογαριασμού ενός πελάτη περισσότερο από όσο απαιτεί μια συναλλαγή, γεγονός που μπορεί να οφείλεται σε τεχνικό σφάλμα (λειτουργικός κίνδυνος) ή σε ανθρώπινο λάθος (human risk).
- Επιβάρυνση της συναλλαγής με προμήθειες είτε για εκείνον που πληρώνει είτε για εκείνον που εισπράττει.
- Χρησιμοποίηση από μη εξουσιοδοτημένο πρόσωπο, προσωπικών κωδικών ή κάρτας μετά από κλοπή.

- Συγκέντρωση εμπιστευτικών δεδομένων από τρίτα πρόσωπα σχετικά με οικονομική ζωή πελατών.

Η ραγδαία παγκόσμια ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφοριών και τηλεπικοινωνιακών δικτύων επέτρεψε την ταχεία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Παράλληλα, η ευρεία διάδοση του Διαδικτύου οδήγησε στην ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών (online) υπηρεσιών ανοίγοντας το δρόμο για τη νέα ψηφιακή οικονομία. Η ψηφιακή οικονομία βασίζεται στην άμεση συμμετοχή της τεχνολογίας στη δημιουργία εικονικών αλυσίδων αξίας και εφοδιασμού, στην ανάπτυξη των e-shops, νέων καναλιών διανομής και ηλεκτρονικών πληρωμών. Στον τομέα των πληρωμών, οι τράπεζες ανέπτυξαν εναλλακτικά κανάλια για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών και αναπτύχθηκαν οι υπηρεσίες e-banking, ενώ η ανάπτυξη και χρήση των κινητών τηλεφώνων οδήγησε στην ανάπτυξη του m-banking.

Οι τράπεζες πλέον καλούνται να αναγνωρίσουν τις απειλές, να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της νέας εποχής και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρει το διαδίκτυο, το αποκαλούμενο internet-of-things, το cloud computing και εν γένει η χρήση των τεχνολογιών στις χρηματοοικονομικές εφαρμογές (fintech).

Οι παραδοσιακές τράπεζες καλούνται να επενδύσουν τεράστια κεφάλαια σε νέες τεχνολογίες, να αναπτύξουν ολοκληρωμένη ψηφιακή στρατηγική που θα εντάσσεται στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής τους, ώστε να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους, να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις start-up εταιρείες που αναπτύσσονται στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Βασικός σκοπός των online τραπεζικών υπηρεσιών είναι να προσφέρουν ένα εναλλακτικό κανάλι και χαμηλό κόστος συναλλαγών, σε συνδυασμό με ένα φιλικό περιβάλλον εξυπηρέτησης προς τους χρήστες, ώστε να διευκολύνουν το λεγόμενο customer journey. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι το νέο περιβάλλον των online συναλλαγών, επιφέρει μια σημαντική διαφορά, στο χώρο της παραδοσιακής τραπεζικής. Η αλλαγή αυτή έγκειται στο γεγονός ότι πλέον οι πελάτες έχουν τον απόλυτο έλεγχο της επιλογής καναλιού εξυπηρέτησης και επιλογής υπηρεσιών, ενώ καλούνται να διαχειριστούν ένα

σημαντικό όγκο πληροφοριών, μέσω του διαδικτύου και των social media στα οποία συμμετέχουν.

Για παράδειγμα, ο σύγχρονος πελάτης, μπορεί να αλληλεπιδρά με εναλλακτικά κανάλια, όπως τη φυσική παρουσία του σε ένα υποκατάστημα, ή να κάνει χρήση του καναλιού του e-banking από το σπίτι του ή την εργασία του ή να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες mobile banking, όντας στο δρόμο.

Η ευρεία χρήση των smart-phones και των tablets κάνει τις online τραπεζικές συναλλαγές ακόμα πιο εύκολες. Με τα ειδικά χαρακτηριστικά αυτών των gadgets, οι χρήστες μπορούν να διαχειριστούν τα πάντα, όχι μόνο όταν βρίσκονται στο σπίτι ή στο γραφείο, αλλά απ' όπου υπάρχει πρόσβαση στο Internet ή σήμα στο κινητό.

6.3. Ασφάλεια Συναλλαγών και Εμπιστοσύνη

Η ασφάλεια στον τομέα των συναλλαγών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιλογής τράπεζας-συνεργασίας για κάθε πελάτη. Η έννοια της ασφάλειας είναι απόλυτα συνυφασμένη και άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της εμπιστοσύνης στη σχέση μεταξύ πελάτη και τράπεζας.

Όπως είδαμε, οι ηλεκτρονικές πληρωμές και τα συστήματα e-banking έχουν κάνει τις οικονομικές συναλλαγές ευκολότερες. Πλέον, οι χρήστες μπορούν να πληρώσουν λογαριασμούς, να κάνουν αγορές και εν γένει να πραγματοποιήσουν συναλλαγές με το πάτημα ενός κουμπιού, χωρίς να σπαταλούν χρόνο σε ουρές.

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη/έρευνα γνώμης με τίτλο “Kaspersky Consumer Security Risks”, που εκπονήθηκε από την Kaspersky, εταιρεία που εξειδικεύεται στην ασφάλεια λογισμικών και τεχνολογικών συστημάτων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι παρά το γεγονός ότι οι χρηματοοικονομικές εφαρμογές χρησιμοποιούνται ευρέως και η χρήση smart-

phones, tablets και άλλων gadgets έχει αυξηθεί σημαντικά, οι χρήστες δεν εμπιστεύονται τις εφαρμογές αυτές ακόμα για τη διενέργεια τραπεζικών και λοιπών πράξεων που σχετίζονται με τα χρήματά τους.

Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη έδειξε ότι στην Ευρώπη, ένας στους τρεις χρήστες εφαρμογών κινητών τηλεφώνων, δεν αισθάνεται ασφαλής να πραγματοποιεί ηλεκτρονικές πληρωμές με smart-phones ή tablets. Σύμφωνα με τα στοιχεία, το 33% των ευρωπαίων ερωτηθέντων δεν θα χρησιμοποιούσε μια φορητή συσκευή για online συναλλαγές, όπως η αγορά προϊόντων σε online καταστήματα. Επίσης, ένα ποσοστό της τάξης του 31% που έχει στην κατοχή του smart-phones και tablets δεν αισθάνεται “άνετα” με τη χρήση των συσκευών του για ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές.

Επιπροσθέτως, τα ποσοστά των χρηστών smart-phones και tablets που δεν έχουν κάποια ανησυχία την εισαγωγή οικονομικών πληροφοριών στα gadgets τους είναι 23% και 45% αντίστοιχα. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι ο αριθμός των ευρωπαίων που εμπιστεύονται συναλλαγές με τη χρήση tablets είναι διπλάσιος από εκείνους με κινητά τηλέφωνα. Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι παρά το γεγονός ότι μπορεί να έχουν όμοιες εφαρμογές και λογισμικά, το γεγονός ότι τα χρησιμοποιούν σε οικείους χώρους, όπως το σπίτι ή το γραφείο, μπορεί να ευνοεί την εμπιστοσύνη. Παράλληλα, ειδήσεις που κατά καιρούς βλέπουν το φως της δημοσιότητας, για υποκλοπές στοιχείων και τηλεφωνικών συναλλαγών μπορεί να λειτουργούν αποτρεπτικά.

Ο βασικότερος λόγος είναι ότι δεν πιστεύουν ότι οι φορητές συσκευές που χρησιμοποιούν είναι επαρκώς προστατευμένες, όσον αφορά αγορές στο Διαδίκτυο ή όταν χρησιμοποιούν online banking. Η μεγαλύτερη απειλή και φόβος είναι ο κίνδυνος οικονομικής ζημιάς και η υποκλοπή δεδομένων, όπως κωδικών και άλλων πληροφοριών.

Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι τα θέματα ασφάλειας μπορεί να αντισταθμίσουν για ένα σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού τα πολλαπλά οφέλη από τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών στον τομέα της τραπεζικής. Αυτό για τις τράπεζες συνεπάγεται ότι μπορεί να διατηρηθεί ένα σημαντικό κόστος από τη μη χρήση των εναλλακτικών δικτύων, που χρησιμοποιούν την τεχνολογία.

Πολλές είναι οι ψεύτικες εφαρμογές για online τραπεζικές λειτουργίες και επιθέσεις phishing ή ακόμα και οι κακόβουλες επιθέσεις που αναπτύχθηκαν για να υποκλέπτουν τα δεδομένα του χρήστη, στις εφαρμογές Android. Αυτό συμβαίνει διότι το συγκεκριμένο λογισμικό κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην αγορά εφαρμογών. Σύμφωνα με την Kaspersky Lab, το 99% των δειγμάτων mobile malware έχει αναπτυχθεί για το Android. Το 2012, οι ειδικοί της εταιρείας εντόπισαν 35.000 δείγματα malware για Android. Στο πρώτο εξάμηνο του 2013, ο αριθμός αυτός αυξήθηκε και ξεπέρασε τα 47.000.

6.4. Τα Οφέλη για το Δημόσιο

Σε μελέτη που διενήργησε το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου ELTRUN, του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, για την επίδραση των ηλεκτρονικών καναλιών τραπεζικής εξυπηρέτησης στη ζωή του σύγχρονου Έλληνα, τα αποτελέσματα είναι πολύ ενδιαφέροντα. Ελήφθησαν υπόψη τρεις σημαντικές διαστάσεις: το οικονομικό κόστος, ο χρόνος και το φυσικό περιβάλλον (μείωση της εκπομπής διοξειδίου του άνθρακα).

Η συγκεκριμένη μελέτη εστίασε στις συνηθέστερες τραπεζικές και μη συναλλαγές και πράξεις όπως η ενημέρωση βιβλιαρίου, η κατάθεση/ανάληψη μετρητών, οι χρηματιστηριακές συναλλαγές κλπ, καθώς και οι πληρωμές λογαριασμών ΔΕΚΟ, τηλεπικοινωνιακών φορέων, ταμείων ασφάλισης κλπ αντίστοιχα. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι συγκεκριμένες συναλλαγές αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των συναλλαγών που εκτελούνται στα ταμεία των τραπεζών συγκεκριμένης ελληνικής τράπεζας⁸.

Τα βασικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης μελέτης, πριν την εφαρμογή των capital controls στην Ελλάδα, δείχνουν ότι οι καταναλωτές έχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη και παράπλευρες ωφέλειες από τη χρήση των

⁸ Για τη διεξαγωγή της μελέτης αξιοποιήθηκαν δεδομένα της Τράπεζας Πειραιώς που, λόγω της σημαντικής θέσης της στο χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής με τις υπηρεσίες winbank, κρίνονται αντιπροσωπευτικά.

υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής. Σε ατομικό επίπεδο η εκτίμηση για το μέσο οικονομικό όφελος της τάξης των 464€ ετησίως, ενώ ο χρόνος εξοικονόμησης για την αναμονή σε ουρές είναι περίπου 30 ώρες.

Σε εθνικό επίπεδο προκύπτει επίσης σημαντικό όφελος, λόγω της εξοικονόμησης πόρων, για το δημόσιο και την εθνική παραγωγικότητα. Σημαντική είναι επίσης η συνεισφορά στη μείωση των ρύπων, οι οποίοι ενδεικτικά ανέρχονται σε 20 χιλ. τόνους διοξειδίου του άνθρακα ετησίως.

Όσον αφορά τα ποιοτικά οφέλη, η ηλεκτρονική διαδικασία είναι πιο βολική για τους καταναλωτές, λόγω της διαθεσιμότητας της 24 ώρες το εικοσιτετράωρο, πιο απλή, και πιο γρήγορη. Επιπροσθέτως, η αντιλαμβανόμενη αξία του φυσικού καταστήματος παραμένει σημαντική λόγω της επικοινωνίας με τον υπάλληλο και της ασφάλειας που αισθάνονται οι καταναλωτές εκτελώντας τη συναλλαγή στο φυσικό κατάστημα.

Επιπρόσθετα, η εν λόγω μελέτη επιχείρησε να αναγνωρίσει σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στη διαμόρφωση της στάσης και της πρόθεσης χρήσης των υπηρεσιών αυτών από τους καταναλωτές.

Τα οφέλη για τους καταναλωτές, όπως περιγράφονται στην έρευνα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί, όπου περιγράφεται η στάση των καταναλωτών απέναντι στην χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών εκτέλεσης συναλλαγών συγκριτικά με τα συμβατικά κανάλια.

Πίνακας 6.2: Στάσεις καταναλωτών απέναντι στα ηλεκτρονικά κανάλια εκτέλεσης συναλλαγών

Η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών είναι πιο παραγωγική	97%
Η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών είναι πιο βολική	97%
Η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών είναι πιο διασκεδαστική και βελτιώνει την εικόνα μου	90%
Η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών είναι πιο απλή	88%
Η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών μειώνει τον κίνδυνο στις συναλλαγές	64%
Η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών είναι πιο φιλική προς το περιβάλλον	63%
Επιζητώ τη γνώμη φίλων μου πριν χρησιμοποιήσω μια ηλεκτρονική τραπεζική υπηρεσία	40%
Επιζητώ τη γνώμη e-φίλων (μέσω social media) πριν χρησιμοποιήσω μια ηλεκτρονική τραπεζική υπηρεσία	24%

Σε μια πιο εμπειριστατωμένη μελέτη των οικονομικών επιδράσεων της χρήσης των ηλεκτρονικών συναλλαγών, η οποία εκπονήθηκε από τον IOBE, εξετάστηκε ο ρόλος των ηλεκτρικών συναλλαγών στον περιορισμό της παραοικονομίας και της φοροδιαφυγής, καθώς και της ποσοτικοποίησης της ενίσχυσης των φορολογικών εσόδων για την ελληνική οικονομία.

Η νέες τεχνολογίες παρουσιάζουν ένα σχετικά βραδύ ρυθμό διείσδυσης στην ελληνική οικονομία. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο αριθμός των συναλλαγών αυξήθηκε την περίοδο 2008-2013 κατά μόλις 1,6%, εντούτοις η αύξηση της αξίας συναλλαγών ήταν σημαντικά περιορισμένη την περίοδο της κρίσης (2008-2013) και τη διετία 2012-2013 υποχώρησε στα επίπεδα του 2005.

Η εφαρμογή των capital controls στην Ελλάδα φαίνεται να έχει αυξήσει σημαντικά τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων πληρωμών, εντούτοις το ύψος των μετρητών που χρησιμοποιούνται στην ελληνική οικονομία φτάνει στα 47-48 δισ. €.

6.5. Νέες Τεχνολογίες και Διδάγματα από το Εξωτερικό

Οι τραπεζικές εργασίες, οι συναλλαγές και οι μέθοδοι πληρωμών σταδιακά δείχνουν να αλλάζουν τον προσανατολισμό τους. Οι αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών και οι νέες τεχνολογικές εφαρμογές στον τομέα της χρηματοοικονομικής, έχουν μεταβάλλει σημαντικά το τραπεζικό τοπίο.

Βασική αιτία για τις αλλαγές αυτές είναι οι μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών και η σημαντική διείσδυση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των κινητών τηλεφώνων και αντίστοιχα της ηλεκτρονικής τραπεζικής και του mobile banking, ιδίως στις νεότερες ηλικιακές ομάδες. Σύμφωνα με μελέτη του ELTRUN, η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών αξιολογείται ως πιο παραγωγική και βολική, σύμφωνα με το 97% των ερωτηθέντων ηλικίας 22-35 ετών, με το 88% να πιστεύει ότι η χρήση τους είναι επιπλέον και πιο απλή και το 64% να εκτιμά ότι η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών μειώνει τον κίνδυνο στις συναλλαγές.

Σύμφωνα με έρευνες που αφορούν την ευρωπαϊκή αγορά το 27% των ενηλίκων και το 47% των εφήβων, χρησιμοποιούν smartphone για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών. Σε μηνιαία βάση, σχεδόν ένας στους τρεις νέους χρησιμοποιεί εφαρμογές m-banking για τη διενέργεια συναλλαγών και ενημερώσεις. Γενικότερα, η νεολαία σε διεθνές επίπεδο αποτελεί βασική αγορά για τις τράπεζες, καθώς πάνω από 2,6 δισεκατομμύρια άνθρωποι στον κόσμο σήμερα, ηλικίας κάτω των 30, είναι χρήστες νέων τεχνολογιών.⁹

Επιπλέον, η υιοθέτηση των ηλεκτρονικών μέσων και εφαρμογών για πληρωμές και εν γένει τις τραπεζικές υπηρεσίες, ενέχει πολλαπλά οφέλη για τις τράπεζες και τους πελάτες όσον αφορά τη μείωση του κόστους.

Διερευνώντας τις νέες τάσεις στην τεχνολογία των πληρωμών, η αυξημένη απαίτηση των καταναλωτών για περισσότερη προστασία και οι απειλές

⁹ Οικονομική Καθημερινή, Κερδίζουν οι νέες τεχνολογίες στις τραπεζικές συναλλαγές, 07.04.2012

υποκλοπών δεδομένων και ασφάλειας πληρωμών τείνουν να οδηγούν το παραδοσιακό τραπεζικό σύστημα από την παραδοσιακή πληρωμή με πιστωτική κάρτα, σε νέες μεθόδους πληρωμών με τη χρήση τεχνολογικών εφαρμογών. Η τάση αυτή σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των εταιρειών fintech προσφέρει πλέον δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών τεχνολογιών επεξεργασίας πληρωμών που επιτρέπουν, όχι μόνο τη διενέργεια ευκολότερων συναλλαγών, αλλά παράλληλα περισσότερη ασφάλεια.

Οι νέες τεχνολογίες ενέχουν επίσης πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία θα αναλυθούν στις επόμενες παραγράφους.

Πιστωτικές Κάρτες EMV¹⁰ ή κάρτες Chip-and-PIN, όπου πρόκειται για πιστωτικές κάρτες που διαθέτουν ένα chip αποθήκευσης των κρυπτογραφημάτων που ανιχνεύει τις πράξεις τροποποιήσεων, ενώ απαιτούν τη χρήση ενός κωδικού PIN για υψηλότερο επίπεδο προστασίας των συναλλαγών. Μέσω του συγκεκριμένου chip, οι κάρτες EMV ή Chip-and-PIN, αποθηκεύουν ένα κρυπτογράφημα που επιτρέπει στις τράπεζες να γνωρίζουν εάν έχει πραγματοποιηθεί συναλλαγή και η κάρτα έχει χρησιμοποιηθεί. Παράλληλα, καταγράφεται κάθε συναλλαγή, ώστε να μπορεί να εντοπιστεί κάποια διπλή χρέωση λογαριασμού ή χρήσης που δεν πραγματοποιείται από το χρήστη. Πλέον, οι πιστωτικές κάρτες EMV βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, ως μια αποτελεσματική λύση, που διασφαλίζει την ασφάλεια των συναλλαγών και παράλληλα την πρόληψη από απάτες και παραβιάσεις των δεδομένων των πιστωτικών καρτών ή των συναλλαγών.

Οι κάρτες EMV περιέχουν κρυπτογράφιση που αποθηκεύει τα στοιχεία πληρωμής με ασφάλεια και όχι σε μια μαγνητική ταινία, γεγονός που καθιστά σχεδόν αδύνατο την αντιγραφή τους ή την παραχάραξη με τη δημιουργία μιας άλλης “κάρτας”. Επίσης ο χρήστης καλείται να εισάγει ένα τετραψήφιο PIN για τον έλεγχο της ταυτότητάς του, πριν από την πραγματοποίηση οποιασδήποτε

¹⁰ Ο όρος EMV προέκυψε το 1994, οπότε οι Europay, MasterCard και VISA δημιούργησαν μια κοινοπραξία με αυτή την επωνυμία, με σκοπό την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών για την αντιμετώπιση φαινομένων απάτης με κάρτες πληρωμών. Το EMV αποτελεί πλέον ένα παγκόσμιο πρότυπο για το Ολοκληρωμένη Κύκλωμα Καρτών (ICC), που αποτελεί το ανοιχτό πρότυπο για τις έξυπνες πληρωμές με κάρτα και τις συσκευές αποδοχής (PoS).

συναλλαγής. Παράλληλα, η αδυναμία αντιγραφής μειώνει τις κλοπές πιστωτικών καρτών. Στατιστικές για τις απάτες με πιστωτικές κάρτες στο Ηνωμένο Βασίλειο δείχνουν ότι μετά που οι κάρτες EMV εισήχθησαν στη χώρα, οι απώλειες που σχετίζονται με την απάτη καρτών μειώθηκαν δραματικά.

Μια άλλη καινοτομία στο χώρο των πιστωτικών καρτών είναι οι τεχνολογία των «ανέπαφων συναλλαγών» (Contactless). Αυτή η τεχνολογία πληρωμής χρησιμοποιεί την παθητική αναγνώριση ραδιοσυχνοτήτων που επιτρέπει στους κατόχους καρτών να διενεργούν συναλλαγές με ένα πέρασμα της κάρτας.

Πιο σύγχρονο τεχνολογικά είναι το «κινητό πορτοφόλι» (digital ή mobile wallet), που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία το 2004. Αυτή η τεχνολογία λειτουργεί σε ενεργοποιημένα smartphones. Πλέον την τεχνολογία αυτή την έχουν υιοθετήσει εταιρείες όπως η Google και η Apple, μέσω του κινητού σε σύγχρονες πλατφόρμες Android ή iOS. Οι αντίστοιχες εφαρμογές ονομάζονται Apple Pay και Android Pay.

Νέες αρχιτεκτονικές πληρωμών είναι οι 3 next-gen πλατφόρμες που έχουν σχεδιαστεί ώστε να ενισχύσουν την ασφάλεια των πληρωμών, μέσω κινητού τηλεφώνου, δεδομένου ότι μέχρι σήμερα παραμένουν οι πλέον ευάλωτες, συγκριτικά με τις εφαρμογές e-banking και τις νέες πιστωτικές κάρτες. Οι τρεις βασικότερες τεχνολογίες για τις πληρωμές είναι:

- Κρυπτογράφηση και tokenization
- Cloud-based συστήματα POS
- Ασφαλή συστήματα Element.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική

- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου ELTRUN, (2015). Η σημασία της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στην περίοδο των Capital Controls. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου ELTRUN, (2015). Η Επίδραση των Capital Controls στο B-C Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ηλ. Τραπεζική. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου ELTRUN, (2015). Η Επίδραση των Capital Controls στις Ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται μέσω ψηφιακών μέσων. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Οικονομική Καθημερινή, Κερδίζουν οι νέες τεχνολογίες στις τραπεζικές συναλλαγές, 07.04.2012

Ξενόγλωσση

- Barnes, S. J., & Corbitt, B. (2003). Mobile banking: concept and potential. *International Journal of Mobile Communications*, 1(3), 273-288.
- Berger, S. C., & Gleisner, F. (2009). Emergence of financial intermediaries in electronic markets: The case of online P2P lending. *BuR-Business Research*, 2(1), 39-65.
- Durkin, M. G., & Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 61-71.
- Hoehle, H., Scornavacca, E., & Huff, S. (2012). Three decades of research on consumer adoption and utilization of electronic banking

channels: A literature analysis. *Decision Support Systems*, 54(1), 122-132.

- Izogo, E. E., Nnaemeka, O. C., Onuoha, A. O., & Ezema, K. S. (2012). Impact of Demographic Variables on Consumers' Adoption of E-banking in Nigeria: An Empirical Investigation. *European Journal of Business and Management*, 4(17), 27-39.
- Mattila, M. (2003). Factors affecting the adoption of mobile banking services. *Journal of internet Banking and Commerce*, 8(1), 0306-04.
- Riivari, J. (2005). Mobile banking: A powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(1), 11-20.
- Shaikh, A. A., & Karjaluoto, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics*, 32(1), 129-142.
- Suoranta, M., Mattila, M., & Munnukka, J. (2005). Technology-based services: a study on the drivers and inhibitors of mobile banking. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(1), 33-46.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Οι εξελίξεις στο παγκόσμιο και εγχώριο τραπεζικό σύστημα αναδεικνύουν το κομβικό ρόλο του στρατηγικού management στον τραπεζικό κλάδο. Το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει εισέλθει σε μια νέα φάση μετά την κρίση. Ιδίως στην Ελλάδα, η μακρά διάρκεια της κρίσης και η εφαρμογή των capital controls έχει οδηγήσει σε πλήρη αλλαγή του τραπεζικού τοπίου. Οι ελληνικές τράπεζες βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων της εφαρμογής των συγχωνεύσεων που διενεργήθηκαν και κρίσιμων αποφάσεων για τη μελλοντική ανάπτυξη τους.

Βασικός σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η μελέτη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος της συμβολής του στην οικονομία και της λειτουργίας του, στην Ελλάδα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις ανακατατάξεις λόγω του θεσμικού πλαισίου και των συγχωνεύσεων των ελληνικών τραπεζών. Ακολούθως πραγματοποιείται επισκόπηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας για το ρόλο του στρατηγικού management στον τραπεζικό τομέα και τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών.

Όπως διαφαίνεται από τη βιβλιογραφία και τις τάσεις που καταγράφονται για τον τραπεζικό τομέα διεθνώς, η μελλοντική στρατηγική των τραπεζών θα επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από δύο παράγοντες:

1. Την τρέχουσα κατάσταση στην οποία βρίσκονται οι μεγαλύτερες τράπεζες, μετά την κρίση και έχοντας να αντιμετωπίσουν τις παρελθούσες στρατηγικές αποφάσεις που έχουν οδηγήσει σε περιορισμό της εμπιστοσύνης της κοινωνίας.
2. Το τεχνολογικό πλαίσιο, αλλά και την κουλτούρα που διαμορφώνεται στον τραπεζικό τομέα.

Τα οφέλη από τη χρήση των ηλεκτρονικών συναλλαγών είναι πολλαπλά τόσο για τους χρήστες (ιδιώτες και επιχειρήσεις), όσο και για το δημόσιο και φυσικά για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Τα μετρητά ενέχουν ένα κόστος που μειώνει την ευημερία της κοινωνίας, ενώ οι ηλεκτρονικές συναλλαγές αποτελούν ένα μέσο με σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Οι τράπεζες επιδιώκουν την αύξηση της χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων πληρωμής, μέσω της παροχής κινήτρων. Στη χώρα μας οι τράπεζες υλοποιούν μια σειρά από προγράμματα επιβράβευσης συναλλαγών για τη χρήση χρεωστικών και πιστωτικών καρτών. Τα συγκεκριμένα προγράμματα εφαρμόζουν επιτυχώς συστήματα συγκέντρωσης πόντων, με στόχο την επιβράβευση των καταναλωτών για τις συναλλαγές. Οι πόντοι αυτοί εξαργυρώνονται με συναλλαγές όπου προσφέρονται κίνητρα και σημαντικές εκπτώσεις σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις, που συνεργάζονται για την αξιοποίηση των ωφελειών των συμπράξεων. Μάλιστα, ορισμένα προγράμματα αφορούν και την επιστροφή μετρητών, αλλά εφαρμόζονται σε πολύ μικρότερη κλίμακα.

Τα σημαντικότερα προγράμματα επιβράβευσης που εφαρμόζονται στην Ελλάδα, σύμφωνα με την έκθεση του IOBE είναι:

- Προγράμματα συλλογής πόντων επιβράβευσης. Οι πόντοι αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες προσφορές, δωροεπιταγές ή εκπτώσεις από συγκεκριμένα καταστήματα.
- Προγράμματα κουπονιών, όπου οι καταναλωτές προμηθεύονται ειδικά κουπόνια για αγορές σε συγκεκριμένα καταστήματα, τα οποία παρέχουν αυτόματα συγκεκριμένες εκπτώσεις κατά την εξαργύρωση των κουπονιών.
- Προγράμματα συλλογής αεροπορικών μιλίων, όπου για κάθε ευρώ συναλλαγής συλλέγονται αεροπορικά μίλια τα οποία εξαργυρώνονται σε συγκεκριμένες «αεροπορικές συμμαχίες» με την παροχή δωρεάν αεροπορικών εισιτηρίων, αναβαθμίσεις θέσεων, εκπτώσεις σε ξενοδοχεία και λοιπές προσφορές που απευθύνονται κυρίως σε ταξιδιώτες.

- Προγράμματα επιστροφής μετρητών είτε στον λογαριασμό του καταναλωτή, ή με τη μορφή επιστροφής μετρητών για αγορές από συγκεκριμένα καταστήματα, που εφαρμόζονται σε μικρότερη κλίμακα.

Ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται αντιμέτωπος με σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις στους τομείς δραστηριότητάς του, όπως η ανάπτυξης των εταιρειών fintech που αποτελούν μικρές εκκολαπτόμενες εταιρείες που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες για τη διενέργεια χρηματοοικονομικών και τραπεζικών συναλλαγών.

Πιο συγκεκριμένα, οι ελληνικές τράπεζες εφαρμόζουν αυστηρά σχέδια αναδιάρθρωσης, με σκοπό την εξυγίανσή τους και λαμβάνουν μέτρα περιορισμού του κινδύνου. Στο πλαίσιο της ισχυροποίησης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, πραγματοποιήθηκαν σημαντικές συγχωνεύσεις των τραπεζών, οι οποίες απορροφήθηκαν από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες (Πειραιώς, Εθνική, Alpha Bank και Eurobank). Η διαδικασία των συγχωνεύσεων συνοδεύτηκε από rebranding και στα τρία διαφορετικά επίπεδα, όπως αναφέρει η σχετική βιβλιογραφία α) σε εταιρικό επίπεδο, β) στη στρατηγική της “νέας” οντότητας και γ) σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράλληλα, οι ελληνικές τράπεζες περιορίζουν την έκθεσή τους σε ξένες αγορές και στοχεύουν στη μείωση του προσωπικού με εθελούσιες εξόδους και κλείσιμο υποκαταστημάτων. Επίσης, σταδιακά αναμένεται να πωλήσουν θυγατρικές τους (ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες διαχείρισης χαρτοφυλακίου και ΑΕΔΑΚ, leasing κ.α.). Πλέον η σημαντικότερη πρόκληση παραμένει η διαχείριση των μη-εξυπηρετούμενων δανείων, μετά τις ανακεφαλαιοποιήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί. Η λύση στο πρόβλημα αυτό αναμένεται να σημάνει την επόμενη μέρα για τις ελληνικές τράπεζες, δεδομένου ότι θα επιλύσει ένα σημαντικό πρόβλημα για τους ισολογισμούς των τραπεζών.

Ακόμη, το εξωτερικό περιβάλλον ελλοχεύει σημαντικές προκλήσεις. Οι αλλαγές αφορούν κυρίως τις τεχνολογικές αλλαγές και ιδίως την εξυπηρέτηση των πελατών.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται σημαντική μείωση του αριθμού των τραπεζών, λόγω των κυμάτων συγχωνεύσεων και εξαγορών, ενώ οι επιταγές του σύγχρονου στρατηγικού management συνιστά την επανεξέταση των προσφερόμενων υπηρεσιών, τον χώρο και τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών, οι οποίοι είναι περισσότερο ενημερωμένοι και σαφώς πιο απαιτητικοί, ενώ παρουσιάζουν σημαντικά περιορισμένη εμπιστοσύνη στις εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Η ραγδαία παγκόσμια ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφοριών και τηλεπικοινωνιακών δικτύων επέτρεψε την ταχεία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και της ηλεκτρονικής τραπεζικής. Παράλληλα, η ευρεία διάδοση του Διαδικτύου οδήγησε στην ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών (online) υπηρεσιών ανοίγοντας το δρόμο για τη νέα ψηφιακή οικονομία.

Άλλες μεγάλες προκλήσεις είναι η τάση για ενοποίηση και αυτοματοποίηση των υπηρεσιών, που οδηγεί σε θεμελιώδεις μεταβολές στα μοντέλα λειτουργίας των τραπεζών, με στόχο τη μελλοντική τους ανάπτυξη και τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες. Το σπουδαιότερο ερώτημα είναι το πώς θα μοιάζει το μέλλον της τραπεζικής (λιανικής και επιχειρηματικής) τις επόμενες δεκαετίες, δεδομένων των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών και της ανόδου των fintech.

Οι βασικότερες ευκαιρίες για τις ελληνικές τράπεζες αφορούν την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου και των κινητών τηλεφώνων), την “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες και τις δυνατότητες για cross-selling και up-selling, δεδομένου ότι η εμπιστοσύνη των πελατών τους είναι χαμηλή λόγω και των capital controls. Επίσης, στο πλαίσιο των μεταβολών του ρόλου τους περιλαμβάνονται και οι εξελίξεις στην ηλεκτρονική αγορά και τις πληρωμές, τους νέους τρόπους δικτύωσης όπως π.χ. social media, blogs κ.α.

Λόγω της συνεχιζόμενης αύξησης διείσδυσης της χρήσης του Διαδικτύου, καθώς και της κινητής τηλεφωνίας και των εφαρμογών που αναπτύσσονται στις χρηματοοικονομικές και τραπεζικές υπηρεσίες, οι τράπεζες έχουν διεισδύσει σημαντικά στα νέα μέσα πρόσβασης για τους πελάτες.

Τα οφέλη από τη διείσδυση των νέων τεχνολογιών είναι σημαντικά για όλους τους εμπλεκόμενους, όπως τις τράπεζες που εξοικονομούν σημαντικά κεφάλαια από τη μείωση του κόστους, τους πελάτες που μπορούν να εξυπηρετούνται με χαμηλότερο κόστους και περισσότερο άμεσα, αλλά και το δημόσιο που μπορεί να επωφεληθεί από τη μείωση της φοροδιαφυγής, μέσω της περιορισμένης χρήσης μετρητών και τη διενέργεια ηλεκτρονικών πληρωμών.

Με βάση τη μελέτη που διενήργησε το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου ELTRUN, τα βασικά συμπεράσματα της συγκεκριμένης μελέτης, πριν την εφαρμογή των capital controls στην Ελλάδα δείχνουν ότι οι καταναλωτές έχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη και παράπλευρες ωφέλειες από τη χρήση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής. Η εκτίμηση για το μέσο οικονομικό όφελος είναι για ένα ποσό της τάξης των 464€ ετησίως, ενώ ο χρόνος εξοικονόμησης για την αναμονή των ωρών είναι περίπου 30 ώρες.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν., (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (2016), Στατιστικά Στοιχεία Πιστωτικών Ιδρυμάτων
- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου ELTRUN, (2015). Η σημασία της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στην περίοδο των Capital Controls. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου ELTRUN, (2015). Η Επίδραση των Capital Controls στο B-C Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ηλ. Τραπεζική. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου ELTRUN, (2015). Η Επίδραση των Capital Controls στις Ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται μέσω ψηφιακών μέσων. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Λυμπερόπουλος Κ., (2004). Η αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη - Προϋποθέσεις - Παράγοντες – Στρατηγικές.
- Λώλος, Σ. (2007). Χρηματοπιστωτικό σύστημα και οικονομική ανάπτυξη.
- Οικονομική Καθημερινή, Κερδίζουν οι νέες τεχνολογίες στις τραπεζικές συναλλαγές, 07.04.2012
- Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου.

- Παπαϊωάννου Γ., (1998), «Συγχώνευση Πιστωτικών Ιδρυμάτων και Επιτροπή Ανταγωνισμού, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Νομικά Θέματα».
- Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, (2014, 2015, 2016), Δελτία Τύπου (<http://www.hfsf.gr/el/news.htm>)
- Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, (2015), Ετήσια Έκθεση (<http://www.hfsf.gr/el/financialinformation.htm>)
- Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, (2016), «Επιχειρησιακή Στρατηγική για το 2016» <http://www.hfsf.gr/files/OperationalStrategy.pdf>

Ξενογλώσση

- Alam, Nafis, and Seok Lee Ng. «Banking mergers—an application of matching strategy» *Review of Accounting and Finance* 13.1 (2014): 2-23.
- Barnes, S. J., & Corbitt, B. (2003). Mobile banking: concept and potential. *International Journal of Mobile Communications*, 1(3), 273-288.
- Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40.
- Batiz-Lazo, Bernado, and Douglas Wood. «Strategy, competition and diversification in European and Mexican banking» *International Journal of Bank Marketing* 21.4 (2003): 202-216.
- Bauer, F. A., Matzler, K., & Wille, C. (2011). Integrating brand and marketing perspectives in M&A. *Druid, Dinamarca, junio*, 15-17.
- Berger, A. N., Demsetz, R. S., & Strahan, P. E. (1999). The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future. *Journal of Banking & Finance*, 23(2), 135-194.

- Berger, S. C., & Gleisner, F. (2009). Emergence of financial intermediaries in electronic markets: The case of online P2P lending. *BuR-Business Research*, 2(1), 39-65.
- Berger, S. C., Gensler, S., Skiera, B., & Wiesel, T. (2009, January). Customer relationship management processes in retail banking-best practice and business value evaluation. In *System Sciences*, 2009. HICSS'09. 42nd Hawaii International Conference on (pp. 1-10). IEEE.
- Berkovitch, E., & Narayanan, M. P. (1993). Motives for takeovers: An empirical investigation. *Journal of Financial and Quantitative analysis*, 28(03), 347-362.
- BOWER, J. A., & TURNER, L. (2001). Effect of liking, brand name and price on purchase intention for branded, own label and economy line crisp snack foods. *Journal of Sensory Studies*, 16(1), 95-116.
- Brown, Rachel, ed. «The retail banking industry in 2015: Trends and strategies to focus on and develop» *Strategic Direction* 23.6 (2007): 32-34.
- Coltman, T. (2007). Can superior CRM capabilities improve performance in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 102-114.
- Cook, W. D., Seiford, L. M., & Zhu, J. (2004). Models for performance benchmarking: measuring the effect of e-business activities on banking performance. *Omega*, 32(4), 313-322.
- Deloitte Business Solutions S.A., «Highlights of the Greek Banking Sector», December 2007.
- Durkin, M. G., & Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 61-71.
- Emerson, Ronald. «Banking Strategies in the UK: A US Perspective» *International Journal of Bank Marketing* 1.1 (1983): 42-52.

- Ettenson, J. K. R. (2006). Merging the brands and branding the merger. MIT Sloan Management Review, 47(4), 39.
- EY (2013), "Building the bank of 2030 and beyond: The themes that will shape it".
- Gomez, Miguel I., Edward W. McLaughlin, and Dick R. Wittink. «Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation» Journal of retailing 80.4 (2004): 265-278.
- Gupta, V. K. «Flexible strategic framework for managing forces of continuity and change in retail banking business processes in India» Business Process Management Journal 18.4 (2012): 553-575.
- Hadlock Ch., Houston J. and Ryngaert M, «The role of managerial incentives in bank Acquisitions», Journal of Banking and Finance, Vol 23, 1999.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporations.
- Hannan & Rhoades «Acquisition Targets and Motives: The Case of the Banking Industry» The Review of Economics & Statistics, Vol.69, No.1, 1987.
- Hedley, Kimberly, et al. «Banking 2015: a classic strategy battle of scale vs focus» Strategy & Leadership 34.3 (2006): 51-58.
- Hoehle, H., Scornavacca, E., & Huff, S. (2012). Three decades of research on consumer adoption and utilization of electronic banking channels: A literature analysis. Decision Support Systems, 54(1), 122-132.
- Humphrey, A. S. (2005). SWOT analysis.
- Hunger D. and Wheelen T., (2004), «Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability», Prentice Hall.
- Izogo, E. E., Nnaemeka, O. C., Onuoha, A. O., & Ezema, K. S. (2012). Impact of Demographic Variables on Consumers' Adoption of E-

banking in Nigeria: An Empirical Investigation. *European Journal of Business and Management*, 4(17), 27-39.

- Johnson G. and Scholes K., (1993), «Exploring Corporate Strategy», Prentice Hall.
- Jones, K. D., & Critchfield, T. (2005). Consolidation in the US banking industry: Is the long, strange trip about to end? *Strange Trip About to End*.
- Juran, J. M. (1995). *Managerial breakthrough: The classic book on improving management performance*. McGraw-Hill.
- Kashani, Kamran, and John A. Murray. «Managing a Bank's Salesforce» *International Journal of Bank Marketing* 7.6 (1989): 9-16.
- Ko, Andrew Sai On, and S. F. Lee. «Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong» *Managerial Auditing Journal* 15.9 (2000): 469-477.
- Kuriakose, Sony, and Justin Paul. «Strategic and financial similarities of bank mergers» *Review of International Business and Strategy* 26.1 (2016): 50-68.
- Lester, Dennell R., and Brian H. Kleiner. «Management Strategies in the Banking Industry» *Management Research News* 18.3/4/5 (1995): 34-39.
- Malhotra, Pooja, and Balwinder Singh. «Determinants of internet banking adoption by banks in India» *Internet Research* 17.3 (2007): 323-339.
- Mattila, M. (2003). Factors affecting the adoption of mobile banking services. *Journal of internet Banking and Commerce*, 8(1), 0306-04.
- Mols, Niels Peter, Per Nikolaj D. Bukh, and Jørn Flohr Nielsen. «Distribution channel strategies in Danish retail banking» *International Journal of Retail & Distribution Management* 27.1 (1999): 37-47.

- Mols, Niels Peter. «The Internet and the banks' strategic distribution channel decisions.» *International Journal of Bank Marketing* (2013).
- Moore R.R., «Banking's Merger Fervor: Survival of the Fittest? », *Financial Industry Studies, Proceedings of the Federal Reserve Bank of Dallas*, 1996.
- Nellis, Joseph G., Kathleen M. McCaffery, and Robert W. Hutchinson. «Strategic challenges for the European banking industry in the new millennium» *International Journal of Bank Marketing* 18.2 (2000): 53-64.
- Paradi, J. C., & Schaffnit, C. (2004). Commercial branch performance evaluation and results communication in a Canadian bank—a DEA application. *European Journal of Operational Research*, 156(3), 719-735.
- Pasiouras, F., Liadaki, A., & Zopounidis, C. (2008). Bank efficiency and share performance: Evidence from Greece. *Applied Financial Economics*, 18(14), 1121-1130.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic change*, 7(2), 101-109.
- Porter M., «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, Vol.52, 1987.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress.

- Riivari, J. (2005). Mobile banking: A powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(1), 11-20.
- Sangle, P. S., & Awasthi, P. (2011). Consumer's expectations from mobile CRM services: a banking context. *Business Process Management Journal*, 17(6), 898-918.
- Shaikh, A. A., & Karjaluo, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics*, 32(1), 129-142.
- Suoranta, M., Mattila, M., & Munnukka, J. (2005). Technology-based services: a study on the drivers and inhibitors of mobile banking. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(1), 33-46.
- Trethowan, John, and Gerry Scullion. «Strategic responses to change in retail banking in the UK» *International Journal of Bank Marketing* 15.2 (1997): 60-68.
- Vergos K, Christopoulos A., «The Effects of Acquisitions on the Market Value of the Banking Sector: An Empirical Analysis from Greece», *European Journal of Scientific Research*, Vol.24, No.3, 2008.
- Worthington, Steve, and Peter Welch. «Banking without the banks» *International Journal of Bank Marketing* 29.2 (2011): 190-201.
- Zineldin, Mosad. «Bank strategic positioning and some determinants of bank selection» *International Journal of Bank Marketing* 14.6 (1996): 12-22.
- Zineldin, Mosad. «Managing in the @ age: Banking service quality and strategic positioning» *Measuring Business Excellence* 6.4 (2002): 38-43.