

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΚΑΙ Η  
ΕΠΙΔΙΩΞΗ ΤΗΣ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΥΦΕΣΗΣ

Εισηγητής:  
ΜΩΡΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ  
ΑΜ: 13858

Επιβλέπων Καθηγητής:  
ΝΤΟΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2014

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>4</b>
<b>1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
1.1 Ιστορική Αναδρομή Επιχειρηματικών Μοντέλων	12
1.2 Τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο	14
1.3 Οι λειτουργίες ενός επιχειρηματικού μοντέλου	15
1.4 Συστατικά στοιχεία επιχειρηματικού μοντέλου	19
1.5 Μορφές επιχειρηματικών μοντέλων	20
1.5.1 Κλειστό επιχειρηματικό μοντέλο	21
1.5.2 Η διάβρωση των κλειστών μοντέλων καινοτομίας	22
1.5.3 Ανοικτό επιχειρηματικό μοντέλο	22
1.6 Η χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού μοντέλου	23
<b>2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	
2.1 Η διάκριση των τραπεζικών επιχειρηματικών μοντέλων	25
2.2 Η ανάγκη για ένα ισορροπημένο μοντέλο 4 δυνάμεων	27
2.2.1 Οικονομικές συνθήκες	28
2.2.2 Πελάτες	29
2.2.3 Διαδικασίες	32
2.2.4 Ανθρώπινο δυναμικό	34
<b>3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	

3.1 Η μετάβαση στο νέο τραπεζικό μοντέλο	38
3.2 Η διαμόρφωση των τραπεζικών μοντέλων σήμερα	48
3.3 Ρυθμιστική παρέμβαση και εποπτεία	49
3.4 Ο αντίκτυπος της τρέχουσας ευρωπαϊκής δημοσιονομικής κρίσης στο μέγεθος του ελληνικού τραπεζικού τομέα	53
3.5 Η ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών	54

#### **4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	58
--------------	----

<b>5. Βιβλιογραφία</b>	<b>64</b>
------------------------	-----------

#### **6. Κατάσταση πινάκων και σχημάτων**

Πίνακας 1	7
Πίνακας 2	8
Πίνακας 3	9
Πίνακας 4	13
Πίνακας 5	25
Πίνακας 6	52
Σχήμα 1	20
Σχήμα 2	21
Σχήμα 3	23
Σχήμα 4	24
Σχήμα 5	28
Σχήμα 6	30

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

## **1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 υπήρξαν έντονες διαδικασίες και εξελίξεις στην ελληνική τραπεζική αγορά, εξελίξεις οι οποίες ήταν το αποτέλεσμα της διαδικασίας για την απελευθέρωση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος που άρχισε από τα τέλη της δεκαετίας του '80. Οι διαπιστώσεις που μπορεί να γίνουν είναι :

- Η διαδικασία της κανονιστικής απελευθέρωσης (deregulation) έχει ολοκληρωθεί και η ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά έχει εμπλουτιστεί με νέα εργαλεία και θεσμούς. Η πρόοδος που έχει επιτευχθεί είναι ιδιαίτερα σημαντική και ουσιαστική.
- Έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στη δομή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με μεταβολή του αριθμού των ελληνικών και ξένων τραπεζών, τη διαφοροποίηση των μεριδίων αγοράς και την ανάπτυξη σύνθετων χρηματοπιστωτικών ομίλων.
- Έχουν ενταθεί τα βήματα διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών. Οι ελληνικές τράπεζες δεν εγκαθίστανται πλέον μόνο σε χώρες με έντονη παρουσία του ελληνικού στοιχείου (Γερμανία, ΗΠΑ) ή σε χώρες που αποτελούν διεθνή χρηματοπιστωτικά κέντρα (Αγγλία), αλλά και σε χώρες διείσδυσης ελληνικών εμπορικών και βιομηχανικών μονάδων (χώρες της βαλκανικής και παρευξείνιες χώρες).
- Ενδυναμώθηκε περαιτέρω ο ρόλος της κεφαλαιαγοράς, τόσο ως καναλιού άντλησης ή τοποθέτησης κεφαλαίων από τους επενδυτές, όσο και με την προσφορά χρηματοοικονομικών εργαλείων διαχείρισης κινδύνων, μέσω της λειτουργίας του Χρηματιστηρίου Παραγώγων Αθηνών.
- Έτσι όλο και περισσότερες εταιρίες προσφεύγουν στην κεφαλαιαγορά για την άντληση κεφαλαίων και το βάρος του underwriting, έχουν αναλάβει σχεδόν αποκλειστικά τα επενδυτικά τμήματα των εμπορικών τραπεζών ή οι εξειδικευμένες θυγατρικές εταιρίες τους.
- Τα τελευταία χρόνια οι εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα επιταχύνθηκαν με εξαγορές, συγχωνεύσεις και ιδιωτικοποιήσεις που διαφοροποίησαν σημαντικά τον χάρτη της ελληνικής τραπεζικής αγοράς.
- Έντονη υπήρξε η συμμετοχή μεγάλων ευρωπαϊκών χρηματοπιστωτικών ομίλων στη μετοχική σύνθεση ελληνικών τραπεζών.

## **2. Η κρίση και οι προοπτικές του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος**

### **2.1 Η πρώτη φάση της χρηματοπιστωτικής κρίσης**

Όταν η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση έπληξε την παγκόσμια οικονομία το Φθινόπωρο του 2008, προκάλεσε εκτεταμένη διατάραξη των αγορών, όχι μόνο στη χώρα προέλευσής της (τις ΗΠΑ), αλλά και στην Ευρώπη. Οι ελληνικές τράπεζες έμειναν σχετικά ανεπηρέαστες από αυτή την εξέλιξη. Δεν είχαν στην κατοχή τους κανένα από τα περιουσιακά στοιχεία τα οποία είχαν τώρα γίνει τοξικά, και οι στρατηγικές τους την περασμένη δεκαετία είχαν επικεντρωθεί στη δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου δανεισμού στον ιδιωτικό τομέα (σε αντίθεση με τις δεκαετίες του 1980 και 1990 όταν τα κρατικά ομόλογα ήταν από τις πιο σημαντικές κατηγορίες επενδύσεών τους) και στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Ο σχετικά περιορισμένος βαθμός επιδίωξης του μοντέλου της «δημιουργίας και διανομής δανείων» λειτούργησε προς το συμφέρον τους. Παρόλο που ο λόγος δανείων προς καταθέσεις διέφερε ανά τράπεζα, κατά μέσο όρο ήταν περίπου 110% στο τέλος του 2008. Το επίπεδο αυτό ήταν συγκριτικά καλό σε σχέση με άλλες χώρες της ευρωζώνης.

Στο τέλος του 2008 και μέσα στο 2009, το τραπεζικό σύστημα παρέμενε υγιές. Αν κοιτάξουμε τους κύριους δείκτες απόδοσης των τεσσάρων μεγαλύτερων εμπορικών τραπεζών (Εθνική, Eurobank, Alpha και Πειραιώς), θα δούμε ότι παρουσίαζαν υγιή καθαρά περιθώρια επιτοκίου, χαμηλούς δείκτες κόστους προς έσοδα, σχετικά χαμηλό δείκτη μη εξυπηρετούμενων δανείων και επαρκείς δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας οι οποίοι αυξήθηκαν σημαντικά το 2009.

Αυτή η σχετικά ευμενής κατάσταση επιδεινώθηκε με γρήγορους ρυθμούς προς το τέλος του 2009 και μέσα στο 2010 με την απαρχή της ελληνικής κρίσης. Με την έναρξη της κρίσης χρέους στο τέλος του 2009 σταδιακά προέκυψαν νέες προκλήσεις για το τραπεζικό σύστημα. Αυτές οι προκλήσεις περιλαμβάνουν: πρώτον, ένα σημαντικό περιορισμό στη ρευστότητα, δεύτερον, ένα επιδεινούμενο μακροοικονομικό περιβάλλον και τέλος, τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη μείωση του χρέους (PSI) και τις συνέπειες που είχε αυτό στο κεφάλαιο των τραπεζών.

## 2.2 Σοβαρά προβλήματα ρευστότητας

Οι διεθνείς διατραπεζικές αγορές και κεφαλαιαγορές έχουν παραμείνει κατ' ουσία κλειστές για τους ελληνικούς τραπεζικούς ομίλους από το Νοέμβριο του 2009, μετά την ανακοίνωση από την ελληνική κυβέρνηση ότι το δημόσιο έλλειμμα αναθεωρήθηκε προς τα πάνω από περίπου 6% του ΑΕΠ σε 12,7% (αργότερα αναθεωρήθηκε περαιτέρω στο 15,4%).

Οι αναθεωρήσεις των δημοσιονομικών δεδομένων στην Ελλάδα οδήγησαν τους επενδυτές στην αμφισβήτηση της βιωσιμότητας της ελληνικής δημοσιονομικής κατάστασης. Σε αυτό συνέβαλε και η νευρικότητα των αγορών και της συνεπακόλουθης απροθυμίας των επενδυτών για ανάληψη κινδύνων.

Ο αποκλεισμός από τις διεθνείς κεφαλαιαγορές αποτέλεσε τον πρώτο από μια σειρά παραγόντων που περιόρισαν τη ρευστότητα των ελληνικών τραπεζών. Οι τράπεζες ανταποκρίθηκαν με άντληση ρευστότητας από το Ευρωσύστημα.

Ο δεύτερος παράγοντας που ενέτεινε τον περιορισμό στη ρευστότητα ήταν η αύξηση στα περιθώρια απόδοσης των ελληνικών κρατικών ομολόγων (spreads). Το Ευρωσύστημα παρέχει ρευστότητα με αντάλλαγμα εξασφαλίσεις που κρατούνται από τις κεντρικές τράπεζες του Ευρωσυστήματος. Οι εξασφαλίσεις αυτές ωστόσο τιμολογούνται ανάλογα με τις εξελίξεις στις τιμές αγοράς. Όσο αυξάνονταν τα ελληνικά spreads και κατά συνέπεια έπεφταν οι τιμές των ομολόγων, τόσο η αξία των εξασφαλίσεων που διέθεταν οι ελληνικές τράπεζες (μεγάλο μέρος των οποίων ήταν ελληνικά κρατικά ομόλογα) μειωνόταν, και ως εκ τούτου περιοριζόταν το μέγεθος της ρευστότητας που μπορούσε να αντληθεί από το Ευρωσύστημα.

Ο τελευταίος παράγοντας που ανάγκασε τις τράπεζες να αντιμετωπίσουν περιορισμό στη ρευστότητα ήταν η απώλεια καταθέσεων. Μεταξύ Σεπτεμβρίου 2009 και Μαρτίου 2012, οι καταθέσεις των ελληνικών νοικοκυριών και εταιριών μειώθηκαν κατά σχεδόν ένα τρίτο (ισοδύναμο με μία εκροή ύψους περίπου €73,5 δις).

Οι καταθέσεις μειώθηκαν ως αποτέλεσμα του μη ευνοϊκού μακροοικονομικού περιβάλλοντος (καθώς τα νοικοκυριά περιόρισαν τις αποταμιεύσεις τους για να ανταποκριθούν σε αυξανόμενες χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις, συμπεριλαμβανομένων αυξημένων φόρων, και για να διατηρήσουν το επίπεδο διαβίωσής τους) καθώς επίσης και της αυξημένης αβεβαιότητας για τις μελλοντικές προοπτικές της οικονομίας.

Συνέπεια αυτής της μείωσης των καταθέσεων ήταν η αύξηση στο λόγο δανείων προς καταθέσεις.

Ο περιορισμός στη ρευστότητα των τραπεζών είχε αρνητικές επιπτώσεις στην ικανότητά τους να χρηματοδοτούν την πραγματική οικονομία. Ως συνέπεια, μειώθηκε η πιστωτική επέκταση στον ιδιωτικό τομέα.

## 2.2.1 Τραπεζική Χρηματοδότηση

Σύμφωνα με τα στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα η Τράπεζα της Ελλάδος (Δελτίο Τύπου ΤτΕ 25/10/2013), η καθαρή ροή της συνολικής χρηματοδότησης προς τον εγχώριο ιδιωτικό τομέα ήταν αρνητική κατά 568 εκατ. ευρώ (Σεπτέμβριος 2012:αρνητική καθαρή ροή 468 εκατ. ευρώ).

Τα υπόλοιπα των δανείων κινήθηκαν πτωτικά σε όλες τις κατηγορίες με τη μεγαλύτερη υποχώρηση να σημειώνουν οι χρηματοδοτήσεις προς τις επιχειρήσεις, η καθαρή ροή των οποίων ήταν αρνητική κατά 260 εκατ. ευρώ (Σεπτέμβριος 2012: αρνητική καθαρή ροή 158 εκατ. ευρώ).

Ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής των εταιρικών δανείων διαμορφώθηκε σε - 4,7%, από - 4,5% τον Αύγουστο του 2013.

Από τα επιμέρους στατιστικά δεδομένα, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα εντοπίζεται στη λιανική τραπεζική, όπου τόσο η ζήτηση για χρήμα από πελάτες με ικανοποιητική πιστοληπτική ικανότητα, όσο και η προσφορά δανείων βρίσκονται πολύ χαμηλά.

**Ο δανεισμός ανά κατηγορία:** Ειδικότερα, ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της χρηματοδότησης των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων διαμορφώθηκε σε - 4,1% τον Σεπτέμβριο του 2013, από - 3,9% τον προηγούμενο μήνα, και η καθαρή ροή της χρηματοδότησής τους ήταν αρνητική κατά 232 εκατ. ευρώ (Σεπτέμβριος 2012: αρνητική καθαρή ροή 111 εκατ. ευρώ).

Από την άλλη πλευρά, η καθαρή ροή της χρηματοδότησης προς τους ελεύθερους επαγγελματίες, αγρότες και ατομικές επιχειρήσεις, ήταν αρνητική κατά 5 εκατ. ευρώ (Σεπτέμβριος 2012: θετική καθαρή ροή 2 εκατ. ευρώ) και ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της διαμορφώθηκε σε - 0,9 % από - 0,8% τον προηγούμενο μήνα.

Αρνητική κατά 303 εκατ. ευρώ ήταν η καθαρή ροή χρηματοδότησης προς τους ιδιώτες και τα ιδιωτικά μη κερδοσκοπικά ιδρύματα το Σεπτέμβριο 2013 (Σεπτέμβριος 2012: αρνητική καθαρή ροή 312 εκατ. ευρώ) και ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της παρέμεινε σταθερός στο - 3,6% σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα.

### Καθαρή ροή χρηματοδότησης

	Σεπτέμβριος 2012	Σεπτέμβριος 2013
Επιχειρήσεις	-111 εκατ. ευρώ	-232 εκατ. Ευρώ
Ελεύθεροι επαγγελματίες-αγρότες-ατομικές επιχειρήσεις	+2 εκατ. ευρώ	-5 εκατ. Ευρώ
Ιδιώτες	-312 εκατ. ευρώ	-303 εκατ. Ευρώ

Πίνακας 1



## 2.2.2 Η εικόνα των καταθέσεων σήμερα

Τα στοιχεία που δημοσιοποίησε η Τράπεζα της Ελλάδος (*in.gr*, 25/10/2013) δείχνουν ότι το κύμα επιστροφής των καταθετών ανακόπτεται, καθώς και το Σεπτέμβριο – για 4<sup>ο</sup> συνεχόμενο μήνα – τα υπόλοιπα των καταθέσεων που τηρούν στις τράπεζες επιχειρήσεις και νοικοκυριά, εμφανίζουν μείωση.

Συγκεκριμένα, το Σεπτέμβριο «έφυγαν» από τις τράπεζες άλλα 861 εκατ. ευρώ με αποτέλεσμα το σύνολο των καταθέσεων του ιδιωτικού τομέα να περιοριστεί στα 161,3 δις. ευρώ από 162,2 δις. ευρώ. Υπενθυμίζεται ότι από τον περασμένο Μάιο οι καταθέσεις έχουν μειωθεί κατά περίπου 3 δις. ευρώ. Παραταύτα, σε σχέση με ένα χρόνο πριν, εμφανίζονται αυξημένες κατά περίπου 10 δις. ευρώ.

Τα στοιχεία της ΕΚΤ, που εμφανίζουν διαφοροποίηση σε σχέση με αυτά που δημοσιεύει η τράπεζα της Ελλάδος καταδεικνύουν πως από το τέλος του 2008 έως το τέλος του Σεπτεμβρίου 2013, οι συνολικές απώλειες καταθέσεων στην Ελλάδα είναι της τάξεως των 75,3 δις. ευρώ.

Είναι αξιοσημείωτο ότι καμία άλλη χώρα δεν έχει καταγράψει αντίστοιχη μείωση των καταθέσεων της για τόσο μακρύ χρονικό διάστημα.

Πρέπει να τονιστεί πως σύμφωνα με τραπεζικά στελέχη, οι καταθέσεις των νοικοκυριών και επιχειρήσεων στα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα αναμένεται να υποχωρήσουν περαιτέρω και έως τα τέλη του έτους, καθώς η καθυστέρηση στην εκκαθάριση των δηλώσεων εισοδήματος και στην αποστολή των εκθαριστικών ΦΑΠ έχει οδηγήσει στη συσσώρευση όλων των φορολογικών υποχρέωσών τους τελευταίους μήνες του χρόνου.

Όπως τονίζουν, οι φορολογικές αυτές «αφαιμάξεις», ουσιαστικά εμποδίζουν κάθε προσπάθεια από την πλευρά των τραπεζών να αυξήσουν το επίπεδο ρευστότητας στην οικονομία.

<b>Καταθέσεις</b>		
	<b>Σεπτέμβριο 2012</b>	<b>Σεπτέμβριο 2013</b>
Νοικοκυριά	131,3 δις. ευρώ	135,7 δις. ευρώ
Επιχειρήσεις	24,5 δις. ευρώ	27,1 δις. Ευρώ
Ιδιωτικός Τομέας	155,8 δις. ευρώ	162,7 δις. ευρώ
Δημόσιος Τομέας	8,9 δις. ευρώ	17,3 δις. ευρώ

**Πίνακας 2**

- Συνοπτικά ακολουθούν τα δημοσιοποιημένα στοιχεία των 4 συστημικών τραπεζών της χώρας, που αφορούν το περασμένο εξάμηνο.

	<b>ΠΕΙΡΑΙΩΣ</b>	<b>ΕΘΝΙΚΗ</b>	<b>EUROBANK</b>	<b>ALPHA BANK</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	93 δις.	111 δις.	80,1 δις.	73,4 δις.
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ</b>	55 δις.	43 δις.	42,3 δις.	42 δις.
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>	9,2 δις.	7 δις.	5,5 δις.	7,8 δις.
<b>ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ</b>	13%	12,2%	8,9%	13,9%
<b>ΔΕΙΚΤΗΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ – CORE TIER I</b>	13,5%	9,4%	8,1%	13,5%
<b>ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΠΡΟ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ</b>	75 δις.	41,7 δις.	54,5 δις.	52,6 δις.
<b>ΔΕΙΚΤΗΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ</b>	113%	97%	111%	125%
<b>ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΔΑΝΕΙΑ</b>	1,54 δις.	1,24 δις.	1,9 δις.	1,3 δις.
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ</b>	1,6 δις.	2,84 δις.	1,1 δις.	1,8 δις.
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	1,1 δις.	2,6 δις.	0,8 δις.	1 δις.
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	496 εκατ.	262 εκατ.	338 εκατ.	761 εκατ.

**Πίνακας 3**

### **2.3 Το επιδεινούμενο μακροοικονομικό περιβάλλον**

Το επιδεινούμενο μακροοικονομικό περιβάλλον, που αντανακλάται στο γεγονός ότι η Ελλάδα βρίσκεται τώρα στον έκτο συνεχόμενο χρόνο ύφεσης, συνέβαλε στην αύξηση του δείκτη μη εξυπηρετούμενων δανείων.

Ταυτόχρονα, το εισόδημα από προμήθειες και το καθαρό εισόδημα από τόκους έχουν επηρεαστεί αρνητικά από τη μείωση της τραπεζικής δραστηριότητας (χορήγηση δανείων, ανάληψη χρηματοπιστωτικών συναλλαγών για πελάτες κ.α.) όπως επίσης και από το αυξημένο κόστος χρηματοδότησης (καθώς οι τράπεζες προσπαθούν να ανταγωνιστούν για τη διατήρηση των καταθέσεων).

Το επιδεινούμενο οικονομικό περιβάλλον έχει σημαντικές συνέπειες στην κερδοφορία των τραπεζών.

Η τελευταία πρόκληση για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι οι συνέπειες της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα (PSI) στη μερική διαγραφή του ελληνικού δημοσίου χρέους και η επακόλουθη ανάγκη ανακεφαλαιοποίησης του τραπεζικού συστήματος.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει αποδείξει την ανθεκτικότητά του στην πληθώρα των προκλήσεων που αντιμετωπίζει τα τελευταία 3 χρόνια. Ένας από τους στόχους των πολιτικών που απευθύνονται στον χρηματοπιστωτικό τομέα είναι η διατήρηση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας κατά τη διάρκεια μίας δύσκολης περιόδου για την Ελλάδα, καθώς και η επανάκτηση της εμπιστοσύνης προς το τραπεζικό σύστημα.

Ένα ισχυρό τραπεζικό σύστημα αποτελεί προϋπόθεση για την έξοδο της οικονομίας από την ύφεση. Η χρηματοδότηση άλλωστε, αποτελεί το μέσο για την άνθηση της οικονομικής δραστηριότητας.

### **3. Επιχειρηματικό τραπεζικό μοντέλο**

Με βάση τα νέα δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, η ανάγκη αναδιάρθρωσης της επιχειρηματικής δομής και επανεξέτασης της στρατηγικής των τραπεζών, φαντάζει επιτακτική. Οι τράπεζες καλούνται να ενισχύσουν τον ουσιαστικό ρόλο τους στην οικονομία, επανακτώντας και αναπτύσσοντας την εμπιστοσύνη προς τα παγκόσμια χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, καθώς και να μεγιστοποιήσουν την αξία της τραπεζικής επιχείρησης, ικανοποιώντας τις επενδυτικές επιθυμίες των μετόχων τους.

Ως εκ τούτου, απαιτείται η διερεύνηση του επιχειρηματικού μοντέλου που με την εφαρμογή του στις σημερινές συνθήκες ύφεσης, θα επιφέρει την επίτευξη των ανωτέρω στόχων.

Τα κύρια ερωτήματα που τίθενται στην διερεύνηση αυτή είναι: ο ορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου και τα στοιχεία που το συγκροτούν, η συμβολή του στην κερδοφορία ενός οργανισμού, οι τύποι επιχειρηματικών μοντέλων που υπάρχουν, τα μοντέλα που επικρατούν στον τραπεζικό τομέα και ποιό εφαρμόζεται σήμερα προκειμένου να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

Η έρευνα αυτών των ερωτημάτων έχει τεράστια σημασία, μιας και η συμβολή του επιχειρηματικού μοντέλου στην αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία ενός τραπεζικού οργανισμού αποτελεί ένα από τα πρωτεύοντα θέματα του τραπεζικού τομέα. Η χάραξη νέων στρατηγικών και η προσαρμογή των προϊόντων της κάθε τράπεζας στις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες, βρίσκονται σε υψηλή προτεραιότητα στην ατζέντα ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού.

### **Τα βασικά στοιχεία μιας σύγχρονης τράπεζας είναι τα εξής:**

- Μέγεθος των τραπεζών
- Δημιουργία μεγάλων χρηματοοικονομικών ομίλων μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων και
- Ενίσχυση ευελιξίας και διάθεσης εξειδικευμένων, καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ορθολογική διαχείριση του δικτύου υποκαταστημάτων
- Ανάπτυξη νέων καναλιών διαδρομής (web-banking, m-banking, call centers, atms και interactive TV)
- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες – εξατομικευμένες λύσεις
- Factoring, Leasing, Bank Assurance κλπ
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (CRM, MIS κλπ)

Προκειμένου να απαντηθούν λοιπόν τα παραπάνω ερωτήματα, αναζητήθηκαν πληροφορίες σε τραπεζικούς οργανισμούς με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με στελέχη του μάρκετινγκ, που ασχολούνται με τη χάραξη πολιτικής και τη διαμόρφωση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης, αναζητήθηκαν πληροφορίες από εταιρίες ερευνών όπως η Deloitte, από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, από Banking Forums που πραγματοποιήθηκαν από το Ελληνικό Ινστιτούτο Πληροφορικής και Επικοινωνιών, τόσο σε ελληνική όσο και σε ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

### 1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Το 1995, ο Shipley παρατήρησε ότι «πολλές επιχειρήσεις ούτε έχουν σαφή επιχειρησιακή δομή ή σαφώς διατυπωμένα επιχειρησιακά πρότυπα και στόχους, ούτε είναι στατικές». Οι Viscio και Pasternack υποστήριξαν το 1996 ότι τα κλασικά επιχειρηματικά μοντέλα ήταν η ανακάλυψη του 19ου αιώνα και αυτό αποδεικνύεται από την χρησιμότητά τους.

Ο Σαμπάν (2000) παρέχει κάποια πρόσφατα στοιχεία σχετικά με την έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Ο Gronroos et al (2000) δηλώνει ότι «δεν υπάρχει συστηματικό μοντέλο στη βιβλιογραφία που μπορεί να καθοδηγήσει τους εμπόρους στην ανάπτυξη αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει το διαδίκτυο».

Ο Schmid (2000) υποστηρίζει ότι βρισκόμαστε αντιμέτωποι με μια νέα εκβιομηχάνιση και ότι στην ψηφιακή οικονομία οι σπάνιοι πόροι μετατρέπονται από την παραγωγή στην επικοινωνία με καινοτόμο τρόπο και επομένως, το σύνολο του σχεδιασμού των συστημάτων δημιουργίας αξίας αμφισβητείται.

Οι Westland / Clark (1999) επεξεργάζονται τη μετάβαση από το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο του εμπορίου σε ένα νέο διαδραστικό επιχειρηματικό μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η Gatner Group αναμένει να κυριαρχήσουν επιχειρηματικά μοντέλα προσανατολισμένα στη γνώση, με τα οποία ένας αριθμός μελών θα μοιράζεται και θα οργανώνει τη γνώση και τις κοινωνικές σχέσεις (Tunick Morello, 1999).

Οι ρητοί ορισμοί και τα παραδείγματα για τα επιχειρησιακά μοντέλα είναι ποικίλα. Μια πιο προσεκτική ανάλυση των πηγών όμως, μπορεί να διακρίνει τα επιχειρησιακά μοντέλα σε κατηγορίες σύμφωνα με το αντικείμενό τους και το σκοπό τους.

- Όσον αφορά στη διάκριση βάσει του αντικειμένου τους, βρέθηκαν προσεγγίσεις σε διάφορα επίπεδα αφαίρεσης. Οι προσεγγίσεις αφορούν τη δομή της αγοράς και την ανάληψη ρόλων από τις επιχειρήσεις (Πίνακας 1). Γενικότερα υπάρχει το δίλημμα κατά πόσον ένα μοντέλο αγοράς ή ένα ιεραρχικό μοντέλο πρέπει να εφαρμόζεται.

Τα περισσότερα μοντέλα επικεντρώνονται στη διαμεσολάβηση ή την άμεση διανομή ενός συγκεκριμένου μοντέλου στην αγορά. Πολύ συχνά, τα μοντέλα αυτά δεν είναι για συγκεκριμένους κλάδους και θα πρέπει να συνυπάρχουν παράλληλα με μοντέλα βιομηχανίας. Αυτές οι προσεγγίσεις διακρίνουν για παράδειγμα τα B2B (business-to-business) και B2C (business-to-consumer) μοντέλα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

- Σχετικά με τη δεύτερη διάσταση των επιχειρηματικών μοντέλων που αφορά στον σκοπό τους, οι διακρίσεις που βρέθηκαν είναι οι εξής:
  - Αναφορές σε μοντέλα, τα οποία παρέχουν ειδικές συμβουλές για τις εταιρείες ως επί το πλείστον σε στρατηγικό επίπεδο.
  - Πιο γενικευμένα μοντέλα, τα οποία στοχεύουν στην τυποποίηση συγκεκριμένων ρόλων, διεργασιών κλπ.
  - Μοντέλα προσομοίωσης, τα οποία απορρέουν από την περιοχή πραγματοποίησης έρευνας και της ποσοτικότητας των οικονομικών.

ΤΥΠΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
<b>1. Αντικείμενο επιχειρηματικού μοντέλου</b>	
Αγοράς και ρόλων	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Επιχειρηματικά μοντέλα αγοράς/ιεραρχίας (π.χ. Malone et)</li> <li>➤ Μοντέλα αγοράς, δημοπρασίας (π.χ. δημοπρασία Αγγλική Vickrey)</li> <li>➤ Ιστοσελίδες επιχειρήσεων / επιχειρηματικά μοντέλα καινοτομίας (Taoscott 2000): Αγορά, αλυσίδα αξίας, δίκτυα διανομής</li> <li>➤ Μοντέλα που στηρίζονται στις πελατειακές σχέσεις, στην καινοτομία προϊόντος και εμπορευματοποίηση (π.χ. Hagel/Singer, 1998)</li> </ul>
Μοντέλα κατά κλάδο και Βιομηχανία	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ B2B και B2C επιχειρηματικά μοντέλα (π.χ. Whinston, 1997)</li> <li>➤ Επιχειρηματικά μοντέλα λιανικής (Elliman/Orrange 2000): τραπεζικό μοντέλο, επιχειρηματικό μοντέλο ISP</li> </ul>
Εσόδων	Μοντέλα βάσει: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ διανομής</li> <li>➤ σταθερής τιμής</li> </ul>
<b>2. Σκοπός των επιχειρηματικών μοντέλων</b>	
Επιχειρηματικά	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Διαμορφώνει σημαντικά στοιχεία των e-Ventures μιας επιχείρησης</li> <li>➤ Σχετίζονται στενά με την επιχειρησιακή στρατηγική</li> </ul>
Αναφοράς	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Στοχεύει στο να παρέχει ένα γενικευμένο μοντέλο για το e-Business</li> <li>➤ Πρέπει να προσαρμοστεί σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση</li> </ul>
Προσομοίωσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Χτίζει επίσημα μοντέλα προσομοίωσης της οικονομικής δραστηριότητας</li> <li>➤ Χρησιμοποιείται για την προσομοίωση των αγορών (π.χ. μικροοικονομική θεωρία)</li> </ul>

Πίνακας 4

## 1.2 Τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο;

Ο όρος επιχειρηματικό μοντέλο χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στην πράξη. Η σημασία του θεωρείται πολύ μεγάλη, δεδομένου ότι ένα υγιές επιχειρηματικό μοντέλο φαίνεται να επηρεάζει τα έσοδα και τη μελλοντική επιτυχία μιας επιχείρησης. Τα επιχειρησιακά μοντέλα καθορίζουν τη συμμετοχή των εταιρειών, τις συγκρούσεις καναλιών, τα έσοδα κλπ. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές ενδείξεις ότι ούτε η κατανόηση ούτε τα στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων είναι ευρέως διαθέσιμα.

Ένας ορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με τη συμβουλευτική εταιρεία KMLab (*Chesbrough and Rosenbloom, 2002: 532*) είναι ο ακόλουθος:

*«Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία προτίθεται να δημιουργήσει αξία στην αγορά. Περιλαμβάνει το μοναδικό συνδυασμό των προϊόντων, των υπηρεσιών, της εικόνας και της διανομής που η εταιρεία μεταφέρει. Περιλαμβάνει επίσης την υποκείμενη οργάνωση των ανθρώπων και τη λειτουργική υποδομή που χρησιμοποιεί για την εκτέλεση των εργασιών της».*

Η περίληψη μιας ακαδημαϊκής σειράς μαθημάτων με τίτλο «διοικώντας την Ψηφιακή Επιχείρηση» (*Handbook on the Digital Creative Economy, 2013*), συμπεριλαμβάνει ένα κεφάλαιο για Επιχειρηματικά μοντέλα που αρχίζει ως εξής:

*«Επιχειρηματικά μοντέλα είναι ίσως οι πιο πολυσυζητημένες και λιγότερο κατανοητές πτυχές του διαδικτύου. Υπάρχει τόσο πολύς λόγος για το πως το διαδίκτυο αλλάζει τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Μια καλύτερη ερμηνεία είναι ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την οποία μια εταιρεία μπορεί να διατηρήσει η ίδια ό,τι είναι παραγωγή εσόδων. Το επιχειρηματικό μοντέλο εξηγεί πως η εταιρεία παράγει χρήματα προσδιορίζοντας που είναι τοποθετημένη στην αλυσίδα αξίας».*

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο σύνδεσμος ανάμεσα στις τεχνολογικές αποφάσεις και στα οικονομικά αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν και να παγιεύσουν την αξία με τη βοήθεια της νέας τεχνολογίας με τρεις κυρίως τρόπους:

- Ενσωματώνοντας την τεχνολογία στην υπάρχουσα επιχείρηση.
- Δίνοντας νόμιμη άδεια χρησιμοποίησης της τεχνολογίας σε άλλες επιχειρήσεις (know-how).
- Ιδρύοντας νέες επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται την τεχνολογία σε νέες επιχειρηματικές περιοχές.

Ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» συχνά παραμένει απροσδιόριστος και οι πληροφορίες για την συνοχή των στοιχείων των επιχειρηματικών μοντέλων είναι ελλιπείς. Παρόλα αυτά, θεωρείται σε μεγάλο βαθμό ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι από τους πιο βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

### 1.3 Οι λειτουργίες ενός επιχειρηματικού μοντέλου.

Ο Richard Rosenbloom και ο Henry Chesbrough ανέπτυξαν έναν συγκεκριμένο και χρήσιμο ορισμό, όπου αναφέρουν τις λειτουργίες ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό λοιπόν, ένα επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει:

- Να διατυπώνει την πρόταση αξίας, δηλαδή, την αξία που δημιουργείται για τους χρήστες από την προσφορά της τεχνολογίας.
- Να προσδιορίζει ένα τμήμα της αγοράς, δηλαδή, τους χρήστες για τους οποίους η τεχνολογία είναι χρήσιμη και το σκοπό για τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί.
- Να οριστεί η δομή της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, η οποία είναι απαραίτητη για να δημιουργήσει και να διανείμει τα οφέλη της, καθώς και για να καθοριστούν τα συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για να στηρίξουν τη θέση της επιχείρησης σε αυτή την αλυσίδα.
- Να καθορίσει το μηχανισμό παραγωγής εσόδων για την επιχείρηση και να εκτιμήσει το δομικό κόστος και τα περιθώρια των στόχων της παραγωγής της προσφοράς, λαμβάνοντας υπόψη την πρόταση αξίας και δομή της αλυσίδας αξίας.
- Να περιγράψει τη θέση της επιχείρησης μέσα στο δίκτυο αξίας που συνδέει τους προμηθευτές και τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης των δυνητικών συμπληρωματικών επιχειρήσεων και των ανταγωνιστών.
- Να διατυπώσει την ανταγωνιστική στρατηγική με την οποία η καινοτόμος επιχείρηση θα αποκτήσει και θα διατηρήσει το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

#### Πρόταση Αξίας

Η διαδικασία αρχίζει με την διατύπωση μιας λανθάνουσας πρότασης αξίας για τη νέα τεχνολογία. Αυτό απαιτεί έναν αρχικό ορισμό του ποιά θα είναι η προσφορά του προϊόντος και σε ποιά μορφή μπορεί να τη χρησιμοποιήσει ένας πελάτης. Ένας χρήσιμος τρόπος να σκεφτούμε μια πρόταση αξίας είναι από την πλευρά του πελάτη: Ποιό είναι το πρόβλημα του πελάτη προς επίλυση; Και πόσο μεγάλο πρόβλημα είναι για τον πελάτη; Είναι πολύ σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ μικρών και μεγάλων προβλημάτων.

Προκειμένου να κατανοήσουμε σε πρακτικό επίπεδο την έννοια της πρότασης αξίας θα χρησιμοποιήσουμε ένα παράδειγμα σύγκρισης της διαφορετικής πρότασης αξίας μεταξύ βιταμινών και αναληπτικών.

Όλοι γνωρίζουμε τα οφέλη που προσφέρει η τακτική και προληπτική λήψη βιταμινών στον ανθρώπινο οργανισμό. Οι περισσότεροι από εμάς όμως, δεν λαμβάνουν βιταμίνες σε τακτική βάση και σύμφωνα με έρευνες που



πραγματοποιήθηκαν από μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες, όσοι ξεκινούν τη λήψη τους ξεχνιούνται σε μεγάλο βαθμό βραχυπρόθεσμα. Το καταναλωτικό κοινό επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δαπανά σχετικά λίγα για βιταμίνες. Αντίθετα, οι άνθρωποι γνωρίζουν τη στιγμή που χρειάζονται ένα παυσίπονο, καθώς το έχουν ανάγκη άμεσα και όχι αργότερα. Μπορούν επίσης να κατανοήσουν εύκολα αν το αναλγητικό που κατανάλωσαν τους ανακούφισε ή όχι. Βάσει των συγκεκριμένων ερευνών, οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν πολύ περισσότερα για ένα παυσίπονο παρά για μια βιταμίνη.

Σε αυτή την περίπτωση, το παυσίπονο παρέχει μια πιο ισχυρή πρόταση αξίας από μια βιταμίνη, διότι η ανάγκη είναι εντονότερη και το όφελος πολύ πιο εύκολα και γρήγορα αντιληπτό.

## **Τμηματοποίηση Αγοράς**

Φυσικά, η πρόταση αξίας εξαρτάται από τον πελάτη – στόχο, που είναι το δεύτερο χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού μοντέλου. Το επιχειρηματικό μοντέλο όμως πρέπει να στοχεύει σε μια ομάδα πελατών (ένα τμήμα της αγοράς), στους οποίους η πρόταση θα είναι ελκυστική και από τους οποίους θα αντληθούν οι πόροι. Ένας πελάτης μπορεί να εκτιμήσει την τεχνολογία σύμφωνα με την ικανότητα της τεχνολογίας να μειώσει το κόστος της λύσης σε ένα υπαρκτό πρόβλημα, ή την ικανότητά της να δημιουργήσει νέες δυνατότητες και λύσεις.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν ένα σύνολο πελατών, ώστε να μπορούν να αποφασίσουν ποιά τεχνολογικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να βελτιώσουν. Σε κάθε αγορά εύλογου μεγέθους, πιθανόν να υπάρχουν εναλλακτικές τεχνικές, αγορές-στόχοι και μελλοντικοί ανταγωνιστές που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διάρκεια των βελτιώσεων. Η στόχευση σε μια συγκεκριμένη αγορά με μια σαφή πρόταση αξίας δίνει επιλογές για το τι πρέπει να γίνει - και το τι μπορεί να παραλειφθεί – στον τεχνικό τομέα. Αυτή η στόχευση δίνει στους επιστήμονες και τους μηχανικούς σήματα για το που θα εστιάσουν τις δραστηριότητές τους.

## **Αλυσίδα Αξίας**

Γνωρίζοντας την προβλεπόμενη αγορά, την προβλεπόμενη πρόταση αξίας, καθώς και τις προβλεπόμενες προδιαγραφές της προσφοράς, είναι δυνατόν πλέον να κατασκευαστεί η αλυσίδα αξίας που θα διανείμει καταλλήλως αυτά τα στοιχεία. Η αλυσίδα αξίας πρέπει να επιτυγχάνει δύο στόχους: Θα πρέπει να δημιουργεί αξία σε ολόκληρη την αλυσίδα (προσφέροντας την αξία στον πελάτη στο τέλος της αλυσίδας) και θα πρέπει να επιτρέπει στην επιχείρηση να επωμίζεται μέρος της αλυσίδας για να δικαιολογήσει τη συμμετοχή της. Η αλυσίδα αξίας συντονίζει πολλές δραστηριότητες που απαιτούνται για να δημιουργηθεί και να παραδοθεί το προϊόν στον πελάτη.

Έτσι, μια επιχείρηση πρέπει να επωφελείται από την αλυσίδα αξίας της. Μόλις η εταιρεία εντοπίσει την αλυσίδα αξίας, προκειμένου να διανείμει την αξία, θα πρέπει

στη συνέχεια να διαχειριστεί το πώς θα κρατήσει μέρος της αξίας αυτής για τον εαυτό της. Όπως είχε ειπωθεί από τον Michael Porter, η δυνατότητα να καταμεριστεί η αξία θα εξαρτηθεί από την ισορροπία των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης, των πελατών της, των προμηθευτών της και των ανταγωνιστών της. Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η διεκδίκηση αξίας εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα των συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίες αυξάνουν την αξία που προσφέρει η επιχείρηση. Επίσης, στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η παρουσία συμπληρωματικών περιουσιακών στοιχείων όπως η παραγωγή, η διανομή και η επωνυμία, βοηθούν την επιχείρηση στη διατήρηση μέρους της αξίας που δημιουργεί.

## **Δομή Κόστους και Περιθώρια στόχων**

Η αρχιτεκτονική των εσόδων περιλαμβάνει διαδικασίες και τεχνικές βάσει των οποίων καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα πληρώσει ένας πελάτης, πόσο θα χρεωθεί και πώς δημιουργήθηκε η αξία που πρόκειται να κατανεμηθεί μεταξύ των πελατών, της επιχείρησης και των προμηθευτών.

Υπάρχουν πολλές επιλογές εδώ, συμπεριλαμβανομένων των άμεσων πωλήσεων της ενοικίασης, τη χρέωση από μια συναλλαγή, της διαφήμισης και των μοντέλων εγγραφής, της χορήγησης αδειών ακόμη και για το ίδιο το προϊόν και την υποστήριξη μετά την πώληση και παροχή υπηρεσιών. Μια εταιρεία μπορεί επίσης να απασχολεί περισσότερους από έναν μηχανισμούς πληρωμής, όπως κάνουν και οι εφημερίδες όταν χρεώνουν τους αναγνώστες για την κυκλοφορία τους και τους διαφημιστές για την τοποθέτηση των διαφημίσεων.

Μόλις οριστούν οι γενικές προδιαγραφές της προσφοράς και το γενικό περίγραμμα της αλυσίδας αξίας, τότε μπορεί να γίνει κατανοητή η διάρθρωση κόστους της επιχείρησης. Η προκαταρκτική αυτή αίσθηση της τιμής αποφέρει τα περιθώρια των στόχων. Τα περιθώρια στόχων παρέχουν την αιτιολόγηση για τα πραγματικά χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για τον προσδιορισμό της πρότασης αξίας. Τα περιθώρια και τα περιουσιακά στοιχεία μαζί καθορίζουν το κατώτατο όριο για την οικονομική κλιμάκωση της τεχνολογίας σε μια βιώσιμη επιχείρηση. Προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει επαρκή κεφάλαια για την ανάπτυξη, θα πρέπει να προσφέρει στους επενδυτές της την αξιόπιστη προοπτική μιας ελκυστικής απόδοσης των περιουσιακών στοιχείων.

## **Αξία Δικτύου**

Η δημιουργία και ιδιοποίηση αξίας συνεπάγεται επίσης την ανάμειξη τρίτων εκτός της άμεσης αλυσίδας αξίας. Στο σύνολο των εξωγενών τμημάτων διαμορφώνουν ένα δίκτυο αξίας. Η αξία δικτύου που δημιουργείται γύρω από μια συγκεκριμένη επιχείρηση διαμορφώνει το ρόλο που οι προμηθευτές, οι πελάτες και το τρίτο μέρος θα παίξουν στον επηρεασμό της παγίδευσης αξίας από την εμπορευματοποίηση της καινοτομίας. Εκτός από την αύξηση της προσφοράς των συμπληρωματικών αγαθών, το δίκτυο αξίας μπορεί να αυξήσει τις επιδράσεις του δικτύου μεταξύ των

καταναλωτών από την πλευρά της ζήτησης. Χτίζοντας ισχυρούς συνδέσμους σε ένα δίκτυο αξίας μπορεί να ρευστοποιηθεί η αξία της τεχνολογίας. Η αποτυχία να κατασκευαστεί ένα τέτοιο δίκτυο αξίας μπορεί να μειώσει τη δυνητική αξία της τεχνολογίας, ιδίως εάν η τεχνολογία ανταγωνίζεται με μια αντίπαλη τεχνολογία που μπορεί να απολαμβάνει ένα ισχυρό δίκτυο αξίας.

## **Ανταγωνιστική Στρατηγική**

Η τελευταία λειτουργία του επιχειρηματικού μοντέλου είναι ο τρόπος που η επιχείρηση διατυπώνει την ανταγωνιστική της στρατηγική για την επιλεγμένη αγορά. Ο Porter στις αρχές της δεκαετίας του '80 ερευνήσε τον τομέα αυτό, τονίζοντας την ανάγκη για ανταγωνισμό στο κόστος, στη διαφοροποίηση ή σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Στο πιο πρόσφατο έργο του, εξέτασε τις βάσεις για το τι επιτρέπει σε μια εταιρεία να διατηρήσει μια κερδοφόρα θέση στην αγορά. Οι βασικοί παράγοντες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής επιτυχίας περιλαμβάνουν τη δυνατότητα απόκτησης διαφορετικών προσβάσεων σε βασικούς πόρους, τη δημιουργία εσωτερικών διαδικασιών που είναι πολύτιμες για τους πελάτες, τη δυσκολία για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν, την εμπειρία του παρελθόντος και τη μελλοντική απόκτηση ταχύτητας της επιχείρησης στην αγορά.

Ο καθορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου για τους διευθυντές τεχνολογίας είναι ότι απαιτείται η σύνδεση του φυσικού τομέα των εισροών με τον οικονομικό τομέα των αποτελεσμάτων, μερικές φορές στο πρόσωπο της μεγάλης τεχνικής αβεβαιότητας στην αγορά. Λόγω του πλούτου και της μεγάλης πολυπλοκότητας του κάθε τομέα, οι εταιρείες συνήθως ειδικεύουν προσωπικό για το που θα επικεντρωθεί σε κάθε τομέα.

Η επιλογή της αγοράς και μιας πρότασης αξίας, επίσης παρέχει μια αιρετική λογική που απαιτείται για να μεταφραστεί μεταξύ των τομέων εισροών-αποτελεσμάτων. Σε κάθε αγορά λογικού μεγέθους, πιθανόν να υπάρχουν πολλές εναλλακτικές τεχνικές λύσεις και μελλοντικοί ανταγωνιστές. Λίγα προγράμματα ανάπτυξης μπορεί να παρέχουν το κόστος και το χρόνο που απαιτείται για να προχωρήσουν πέρα από ό,τι είναι απολύτως απαραίτητο για να εξυπηρετεί την επιδιωκόμενη αγορά. Στοχεύοντας σε μια συγκεκριμένη αγορά με μια σαφή πρόταση αξίας, υπάρχουν επιλογές για το τι πρέπει να γίνει και τι μπορεί να παραλειφθεί στον τεχνικό τομέα. Αυτό δίνει σημάδια στους επιστήμονες και μηχανικούς για το που να εστιάσουν τις δραστηριότητες τους. Αυτή η εστίαση είναι ζωτικής σημασίας για την έγκαιρη παράδοση και την επίτευξη δομών ανταγωνιστικού κόστους.

Έχοντας την αίσθηση της τιμής και του κόστους προκύπτουν τα περιθώρια – στόχοι, τα οποία μαζί με τα περιουσιακά στοιχεία, παρέχουν τα θεμέλια για την χρηματοοικονομική σταθερότητα της τεχνολογίας σε μια βιώσιμη επιχείρηση.

## 1.4 Συστατικά Στοιχεία Επιχειρηματικού Μοντέλου

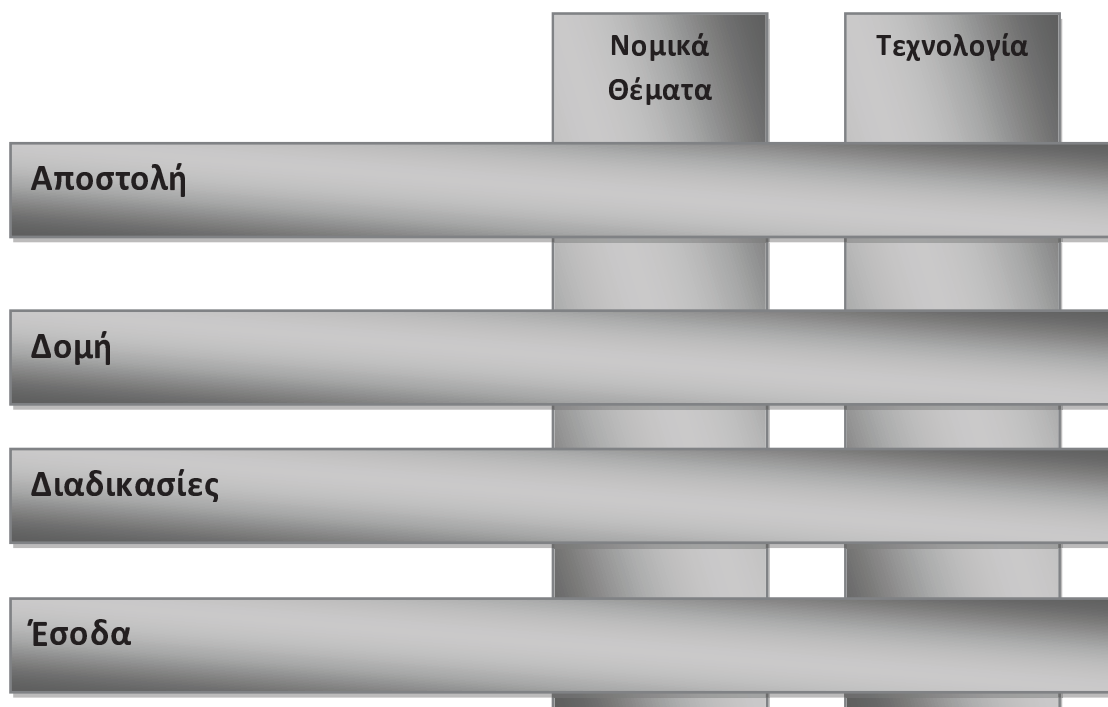
Εν συνεχεία, αναλύονται οι διαθέσιμοι ορισμοί των επιχειρηματικών μοντέλων και μερικά γενικά στοιχεία, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν το επιχειρηματικό μοντέλο. Ανάμεσα στους ορισμούς που έχουν καθιερωθεί είναι οι ακόλουθοι:

- Ο Timmers (1998), που συλλαμβάνει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως «μια αρχιτεκτονική για το προϊόν, τις υπηρεσίες και τη ροή των πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής των διαφόρων φορέων της επιχείρησης και τους ρόλους τους, μια περιγραφή για τα δυνητικά οφέλη των διαφόρων φορέων της επιχείρησης και μια περιγραφή των πηγών εσόδων».
- Ο Tapscott et al. (2000), που συζητούσε για τα επιχειρηματικά μοντέλα καινοτομίας που αναφέρονται ως επιχειρηματικά δίκτυα (b-webs), τα οποία «είναι επινόηση νέων προτάσεων αξίας, μετατροπής των κανόνων σε ανταγωνισμό, κινητοποιώντας τους ανθρώπινους και τους άυλους πόρους σε πρωτοφανή επίπεδα απόδοσης. Ένα επιχειρηματικό δίκτυο είναι ένα ξεχωριστό σύστημα προμηθευτών, διανομέων, υπηρεσιών και πελατών, που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για την πρωτοβάθμια επιχειρησιακή επικοινωνία και συναλλαγές».

Είναι προφανές ότι και οι δύο ορισμοί των επιχειρηματικών μοντέλων αποτελούνται από πολλά στοιχεία. Προκειμένου όμως να θεσπιστεί ένας κοινός παρονομαστής για το επιχειρηματικό μοντέλο, διακρίνονται έξι γενικά στοιχεία που το απαρτίζουν:

1. Η αποστολή : ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου είναι η ανάπτυξη ενός υψηλού επιπέδου κατανόησης του συνολικού οράματος, των στρατηγικών στόχων και της αλυσίδας αξίας, συμπεριλαμβανομένων του βασικού προϊόντος ή των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών.
2. Η δομή : καθορίζει τους ρόλους και τους παράγοντες που απαρτίζει μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή κοινότητα (είτε πρόκειται για μια αλυσίδα αξίας ή την αξία διαδικτύου), καθώς και την εστίαση στους πελάτες, στη βιομηχανία και τα προϊόντα.
3. Οι διαδικασίες παρέχουν μια πιο λεπτομερή εικόνα σχετικά με την αποστολή και τη δομή του επιχειρηματικού μοντέλου. Δείχνουν τα στοιχεία της διαδικασίας δημιουργίας αξίας, δηλαδή τις δραστηριότητες του e-market, portals κλπ, οι οποίες απαιτούνται στη διαδικασία παραγωγής αξίας για τον πελάτη. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν επίσης τη δημιουργία ηλεκτρονικής επιχείρησης ή e-market διαδικασιών, δηλαδή συντονιστικών μηχανισμών, όπως η διαδικασία του πλειστηριασμού.
4. Τα έσοδα είναι η «κατώτερη» γραμμή ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Οι πηγές εσόδων και αναγκαίες επενδύσεις θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά από μια βραχυπρόθεσμη όσο και μια μεσοπρόθεσμη προοπτική.

5. Το νομικό πλαίσιο πρέπει να εξεταστεί σε όλες τις διαστάσεις των επιχειρηματικών μοντέλων. Για παράδειγμα, τα νομικά θέματα μπορεί να επηρεάσουν το γενικό όραμα μιας επιχείρησης. Ο τραπεζικός κλάδος είναι ένας από τους κλάδους όπου οι περισσότερες αγορές ρυθμίζονται από ορισμένους κανονισμούς. Νομικά ζητήματα μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις για τη δομή των συστημάτων δημιουργίας αξίας.
  6. Η τεχνολογία είναι ταυτόχρονα ένας καταλύτης και ένας περιορισμός για τα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε αυτήν. Θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις και οι επιπτώσεις τους στο σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου.
- Κατά τον σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου, είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τα έξι ανωτέρω στοιχεία, αλλά και η δυναμική των στοιχείων αυτών, ώστε να εξασφαλίζεται η πληρότητα και η σαφήνεια του μοντέλου.



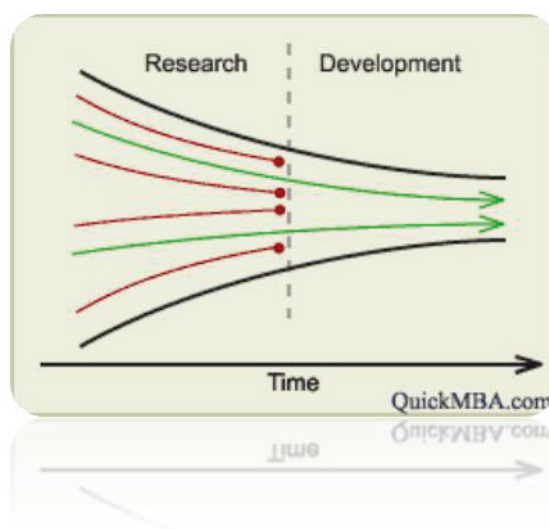
Σχήμα 1

## 1.5 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα είναι στο επίκεντρο της «δημιουργικής καταστροφής». Στο βιβλίο «Open innovation» του Henry Chesbrough, ο Henry περιγράφει το μοντέλο της ανοικτής καινοτομίας που αντιτίθεται στο παραδοσιακό κλειστό μοντέλο. Για να κατανοηθεί όμως το μοντέλο ανοικτής καινοτομίας, απαιτείται η ανάλυση του μοντέλου κλειστής καινοτομίας.

### 1.5.1 Κλειστό επιχειρηματικό μοντέλο

Η αντίληψη για την καινοτομία που επικρατούσε στις επιχειρήσεις κυρίως στον 20<sup>ο</sup> αιώνα, ήταν ότι οι επιχειρήσεις επιτύγχαναν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την χρηματοδότηση μεγάλων εργαστηρίων έρευνας και ανάπτυξης τεχνολογιών, οι οποίες διαμόρφωσαν τις βάσεις ενός νέου προϊόντος, που απαιτούσε υψηλά περιθώρια κέρδους, τα οποία έπειτα μπορούσαν να επενδυθούν στην έρευνα. Αυτή η κάθετη ολοκλήρωση της ερευνητικής λειτουργίας που δεν μπορούσε να υποστηρίξει τέτοια έρευνα, αποτελούσε μειονέκτημα. Η αντίληψη κάθετης ολοκλήρωσης της έρευνας και της ανάπτυξης (R&D) παρουσιάζεται παρακάτω :



Σχήμα 2

Στο Σχήμα 2 οι κόκκινες γραμμές απεικονίζουν τα ολοκληρωμένα σχέδια έρευνας, μερικά εκ των οποίων κατέληξαν σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας, αλλά ποτέ δεν έγιναν για την ανάπτυξη. Αυτό συμβαίνει συχνά αν η καινοτομία δεν είναι χρήσιμη για τον πυρήνα της επιχείρησης. Τέτοια ολοκληρωμένα σχέδια έρευνας συχνά εγκαταλείπονται, έως ότου μια ευκαιρία παρουσιαστεί που θα τα χρησιμοποιήσει, εφόσον αυτή παρουσιαστεί.

Ο *Chesbrough* παρατήρησε ότι το κλειστό μοντέλο άρχισε να αλλάζει τη δεκαετία του '90, όταν οι επιχειρήσεις, όπως η CISCO SYSTEMS, ολοκλήρωσε με μεγάλη επιτυχία την έρευνα για εταιρίες όπως τη *Lucent Technologies*.

## **1.5.2 Η ΔΙΑΒΡΩΣΗ ΤΩΝ ΚΛΕΙΣΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

Οι παράγοντες διάβρωσης έχουν χαλαρώσει τη σύνδεση μεταξύ έρευνας και ανάπτυξης στο πρότυπο κλειστής καινοτομίας. Μια εταιρεία που αποτυγχάνει να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία της, μπορεί αργότερα να δει παραλλαγές αυτής, τις οποίες εκμεταλλεύονται άλλες επιχειρήσεις.

Την ίδια στιγμή, αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν συνολικά μια πλούσια ποικιλία πιθανών εισροών έρευνας, διαθέσιμες εκτός της επιχείρησης. Αυτά τα εξωτερικά αποτελέσματα μπορούν να εισέλθουν στην επιχείρηση και να μετατραπούν σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό που προηγουμένως ήταν ένα εντελώς κλειστό, εσωτερικό περιβάλλον (όπου η επιχείρηση αναγκάστηκε να δημιουργήσει ιδέες, προκειμένου να το χρησιμοποιήσει), έχει μετατραπεί σε ένα ανοικτό περιβάλλον (όπου η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ιδέες για εξωτερική και εσωτερική χρήση και επίσης μπορεί να έχει πρόσβαση σε ιδέες στο εξωτερικό καθώς και στο εσωτερικό της περιβάλλον).

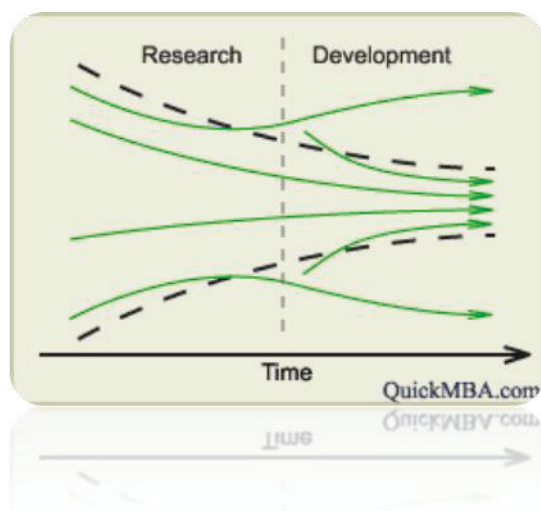
Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι αυτοί οι παράγοντες διάβρωσης διατάραξαν το τοπίο γνώσης. Οι ευκαιρίες μπορούν να βρουν ζωτικής σημασίας γνώσης σε πελάτες, προμηθευτές, πανεπιστήμια, εθνικά εργαστήρια, ακόμη και σε νέες επιχειρήσεις. Ολοένα και περισσότερο, οι εταιρείες δεν μπορούν να περιμένουν την αποθήκευση των τεχνολογιών τους μέχρι οι ίδιες να τις χρησιμοποιήσουν. Αν μια εταιρεία δεν χρησιμοποιεί τις ιδέες της με μεγάλη προθυμία, μπορεί να τις χάσει από εξωτερικούς οργανισμούς.

Αυτή η αλλαγή στο τοπίο της γνώσης είναι ανησυχητική για ανθρώπους εξοικειωμένους με το προγενέστερο μοντέλο. Δεν είναι αρνητικό οι ιδέες που ξεκινούν από το εσωτερικό της επιχείρησης να διαρρέουν έξω από αυτήν; Εάν η εταιρεία επενδύει στην έρευνα, αλλά τα αποτελέσματα διαρρεύσουν σε άλλες επιχειρήσεις, πώς μπορεί η αρχική εταιρεία να επενδύει στην έρευνα πηγαίνοντας μπροστά; Από πού προέρχονται οι ζωτικής σημασίας ανακαλύψεις και επιτεύγματα; Βλέποντας από την σκοπιά του μοντέλου κλειστής καινοτομίας, αυτά είναι έγκυρα, ακόμη και επείγοντα θέματα.

## **1.5.3 ΑΝΟΙΚΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ**

Αντίθετα με το κλειστό επιχειρηματικό μοντέλο, η άποψη για το μοντέλο ανοικτής καινοτομίας, υποστηρίζει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας (R&D) μπορούν να ταξιδέψουν ως τα σύνορα της επιχείρησης. Άλλες επιχειρήσεις που μπορούν να αξιοποιήσουν μια τεχνολογία, μπορούν να παρέχουν δικαίωμα χρήσης της, δημιουργώντας έτσι μια κατάσταση «win-win».

Παρομοίως, η εταιρεία μπορεί να ενοικιάσει τεχνολογίες άλλων εταιριών. Το μοντέλο της ανοικτής καινοτομίας παρουσιάζεται στο Σχήμα 3 :



Σχήμα 3

Αυτό το διάγραμμα χρησιμοποιεί διακεκομμένες γραμμές για να απεικονίσει τα όρια της εταιρείας που είναι πορώδη. Οι γραμμές που βγαίνουν από την επιχείρηση απεικονίζουν τεχνολογίες που ενοικιάζονται και αξιοποιούνται από άλλες επιχειρήσεις. Υπάρχουν τεχνολογίες που δεν προέρχονται μόνο από τα εργαστήρια έρευνας της ίδιας της επιχείρησης, αλλά είναι χρήσιμες για τον πυρήνα της επιχείρησης.

## 1.6 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Ο τελικός ρόλος του επιχειρηματικού μοντέλου για μια καινοτομία είναι να εξασφαλιστεί ότι ο τεχνολογικός πυρήνας της καινοτομίας είναι ενσωματωμένος σε μια οικονομικά βιώσιμη επιχείρηση.

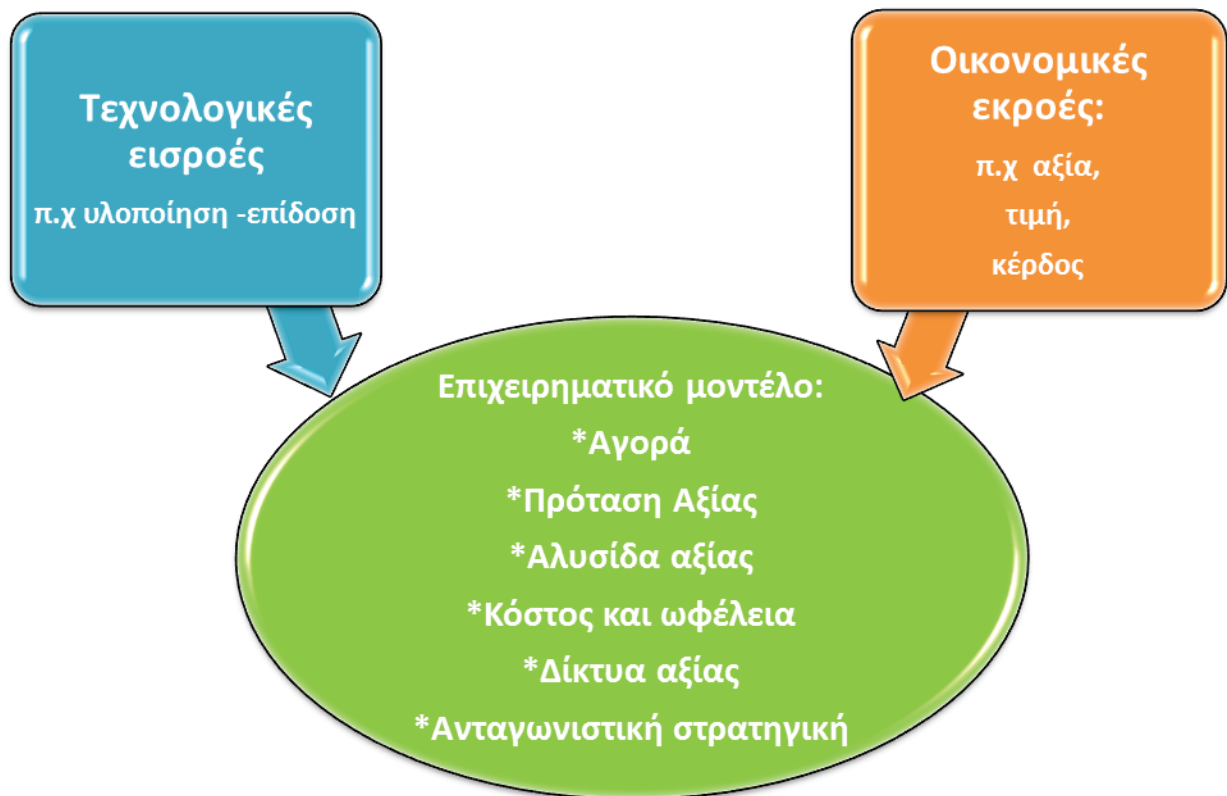
Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα κατασκεύασμα που μεσολαβεί στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Είναι ο μετασχηματισμός ανάμεσα στον τεχνικό και τον κοινωνικό τομέα (Σχήμα 4), επιλέγοντας και φιλτράροντας τις τεχνολογίες, παρασκευάζοντάς τις σε συγκεκριμένες συνθέσεις, ώστε να προσφερθούν στην αγορά. Επειδή τόσο οι τεχνικές όσο και η αγορά εμπλέκονται σε αυτόν το μετασχηματισμό, το σύνολο όλων των εφικτών επιχειρηματικών μοντέλων δεν είναι προβλέψιμο εκ των προτέρων. Ως εκ τούτου, η διεξαγωγή αυτής της διαδικασίας σε μια επιτυχημένη επιχείρηση, είναι πιθανό να εμποδίζει την αναγνώριση μοντέλων που διαφέρουν πολύ από το υφιστάμενο επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης.

Δημιουργώντας αξία από την τεχνολογία δεν είναι απλά θέμα διαχείρισης της τεχνικής αβεβαιότητας, αλλά και της αβεβαιότητας που υπάρχει στον κοινωνικό τομέα. Ο εντοπισμός και η εφαρμογή ενός νέου ή διαφορετικού επιχειρηματικού



μοντέλου είναι μια επιχειρηματική πράξη, που απαιτεί υψηλό βαθμό κινδύνου και διορατικότητα σε θέματα τεχνολογίας και αγοράς. Η ανάγκη για την υιοθέτηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η ανάγκη για ένα εγχειρίδιο γνώσης, τόσο για το τεχνολογικό όσο και για το οικονομικό περιβάλλον.

Είναι σημαντικό να δοθεί προσοχή στην αποφυγή του κυκλικού συλλογισμού. Το καλύτερο μέτρο αξιολόγησης του δεδομένου επιχειρηματικού μοντέλου είναι η επιτυχία της επιχείρησης. Δε μπορεί όμως κανείς να συμπεράνει έτσι απλά ότι τα καλά επιχειρηματικά μοντέλα είναι αυτά που οδηγούν στην επιτυχία. Αυτό που ισχύει είναι ότι η διαδικασία της αναδιαμόρφωσης ενός αρχικού επιχειρηματικού μοντέλου δημιουργεί ευκαιρίες μάθησης, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχία. Το επιχειρηματικό μοντέλο, ως ο σύνδεσμος ανάμεσα στον τεχνικό και οικονομικό τομέα, φαίνεται χρήσιμο όπως το μονοπάτι που συνδέει τη μάθηση στον ένα τομέα με τις ενέργειες του άλλου.



Σχήμα 4

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### «Η ΤΑΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ»

#### 2.1 Η Διάκριση των Τραπεζικών Επιχειρηματικών Μοντέλων

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν οι δύο επικρατέστερες μορφές επιχειρηματικών μοντέλων στο ελλαδικό αλλά και παγκόσμιο προσκήνιο:

1. **Μοντέλο υψηλού όγκου, χαμηλού κόστους** : Αυτό προσφέρει διαδικασίες χωρίς λάθη και χαμηλές προμήθειες για τους πελάτες. Αυτό το μοντέλο ανταγωνίζεται στην αξία (τιμή, προμήθειες) και σε μια συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών.
2. **Μοντέλο διαφοροποίησης** : Αυτό το μοντέλο είναι περισσότερο ευέλικτο και μπορεί να προσαρμόσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στις ανάγκες των πελατών, παρέχοντας αξία κυρίως σε πελάτες πολύ αξιόπιστους.

Οι διαφορές των δύο αυτών μοντέλων παρουσιάζονται στον Πίνακα 5 παρακάτω.

<b>Μοντέλο υψηλού όγκου / χαμηλού κόστους:</b> Μοντέλου υψηλού όγκου, η λειτουργική του αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την εκτέλεση διαδικασιών χωρίς λάθη και τις χαμηλές επιβαρύνσεις για τους πελάτες.	<b>Μοντέλο διαφοροποίησης υπηρεσιών :</b> Παρέχει υψηλής αξίας υπηρεσίες, προκειμένου να διατηρηθούν οι πιο αξιόπιστοι πελάτες, υπάρχουν όμως επιβαρύνσεις για τους πελάτες.
<b>Διαχειριστικό μοντέλο:</b> Απλοποιημένο, χρησιμοποιούνται τυποποιημένες διαδικασίες, προϊόντα και πακέτα προϊόντων, επιχειρηματικές μονάδες οργανωμένες κατά προϊόν.	<b>Διαχειριστικό μοντέλο:</b> Εστιάζει στην τμηματοποίηση των πελατών, σε οργανωμένες επιχειρηματικές μονάδες κατά προϊόν και κατά βασικές αγορές.
<b>Τμηματοποίηση πελατών:</b> Εστιάζει σε ολόκληρη την αγορά.	<b>Τμηματοποίηση πελατών:</b> Εστιάζει σε συγκεκριμένα τμήματα, αυτά των πιο αξιόπιστων πελατών.
<b>Μοντέλο υπηρεσιών και διανομής:</b> Η διανομή και οι βιομηχανοποιημένες διαδικασίες είναι τυποποιημένες ώστε να έχουν το ελάχιστο κόστος, διακριτική τιμή, προϊόντα και υπηρεσίες. Τα απλοποιημένα και τυποποιημένα προϊόντα προσφέρονται σε όλους τους πελάτες μέσω πολλών άμεσων καναλιών. Η τιμολόγηση και οι προμήθειες είναι χαμηλές.	<b>Μοντέλο υπηρεσιών και διανομής:</b> Οι υπηρεσίες και η διανομή είναι προσαρμοσμένες στα μέτρα της ειδικής κατηγορίας πελατών. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες και διαδικασίες είναι βιομηχανοποιημένες ώστε να βελτιώσουν τη διαχειριστική αποτελεσματικότητα και να διευκολύνουν τη λειτουργία πολλών καναλιών διανομής. Η τιμολόγηση και οι προμήθειες διαμορφώνονται βάσει της κατηγορίας των πελατών ή είναι εξατομικευμένες.
<b>Κυβέρνηση, οργανισμός και διαδικασίες:</b> Η κεντροποιημένη διακυβέρνηση οδηγεί σε διαφανή μέτρηση της αποδοτικότητας, σε	<b>Κυβέρνηση, οργανισμός και διαδικασίες:</b> Η αποκεντροποιημένη διακυβέρνηση επιτρέπει κάποια αυτονομία για την προσαρμογή των

μείωση κόστους και τυποποίηση σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας Οι διαδικασίες είναι ολοκληρωμένες.	απαιτήσεων της ειδικής/τοπικής αγοράς στόχου.
<b>Πληροφορίες:</b> Πληροφορίες με γνώμονα τα προϊόντα.	<b>Πληροφορίες:</b> Πληροφορίες με γνώμονα τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών.
<b>Τεχνολογία:</b> Θεωρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας.	<b>Τεχνολογία:</b> Θεωρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας.
<b>Ανθρώπινο δυναμικό:</b> το μοντέλο αυτό είναι σχεδιασμένο για αυτοματοποίηση, αλάνθαστες διαδικασίες χαμηλού κόστους, αυξάνοντας τον έλεγχο και τη συνεχή διανομή υπηρεσιών (μειώνει τα ανθρώπινα λάθη).	<b>Ανθρώπινο δυναμικό:</b> Το προσωπικό πρώτης γραμμής εξειδικεύεται στην αγορά στόχο με τις εξειδικευμένες γνώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

### Πίνακας 5

Οι περισσότεροι τραπεζικοί οργανισμοί επιλέγουν την εφαρμογή του δεύτερου μοντέλου, των εξειδικευμένων και εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τράπεζες στοχεύουν σε πελάτες με σημαντικές καταθέσεις, πολλαπλές ανάγκες, χαμηλού ρίσκου δανειστικές ανάγκες και προθυμία να πληρώνουν προμήθειες (Deloitte, 2011). Τα πλεονεκτήματα της στόχευσης σε πελάτες υψηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου είναι ότι:

- Επηρεάζονται λιγότερο από την ύφεση, οπότε αντεπεξέρχονται καλύτερα στις τραπεζικές τους υποχρεώσεις.
- Έχουν πιο περίπλοκες ανάγκες να ικανοποιήσουν, πράγμα που σημαίνει σταυροειδείς πωλήσεις.
- Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα στην επένδυση κεφαλαιακών προϊόντων, όπως προθεσμιακές καταθέσεις.
- Είναι πιο δεκτικοί στην πληρωμή προμηθειών για τη διεκπεραίωση των τραπεζικών τους συναλλαγών.

Όμως η εφαρμογή του μοντέλου αυτού συναντά κάποιες δυσκολίες. Αυτές οι δυσκολίες εντοπίζονται κυρίως στη συμπεριφορά των πελατών και στα υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα. Οι πελάτες υψηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου συνήθως έχουν προϊόντα σε 3 ή περισσότερες τράπεζες, επομένως είναι πολύ δύσκολο να παραμείνουν πιστοί μόνο σε έναν τραπεζικό οργανισμό.

Η κακή συντήρηση των πελατών, η έλλειψη εμπιστοσύνης, πίστης και διορατικότητας των αναγκών των πελατών, εμποδίζουν την εφαρμογή του μοντέλου. Οι υπάρχουσες λειτουργικές ικανότητες είναι ανεπαρκείς για την εφαρμογή του νέου αυτού επιχειρηματικού μοντέλου. Το τμήμα διαδικασιών των τραπεζών δυσκολεύεται να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών και να προσαρμόσει έγκαιρα τα προϊόντα στα μέτρα τους. Υπάρχουν συχνά πολλές διαδικασίες που είναι δύσκολο να λειτουργήσουν παράλληλα. Η λειτουργία

των υποκαταστημάτων, για παράδειγμα, συμπληρώνεται από τα ΑΤΜ, τα τηλεφωνικά κέντρα, το διαδίκτυο, τις νέες τεχνολογίες μέσω κινητών τηλεφώνων και κοινωνικών καναλιών επικοινωνίας.

Η αποκέντρωση στη δομή, δηλαδή ο διαχωρισμός σε επιχειρηματικές μονάδες συντελούν στο διαχωρισμό των καναλιών επικοινωνίας και στις πιο πολύπλοκες διαδικασίες, μιας και η κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει τις ξεχωριστές διαδικασίες, δικά της πληροφοριακά συστήματα και λειτουργίες. Με αποτέλεσμα αυτές οι ξεχωριστές λειτουργίες να είναι αδύνατον να επικοινωνούν μεταξύ τους. Έτσι χωρίς την ύπαρξη συντονισμένων διεργασιών, οι τράπεζες δυσκολεύονται να αποκτήσουν μια ολιστική εικόνα για τον πελάτη.

Η διατήρηση των πελατών, η εμπιστοσύνη και η πίστη εκ μέρους των πελατών, κτίζονται πάνω σε 4 πελατοκεντρικές αξίες:

1. Την ασφάλεια : την οικονομική ασφάλεια που παρέχει η τράπεζα στους πελάτες της, όπως την πρόσβαση στους λογαριασμούς τους όποτε εκείνοι επιθυμούν.
2. Την αξία : την ανταγωνιστική ή κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική του προϊόντος, τις λογικές επιβαρύνσεις στις τραπεζικές συναλλαγές.
3. Την εξυπηρέτηση : την ποιοτική διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες μέσω επιλεγμένων καναλιών διανομής.
4. Την ευκολία : την εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες, τις αλάνθαστες διαδικασίες, την ευελιξία και διαχείριση πολλαπλών καναλιών διανομής.

## **2.2 Η Ανάγκη για ένα Ισορροπημένο Μοντέλο 4 Δυνάμεων**

Για την απόκτηση ενός ισορροπημένου επιχειρηματικού μοντέλου στον τραπεζικό τομέα, απαιτείται η εξισορρόπηση 4 δυνάμεων (Σχήμα 5) :

- Οικονομικές συνθήκες
- Πελάτες
- Διαδικασίες
- Ανθρώπινο δυναμικό

## ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ



Σχήμα 5

### 2.2.1 Οικονομικές Συνθήκες

Όσον αφορά στον πρώτο παράγοντα, τις οικονομικές συνθήκες, για να επιτευχθούν οι οικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η χρησιμοποίηση δεικτών αποδοτικότητας. Τόσο η κρίση όσο και η «Βασιλεία III» συνέβαλαν σημαντικά στην αλλαγή της οικονομικής αποτελεσματικότητας της λιανικής τραπεζικής. Οι αυξανόμενες απαιτήσεις των τραπεζών για εξεύρεση κεφαλαίων διέκοψαν την επιθετική επεκτατική πολιτική που υιοθετούσαν μέχρι πριν περίπου 4 χρόνια οι τράπεζες. Από την άλλη, η συνεχώς μειούμενη ρευστότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων απαιτεί την στροφή της προσοχής και στα 2 μέρη του ισολογισμού. Έτσι οι καταθέσεις και τα επενδυτικά προϊόντα αποκτούν με τον καιρό όλο και μεγαλύτερη αξία και μάλιστα, αξία ισότιμη με τα δανειακά προϊόντα.

Διαπιστώνεται ότι τα πιστωτικά προϊόντα, δάνεια και κάρτες, «έχουν φάει» ένα τεράσιο ποσοστό από τα κέρδη των τραπεζών, κρίνοντάς τα ιδιαίτερα επιζήμια για τον κλάδο. Τα αναπροσαρμοσμένα λοιπόν έσοδα από το ρίσκο λόγω αυτών των προϊόντων «σκυλιών», αποτελούν μια ένδειξη για την αποτελεσματικότητα των μελλοντικών στόχων της κάθε τράπεζας, αλλά και ολόκληρου του κλάδου. Οι επισφαλείς πελάτες αυξάνονται, ενώ οι προβλέψεις για την είσπραξη των οφειλόμενων ποσών μειώνονται και κατά συνέπεια το αποτέλεσμα χρήσης επηρεάζεται αρνητικά από την επιβάρυνση των επισφαλειών.

Η υιοθέτηση μιας πιο πελατοκεντρικής θεώρησης κρίνεται πλέον απαραίτητη στον τραπεζικό κλάδο. Το χτίσιμο μιας υγιούς σχέσης με τους πελάτες είναι απαραίτητη. Μιας σχέσης ευθύνης, εμπιστοσύνης, κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών

τους, όσο το δυνατόν περισσότερο. Πλέον η αγορά απαιτεί τη δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων για την κάλυψη των ιδιαίτερων προσωπικών αναγκών του κάθε πελάτη. Αυτό βέβαια, πρέπει να είναι σε συνάρτηση με τις οικονομικές δυνατότητες του κάθε πελάτη, ώστε με τη σειρά της η κάθε τράπεζα να κατορθώσει να εξυγιάνει σταδιακά το χαρτοφυλάκιό της και να μειώσει τις επισφάλειές της.

## 2.2.2 Πελάτες

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του επιχειρηματικού της μοντέλου, η κάθε τράπεζα πρέπει να προχωρήσει στην τμηματοποίηση των πελατών βάσει των αναγκών τους, των οικονομικών τους δυνατοτήτων, την τραπεζική τους σχέση και την σχέση τους με τον ανταγωνισμό, ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει την κάθε ομάδα πελατών με εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Στο Σχήμα 4 παρουσιάζεται ένα προτεινόμενο επιχειρησιακό μοντέλο, το οποίο αναλύεται στην συνέχεια. Το πρώτο στάδιο της ανάπτυξης του μοντέλου αυτού, είναι η ομαδοποίηση των πελατών σε κατηγορίες. Η κατηγοριοποίηση είναι αυθαίρετη και μπορεί να διαφοροποιηθεί κατάλληλα από τον κάθε τραπεζικό οργανισμό. Εδώ υποθετικά παρουσιάζονται 5 βασικές κατηγορίες, θεωρώντας ότι καλύπτουν το σύνολο των πελατών μιας τράπεζας :

1. Τους προσωρινούς πελάτες, αυτούς που διατηρούν κάποιο προϊόν στη X τράπεζα, λόγω προσωπικού συμφέροντος, όπως πελάτες που διαθέτουν προθεσμιακές καταθέσεις, ή κάποιο λογαριασμό μισθοδοσίας, ή κάποιο δάνειο. Αυτοί οι πελάτες βρέθηκαν στην συγκεκριμένη τράπεζα λόγω κάποιου προνομιακού επιτοκίου έναντι των άλλων τραπεζών και δεν είναι σίγουρο ότι θα παραμείνουν πιστοί και στη συνέχεια.
2. Τους πιστούς πελάτες, αυτούς που διατηρούν ένα ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων στη X τράπεζα, βρίσκονται σε κάποια υψηλή κοινωνικοοικονομική θέση και είναι αφοσιωμένοι σε αυτήν. Οι πελάτες αυτοί σπάνια εγκαταλείπουν την τράπεζα.
3. Τους μελλοντικούς καλούς πελάτες, αυτούς που έχουν ελάχιστα προϊόντα στη X τράπεζα με υψηλή δυναμικότητα που μπορεί να ενισχύσει την κερδοφορία της τράπεζας, αποκτώντας και άλλα προϊόντα.
4. Τον άμεσο στόχο ή τους δυνητικούς πελάτες, αυτούς που μοιάζουν στα χαρακτηριστικά τους με τους πιστούς, δηλαδή έχουν υψηλή κοινωνικοοικονομική δύναμη, αλλά όλα τους τα προϊόντα βρίσκονται στον ανταγωνισμό.
5. Τους τρέως πελάτες, αυτούς που εγκατέλειψαν την τράπεζα για διάφορους λόγους (π.χ. δυσαρεστήθηκαν από κάποιο γεγονός, δεν έχουν κανένα όφελος να διατηρήσουν στη X τράπεζα προϊόντα) και είναι δύσκολο να επιστρέψουν.

Η διορατικότητα των αναγκών των πελατών, η ακρόαση των αναγκών των πελατών και η προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας «στα μέτρα» του κάθε πελάτη, προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό και δημιουργούν

ικανοποιημένους πελάτες που ίσως γίνουν πιστοί. Οι πιστοί πελάτες αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και βελτιώνουν σημαντικά την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Έτσι κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ως κύριο μέλημά της, τη μετατροπή του μεγαλύτερου ποσοστού των πελατών της σε πιστούς πελάτες.



Σχήμα 6

Η ανάγκη να αποκτήσουν οι τραπεζικοί οργανισμοί μια ολοκληρωμένη σφαιρική και αποτελεσματική πελατοκεντρική αντίληψη, αναδεικνύεται σήμερα σε βασική προτεραιότητα. Η εποχή επιτάσσει μείωση κόστους αλλά και επανεξέταση όλου του φάσματος των υπηρεσιών που παρέχει η τράπεζα, δίνοντας τεράστια σημασία στην εξατομίκευση των αναγκών της κάθε κατηγορίας πελατών.

Ο *Peter Dorrington*, Marketing Strategy Director EMA της SAS, σε μια έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών σχετικά με την υιοθέτηση πελατοκεντρικών στρατηγικών με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, σχολίασε ότι «όλα τα στελέχη του μάρκετινγκ γνωρίζουν πλέον ότι η απόκτηση ενός νέου πελάτη κοστίζει περισσότερο από ότι η διατήρηση ενός υπάρχοντος, αλλά το ερώτημα είναι πόσο περισσότερο». Επιπλέον, το κόστος αποτελεί μόνο το ένα συστατικό της κερδοφορίας, το άλλο αφορά στα έσοδα. Συνεπώς, το ερώτημα που προκύπτει είναι «ποιά θα είναι η επίδραση κάθε διαφορετικής πελατοκεντρικής στρατηγικής στην κερδοφορία του οργανισμού, και πόσο χρονικό διάστημα θα μεσολαβήσει μέχρι να δρέψει η τράπεζα το πλήρες όφελος αυτής της στρατηγικής».

Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι η απόκτηση νέων πελατών (acquisition) έχει σημαντική επίδραση στην κερδοφορία ενός υποκαταστήματος και κατά συνέπεια, στην συνολική κερδοφορία της τράπεζας. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας του κάθε υποκαταστήματος να διατηρεί τους υπάρχοντες πελάτες του (retention) και της κερδοφορίας του. Η διατήρηση ενός πελάτη και η ικανότητα του προσωπικού του καταστήματος να τον κάνει πιστό, βοηθάει όχι μόνο στην αύξηση της κερδοφορίας της τράπεζας, αλλά και στην καλή φήμη της τράπεζας. Ένας πιστός και πολύ ικανοποιημένος πελάτης αποτελεί την καλύτερη διαφήμιση για μια επιχείρηση.

Επομένως, τα κριτήρια για την αφοσίωση της πελατείας, πέραν του κύρους και της εμπιστοσύνης διαχρονικά, είναι και η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και η προσφορά σε κάθε έναν από αυτούς, των προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες τους. Οι ενέργειες και δράσεις μιας τράπεζας πρέπει να διέπονται από πελατοκεντρική φιλοσοφία και να έχουν στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ τράπεζας και πελατών.

Η προσήλωση στην ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας και το μεγάλο φάσμα των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει ένας τραπεζικός οργανισμός, προσφέροντας λύσεις στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιμέρους ομάδας πελατείας, αλλά και κάθε συγκεκριμένου πελάτη, ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και επιτρέπουν τη διατήρηση μεγάλου αριθμού ικανοποιημένων – αφοσιωμένων πελατών, οι οποίοι είναι, ως γνωστόν, και σημαντικοί φορείς για την προσέλκυση νέων.



### 2.2.3 Διαδικασίες

Το επόμενο στάδιο μετά την τμηματοποίηση είναι η χάραξη στρατηγικής για την κάθε κατηγορία πελάτη, καθώς και για των επιμέρους υποομάδων. Για παράδειγμα, για τις κατηγορίες 1,3 και 4 μια αποτελεσματική στρατηγική θα μπορούσε να είναι η επεκτατική στρατηγική (acquisition) μέσω συνεχών διαπραγματεύσεων, δηλαδή η προσέλκυση των πελατών με την προώθηση ελκυστικών προϊόντων και προϊόντων που προσαρμόζονται στις ανάγκες τους.

Ενώ για την κατηγορία των πιστών πελατών είναι η στρατηγική της διατήρησης των πελατών, παρέχοντας συνεχώς αναβαθμισμένες υπηρεσίες και προνομιακά προϊόντα σε αυτήν την κατηγορία.

Το επόμενο στάδιο είναι η σχεδίαση των επιμέρους προϊόντων – στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες, ασφαλιστικά προϊόντα, επενδύσεις, αποταμιευτικά προγράμματα, καταθέσεις – και υπηρεσιών e-banking, phone-banking – της τράπεζας σύμφωνα με τις εξεζητημένες ανάγκες της κάθε κατηγορίας πελατών. Εδώ απαιτείται η σχεδίαση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και προδιαγραφών κάθε προϊόντος, όπως το επιτόκιο, ο χρόνος αποπληρωμής, τυχόν ευνοϊκοί όροι, τα οικονομικά κριτήρια για την απόκτηση ενός προϊόντος, τα απαραίτητα έγγραφα κ.ά.

Όπως κάθε προϊόν, έτσι και τα τραπεζικά προϊόντα αποτελούνται από ένα μείγμα Μάρκετινγκ (4Ps – προϊόν, τιμή, προβολή, διανομή). Στην παροχή υπηρεσιών συνήθως υπάρχει και ένα πέμπτο P, η εξυπηρέτηση (Physical evidence). Έτσι λοιπόν, το επόμενο και πολύ σημαντικό στάδιο είναι ο τρόπος προβολής των προϊόντων. Συνήθως, οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι είναι η άμεση διαφήμιση, μέσω κάποιας προσωπικής επαφής (συζήτηση με τον πελάτη, αποστολή κάποιου μηνύματος ή email) ή διαφήμιση μέσω Internet Banking στην ιστοσελίδα της τράπεζας. Άλλοι τρόποι είναι η διοργάνωση εκδηλώσεων, η διαφήμιση από πόρτα σε πόρτα και ο τύπος (ενημέρωση από εφημερίδες και περιοδικά).

Η βελτίωση των διαδικασιών απορρέει και από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, πληροφοριακών συστημάτων και τεχνικών analytics για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Έχει αποδειχτεί ότι εταιρείες που έχουν επενδύσει σημαντικά σε τεχνολογίες analytics, υπερτερούν κατά πολύ του ανταγωνισμού, σύμφωνα και με τον P.Dorrington «το επόμενο κύμα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα έρθει από την αξιοποίηση των analytics σε όλο τον οργανισμό».

Όμως, για να επιτύχει κανείς με τα «analytics» απαιτείται ο σωστός συνδυασμός ικανοτήτων, διαδικασιών, συστημάτων και κουλτούρας. Το κλειδί για την απόκτηση μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται στη γνώση, καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εύκολα αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό, σε αντίθεση με το «πνευματικό» κεφάλαιο της εταιρείας, αυτά δηλαδή που μαθαίνει και ξέρει, αξιοποιώντας σωστά την πληροφορία.

Επίσης, η διαχείριση πληροφοριών μέσα από τα πληροφοριακά συστήματα και τις βάσεις δεδομένων που τηρούν οι τράπεζες, αποτελεί ένα θέμα στο οποίο πρέπει να δοθεί η δέουσα σημασία. Οι οργανισμοί συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν ολοένα και μεγαλύτερους όγκους δεδομένων, όμως οι λάθος πληροφορίες ή η αποτυχημένη αναγνώριση του τι σημαίνουν αυτές οι πληροφορίες, είναι δυνητικά πολύ επιβλαβή για το επιχειρείν.

Είναι σημαντικό για έναν τραπεζικό οργανισμό να ξέρει καλά τους πελάτες του, να θέτει τα σωστά ερωτήματα και να κατανοεί τις απαντήσεις, να αποθηκεύει και να τηρεί τις απαραίτητες για τη συνολική του εικόνα πληροφορίες, και όχι άχρηστες ή περιττές πληροφορίες. Το να έχει μια τράπεζα τη δυνατότητα να εντοπίζει εύκολα μια πιθανή αντίφαση στα αποτελέσματα μπορεί να κάνει τη διαφορά ανάμεσα στην πραγματική γνώση και σε ένα παραπλανητικό συμπέρασμα.

Η αποθήκευση και η διαχείριση των σωστών πληροφοριών σε ηλεκτρονικά αρχεία για κάθε πελάτη, ώστε να του παρέχονται οι κατάλληλες λύσεις, είναι ένα θέμα για το οποίο οι τράπεζες πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη σημασία. Η σωστή διαχείριση των δεδομένων συμβάλλει στη μείωση του χρόνου λήψης μιας απόφασης και στην βελτίωση των διαδικασιών που απαιτούνται και την απόφαση αυτή. Η υιοθέτηση, παράλληλα, νέων εξελιγμένων τεχνολογιών δημιουργεί περισσότερες δικλίδες ασφαλείας σε τυχόν παραβίαση ευαίσθητων οικονομικών δεδομένων των πελατών από επίδοξους απατεώνες, καθώς επίσης βοηθάει και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας ενός τραπεζικού οργανισμού.

Ο χειρισμός και η αξιοποίηση του τεράστιου όγκου δεδομένων που συνεπάγεται η σύγχρονη τραπεζική, θα μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω εξελιγμένων τεχνολογικά λύσεων (CRM, business analytics, Data Warehousing). Οι λύσεις αυτές θα παρέχουν στις διοικήσεις των τραπεζών πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να λαμβάνουν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για τους οργανισμούς τους, μέσα σε ένα περιβάλλον μεγάλης πολυπλοκότητας, καθώς και να παράσχουν στους πελάτες τους εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Απαραίτητη προϋπόθεση για όλα αυτά, είναι να υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο θα μπορεί να αξιοποιήσει τις τεχνολογικές αυτές λύσεις. Είναι προφανές ότι οι απαιτούμενες επενδύσεις στον τεχνολογικό τομέα, καθώς και στην εκπαίδευση του προσωπικού αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία και λόγω κόστους, αλλά και λόγω της μελλοντικής τους σημασίας. Μερικά σημαντικά σύγχρονα συστήματα είναι:

1. Τα συστήματα **διοικητικής πληροφόρησης (MIS)**: Παρέχουν την αναγκαία διοικητική πληροφόρηση σε όλους όσους έχουν την ευθύνη λήψης αποφάσεων μέσα στους τραπεζικούς οργανισμούς.
2. Τα συστήματα **διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (CRM)**: Τα συστήματα Customer Relationship Management, υποστηρίζουν την αντιμετώπιση των ιδιαίτερων απαιτήσεων κάθε πελάτη, αξιοποιώντας τα δεδομένα που έχει συλλέξει η τράπεζα για αυτόν. Επίσης, επιτρέπουν την τμηματοποίηση των

αγορών, την πρόβλεψη επιτυχίας νέων προϊόντων και την άμεση – εξατομίκευση προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών.

3. Τα συστήματα **αξιοποίησης – εξόρυξης δεδομένων (data mining)**: Διευκολύνουν με αυτόματο τρόπο τον εντοπισμό «κρυμμένων» πληροφοριών που μπορεί να βρίσκονται στα δεδομένα της τράπεζας.
4. Τα **πελατοκεντρικά τραπεζικά συστήματα**: Μετατρέπουν τους οργανισμούς από λογαριασμοκεντρικούς σε πελατοκεντρικούς, θέτοντας τον πελάτη στο κέντρο των διαδικασιών.
5. Η **αυτοματοποίηση διαδικασιών (workflow)**: Μειώνουν το χρόνο διεκπεραίωσης των διαδικασιών, εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και αίρουν τους γεωγραφικούς περιορισμούς.
6. Η **ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων (document management)**: Επιτρέπουν την εύκολη ανεύρεση και αξιοποίηση όλου του έντυπου υλικού της τράπεζας.

Το κόστος αυτών των περίπλοκων ηλεκτρονικών συστημάτων και εφαρμογών επιβάλλει στις τράπεζες να υιοθετηθούν τέτοιες λύσεις, μόνο μετά από πολύ προσεκτική προετοιμασία, έτσι ώστε να αποσβέσουν σε εύλογο χρονικό διάστημα την επένδυσή τους. Η επιτυχής αξιοποίηση τέτοιων τεχνολογιών μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πλεονέκτημα, προσφέροντας τις απαραίτητες δυνατότητες που χρειάζονται οι τράπεζες για την βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων τους και τη λήψη διορθωτικών μέτρων οποτεδήποτε καταστεί αναγκαίο.

#### 2.2.4 Ανθρώπινο Δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το ουσιαστικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε τράπεζας, αφού από την έμπνευση και την εργατικότητα του προσωπικού, καθορίζεται η επιτυχία κάθε μικρού ή μεγάλου οργανισμού.

Οι άνθρωποι κάθε τράπεζας έχουν πλέον πολλαπλές προκλήσεις να αντιμετωπίσουν, από τον τρόπο εξυπηρέτησης και διαπραγμάτευσης των απαιτήσεων των πελατών, έως το χειρισμό περίπλοκων συστημάτων. Συνάμα, με την εξοικείωση με τα σύγχρονα προϊόντα, θα μπορούσε να πει κανείς ότι ένας τραπεζοϋπάλληλος πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις ενός πολύμορφου περιβάλλοντος.

Κατά συνέπεια είναι υποχρέωση κάθε διοίκησης να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και την επιχειρηματική κουλτούρα που θα ανταμείβει και θα εκτιμά τις προσπάθειες των ανθρώπων της επιχείρησης, προσφέροντας το κατάλληλο περιβάλλον ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού, διατηρώντας ψηλά το εργατικό ηθικό και οδηγώντας στην ταύτιση των επιδιώξεων μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας είναι οι κατάλληλοι άνθρωποι για τη διανομή του προϊόντος. Για τον σκοπό αυτό, ο εντοπισμός και η προσέλκυση

χαρισματικών ανθρώπων με την κατάλληλη κατάρτιση και ολοκληρωμένη προσωπικότητα, καθώς και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, είναι μονόδρομος για την επιτυχία ενός στρατηγικού πλάνου.

Η διανομή των προϊόντων μπορεί να γίνει μέσω των καταστημάτων της τράπεζας, μέσω εταιρειών μάρκετινγκ, που ασχολούνται με την προώθηση τραπεζικών προϊόντων, μέσω διαδικτύου κάνοντας αίτηση για το προϊόν στη φόρμα που είναι καταχωρημένη στην ιστοσελίδα της τράπεζας, ή μέσω τηλεφώνου από την αρμόδια υπηρεσία phone-banking.

**Η ανάπτυξη προϊόντων υψηλής εστίασης στις ανάγκες των πελατών** πρέπει να αποτελέσει απαραίτητο μέλημα για τις τράπεζες. Παράλληλα, το προσωπικό πρέπει να αποκτά όλες τις απαραίτητες γνώσεις για τα προϊόντα που πρόκειται να προσαρμόσει στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη. Βέβαια, κάθε πρόταση που αφορά κάποιο τραπεζικό προϊόν, πρέπει να συμβαδίζει με την στρατηγική, την ανταγωνιστική θέση και την κουλτούρα της τράπεζας και να συμβάλει στην κερδοφορία της. Έτσι, η παραδοσιακή πώληση τείνει να μετατραπεί σε συμβουλευτική πώληση, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της τράπεζας και την ικανοποίηση του πελάτη.

Μια άλλη δύναμη που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του τραπεζικού μοντέλου είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την εκτέλεση κάθε εργασίας. Στην βελτίωση των διαδικασιών θα συμβάλλει και **η δημιουργία ενός απλού δικτύου διανομής των τραπεζικών προϊόντων με πολλά κανάλια**. Τα υποκαταστήματα φαίνεται να αποτελούν το κύριο κανάλι επικοινωνίας των πελατών με την τράπεζα, αλλά κρίνεται απαραίτητη και η δημιουργία καναλιών τα οποία θα εξυπηρετούν πελάτες με περιορισμένο χρόνο ή εξατομικευμένες ανάγκες, μέσω διαπροσωπικών δικτύων διανομής (προσωπική συνάντηση, τηλεφωνική ενημέρωση, διαδικτυακές υπηρεσίες).

Επίσης, η αξία απομακρυσμένων καναλιών, όπως για παράδειγμα ATMs σε περιοχές όπου δεν υπάρχουν υποκαταστήματα αυξάνεται συνεχώς, καθώς κερδίζουν μερίδιο από τραπεζικές συναλλαγές των πελατών (αναλήψεις, καταθέσεις, πληρωμές). Τέλος, οι τηλεφωνικές πωλήσεις συνεχώς παίρνουν αξία, μιας και επιτρέπουν τη διαπροσωπική επαφή στο μέρος και το χρόνο που επιθυμεί ο πελάτης. Επομένως, η δημιουργία εναλλακτικών καναλιών διανομής, βοηθάει στην εξοικονόμηση πόρων και χρόνου, αλλά δεν πρέπει να υποτιμάται η προστιθέμενη αξία και τα υψηλά περιθώρια κέρδους που προέρχονται από τη διαπροσωπική επαφή και τη συμβουλή ειδικών.

Μια άλλη παράμετρος που συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των τραπεζικών εργασιών είναι η ανάπτυξη αυτοματοποιημένων διαδικασιών. Η αυτοματοποίηση συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου και χώρου, καθώς τεράστια αρχεία αποθηκεύονται πλέον στον υπολογιστή και δεν διατηρούνται σε έντυπη μορφή. Όλα τα αιτήματα των πελατών αποτελούνται από ροές εργασιών, που συνεπάγεται ελάχιστη μεταφορά στοιχείων σε έντυπη μορφή. Επίσης, η

αυτοματοποιημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβάλλει στη μείωση του χρόνου αναμονής του πελάτη για την απάντηση, για παράδειγμα, ενός αιτήματος για ένα δάνειο, καθώς και στην ικανοποίηση του πελάτη. Μέσω της αυτοματοποίησης, η επιχειρηματική ικανότητα παρακολουθείται συνεχώς, ώστε να φτάνει αν είναι δυνατόν το 100%.

Τέλος, **πρέπει να δοθεί τεράστια προσοχή στη διαχείριση κινδύνου (risk management)**, καθώς η λιανική τραπεζική έχει επηρεαστεί αρνητικά από την πιστωτική κρίση. Τα στατιστικά μοντέλα απέτυχαν να προβλέψουν τη μελλοντική αποδοτικότητα των περιουσιακών στοιχείων και η Βασιλεία III έχει κάνει επιτακτική την ανάγκη για εστίαση στη διαχείριση κινδύνου. Έτσι, η σημασία της συμμόρφωσης και της προσκόλλησης στους κανονισμούς αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, ώστε οι τράπεζες να μπορέσουν να διαχειριστούν σωστά τον κίνδυνο και να συμβάλουν υπεύθυνα στην οικονομική ευημερία της κοινωνίας. Η ανάγκη για αποστροφή από τον επιχειρηματικό κίνδυνο έκανε τις τράπεζες παγκοσμίως να εστιάσουν στις εύπορες κοινωνικές ομάδες, που εξακολουθούν να είναι αξιόπιστες και να έχουν καλή πιστοληπτική ικανότητα.

Το τελευταίο και πιο σημαντικό κομμάτι αυτού του μοντέλου, θα έλεγε κανείς ότι αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Η αποτελεσματική και η υψηλής ποιότητας λιανική τραπεζική πρέπει να έχει την κατάλληλη δομή και οργάνωση ώστε να μπορέσει να ξεχωρίσει. **Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να χαρακτηρίζεται από εκτενή έλεγχο** και τα ιεραρχικά επίπεδα να αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων, ώστε να είναι ευκολότερη η άσκηση εποπτείας.

Η αποτελεσματική δομή επιτυγχάνεται, επίσης, από αφοσιωμένους ηγέτες και υπάλληλους στο όραμα και στην κουλτούρα του οργανισμού, με πρωταρχικό μέλημά τους, την εξυπηρέτηση και τις πωλήσεις. Συνάμα, και η διαδοχή των ηγετών από άλλους ικανότερους ηγέτες συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη δομή.

Εκτός όμως από τη δομή, και η εταιρική κουλτούρα για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να αποτελεί μια δήλωση ευθύνης, που να στηρίζεται στην αποστολή, στις βασικές αξίες του οργανισμού, καθώς και στην κοινωνική ωφέλεια. Η φιλοσοφία της λιανικής τραπεζικής πρέπει να μετατραπεί από την παραδοσιακή της μορφή, πώληση ή παροχή υπηρεσιών, σε μια πιο εξελιγμένη μορφή σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, την πώληση μέσα από την παροχή υπηρεσιών.

Οι διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας των πωλήσεων και η διαφάνεια οδηγούν στην ανάγκη για ανάπτυξη :

- Γενιάς προϊόντων βασισμένων στις ανάγκες των πελατών.
- Τυποποιημένων και συνεχών διαδικασιών.
- Αποτελεσματικών εργαλείων για πωλήσεις, επιθετικούς αλλά και ρεαλιστικούς στόχους, επιβράβευση των καλύτερων με βάση την αξία.
- Οργανωμένων εκπαιδευτικών κέντρων για πρακτική εξάσκηση.
- Καλά δομημένων και τυποποιημένων δεικτών αποτελεσματικότητας των πωλήσεων.

Τέλος, ένας κώδικας κοινώς αποδεκτών εσωτερικών αξιών, τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους εργαζόμενους, είναι απαραίτητος. Κάποιες από τις σημαντικότερες αξίες που πρέπει να διέπουν έναν τραπεζικό οργανισμό είναι :

- ✓ Η εντιμότητα, να εργάζεται με εντιμότητα σε όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες.
- ✓ Η ακεραιότητα να διέπει όλες τις τραπεζικές του συναλλαγές.
- ✓ Η διαφάνεια να διέπει όλες τις πελατειακές του σχέσεις.
- ✓ Το αίσθημα δικαιοσύνης, να μεταχειρίζεται τους πελάτες δίκαια με γνώμονα και κοινωνικά κριτήρια και όχι απλώς ισότιμα.
- ✓ Υπευθυνότητα σε όλα τα θέματα που αφορούν στους πελάτες, ώστε να φεύγουν ικανοποιημένοι από τον οργανισμό.

**Επομένως, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, ένα οργανωμένο δίκτυο διανομής (υποκαταστήματα, υπηρεσίες διαδικτύου), η παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, η κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων για τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών, είναι θέματα τεράστιας σημασίας για το χτίσιμο ενός ισορροπημένου επιχειρηματικού μοντέλου, που θα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας ενός τραπεζικού οργανισμού.**

## 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 3.1 Η Μετάβαση στο Νέο Τραπεζικό Μοντέλο

Πριν από 2 περίπου χρόνια, στο 16<sup>ο</sup> Banking Forum, που υπήρξε η απαρχή των αλλαγών στον τραπεζικό τομέα, που πραγματοποιήθηκε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΕΙΠ) της ΕΕΔΕ (16 Μαρτίου 2011), ασχολήθηκε με θέματα περαιτέρω μείωσης του λειτουργικού κόστους της πληροφορικής και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας μέσα από την κεντροποίηση εργασιών, την επαναδιαπραγμάτευση όρων συνεργασίας με τους προμηθευτές πληροφορικής των τραπεζών και τη μείωση της καταναλισκόμενης ηλεκτρικής ενέργειας από τον εξοπλισμό πληροφορικής των τραπεζών.

Στο 17<sup>ο</sup> Banking Forum, που πραγματοποιήθηκε στις 27 και 28 Μαρτίου 2012 διαπιστώθηκε πως υπάρχει έντονο ενδιαφέρον σχετικά με τον ρόλο που διαδραματίζουν τα social media στο χώρο των τραπεζών που αποτελεί ένα νέο χώρο δράσης για αυτές.

Στο πεδίο της ηλεκτρονικής τραπεζικής, το ζητούμενο δεν είναι πλέον το αν μία τράπεζα θα υιοθετήσει δραστηριότητες ηλεκτρονικής τραπεζικής, αλλά ποιά είναι η επιχειρηματική αξία που προκύπτει από την πρακτική αυτή για τις τράπεζες, καθώς πλέον η τεχνολογία έχει διανύσει αρκετό δρόμο για να μπορούμε να αποτιμήσουμε τη συμβολή της στην τραπεζική επιχειρηματικότητα. Η ταχύτητα όμως με την οποία οι επιχειρήσεις αφομοιώνουν την τεχνολογία ποικίλει.

Αποτελεί πλέον συνείδηση ότι η Πληροφορική Τεχνολογία είναι προϋπόθεση επιτυχούς υλοποίησης των εκάστοτε επιχειρηματικών σχεδίων στο χώρο των τραπεζών. Συνέπεια της εξέλιξης αυτής είναι η ανάγκη διαμόρφωσης ολοένα και πιο αποτελεσματικών και αξιόπιστων πληροφοριακών συστημάτων στις επιχειρήσεις γενικά και στις τράπεζες ειδικότερα.

Οι τράπεζες στον ελλαδικό χώρο αποτελούν τον πλέον οργανωμένο κλάδο της οικονομίας που πραγματοποιεί συστηματικά επενδύσεις στην τεχνολογία της πληροφορικής. Τα θέματα διαμόρφωσης στρατηγικής για την πληροφορική απασχολούν σε μεγάλη έκταση το ανώτερο management των τραπεζών σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς οι επενδύσεις στον τομέα αυτό είναι, πλέον, ιδιαίτερα σημαντικές και απαιτείται ορθολογική προσέγγιση στην αξιολόγηση των έργων πληροφορικής για την υιοθέτηση ή όχι σημαντικών projects.

Στο συνέδριο παρουσιάστηκαν οι πρώτες εισηγήσεις για το μετασχηματισμό του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών που θα πρέπει να είναι **πελατοκεντρικό** και προς το οποίο πρέπει να προσανατολίζονται οι τράπεζες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις νέες προκλήσεις που αναδεικνύονται μέσα από την

παρούσα οικονομική συγκυρία. **Τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών πρέπει να μετασηματιστούν από ποσοτικά σε ποιοτικά.**

Καταδείχθηκε επίσης η ανάγκη διοχέτευσης ρευστότητας στην αγορά και η αύξηση της παραγωγικής βάσης της χώρας που θα οδηγήσει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και στην αύξηση των εξαγωγών.

*Ως κάποια από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της καινοτομίας για τις τράπεζες σε περίοδο κρίσης παρουσιάζονται:*

1. η εμπιστοσύνη (Trust)

2. η διαχείριση του μεγάλου όγκου πληροφορίας (BigData)

3. η χρήση των κινητών υπηρεσιών (Mobile) σε συνδυασμό με τα κοινωνικά δίκτυα και τη χρήση των πληροφοριακών «υπηρεσιών σύννεφου» (Cloud)

- ✓ Η ανάκτηση κλίματος εμπιστοσύνης μέσα και έξω από τη χώρα έχει αναχθεί πλέον σε ύψιστη προτεραιότητα για την επιβίωση της χώρας και των τραπεζών, ώστε να είναι σε θέση και να καινοτομούν. Η διαπίστωση ότι η χώρα και οι τράπεζες έχουν την ικανότητα να διαχειριστούν αποτελεσματικά την κρίση, θα επιτρέψει εισροή επενδυτικών κεφαλαίων, αποκατάσταση ευνοϊκών συνθηκών για την ανάπτυξη υγιούς επιχειρηματικότητας και ανάκαμψη των εργασιών των τραπεζών.
- ✓ Όπως αποδεικνύουν πολλές μελέτες, η ανάλυση με ειδικά εργαλεία του τεράστιου όγκου πληροφοριών, που συλλέγονται ηλεκτρονικά και εύκολα στις τράπεζες, μπορεί να αποδώσει τεράστια πλεονεκτήματα για πελατοκεντρική προσέγγιση, αλλά κυρίως για άσκηση καινοτόμων πολιτικών. Ο πλούτος της πληροφορίας μπορεί να αναδεικνύει πρότυπα (patterns) συμπεριφορών, να αποκαλύπτει μη προφανείς σχέσεις και κινδύνους, να υποστηρίζει ανατροπές σε πολιτικές, να διευκολύνει την προσφορά νέων εξειδικευμένων καινοτόμων προϊόντων και την προσφορά προσωποποιημένης υποστήριξης, αλλά και τη real – time προώθηση προϊόντων.
- ✓ Οι συσκευές κινητών υπηρεσιών (smartphones, tablets) αποτελούν, μαζί με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ένα κρίσιμο παράγοντα καινοτόμου δράσης, γιατί διευκολύνουν τη διαδραστική επικοινωνία με τους πελάτες και την απλότητα στις συναλλαγές. Η άμεση και προσωποποιημένη ανάδραση, ο εύκολος συνδυασμός τραπεζικών υπηρεσιών, η δυνατότητα εύκολης μίξης με υπηρεσίες τρίτων και το εξαιρετικά χαμηλό κόστος των συναλλαγών (1% - 2% του κόστους συναλλαγής στο κατάστημα) προσφέρουν στις τράπεζες απεριόριστες δυνατότητες καινοτόμων πρωτοβουλιών.

Τέλος, ιδιαίτερη μνεία έγινε στις δυνατότητες του cloudcomputing, που διευκολύνουν τις τράπεζες να επενδύουν λιγότερα σε τεχνολογικές υποδομές και να βάζουν σε εφαρμογή ταχύτερα τις νέες υπηρεσίες τους. Το cloudbanking, που μπορεί να διαμορφωθεί και σε πιο «ιδιωτικό» περιβάλλον (privatecloud), αντιμετωπίζει



εύκολα τις διακυμάνσεις στον όγκο των συναλλαγών και διευκολύνει συνεργασίες σε παγκόσμιο επίπεδο, σπάζοντας τα φράγματα όγκων ή οικονομικών πόρων. Σε μια περίοδο «συρρίκνωσης» των τραπεζών, προσφέρει δυνατότητες για δραστική μείωση κόστους, ανάπτυξη συνεργασιών αλλά και διεύρυνση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ξεπερνώντας τα ζητήματα ασφάλειας και εμπιστευτικότητας, το Cloudbanking μπορεί σε συνδυασμό με τους προηγούμενους παράγοντες καινοτομίας να συμβάλει στην αναπτυξιακή προοπτική στις δοκιμαζόμενες ελληνικές τράπεζες.

Η πτώση της χρηματιστηριακής αξίας των τραπεζών είναι πανευρωπαϊκό φαινόμενο. Οι λόγοι είναι οι μειωμένες αποδόσεις και η πτώση της ανάπτυξης. Πέρα από τον περιορισμό της ζήτησης και τις απώλειες από αξιόγραφα, οι ελληνικές τράπεζες αντιμετωπίζουν τρία δομικά ζητήματα: α) Τη μειωμένη κερδοφορία, που επήλθε από το ακριβότερο κόστος του χρήματος, τις αυξημένες επισφάλειες και το κόστος κινδύνου, με αποτέλεσμα την αλλαγή των εμπορικών προτεραιοτήτων από ανάπτυξη όγκων σε βελτιστοποίηση του κέρδους προ προβλέψεων και τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου διαχείρισης καθυστερήσεων. β) Τις αυξημένες κεφαλαιακές απαιτήσεις, ως αποτέλεσμα των πολλαπλών stress-test που δημιουργούν την ανάγκη για a priori αύξηση κεφαλαίων και της αλλαγής των απαιτήσεων εποπτικών κεφαλαίων. Αυτό σημαίνει πως χρειάζεται λεπτομερής κατανόηση και βελτιστοποίηση του τρόπου ορισμού των εποπτικών κεφαλαίων και αλλαγή των εμπορικών προτεραιοτήτων για ελαχιστοποίηση της απασχόλησης εποπτικών κεφαλαίων από τα στοιχεία ενεργητικού. Τέλος, γ) τις περιορισμένες πηγές ρευστότητας, με ακριβότερες καταθέσεις, κλειστή διατραπεζική αγορά και δημιουργία δομών στον επίσημο τομέα για προμήθεια ρευστότητας (ECB repo, ELA, ΕΤΕπ κλπ.).

Τα στοιχεία κερδοφορίας των Τραπεζών, επηρέασαν και επηρεάστηκαν από την αλλαγή πρακτικών, για παράδειγμα, το αυξημένο κόστος κινδύνου λιανικής οδήγησε σε πολύ πιο εντατική και ευέλικτη διαχείριση καθυστερήσεων, ενώ κρίσιμοι παράγοντες στην μελλοντική συνεισφορά και διαχείριση των τραπεζών είναι η διαχείριση κεφαλαίων, ο περιορισμός του κόστους, η διαχείριση των καθυστερήσεων και η χορήγηση ρευστότητας.

Η τράπεζα, την εποχή της κρίσης, πρέπει να είναι ανθρωποκεντρική, προσγειωμένη, δημιουργική και συνετά φιλόδοξη ώστε, μετά από μια ασφαλή προσγείωση, να προετοιμάζεται για νέα απογείωση σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα. Ο ελληνικός τραπεζικός τομέας είχε «απογειωθεί» τις δύο τελευταίες 10ετίες με ταχύτατη ανάπτυξη, με βασικό άξονα την ποσοτική μεγέθυνση, σε όλες τις διαστάσεις και με ισχυρή θέση στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή. Οι ελληνικές τράπεζες στήριξαν πρόθυμα τις «αναπτυξιακές επιδιώξεις» επιχειρήσεων και νοικοκυριών, αρκετές φορές χωρίς τη δέουσα προσοχή, θεωρώντας την ακμάζουσα οικονομική συγκυρία ως δεδομένη και διατηρήσιμη. Το χρέος των νοικοκυριών ως ποσοστό του ΑΕΠ ή του συνόλου των πιστώσεων, έμεινε σε ανεκτά για τα διεθνή δεδομένα επίπεδα, αλλά με την προϋπόθεση ότι το εισόδημα αυτό θα ήταν μόνιμα εκεί για να εξυπηρετούνται

τα δάνεια. Έτσι, διαμορφώθηκε ένα τραπεζικό σύστημα πολύ υψηλών, υπερβολικών προσδοκιών, αντίστοιχο με τις υπερβολικές προσδοκίες της ελληνικής κοινωνίας.

Τρεις φέρονται ως οι δυνάμεις που συνέβαλαν στην κρίση:

- η χρηματοοικονομική καινοτομία
- η απορρύθμιση και
- η πιστωτική επέκταση

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σήμερα σε ένα κρίσιμο σταυροδρόμι, με το εγχώριο τραπεζικό σύστημα να αντιμετωπίζει το φαινόμενο του αποπληθωρισμού χρέους, αλλά και μια πιθανή έξοδο από την ΟΝΕ, που θα ήταν όμως καταστροφική. Και τούτο διότι η Ελλάδα αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας, στα οποία ήλθε να προστεθεί και η δημοσιονομική κρίση.

Η χώρα τελεί υπό τη δαμόκλειο σπάθη της πραγματοποίησης άμεσων διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, οι οποίες όμως καθυστερούν. Με αποτέλεσμα να καθυστερεί και η εξισορρόπηση της οικονομίας, μέσω της οποίας θα αποκατασταθούν στην αγορά και οι απαραίτητες σχέσεις εμπιστοσύνης.

Επίσης, παρουσιάστηκαν οι εξελίξεις στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ο σημαντικός ρόλος που έχουν να διαδραματίσουν οι τράπεζες στον τομέα αυτό, προσδιορίστηκαν και αναλύθηκαν θέματα με αντικείμενο την αξία που προέρχεται από το e-banking. Παρουσιάστηκε ακόμα ο ρόλος των social media στις τράπεζες που αναδεικνύονται σε σημαντικό σύμμαχο της επιχειρηματικής δραστηριότητας των τραπεζών με την πολλαπλασιαστική επιρροή που έχουν στην κοινωνία.

#### **Τα συμπεράσματα, όπως συνοψίζονται από το συνέδριο είναι τα ακόλουθα :**

- Τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών πρέπει να μετασχηματιστούν από volume based models σε **value based models**, όπου η καινοτομία θα έχει σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει.

- Οι τράπεζες, λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική κρίση, θα βελτιώσουν τη διαχείριση της πελατείας τους με σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών που θα καλύπτουν καλύτερα τις **ανάγκες των πελατών**.

- Η καινοτομία και η τεχνολογία θα έχουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του μετασχηματισμού των τραπεζών σε **relationship banks**.

- Τα **cloud banking και big data management** θα αυξάνουν την παρουσία τους και θα αποτελέσουν σημαντικά πεδία εφαρμογής στον τραπεζικό χώρο.

- Όσο η παραγωγική βάση της χώρας μας δεν αυξάνεται, τόσο δεν θα βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και δεν θα πραγματοποιούνται εξαγωγές.

- Το Δημόσιο πρέπει να περιοριστεί και να αποκτήσει επιτελικό ρόλο.

- Οι **συγχωνεύσεις** στον τραπεζικό κλάδο είναι απαραίτητες.
- Με την έξοδο από την κρίση ο τραπεζικός κλάδος θα είναι μικρότερος, με λιγότερες τράπεζες αλλά θα είναι αποτελεσματικότερος.
- Σε τυχόν έξοδο της χώρας από το ευρώ, το πρώτο θύμα θα είναι οι τράπεζες.
- Το παγκόσμιο χρήμα δεν μπορεί να ελεγχθεί διότι δεν υπάρχει **κεντρικός συντονιστής**.
- Μετά από την τάση αυξανόμενης μόχλευσης, η οικονομική συγκυρία οδηγεί στην **απομόχλευση και στην καλύτερη ισορροπία μεταξύ καταθέσεων και χορηγήσεων**.
- Η **ηλεκτρονική διακυβέρνηση** είναι ένα πολύπλοκο έργο το οποίο πρέπει να υλοποιηθεί με μεγάλη προτεραιότητα, λόγω της μεγάλης σημασίας που έχει τόσο για το Δημόσιο, όσο και για τις τράπεζες και τις επιχειρήσεις.
- Η διαλειτουργικότητα των συστημάτων του Δημοσίου αποτελούν άμεσο επόμενο στόχο.
- Η άντληση στοιχείων από τις τράπεζες και οργανισμούς προς το Δημόσιο θα συμβάλλει σημαντικά στη μείωση της φοροδιαφυγής.
- Θα έχουμε μετάβαση από την ηλεκτρονική τραπεζική στην **ψηφιακή τραπεζική**.
- Τα **social media** μπορούν να λειτουργήσουν ως κανάλια επικοινωνίας ή/και συναλλαγών των τραπεζών με την πελατεία τους.
- Οι **social business** θα έχουν μεγαλύτερη επίπτωση από το internet.
- Οι ανέπαφες συναλλαγές για μικροπληρωμές αναμένεται να καταλάβουν σημαντικό χώρο των καθημερινών συναλλαγών.
- Η οικονομική κρίση θα επηρεάσει τις επενδύσεις στην πληροφορική των τραπεζών. Θα υπάρχει στασιμότητα επενδύσεων στα core banking συστήματα, ενώ θα αυξηθούν οι επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης κινδύνων και τεχνολογιών που θα μειώνουν το λειτουργικό κόστος των τραπεζών.

Τον περασμένο Απρίλιο πραγματοποιήθηκε το **18o Banking Forum**, όπου κατατέθηκαν ενδιαφέρουσες απόψεις και προτάσεις που συμβάλλουν στην αναζήτηση του νέου μοντέλου επιχειρηματικής στρατηγικής και λειτουργίας των τραπεζών σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Επίσης, αναλύθηκαν οι αιτίες που προκάλεσαν την τραπεζική κρίση και προσδιορίστηκαν τρόποι με τους οποίους οι τράπεζες σχεδιάζουν να βγουν από αυτήν και να οδηγηθούν σε νέα πορεία κερδοφορίας.

Τα συμπεράσματα, όπως συνοψίζονται από το πρόσφατο αυτό συνέδριο είναι τα ακόλουθα:

- Τα θέματα **περιορισμού του κόστους** εξακολουθούν να βρίσκονται σε υψηλή προτεραιότητα στην ατζέντα των Διευθύνσεων Πληροφορικής των τραπεζών
- Τα θέματα **κεντροποίησης (consolidation) των λειτουργιών πληροφορικής** αποτελούν επίσης σημαντικό θέμα, ιδιαίτερα μετά και τις πρόσφατες συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό χώρο.
- Τα **big data management και Information Analytics** αυξάνουν την παρουσία τους και θα αποτελέσουν σημαντικά πεδία εφαρμογής στον τραπεζικό χώρο.
- Η οικονομική κρίση θα επηρεάσει τις επενδύσεις στην πληροφορική των τραπεζών. Θα υπάρξει στασιμότητα επενδύσεων στα core banking συστήματα ενώ **θα αυξηθούν οι επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης κινδύνων και τεχνολογιών που θα μειώνουν το λειτουργικό κόστος των τραπεζών.**
- Όσον αφορά στο internet, τα στοιχεία δείχνουν ότι η υστέρηση που υπήρχε σε σχέση με το μέσο όρο της ΕΕ έχει μειωθεί σημαντικά και αυτό συμβάλλει στην περαιτέρω **αύξηση του ποσοστού της πελατείας που διενεργεί συναλλαγές με την ηλεκτρονική τραπεζική.**
- Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι το ρυθμιστικό πλαίσιο πρέπει να συνδέεται άμεσα με το **πλαίσιο εποπτείας των τραπεζών**, διότι ρύθμιση (regulation) χωρίς εποπτεία (supervision) δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ασφαλείς λύσεις και θα υπάρχει ενιαίος εποπτικός μηχανισμός.
- **Ο ενιαίος εποπτικός μηχανισμός** έχει ανατεθεί στην ΕΚΤ που γίνεται πλέον ισχυρός φορέας νομισματικής και εποπτικής αρχής.
- Στο νέο περιβάλλον ρύθμισης και εποπτείας των τραπεζών υπάρχει ιδιαίτερη πρόνοια για τα θέματα **διαχείρισης κινδύνων.**
- Θα περιοριστεί η μόχλευση των τραπεζών της ευρωζώνης για να αποφευχθούν φαινόμενα υπερβολικής διόγκωσης του τραπεζικού τομέα και να υπάρχει καλύτερη **ισορροπία μεταξύ καταθέσεων και χορηγήσεων.**
- Θα υπάρχουν **κανόνες δημιουργίας πρόσθετων αποθεματικών στις τράπεζες** (buffers) σε περιόδους ανάπτυξης για να υπάρξει καλύτερη αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων σε περιόδους ύφεσης.
- Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο βάθος που θα φθάσει το νέο ρυθμιστικό και εποπτικό πλαίσιο διότι υπάρχει ο κίνδυνος η **υπερρύθμιση (overregulation)** και η **υπερεποπτεία (oversupervision)** να οδηγήσει στην μη χρηματοδότηση της οικονομίας.

- Ο ενιαίος μηχανισμός θα παρακολουθεί τις συστημικές τράπεζες της ευρωζώνης. Η εποπτεία θα ασκείται από την ΕΚΤ με τη συνδρομή των εθνικών εποπτικών αρχών. Για τις μη συστημικές τράπεζες η εποπτεία θα ασκείται από τις εθνικές εποπτικές αρχές μέσα στο πλαίσιο αρχών της ΕΚΤ.
- Τα συστήματα ασφάλειας των ελληνικών τραπεζών έχουν υψηλές προδιαγραφές και είναι ιδιαίτερα ασφαλή.
- Οι ελληνικές τράπεζες παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις στο χώρο της ηλεκτρονικής τραπεζικής για την πρόληψη και προστασία της πελατείας τους από κακόβουλες ενέργειες. Το διαδίκτυο έχει 98% θετικά και 2% αρνητικά στοιχεία. Τα αρνητικά στοιχεία όμως μπορεί να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα αν δεν λάβουμε μέτρα πρόληψης και αποτροπής.
- Οι ελληνικές τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ενημέρωση της πελατείας τους για θέματα ασφάλειας των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Οι επερχόμενες ρυθμιστικές παρεμβάσεις τόσο στο πλαίσιο της εφαρμογής των κανόνων της «Βασιλείας III», όσο και γενικότερα η σταδιακή υιοθέτηση άλλων ρυθμιστικών κανόνων και οδηγιών (όπως για παράδειγμα κανόνων για την προστασία των καταναλωτών) σε διεθνές επίπεδο, που μέσω της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα υιοθετηθούν και στην Ελλάδα, θα επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος.

*Μέχρι το 2018 τα πιστωτικά ιδρύματα σε διεθνές επίπεδο, θα κληθούν να προχωρήσουν σταδιακά σε σημαντικής έκτασης ενίσχυση του μετοχικού τους κεφαλαίου. Γενικότερα, όσον αφορά στις επικείμενες ρυθμιστικές παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται σε διεθνές επίπεδο στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, διανύουμε μια χρονική περίοδο υπερβολικής ρυθμιστικής παρέμβασης (over-regulation), απόρροια της πρόσφατης διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, μιας παρέμβασης όμως που θα επηρεάσει αισθητά το κόστος λειτουργίας των τραπεζών.*

### **Συνοψίζοντας:**

**1.** Προβλέπεται μετασχηματισμός του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών, που θα πρέπει να είναι **πελατοκεντρικό**. Τα επιχειρηματικά μοντέλα των τραπεζών πρέπει να μετασχηματιστούν από volume based models σε value based models. Οι περισσότερες τράπεζες είχαν δώσει μεγάλη σημασία κατά το παρελθόν στο κυνήγι του μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, στην απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων πελατών. Όμως, οι σημερινές οικονομικές συνθήκες και η αύξηση των επισφαλειών, οδηγούν τις τράπεζες στην υιοθέτηση μιας πολιτικής που βασίζεται περισσότερο στην απόκτηση αξίας και στη διατήρηση και προσέλκυση πελατών που μπορούν να δημιουργήσουν αξία. Οι τράπεζες στρέφουν την προσοχή τους σε πελάτες υψηλού βιοτικού επιπέδου και μεγάλης οικονομικής επιφάνειας.

**2.** Οι τράπεζες, λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική κρίση, θα βελτιώσουν τη διαχείριση της πελατείας τους με σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών που θα

καλύπτουν καλύτερα τις **ανάγκες των πελατών**. Οι τράπεζες άρχισαν να εστιάζουν στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Έχουν αρχίσει να ομαδοποιούν τους πελάτες τους σε κατηγορίες και να δημιουργούν πιο ευέλικτα προϊόντα και υπηρεσίες, που να ταιριάζουν στις εξειδικευμένες ανάγκες τους. Υπάρχει στροφή στην **εξειδίκευση και την εξατομίκευση** όπου απαιτείται.

3. Η «**Βασιλεία III**» θα έχει επιπτώσεις στο επιχειρηματικό μοντέλο των τραπεζών, καθώς προσδιορίζει νέες απαιτήσεις συμμόρφωσης σε θέματα **ρευστότητας και κεφαλαιακής επάρκειας**. Η ρευστότητα των τραπεζών μειώνεται δραματικά, καθώς τα χρέη από κάθε μορφής δανείου, αυξάνονται δυσανάλογα. Έτσι οι τράπεζες έχουν ανάγκη από την απόκτηση κεφαλαίων, ώστε να βελτιωθεί ξανά η ρευστότητά τους.

4. Μετά από την τάση αυξανόμενης μόχλευσης, η οικονομική συγκυρία οδηγεί στην **απομόχλευση και στην καλύτερη ισορροπία μεταξύ καταθέσεων και χορηγήσεων**. Η αναλογία ανάμεσα στις χορηγήσεις και τις καταθέσεις δεν υπήρξε σχεδόν ποτέ ισορροπημένη. Αυτό γιατί οι τράπεζες επιζητούσαν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο οικονομικό όφελος με την αύξηση των επιτοκίων και τη χορήγηση όσο το δυνατόν περισσότερων δανείων. Το βάρος για τη δημιουργία κέρδους είχε πέσει στο τμήμα των χορηγήσεων. Όμως, αυτή η δυσάρεστη οικονομική συγκυρία ήρθε να ισορροπήσει την κατάσταση και να κάνει τις τράπεζες να εκτιμήσουν και την τεράστια αξία των καταθέσεων.

5. Οι τράπεζες επιδιώκουν περαιτέρω **μείωση του λειτουργικού κόστους της πληροφορικής και βελτίωση της αποτελεσματικότητας**, μέσα από την κεντροποίηση των συστημάτων, υπηρεσιών και εργασιών, την επαναδιαπραγμάτευση όρων συνεργασίας με τους προμηθευτές πληροφορικής των τραπεζών, καθώς και με τη μείωση της καταναλισκόμενης ηλεκτρικής ενέργειας από τον εξοπλισμό πληροφορικής των τραπεζών.

6. Στις τεχνολογικές προτεραιότητες που θέτουν οι διευθύνσεις πληροφορικής των τραπεζών, διαπιστώθηκε ότι σε υψηλό βαθμό προτεραιότητας βρίσκονται τα θέματα του IT Management και των mobile technologies. Η διαχείριση τεχνολογίας, η διαχείριση δηλαδή των πληροφοριακών συστημάτων, των τεράστιων βάσεων δεδομένων και η ενοποίηση των στοιχείων τους ώστε να μην υπάρχουν άχρηστες ή περιττές πληροφορίες για τον ίδιο τον πελάτη, είναι μεγάλος άθλος. Η βάση δεδομένων των περισσότερων τραπεζών βρίσκεται σε πολύ κακή κατάσταση, καθώς τα στοιχεία ενός πελάτη μπορεί να είναι καταχωρημένα σε περισσότερες από μια εγγραφές με διαφορετικούς τρόπους. Έτσι η «**εξυγίανση**» των **βάσεων δεδομένων, οι ενιαίες διαδικασίες, καθώς και η τυποποίηση και η αυτοματοποίησή τους, όπου κρίνεται απαραίτητο για την εξοικονόμηση χρόνου και κόστους**, αποτελεί ένα τεράστιο και δύσκολο κεφάλαιο για τις τράπεζες.

7. Οι **τεχνολογίες βελτίωσης της ασφάλειας των συστημάτων** βρίσκονται σε υψηλή προτεραιότητα, παρά το υψηλό επίπεδο στο οποίο έχουν φτάσει ήδη οι ελληνικές τράπεζες. Η διασφάλιση των τραπεζικών συναλλαγών και ειδικότερα μέσω

των υπηρεσιών διαδικτύου, αποτελεί ένα θέμα τεράστιας σημασίας, μιας και υπάρχουν σχετικά συχνά κρούσματα απάτης ή κλοπής. Τα συστήματα ασφαλείας πρέπει να βελτιωθούν σε τέτοιο βαθμό ώστε να ελαχιστοποιηθούν αυτά τα κρούσματα.

**8.** Έχει επεκταθεί σημαντικά η **εφαρμογή της τεχνολογίας EMV chip**, που παρέχει βελτιωμένη ασφάλεια στις κάρτες συναλλαγών της πελατείας των τραπεζών. Η EMV Co ανέπτυξε τις προδιαγραφές για να εξασφαλίσει την παγκόσμια διαλειτουργικότητα, έτσι ώστε κάθε EMV συμβατή κάρτα να μπορεί να γίνει αποδεκτή, σε οποιοδήποτε EMV συμβατό σημείο πώλησης οπουδήποτε στον κόσμο. Οι προδιαγραφές EMV όχι μόνο καθορίζουν πώς οι chip κάρτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόληψη της απάτης, αλλά και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους εκδότες, προσφέροντας επιπλέον παροχές στους κατόχους καρτών, όπως οι πολλαπλές εφαρμογές πληρωμής για την ίδια κάρτα.

**9.** Οι **ανέπαφες συναλλαγές για μικροπληρωμές** αναμένεται να καταλάβουν σημαντικό χώρο των καθημερινών συναλλαγών. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τη βελτίωση των τραπεζικών υπηρεσιών, όλο και περισσότερες συναλλαγές **μπορούν να πραγματοποιηθούν σε ένα ATM ή μέσω διαδικτύου**, χωρίς να είναι αναγκαίο οι πελάτες να προσέλθουν σε κάποιο κατάστημα.

**10.** Η οικονομική κρίση θα επηρεάσει τις επενδύσεις στην πληροφορική των τραπεζών. Θα υπάρχει στασιμότητα επενδύσεων στα core banking συστήματα, ενώ **θα αυξηθούν οι επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης κινδύνων και τεχνολογιών που θα μειώνουν το λειτουργικό κόστος.**

➤ Πελατοκεντρικά επιχειρηματικά μοντέλα στη λιανική τραπεζική

Επίσης, σε μια πρόσφατη έρευνα της Deloitte για τις τάσεις και τις εξελίξεις στον κλάδο της λιανικής τραπεζικής (retail banking) με τίτλο «Η 4η διάσταση – χτίζοντας πελατοκεντρικά επιχειρηματικά μοντέλα στη λιανική τραπεζική», μελετήθηκαν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες, σε μια εποχή όπου οι παραδοσιακές μέθοδοι ανάπτυξης αμφισβητούνται και οι λιανικοί χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί επανεξετάζουν τις στρατηγικές τους. Τα ευρήματά της ισχύουν και για την κατάσταση των τραπεζών στην Ελλάδα.

Μετά την πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση, η πίεση για την εξασφάλιση κεφαλαιακής επάρκειας και ρευστότητας, ανάγκασε τις τράπεζες να περιορίσουν το δανεισμό και να εστιάσουν στην συγκέντρωση αποθεματικών. Επιπλέον, οι αυστηρότεροι κανονισμοί μείωσαν τις πηγές εισοδήματος, ενώ αύξησαν τα λειτουργικά κόστη. Έτσι, οι παραδοσιακές μέθοδοι ανάπτυξης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων αμφισβητούνται. Σύμφωνα με τη μελέτη, τα τραπεζικά στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με δύσκολες επιλογές.

Με τους περιορισμούς στο δανεισμό και τα υψηλά λειτουργικά έξοδα, το κόστος ορισμένων κατηγοριών πελατών είναι αρκετά μεγάλο, ενώ το κέρδος που προέρχεται

από αυτές μικρό. Όπως αποκαλύπτει η μελέτη, οι τράπεζες έρχονται αντιμέτωπες με το δίλημμα να καταφέρουν να βελτιώσουν την κερδοφορία που προέρχεται από τους πελάτες τους, κτίζοντας ένα μοντέλο «μεγάλου όγκου, μικρού κόστους», ή να προσφέρουν ένα μοντέλο «διαφοροποιημένων υπηρεσιών» σχεδιασμένο ώστε να προσελκύει και να κρατά τις κατηγορίες πελατών που αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη.

Αρκετά στελέχη, τα οποία συμμετείχαν στις συνεντεύξεις επιλέγουν τη 2η εναλλακτική, εστιάζοντας στη βελτίωση των υπηρεσιών τους προς κατηγορίες πελατών «υψηλότερου επιπέδου».

Στην έρευνα προτάθηκαν νέες στρατηγικές αναφορικά με τους πελάτες τους, προκειμένου οι τράπεζες να βελτιώσουν την κερδοφορία τους:

1. Να διατηρήσουν την κεφαλαιακή τους επάρκεια και τη ρευστότητά τους με πολύ αυστηρούς όρους αναδοχής και μακροπρόθεσμες δομές για τα αποθεματικά.
2. Να δημιουργήσουν νέες πηγές εισοδήματος από την αναδιάρθρωση των τραπεζικών αμοιβών και χρεώσεων, με τη δημιουργία νέων προϊόντων και με τη βελτίωση των επιπέδων συγκράτησης πελατών.
3. Να επιτύχουν μεγαλύτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κόστους μέσα από αποδοτικότερες τραπεζικές διαδικασίες.
4. Να κρατήσουν αλλά και να προσελκύσουν τις υψηλότερου επιπέδου κατηγορίας πελατών, δημιουργώντας περισσότερα προϊόντα διαχείρισης περιουσίας (wealth management) και παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι επιθυμίες των καταναλωτών έρχονται σε αντίθεση με τα πλάνα των τραπεζικών ιδρυμάτων για την επόμενη τριετία. Αυτό ενδέχεται να καταστήσει τους πελάτες λιγότερο δεκτικούς στις προσπάθειες των τραπεζών να εμβαθύνουν τη σχέση τους.

Επίσης, παρατηρήθηκε ότι οι καταναλωτές είναι πιο καχύποπτοι απέναντι στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, ενώ λίγοι είναι αυτοί που παραμένουν σταθερά πιστοί στο χρηματοοικονομικό οργανισμό με τον οποίο συνεργάζονται.

Συγκεκριμένα, το 67% των καταναλωτών που συμμετείχαν στη δημοσκόπηση, υποστηρίζει ότι είναι πιο πιθανό τώρα να αναζητήσει καλύτερα επιτόκια σε άλλη τράπεζα. Επιπλέον, οι καταναλωτές είναι δύσπιστοι απέναντι στα μοντέλα «συνολικών λύσεων» από μια τράπεζα, ενώ αποζητούν χαμηλές ή μηδενικές μηνιαίες χρεώσεις.

Από τη στιγμή που, όπως αποκαλύπτει η μελέτη, τα περισσότερα τραπεζικά στελέχη επιλέγουν το μοντέλο των διαφοροποιημένων υπηρεσιών με εστίαση στους πελάτες υψηλού επιπέδου, οι τράπεζες θα πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές επικέντρωσης σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, κάποιες προτεινόμενες ενέργειες για τη δημιουργία ενός τέτοιου είδους πελατοκεντρικού μοντέλου θα ήταν:



- ✓ Η προσαρμογή των λειτουργικών μοντέλων σε ένα πελατοκεντρικό μοντέλο.
- ✓ Η δημιουργία κλίματος συνεργασίας μέσα από μια ισχυρή ηγεσία.
- ✓ Η επιλεκτική απλοποίηση των λειτουργικών μοντέλων και των παρεχόμενων προϊόντων ώστε να μην προκαλείται σύγχυση.
- ✓ Η ευθυγράμμιση της κουλτούρας του προσωπικού με το νέο επιχειρησιακό μοντέλο. Το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών υψηλού επιπέδου και τον τρόπο χειρισμού τους.
- ✓ Η βελτίωση των διαφόρων καναλιών της επιχείρησης, προκειμένου να γίνεται αντιληπτή η πλήρης εικόνα του κόστους εξυπηρέτησης του εκάστοτε πελάτη και να καθίσταται κατανοητή η αξία του για την τράπεζα.
- ✓ Τα διαδικτυακά κανάλια θα πρέπει να αποκτήσουν κεντρική σημασία, ειδικά από τη στιγμή που οι τράπεζες εστιάζουν σε πελάτες υψηλότερου επιπέδου.
- ✓ Η ενσωμάτωση των δεδομένων των πελατών σε μια ενιαία πλατφόρμα.
- ✓ Το χτίσιμο των δυνατοτήτων των business analytics με τρόπο τέτοιο ώστε να μην υπάρχουν δυνατά και αδύναμα σημεία στα συστήματα των τραπεζών, γεγονός που δημιουργεί κάποια «τυφλά σημεία» ως προς τις ανάγκες και τις δραστηριότητες των τραπεζών.
- ✓ Η αλλαγή της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων βάσει της στρατηγικής κατηγοριοποίησης των πελατών.
- ✓ Η βελτίωση της επικοινωνίας και επανεξέταση των μηνυμάτων προσέγγισης των πελατών.

### **3.2 Η διαμόρφωση των τραπεζικών μοντέλων σήμερα**

Στον τραπεζικό τομέα παρατηρείται η τάση της μίμησης. Η μία τράπεζα προσπαθεί να αντιγράψει την άλλη στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται. Το φαινόμενο αυτό εξηγείται από την ανάγκη κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος για την παραγωγή κέρδους μέσω της αύξησης της ανταγωνιστικότητάς της στο μάκρο και μικροοικονομικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Είναι η ανάγκη για εκσυγχρονισμό και για επιβίωση.

Πέραν του εκσυγχρονισμού, οι τράπεζες καλούνται να διαμορφώσουν τις πολιτικές τους σε ένα περιβάλλον εποπτείας που καθορίζεται από το διεθνές κανονιστικό πλαίσιο, γνωστό και ως Βασιλεία III. Πρόκειται για τη σημαντικότερη, ίσως, πρωτοβουλία της Επιτροπής μετά την πρόσφατη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση, μέσω της οποίας επιδιώκεται η ενίσχυση της μικρο – προληπτικής ρυθμιστικής παρέμβασης στη λειτουργία των τραπεζών, και η αντιμετώπιση, μέσω μακρο – προληπτικών πολιτικών, του συστημικού κινδύνου που μπορεί να εκδηλωθεί στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

### 3.3 Ρυθμιστική Παρέμβαση και Εποπτεία του Χρηματοπιστωτικού Τομέα

#### «Βασιλεία III»

Στις 16 Δεκεμβρίου 2010, εκδόθηκαν από την Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία οι δύο εκθέσεις που συνθέτουν το διεθνές κανονιστικό πλαίσιο που είναι γνωστό ως «Βασιλεία III».

Η σημαντικότερη τροποποίηση που επέρχεται στο ισχύον κανονιστικό πλαίσιο της Επιτροπής της Βασιλείας αναφορικά με την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών αφορά στον ορισμό των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων τους.

Με το νέο κανονιστικό πλαίσιο επιδιώκεται η ενίσχυση της κάλυψης των τραπεζών έναντι της έκθεσής τους στον πιστωτικό κίνδυνο από στοιχεία του χαρτοφυλακίου τους (εντός και εκτός ισολογισμού), όπως π.χ. έξω – χρηματιστηριακά παράγωγα μέσα, συμφωνίες πώλησης και επαναγοράς, και δάνεια για την αγορά κινητών αξιών και θέσεων σε παράγωγα μέσα.

Με διατάξεις της «Βασιλείας III» καθιερώνεται ένας απλός συντελεστής μόχλευσης, ο οποίος δεν βασίζεται στον κίνδυνο (δηλαδή τα στοιχεία του ενεργητικού και εκτός ισολογισμού των τραπεζών δεν σταθμίζονται με συντελεστές κινδύνου), και θα εφαρμόζεται συμπληρωματικά προς τις απαιτήσεις κεφαλαιακής επάρκειας.

#### Συντελεστές ρευστότητας

Με το νέο κανονιστικό πλαίσιο καθιερώνονται για πρώτη φορά σε διεθνές επίπεδο δύο συντελεστές ρευστότητας των τραπεζών:

##### *(α) Ο συντελεστής κάλυψης ρευστότητας*

Ο εν λόγω συντελεστής, το ύψος του οποίου πρέπει να ισούται ή να υπερβαίνει το 100%, ορίζεται ως ο λόγος:

- ▼ του αποθέματος των υψηλής ποιότητας ρευστοποιήσιμων στοιχείων του ενεργητικού,
- ▼ προς το σύνολο των καθαρών ταμειακών εκροών κατά τη διάρκεια των επόμενων τριάντα (30) ημερολογιακών ημερών, όπως αυτό και αυτές καθορίζονται με τις εκτενέστερες και λεπτομερείς διατάξεις του νέου κανονιστικού πλαισίου.

##### *(β) Ο συντελεστής καθαρής σταθερής χρηματοδότησης*

Ο εν λόγω συντελεστής, το ύψος του οποίου πρέπει να υπερβαίνει το 100%, ορίζεται ως ο λόγος:

- ▼ της διαθέσιμης ποσότητας σταθερής χρηματοδότησης,
- ▼ προς την απαιτούμενη ποσότητα σταθερής χρηματοδότησης, όπως αυτές καθορίζονται λεπτομερώς στο νέο κανονιστικό πλαίσιο.

### **Κεφαλαιακό απόθεμα για λόγους συντήρησης**

Σύμφωνα με το νέο κανονιστικό πλαίσιο, οι τράπεζες καλούνται να δημιουργούν κεφαλαιακό απόθεμα για λόγους συντήρησης (“capital conservation buffer”), επιπροσθέτως των ελάχιστων κεφαλαιακών απαιτήσεων που πρέπει να τηρούν σε διαρκή βάση. Η δημιουργία αυτού του αποθέματος θα γίνεται σε ομαλές περιόδους (δηλαδή σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης και πιστωτικής επέκτασης) με σκοπό τη διασφάλιση της δυνατότητας απορρόφησης, μέσω αυτών, ζημιών που μπορεί να επέλθουν σε περιόδους έντασης του οικονομικού κύκλου.

Το απόθεμα αυτό, ύψους 2,5% του συνόλου των σταθμισμένων στοιχείων του ενεργητικού των τραπεζών (σύμφωνα με τις διατάξεις για τον συντελεστή κεφαλαιακής επάρκειας):

▼ θα αποτελείται αποκλειστικά από κύρια στοιχεία των βασικών ιδίων κεφαλαίων τους, και

▼ θα χρησιμοποιείται ώστε να αποφεύγεται, κατ’ αρχήν, η προσφυγή στα ελάχιστα ίδια κεφάλαια για την απορρόφηση ζημιών.

Εφόσον μια τράπεζα κάνει χρήση του, θα οφείλει να το ανακτήσει άμεσα μέσω του περιορισμού της διανομής κερδών για την καταβολή μερισμάτων, την επαναγορά ιδίων μετοχών, ή την καταβολή bonuses στο προσωπικό.

### **Αντικυκλικό κεφαλαιακό απόθεμα**

Με τη «Βασιλεία III» καθιερώνεται η υποχρέωση των τραπεζών να δημιουργούν, σε εξαιρετικές περιπτώσεις, και ένα επιπλέον απόθεμα, το αντικυκλικό κεφαλαιακό απόθεμα (“countercyclical capital buffer”), ώστε να διασφαλιστεί ότι κατά τον καθορισμό των συνολικών κεφαλαιακών απαιτήσεών τους θα λαμβάνονται υπόψη, κατά το δυνατόν, πλήρως οι συνθήκες του μακρο – οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν.

Η ενεργοποίηση της υποχρέωσης των τραπεζών να δημιουργούν αυτό το απόθεμα και ο προσδιορισμός του ύψους του θα γίνεται από τις αρμόδιες αρχές που θα ορίσει κάθε κράτος, όταν αυτές κρίνουν ότι υφίσταται υπερβολική πιστωτική επέκταση η οποία ενέχει συστημικό κίνδυνο.

Στο πλαίσιο αυτό, οι αρχές καλούνται:

▼ να ελέγχουν την πιστωτική επέκταση, καθώς και άλλους δείκτες βάσει των οποίων μπορεί να εντοπιστεί η πιθανότητα επέλευσης συστημικού κινδύνου, και

▼ να αξιολογούν κατά πόσο η πιστωτική επέκταση είναι (και σε ποιον βαθμό) «υπερβολική» και ενδέχεται να οδηγήσει στην επέλευση συστημικού κινδύνου, σε καταφατική δε περίπτωση να ενεργοποιούν την υποχρέωση.

Το ύψος του αντικυκλικού κεφαλαιακού αποθέματος θα κλιμακώνεται, κατά την κρίση των αρμοδίων αρχών, από 0% έως 2,5% του συνόλου των σταθμισμένων στοιχείων του ενεργητικού των τραπεζών (σύμφωνα με τις διατάξεις για τον συντελεστή κεφαλαιακής επάρκειας). Το απόθεμα:

▼ θα δημιουργείται με επέκταση του (μόλις προαναφερθέντος) κεφαλαιακού αποθέματος για λόγους συντήρησης, και

▼ θα αποτελείται επίσης, κατ' αρχήν τουλάχιστον, αποκλειστικά από κύρια στοιχεία των βασικών ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών (σύμφωνα με τον νέο ορισμό).

Ειδικά, οι διεθνώς δραστηριοποιούμενες τράπεζες (με θυγατρικές τραπεζικές επιχειρήσεις σε περισσότερα κράτη) οφείλουν να διαμορφώνουν το εν λόγω απόθεμα με βάση έναν σταθμισμένο μέσο όρο, ο οποίος θα συναρτάται προς την εγχώρια και τη διεθνή τους δραστηριότητα (δεδομένου ότι ο οικονομικός κύκλος στα επιμέρους κράτη μπορεί να μην είναι συγχρονισμένος).

### **Διατάξεις για τα ελάχιστα ίδια κεφάλαια των τραπεζών**

Η Επιτροπή της Βασιλείας έθεσε τα ακόλουθα νέα ποσοτικά όρια όσον αφορά τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις των τραπεζών, τα οποία πρέπει να τηρούνται σε συνεχή βάση:

**(α)** Τα κύρια στοιχεία των βασικών ιδίων κεφαλαίων πρέπει να ανέρχονται σε ποσοστό τουλάχιστον 4,5% των σταθμισμένων στοιχείων του ενεργητικού των τραπεζών και των στοιχείων εκτός ισολογισμού.

**(β)** Το σύνολο των βασικών ιδίων κεφαλαίων πρέπει να ανέρχεται σε ποσοστό τουλάχιστον 6,0% των σταθμισμένων στοιχείων του ενεργητικού τους και των στοιχείων εκτός ισολογισμού (από 4,0% με βάση το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο).

**(γ)** Το σύνολο των ελαχίστων ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών (βασικών και συμπληρωματικών) θα συνεχίσει να ανέρχεται σε ποσοστό τουλάχιστον 8,0% των σταθμισμένων στοιχείων του ενεργητικού τους και των στοιχείων εκτός ισολογισμού. Επαγωγικά, πάντως, προκύπτει ότι το ύψος των συμπληρωματικών ιδίων κεφαλαίων δεν θα επιτρέπεται να υπερβαίνει το 2%.

Επισημαίνεται, επίσης, ότι τα κεφάλαια για γενικούς τραπεζικούς κινδύνους (τα οποία εντάσσονται, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, στα συμπληρωματικά ίδια κεφάλαια) δεν επιτρέπεται να υπερβαίνουν το 1,25% των σταθμισμένων στοιχείων του ενεργητικού τους και των στοιχείων εκτός ισολογισμού, όπως και σύμφωνα με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο.

<b>Πίνακας</b> Οι συνολικές κεφαλαιακές απαιτήσεις που θα επιβληθούν στις τράπεζες σύμφωνα με το νέο κανονιστικό πλαίσιο της Επιτροπής της Βασιλείας στο τέλος των καθιερούμενων μεταβατικών περιόδων (* ) (ποσοστά σε σχέση με το σύνολο των σταθμισμένων στοιχείων ενεργητικού και εκτός ισολογισμού)			
	<b>Κύρια στοιχεία βασικών ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>Σύνολο βασικών ιδίων κεφαλαίων</b>	<b>Συνολική κεφαλαιακή απαίτηση (βασικά και συμπληρωματικά ίδια κεφάλαια)</b>
1. Ελάχιστα ίδια κεφάλαια (από 1.1.2015)	4,5% (από 2%)	6,0% (από 4%)	8,0% (αμετάβλητο)
2. Κεφαλαιακό απόθεμα για λόγους συντήρησης (από 1.1.2019)	2,5% (νέο)	2,5% (νέο)	2,5% (νέο)
3. Άθροισμα 1 και 2 (από 1.1.2019)	7,0%	8,5%	10,5%
Αντικυκλικό κεφαλαιακό απόθεμα (από 1.1.2019)	0 - 2,5% (νέο)	0 - 2,5% (νέο)	0 - 2,5% (νέο)

**Πίνακας 6**

Σύμφωνα με τα αναφερθέντα κατά την επισκόπηση των διατάξεων της «Βασιλείας III», η εφαρμογή τους προτείνεται από την Επιτροπή να γίνει σταδιακά από το 2013 και σε βάθος εξαετίας, ενώ ορισμένες από αυτές θα αποτελέσουν κατά πάσα βεβαιότητα, κατά τη διάρκεια των μεταβατικών περιόδων εποπτικής παρακολούθησης που καθιερώθηκαν, αντικείμενο τροποποίησης.

**Αυτό οδηγεί σε δύο συμπεράσματα, ένα θετικό και ένα αρνητικό:**

**(α)** Το γεγονός ότι οι νέοι κανόνες δεν εφαρμόζονται αμέσως είναι, κατ' αρχήν, απόρροια του ότι η εφαρμογή τους, σε πλήρη ανάπτυξη και σωρευτικά, θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία των τραπεζών, λόγω του συνεπαγόμενου κόστους εφαρμογής. Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις τους θα αυξηθούν σημαντικά (ιδίως σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης), ενώ η εφαρμογή των διατάξεων για τους συντελεστές ρευστότητας θα οδηγήσει σε ορισμένες περιπτώσεις σε αναπροσδιορισμό του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Η ύπαρξη επαρκούς χρόνου προσαρμογής ήταν, συνεπώς, αναγκαία.

**(β)** Αντίθετα, το γεγονός ότι ορισμένες διατάξεις της «Βασιλείας III» είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα τροποποιηθούν δημιουργεί ένα περιβάλλον ασάφειας, το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει σε καθυστερήσεις στην υιοθέτηση των κανόνων, πόσω μάλλον αφού η υιοθέτηση θα γίνει κατά τη διακριτική ευχέρεια εθνικών αρχών.

### **3.4 Ο Αντίκτυπος της Τρέχουσας Ευρωπαϊκής Δημοσιονομικής Κρίσης στο Μέγεθος του Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα.**

Στις αρχές του 2011 τα πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα:

Χορήγησαν δάνεια σε επιχειρήσεις και νοικοκυριά που αντιστοιχούσαν στο 128% του Ελληνικού ΑΕΠ.

Κατείχαν καταθέσεις και ομόλογα που αντιστοιχούσαν στο 96% του Ελληνικού ΑΕΠ.

Δάνειζαν 113,4 δις. ευρώ για ενυπόθηκα και καταναλωτικά δάνεια, ποσό που αντιστοιχεί σε 10.200 ευρώ ανά πολίτη.

Με σύνολο στοιχείων του ενεργητικού που έφτανε στο 217% του ΑΕΠ, ο ελληνικός τραπεζικός τομέας δεν είναι υπερμεγέθης συγκριτικά με άλλες οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες.

Το Σεπτέμβριο του 2011 (στη μέση ακόμη της δημοσιονομικής κρίσης), ο ελληνικός τραπεζικός τομέας αποτελείτο από 58 πιστωτικά ιδρύματα με 4.005 καταστήματα και 63.400 εργαζόμενους. Υπήρχαν 4 κύριες κατηγορίες πιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα.

- 19 εμπορικές τράπεζες
- 16 συνεταιριστικές τράπεζες
- Καταστήματα 19 πιστωτικών ιδρυμάτων εντός χωρών της ευρωπαϊκής ένωσης
- Καταστήματα 4 πιστωτικών ιδρυμάτων σε τρίτες χώρες(εκτός ευρωπαϊκής ένωσης)

#### ***Η ανάγκη για αλλαγές και συρρίκνωση***

Ο νέος τραπεζικός χάρτης της χώρας έχει τη σφραγίδα των πιστωτών μας και κυρίως της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, και σε συνδυασμό με τους αυστηρότατους περιορισμούς που θέτει η Βασιλεία III σχετικά με την κεφαλαιακή επάρκεια των ελληνικών ομίλων, οι τράπεζες βρέθηκαν εκτεθειμένες και υποχρεώθηκαν να προχωρήσουν σε συμμαχίες για να βελτιώσουν τα στοιχεία του ενεργητικού τους και, κυρίως, τους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας. Οι συγχωνεύσεις και οι αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και η βιωσιμότητα του τραπεζικού συστήματος αποτέλεσε πρωταρχικής σημασίας προϋπόθεση για να μην επεκταθεί η κρίση και σε άλλες χώρες.

### **Η εικόνα του τραπεζικού τομέα σήμερα:**

- 4 συστημικά σημαντικά πιστωτικά ιδρύματα τα οποία έχουν ανακεφαλαιωθεί από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ)
- 4 ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα που αποτελούν θυγατρικές των ανωτέρω (εκ των οποίων μόνο 1 αναμένεται να παραμείνει αυτόνομη νομική οντότητα)
- άλλα 5 μικρότερα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα
- 13 ελληνικές συνεταιριστικές τράπεζες
- Τα υποκαταστήματα 15 πιστωτικών ιδρυμάτων χωρών της ευρωπαϊκής ένωσης και
- υποκαταστήματα 4 πιστωτικών ιδρυμάτων σε τρίτες χώρες (εκτός ευρωπαϊκής ένωσης)

#### Πιο συγκεκριμένα για τις συστημικές τράπεζες:

Η ΕΤΕ, έχει απορροφήσει την FBBank και την Probank, η **Τράπεζα Πειραιώς**, η οποία προχώρησε στην εξαγορά συνολικά έξι τραπεζών: Τράπεζα Κύπρου, Ελληνική Τράπεζα, Λαϊκή Τράπεζα, Millennium, Αγροτική και την Γενική Τράπεζα Ελλάδος, η **Alpha Bank**: που απέκτησε την Εμπορική, και η **Eurobank**, μετά την επικράτησή της στον διαγωνισμό πώλησης του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου και της Proton Bank, αποτελούν τους τέσσερις πυλώνες του κλάδου. Είναι χαρακτηριστικό ότι 15 διαφορετικές τράπεζες έχουν ενοποιηθεί πλέον σε μόλις τέσσερα σχήματα μέσα σε διάστημα μόλις λίγων μηνών.

### **3.5 Ανακεφαλαιοποίηση των Τραπεζών.**

Στα πλαίσια της ανακεφαλαιοποίησης των 4 ελληνικών συστημικών τραπεζών, το ελληνικό κράτος επωμίσθηκε πλήρως την καταβολή των ποσών για την ανακεφαλαιοποίηση, αυξάνοντας ισόποσα τον δανεισμό της χώρας και επιβαρύνοντας αντίστοιχα το ήδη υπέρογκο δημόσιο χρέος.

Ωστόσο, οι μετοχές που δημιουργήθηκαν δε διαχειρίζονται από το κράτος. Τον Ιούλιο του 2010 ιδρύθηκε το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, το οποίο ανέλαβε την διαχείριση των μετοχών. Το ΤΧΣ, που δεν ανήκει στο δημόσιο τομέα, έχει ήδη διαθέσει για την ανακεφαλαιοποίηση των 4 συστημικών τραπεζών ποσό ύψους €39 δις, ενώ διατηρεί ρευστό ύψους €11 δις. Το ποσοστό συμμετοχής του ΤΧΣ ανά τράπεζα είναι :

- **Εθνική Τράπεζα**                    **84,35%**
- **Τράπεζα Πειραιώς**                **81,01%**
- **Alpha Bank**                         **83,71%**
- **Eurobank**                            **93,55%**

Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την αύξηση των μετοχικών κεφαλαίων των τραπεζών, είχε οριστεί με Υπουργική Πράξη το ποσοστό της ελάχιστης συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στο 10%, προκειμένου το management των τραπεζών να παραμείνει στα χέρια των ιδιωτών μετόχων. Εθνική, Πειραιώς και Alpha «έπιασαν» το όριο, ενώ στη Eurobank διορίστηκε νέα διοίκηση από το ΤΧΣ, καθώς δεν καλύφθηκε το ανωτέρω ποσοστό.

Οι μετοχές του ΤΧΣ προορίζονταν εξ' αρχής να επιστραφούν στους ιδιώτες. Το χρονικό περιθώριο ορίστηκε στα 4,5 έτη για τις τράπεζες που πέτυχαν την ελάχιστη ιδιωτική συμμετοχή - ΕΤΕ, Πειραιώς και Alpha - και στα 2 έτη για την Eurobank.

Για την επανιδιωτικοποίηση των τραπεζών, το ΤΧΣ παραχώρησε στους ιδιώτες μετόχους των τραπεζών τίτλους – δικαιώματα επαναγοράς μετοχών, τα λεγόμενα warrants, τα οποία είναι τίτλοι που δίνουν στον κάτοχό τους το δικαίωμα να πληρώσει την τιμή εξάσκησης για να αποκτήσει μετοχές σε συγκεκριμένες ημερομηνίες στο μέλλον.

Πιο συγκεκριμένα, οι ιδιώτες μέτοχοι θα μπορούν να ανακτούν σταδιακά τις μετοχές τους από το ΤΧΣ με την εξάσκηση των warrants, σε τακτά χρονικά διαστήματα (εννέα εξάμηνα – σύνολο 4,5 έτη) και με προκαθορισμένες τιμές ανά τράπεζα, όπως παρατίθενται πιο κάτω:

- **ΕΤΕ**            **4,29 € το warrant που αντιστοιχεί σε 8,23 μετοχές**
- **Πειραιώς** **1,70 € το warrant που αντιστοιχεί σε 4,48 μετοχές**
- **Alpha**        **0,44 € το warrant που αντιστοιχεί σε 7,41 μετοχές**

Σύμφωνα με το σχέδιο της επανιδιωτικοποίησης των τραπεζών, το ΤΧΣ δεν έχει την δυνατότητα να πωλήσει τις μετοχές του σε τρίτους εντός του προαναφερθέντος χρονικού πλαισίου, παρά μόνο στους κατόχους των warrants, οι οποίοι έχουν το δικαίωμα – αλλά όχι και την υποχρέωση – να προβούν στην επαναγορά των μετοχών.

Εκτός από τη δυνατότητα που τους παρέχεται να επαναγοράσουν τις μετοχές τους, αποκτούν μέσω των warrants και ένα νέο προϊόν το οποίο μπορούν να το αξιοποιήσουν και μέσω του Χρηματιστηρίου, καθώς τα warrants, όπως και οι μετοχές, διαπραγματεύονται ελεύθερα στο Χρηματιστήριο, γεγονός που δύναται να αποφέρει στους κατόχους τους μεγάλα κέρδη.

Οι διακυμάνσεις της τιμής των μετοχών καθορίζει εν πολλοίς και την τιμή των warrants. Όσο μεγαλύτερη είναι η ημερήσια κίνηση της μετοχής τόσο μεγαλύτερη είναι και η δυνατότητα για μελλοντικό κέρδος, αφού μια μετοχή που κινείται πολύ μπορεί να πάει και πολύ πάνω, ενώ όσο κάτω και να πάει δεν πρόκειται ποτέ να πέσει κάτω από το μηδέν.

Η επανιδιωτικοποίηση των συστημικών τραπεζών αναμένεται να γίνει σύντομα, μετά και την ψήφιση του νομοσχεδίου για την ανακεφαλαιοποίηση των συστημικών τραπεζών. Η κατάθεση και ψήφιση του νομοσχεδίου πραγματοποιήθηκε στις 30



Μαρτίου 2014, μετά το πέρας των διαπραγματεύσεων μεταξύ της Τρόικας από τη μια και της ελληνικής κυβέρνησης και της ΤτΕ από την άλλη.

Το νομοσχέδιο οριστικοποιεί τον τρόπο επανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών και ανοίγει το δρόμο για την ανακεφαλαιοποίηση της Eurobank, η οποία δεν ακολουθεί τον δρόμο των άλλων συστημικών τραπεζών μέσω των warrants, αλλά η διοίκησή της προσπαθεί να φέρει επενδυτές που θα συμμετέχουν στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Η τιμή στην οποία θα γίνει η όποια αύξηση κεφαλαίου, σύμφωνα με το νομοσχέδιο που ψηφίστηκε, δύναται να είναι μικρότερη από αυτήν που έχει αγοράσει το ΤΧΣ (δηλαδή το ελληνικό δημόσιο) ή μικρότερη της τρέχουσας χρηματιστηριακής τιμής. Μετά την αύξηση κεφαλαίου το ΤΧΣ θα διαθέτει περί το 50% των μετοχών της Eurobank. Η επιλογή για την διάθεση των μετοχών του στην ελεύθερη αγορά είναι μια απόφαση που θα πάρει το ίδιο το Ταμείο στα επόμενα χρόνια, ελπίζοντας στην ανάκαμψη της μετοχής και στη βέλτιστη προσδοκόμενη τιμή πώλησης.

Σε περίπτωση κάλυψης της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου της Eurobank από ιδιώτες, θεωρείται σημαντικό στοιχείο ότι το ποσό δεν θα αντληθεί από νέα κρατικά κεφάλαια και θα δώσει στήριξη και εμπιστοσύνη των διεθνών επενδυτών στην τράπεζα και στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Σε αντίθετη περίπτωση, αν δηλαδή δεν αντληθούν κεφάλαια για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και κάλυψη των κεφαλαιακών αναγκών της τράπεζας, είναι δυνατό να εκληφθεί ως αδυναμία ανάκαμψης της τράπεζας, γεγονός που θα μειώσει την τιμή της μετοχής της, με συνέπεια το ΤΧΣ να απολέσει μελλοντικά έσοδα σε περίπτωση που αποφασίσει να προβεί σε πώληση.

Όσον αφορά τις άλλες τρεις τράπεζες, το ΤΧΣ, σύμφωνα με το νομοσχέδιο, προτίθεται να κάνει δημόσια προσφορά προς τους κατόχους των warrants, να ανταλλάξουν εθελοντικά τα warrants που κατέχουν με μετοχές των τραπεζών, χωρίς να δώσουν χρήματα, στην τιμή που είχε προκαθοριστεί πριν την ανακεφαλαιοποίηση.

Στη συνέχεια το ΤΧΣ θα ακυρώσει τα warrants που έλαβε από την ανταλλαγή τους με μετοχές, ενώ θα διακρατά σημαντικό ποσοστό μετοχών των τραπεζών, το οποίο θα μπορεί αργότερα να το πουλήσει σε ξένους επενδυτές σε αυξημένη τιμή, εάν υποθέσουμε ότι θα συνεχιστούν οι διαρθρωτικές αλλαγές στην ελληνική οικονομία και θα διατηρηθεί η πολιτική σταθερότητα, που θα οδηγήσουν στην αναμενόμενη ανάπτυξη.



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του stress test που διενήργησε η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ) σε συνεργασία με την BlackRock, τα οποία ανακοινώθηκαν στις 6 Μαρτίου 2014, ο «λογαριασμός» με τις κεφαλαιακές ανάγκες των τραπεζών ανέρχεται στα 6,38 δισ. ευρώ. (Γιάννης Παπαδόγιαννης, Μάρτιος 2014)

Ειδικότερα, οι ανάγκες κατανέμονται ως εξής:

- 2,94 δισ. ευρώ η Eurobank.
- 2,18 δισ. ευρώ η Εθνική Τράπεζα.
- 425 εκατ. ευρώ η Τράπεζα Πειραιώς.
- 262 εκατ. ευρώ η Alpha Bank.

Η Τράπεζα Πειραιώς, η Alpha Bank και η Eurobank θα επιχειρήσουν να καλύψουν τις κεφαλαιακές τους ανάγκες, αλλά και να επαναγοράσουν τις προνομιούχες μετοχές που έχει στην κατοχή του το Δημόσιο (ΤΧΣ) με αυξήσεις κεφαλαίων. Η Τράπεζα Πειραιώς θα προχωρήσει σε αύξηση κεφαλαίου 1,75 δισ. ευρώ, ενώ θα βγει στις αγορές και για την άντληση ρευστότητας, μέσω ομολογιακού δανείου ύψους 500 εκατ. ευρώ. Σε αυξήσεις κεφαλαίου κατά περίπου 1 δισ. ευρώ αναμένεται να προχωρήσουν η Alpha Bank και κατά 3 δισ. ευρώ η Eurobank. Από την πλευρά της η διοίκηση της Εθνικής ανακοίνωσε ότι θα καλύψει τις κεφαλαιακές ανάγκες της χωρίς αύξηση κεφαλαίου, μέσω της πώλησης θυγατρικών, όπως η Εθνική Ασφαλιστική, αλλά και επιπλέον ποσοστού της Finansbank, πέραν του 40% που έχει ήδη προϋπολογίσει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα δύο τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί η ανάγκη για αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών, προκειμένου οι τράπεζες να προσαρμοστούν στα νέα οικονομικά δεδομένα και στις αλλαγές που έχουν επέλθει στις ζωές τους από τις εποπτικές αρχές αλλά και στη ζωή των πολιτών. Εν μέσω οικονομικής κρίσης, λοιπόν, ο τραπεζικός τομέας καλείται να αλλάξει προτεραιότητες, κουλτούρα και στρατηγική. Χρειάζεται να επικεντρώσει την προσοχή του στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα, την εξατομικευμένη πώληση και όχι την τυποποιημένη, την βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, την τμηματοποίηση των πελατών και την ικανοποίηση των αναγκών των επιμέρους ομάδων πελατών.

Η ανάγκη για υιοθέτηση ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου, πιο ευέλικτου και αποτελεσματικού από το παραδοσιακό, είναι επιτακτική στη σημερινή εποχή, αφού οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς εξαιτίας της υπάρχουσας οικονομικής κατάστασης. Τα επικρατέστερα επιχειρηματικά μοντέλα του τραπεζικού τομέα, όπως αναλύθηκαν εκτενέστερα προηγουμένως, είναι δύο. Το επιχειρηματικό μοντέλο βασισμένο στον όγκο και το μοντέλο βασισμένο στη δημιουργία αξίας.

Το επιχειρηματικό μοντέλο που παρατηρείται την τελευταία διετία είναι το μοντέλο αξίας, αφού βασίζεται στην αναζήτηση των ιδιαίτερων αναγκών συγκεκριμένων ομάδων πελατών, τα προϊόντα προσαρμόζονται στις εκάστοτε ανάγκες και είναι πιο ευέλικτα, καθώς είναι περισσότερο πελατοκεντρικό. Οι νέες οικονομικές συνθήκες συμβάλλουν στην υιοθέτηση ενός πιο πελατοκεντρικού μοντέλου, το οποίο ενδιαφέρεται κυρίως για τον πελάτη και όχι για την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών όπως το μοντέλο όγκου, το οποίο επικεντρώνεται στον όγκο των πωλήσεων.

Η υιοθέτηση του νέου αυτού μοντέλου απαιτεί κάποιες αλλαγές στην κουλτούρα, τη στρατηγική και τη δομή του τραπεζικού τομέα. Προς την κατεύθυνση αυτή είναι απαραίτητα κάποια βήματα που θα βοηθήσουν στην εφαρμογή του μοντέλου αξίας στον τραπεζικό κλάδο.

***Η αλλαγή στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων βάσει της στρατηγικής κατηγοριοποίησης των πελατών.*** Η τμηματοποίηση των πελατών σύμφωνα με τις ανάγκες τους, την οικονομική τους κατάσταση ή κάποιο άλλο κριτήριο αποτελεί το πρώτο βήμα προς το νέο πελατοκεντρικό μοντέλο. Η ιεράρχηση των πελατών και η εξατομικευμένη ικανοποίηση της κάθε ομάδας πελατών θα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας ενός τραπεζικού οργανισμού. Οι πελάτες πρέπει να εμπιστεύονται, να νοιώθουν ασφάλεια για τις συναλλαγές τους, να

έχουν προσωπική εξυπηρέτηση και πρόσβαση στους λογαριασμούς τους όποτε εκείνοι επιθυμούν.

**Η τράπεζα θα πρέπει να εστιάσει και να προσπαθήσει να διατηρήσει πελάτες υψηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου** μέσω της προσφοράς προϊόντων υψηλής αποδοτικότητας και της παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών. Το πελατοκεντρικό μοντέλο επικεντρώνει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του σε εκείνη την κατηγορία των πελατών που έχει υψηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο και διαθέτει μια γκάμα προϊόντων σε ένα αρκετά υγιές χαρτοφυλάκιο. Επίσης, η κατηγορία αυτή των πελατών διαθέτει υψηλές καταθέσεις και μέλημα της τράπεζας είναι η διατήρηση και η προσέλκυση τέτοιων πελατών.

Οι πελάτες αυτοί χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ασφάλεια ως προς την εξόφληση των τραπεζικών τους υποχρεώσεων. Έχουν πιο περίπλοκες ανάγκες να ικανοποιήσουν, πράγμα που μεταφράζεται για την τράπεζα σε σταυροειδείς πωλήσεις. Επίσης υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα στην επένδυση κεφαλαιακών προϊόντων, όπως προθεσμιακές καταθέσεις και είναι πιο δεκτικοί με τις πληρωμές προμηθειών για την διεκπεραίωση των τραπεζικών τους συναλλαγών.

**Η εξατομικευμένη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.** Διαφορετική μεταχείριση της κάθε κατηγορίας των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη την προσφορά της μέγιστης δυνατής αξίας και την ικανοποίηση των αναγκών τους, μέσα από εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Προκειμένου ένας πελάτης να μείνει ικανοποιημένος από την παροχή τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, πρέπει να εντοπιστούν οι συγκεκριμένες ανάγκες και να δοθούν οι σωστές λύσεις.

Η γνώμη για την τράπεζα που έχει ένας ικανοποιημένος πελάτης, αποτελεί την καλύτερη διαφήμιση για την ίδια. Ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να αποτελέσει πόλο έλξης νέων πελατών για την τράπεζα εκτός και της μετέπειτα συνεργασίας και με τον ίδιο. Η δημιουργία πιστών πελατών αποτελεί τεράστια επένδυση για μία τράπεζα.

**Η εξυγίανση του χαρτοφυλακίου της τράπεζας.** Οι τράπεζες πρέπει να δώσουν βαρύτητα στην ανάπτυξη ενός υγιούς χαρτοφυλακίου, με την εξεύρεση ποιοτικών πελατών, αλλά και την τακτοποίηση των οφειλών των ληξιπρόθεσμων πελατών μέσω αποτελεσματικών διακανονισμών. Το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο, έδινε βαρύτητα στην απόκτηση μεγαλύτερου όγκου πελατών, και όχι στην ποιότητα των πελατών και την αξία που προσδίδουν στην τράπεζα. Έτσι, το νέο μοντέλο έρχεται να διορθώσει τη λανθάνουσα, για τη σημερινή εποχή νοοτροπία, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στην αξία και την ποιότητα των συνεργασιών.

**Οι οικονομικές συνθήκες.** Απαιτείται αναπροσαρμογή των οικονομικών στόχων του τραπεζικού τομέα και κρίνεται απαραίτητη η χρησιμοποίηση δεικτών αποδοτικότητας για την παρακολούθηση του βαθμού επίτευξής τους. Η κάθε τράπεζα, πρέπει να επαναπροσδιορίσει τους στόχους της, θέτοντας έτσι πιο αντικειμενικούς στόχους και προσαρμοσμένους στην υπάρχουσα οικονομική κατάσταση. Τόσο η κρίση, όσο και η

Βασιλεία ΙΙΙ συνέβαλαν σημαντικά στην αλλαγή της οικονομικής αποτελεσματικότητας της λιανικής τραπεζικής.

Οι αυξανόμενες απαιτήσεις των τραπεζών για εξεύρεση κεφαλαίων, διέκοψαν την επιθετική επεκτατική πολιτική που είχαν υιοθετήσει τα τελευταία χρόνια. Από την άλλη, η συνεχώς μειούμενη ρευστότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων, απαιτεί την στροφή της προσοχής και στα δύο μέρη του ισολογισμού. **Έτσι δίνεται βάρος στην εξεύρεση καταθέσεων και νέων επενδυτικών προϊόντων.**

**Η βελτίωση των λειτουργιών και διαδικασιών.** Η αυτοματοποίηση και η τυποποίηση των διαδικασιών συμβάλλουν στην εξοικονόμηση χρόνου. Κάποια συστήματα που μπορούν να βελτιώσουν τη λειτουργικότητα των διαδικασιών, μέσα από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών είναι :

- **το σύστημα διοικητικής πληροφόρησης (MIS)**, το οποίο είναι χρήσιμο για την λήψη διοικητικών αποφάσεων,

- **το σύστημα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (CRM)**, το οποίο επιτρέπει και διευκολύνει την τμηματοποίηση της αγοράς, την πρόβλεψη επιτυχίας νέων προϊόντων και την άμεση-εξατομικευμένη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα πελατοκεντρικά συστήματα μετατρέπουν τους οργανισμούς από λογαριασμοκεντρικούς σε πελατοκεντρικούς, θέτοντας τον πελάτη στο κέντρο των διαδικασιών. Η αυτοματοποίηση διαδικασιών (workflow), μειώνει το χρόνο διεκπεραίωσης διαδικασιών, εξασφαλίζει υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης και καταργεί γεωγραφικούς περιορισμούς.

Η επιτυχής αξιοποίηση τέτοιων τεχνολογιών, μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πλεονέκτημα, προσφέροντας τις απαραίτητες δυνατότητες που χρειάζονται οι τράπεζες για τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων τους και τη λήψη διορθωτικών μέτρων οποτεδήποτε καταστεί αναγκαίο. **Έτσι ο εκσυγχρονισμός των πληροφοριακών συστημάτων και η ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας σε αυτά, που αυξάνει την ασφάλεια των συναλλαγών και μειώνει το χρόνο λήψης αποφάσεων, είναι απαραίτητα.**

**Η οργάνωση της βάσης δεδομένων ενός τραπεζικού οργανισμού.** Η διαχείριση πληροφοριών μέσα από τα πληροφοριακά συστήματα και τις βάσεις δεδομένων, που τηρούν οι τράπεζες αποτελεί ένα θέμα στο οποίο πρέπει να δοθεί η δέουσα σημασία. Οι οργανισμοί συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν ολοένα και μεγαλύτερους όγκους δεδομένων, όμως οι λάθος πληροφορίες ή η αποτυχημένη αναγνώριση του τι σημαίνουν αυτές οι πληροφορίες είναι δυνητικά πολύ επιβλαβές για το επιχειρείν.

Η οργάνωση των πληροφοριών που αφορούν κάθε πελάτη χωριστά, καθώς και η δημιουργία μιας βάσης δεδομένων με μία μοναδική εγγραφή για κάθε πελάτη για το σύνολο των συναλλαγών και των πληροφοριών που αναφέρονται στο πρόσωπό του συνολικά, συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση και εκτέλεση των λειτουργιών μιας

τράπεζας, μειώνει το χρόνο αναμονής του πελάτη για κάποιο αίτημά του, και αυξάνει τη λειτουργικότητα των τραπεζικών διαδικασιών.

Ο χειρισμός και η αξιοποίηση του τεράστιου όγκου δεδομένων που συνεπάγεται η σύγχρονη τραπεζική, θα μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω εξελιγμένων τεχνολογικά λύσεων (CRM, business analytics, Data Warehousing). Η υιοθέτηση συστημάτων αξιοποίησης – εξόρυξης δεδομένων και business analytics διευκολύνουν με αυτόματο τρόπο τον εντοπισμό πληροφοριών, που μπορεί να βρίσκονται στα δεδομένα μιας τράπεζας, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο. Η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων επιτρέπει την αξιοποίηση όλου του έντυπου υλικού μιας τράπεζας.

Υποστηρίζεται ότι οι μικρότερες τράπεζες, πρέπει να εστιάσουν περισσότερο στη διακράτηση των πελατών, ενώ οι μεγαλύτερες πρέπει να αξιοποιήσουν τα δεδομένα τους προκειμένου να χτίσουν στενότερες και ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες τους. Ανεξαρτήτως μεγέθους, οι τράπεζες πρέπει να διασφαλίσουν την καλή ποιότητα των δεδομένων, καθώς και έναν πιο ακριβή τρόπο καταμερισμού κόστους. Η ιστορία άλλωστε, μας έχει διδάξει ότι οι επιχειρήσεις που συνεχίζουν να επενδύουν με σύνεση κατά τη διάρκεια μιας ύφεσης, είναι και αυτές που θα αποκομίσουν τα μεγαλύτερα κέρδη μετά την ύφεση.

**Δομή.** Η οργάνωση της δομής σε ιεραρχικά επίπεδα μικρών ομάδων, ώστε ο έλεγχος να είναι ευκολότερος σε κάθε επίπεδο και να διαχέεται από τα ανώτερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα. Επίσης, οι εργασίες και οι αρμοδιότητες πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένες, ώστε να μην συγχέονται τα καθήκοντα μεταξύ των εργαζομένων και να μην περιπλέκονται οι διαδικασίες κατά την εκτέλεσή τους.

**Υιοθέτηση νέων στρατηγικών.** Η υιοθέτηση νέων στρατηγικών είναι απαραίτητη για την εφαρμογή του νέου τραπεζικού επιχειρηματικού μοντέλου. Στρατηγικές όπως η τμηματοποίηση, η εστίαση και η διαφοροποίηση κρίνονται αναγκαίες. Είναι απαραίτητη η ομαδοποίηση των πελατών σε διαφορετικές κατηγορίες, ώστε να γίνει διαφοροποίηση των αναγκών της κάθε κατηγορίας. Η στρατηγική εστίασης θα βοηθήσει στην προώθηση ειδικών προϊόντων και υπηρεσιών, σε πελάτες που διαθέτουν υψηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο και προσφέρουν τεράστια αξία στον οργανισμό.

Ένα γνωστό επιχειρηματικό απόφθεγμα λέει ότι «ο τζίρος είναι ματαιοδοξία, το κέρδος υγεία, αλλά η ρευστότητα είναι ο βασιλιάς». Παρόλο που τα έσοδα είναι σημαντικά, τα κέρδη είναι που χρηματοδοτούν τις επενδύσεις και την ανάπτυξη, και οι διαφορετικές στρατηγικές Μάρκετινγκ αποφέρουν κέρδη σε διαφορετικά χρονοδιαγράμματα.

Οι πωλήσεις μπορεί να έχουν άμεσο αποτέλεσμα στην κερδοφορία, αλλά όχι στην αφομοίωση των πελατών, σε αντίθεση με τις σταυροειδείς πωλήσεις που μπορεί να απαιτούν περισσότερο χρόνο για να αποφέρουν κέρδη, συμβάλλουν όμως σημαντικά στην αύξηση της αφομοίωσης και της πιστότητας των πελατών – κάτι που τελικά οδηγεί σε μεγαλύτερη κερδοφορία εν μέσω ενός πελατοκεντρικού μοντέλου.

***Η προσαρμογή κουλτούρας.*** Η εταιρική κουλτούρα για να είναι αποτελεσματική πρέπει να αποτελεί δήλωση ευθύνης, που να στηρίζεται στην αποστολή, στις βασικές αξίες του οργανισμού, καθώς και στην κοινωνική ωφέλεια. Η φιλοσοφία της λιανικής τραπεζικής, πρέπει να μετατραπεί από την παραδοσιακή μορφή της, πώληση ή παροχή υπηρεσιών, σε μια πιο εξελιγμένη μορφή σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, την πώληση μέσα από την παροχή υπηρεσιών. Η χάραξη νέων στρατηγικών επηρεάζει και την κουλτούρα ενός οργανισμού, επομένως, οι αξίες και οι αρχές μιας επιχείρησης προσαρμόζονται σύμφωνα με την χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης.

Αξίες όπως η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, η διαφάνεια πρέπει να διέπουν τόσο το προσωπικό, όσο και τους πελάτες σε έναν τραπεζικό οργανισμό.

***Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού δυναμικού και εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα.*** Ένα άλλο σημαντικό σημείο που πρέπει να αναφερθεί, είναι η προσέλκυση προσωπικού που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για την εκτέλεση των τραπεζικών εργασιών, το οποίο πρέπει να διέπεται από τις βασικές αξίες του τραπεζικού οργανισμού (ευγένεια, επικοινωνιακές ικανότητες, εχεμύθεια, ακεραιότητα χαρακτήρα, κτλ.)

***Η δημιουργία και συνεχής βελτίωση εναλλακτικών δικτύων διανομής.*** Η σύγχρονη πραγματικότητα επιβάλλει την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δικτύων διανομής, όπως η τραπεζική μέσω διαδικτύου, η τραπεζική μέσω τηλεφώνου, τα τηλεφωνικά κέντρα, η διαδραστική τηλεόραση και οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές.

Παρόλο που είναι αμφίβολο αν τα νέα κανάλια μειώνουν το συνολικό κόστος της τράπεζας, είναι σίγουρο πως η σημασία τους θα αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Αυτό γιατί οι μελλοντικοί πελάτες ανήκουν στις νέες γενιές του σήμερα, οι οποίες είναι εξοικειωμένες με τις σύγχρονες τεχνολογίες. Οι τράπεζες θα είναι σε θέση να καταστρώνουν τα στρατηγικά τους σχέδια, βασιζόμενες σε ακριβή και σύγχρονα στοιχεία, επιτυγχάνοντας ευκολότερα τους στόχους αύξησης και διατήρησης της πελατείας.

***Πρέπει να δοθεί τεράστια προσοχή στη διαχείριση κινδύνου,*** καθώς η λιανική τραπεζική έχει επηρεαστεί αρνητικά από την πιστωτική κρίση. Τα στατιστικά μοντέλα απέτυχαν να προβλέψουν τη μελλοντική αποδοτικότητα των περιουσιακών στοιχείων και η Βασιλεία III έχει κάνει επιτακτική την ανάγκη για εστίαση στη διαχείριση κινδύνου. Έτσι, η σημασία της συμμόρφωσης και της προσκόλλησης στους κανονισμούς, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, ώστε οι τράπεζες να μπορέσουν να διαχειριστούν σωστά τον κίνδυνο και να συμβάλουν υπεύθυνα στην οικονομική ευημερία της κοινωνίας.

Συμπερασματικά, η υιοθέτηση του νέου επιχειρηματικού μοντέλου θα βοηθήσει τις τράπεζες να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία τους. Θα συμβάλλει στο χτίσιμο στενότερων και ποιοτικότερων σχέσεων μεταξύ της τράπεζας

και των πελατών της και θα συμβάλλει στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ τους, ύστερα από τον πρόσφατο κλονισμό που υπέστη.

Για να μπορέσει μια τράπεζα να είναι επιτυχημένη και κερδοφόρα στη σημερινή εποχή, με τις υπάρχουσες δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, είναι απαραίτητη η προσαρμογή του επιχειρηματικού της μοντέλου στις ανάγκες των πελατών της. Το κέρδος μιας τράπεζας προέρχεται από τη μετατροπή των ικανοποιημένων πελατών της σε πιστούς. Οι πελάτες πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του οργανισμού και να αποτελεί το πρωτεύον μέλημα του ανθρώπινου δυναμικού της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεώργιος Σιώμκος, (2004) **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλη, 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα.
- Γεώργιος Π. Αρτίκης, (2003) **Χρηματοοικονομική Διοίκηση**, Εκδοτικός οίκος «Interbooks», Αθήνα.
- Γεώργιος Σιώμκος, Δημήτριος Α. Μαύρος, (2008) **Έρευνα Αγοράς**, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Chesbrough Henry William (2006), **Open Business Models**, Harvard Business School Press..
- Chesbrough Henry William (2003). “ **Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**”, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough Henry William (2003a) “**The era of open innovation**”, MIT Sloan Management Review.
- Schmid, B. (2000), **What is new about the Digital Economy?** EM – Electronic Markets.
- Tapscott D., Ticoll D. and Lowy A., (2000), **Digital Capital – Hamessing the Power of Business Webs**, London: Nicolas Brealing Publishing.
- Timmers P., (1998), **Business Models for Electronic Commerce**, EM – Electronic Markets.
- Vickers M. (2000), **Models from Mars**, “**Business Week**” 4 Σεπτεμβρίου | σελ. 58-59.
- Στέλιος Πιρπίνιας (HSBC Bank, Υπεύθυνος οικονομικών υπηρεσιών & Μάρκετινγκ,2011), “**A Balanced Model to Retail Banking**”, 16<sup>ο</sup> Banking Forum.
- **Μεθοδολογία αξιολόγησης τραπεζικών συστημάτων με τη μέθοδο της περιβάλλουσας ανάλυσης δεδομένων**  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ|ΑΡΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Β. ΓΚΟΡΓΚΟΛΗΣ,2007

- [http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/PressReleases/DispItem.aspx?Item\\_ID=4388&List\\_ID=1af869f3-57fb-4de6-b9ae-bdfd83c66c95&Filter\\_by=DT](http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/PressReleases/DispItem.aspx?Item_ID=4388&List_ID=1af869f3-57fb-4de6-b9ae-bdfd83c66c95&Filter_by=DT)  
**Τραπεζική χρηματοδότηση του εγχώριου ιδιωτικού τομέα: Σεπτέμβριος 2013**  
25/10/2013
- <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231270742>  
**Μείωση 1 δις. ευρώ των καταθέσεων στις ελληνικές τράπεζες το Σεπτέμβριο**  
25/10/2013
- [http://www.neo2.gr/web/neo2.gr/searchpagebasedontags/-/asset\\_publisher/Ep0Q/content/170-banking-forum-1;jsessionid=9BE9A0DF3FBE22B1B094C890F45E2ECB](http://www.neo2.gr/web/neo2.gr/searchpagebasedontags/-/asset_publisher/Ep0Q/content/170-banking-forum-1;jsessionid=9BE9A0DF3FBE22B1B094C890F45E2ECB)  
**17ο Banking Forum**  
Μάρτιος 2012
- <http://www.inewsgr.com/263/180-BANKING-FORUM-ta-schedia-ton-trapezon-gia-exodo-apo-tin-krisi-kai-poreia-pros-tin-kerdoforia.htm>  
**18ο BANKING FORUM: Τα σχέδια των τραπεζών για έξοδο από την κρίση και πορεία προς την κερδοφορία**  
16/04/2013
- <http://www.euro2day.gr/thebanker/234/articles/575381/ArticleTheBanker.aspx>  
**Βασιλεία III: Η νέα συνθήκη μισεί τον κίνδυνο**  
08/04/10 | Geraldine Lambe
- <http://www.bankers-review.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=5&arId=940>  
**Βασιλεία III: Με στόχο την ενίσχυση της σταθερότητας**  
16 Μαΐου 2013 | Αγγελική Κορρέ
- <http://www.bankers-review.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=1&arId=784>  
**Πελατοκεντρικές στρατηγικές: πώς επιδρούν στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα;**  
2 Σεπτεμβρίου 2011 | Αγγελική Κορρέ
- <http://www.bankers-review.gr/default.asp?pid=9&cID=1&la=1&arId=791>  
**Απώλεια καταθέσεων: Μία πληγή που δεν «λέει» να κλείσει**  
2 Σεπτεμβρίου 2011 | Γιώργος Καλούμενος
- <http://www.bankers-review.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=711&pg=2&ss=Bank>  
**Bank Management Conference: Σύγχρονες και μελλοντικές προκλήσεις του τραπεζικού κλάδου**  
8 Απριλίου 2011 | Γιάννης Μουρατίδης, Χριστίνα Ροζάκη

- <http://www.bankers-review.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=1&arId=789>  
**Εθνική Τράπεζα: Αφοσιωμένοι πελάτες: σημαντικοί φορείς προσέλκυσης νέων**  
7 Οκτωβρίου 2011 | Γιάννης Μαυρικόπουλος
- <http://www.capital.gr/News.asp?id=1902932>  
**Τρ. Πειραιώς: Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα μετά την Κρίση**  
6 Νοεμβρίου 2013 | Ηλίας Λεκκός
- [http://62.1.43.74/5Ekdosis/UplPDFs//deltia/4\\_2002/01.pdf](http://62.1.43.74/5Ekdosis/UplPDFs//deltia/4_2002/01.pdf)  
**Προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου των τραπεζών στο σύγχρονο περιβάλλον**  
Δ' Τρίμηνο 2002 | Κωνσταντίνος Σταμούλης
- <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>  
**Από το CRM στο CRS**  
Νίκος Μακρυμανωλάκης
- [http://www.deloitte.com/view/en\\_GB/uk/industries/financial-services/sector-focus/retail-banking/976b04a60e7de210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/financial-services/sector-focus/retail-banking/976b04a60e7de210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm)  
**The fourth dimension Building customer-centric business models in retail banking**  
Μάρτιος 2011 | Deloitte
- <http://www.nbg.gr/wps/portal/el/the-group/Investor-Relations/Financial-Information/Annual-and-interim-financial-statements>  
Οικονομικές Καταστάσεις Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος, 2013
- <http://www.piraeusbankgroup.com/el/investors/financials/financial-statements>  
Οικονομικές Καταστάσεις Τράπεζας Πειραιώς, 2013
- <http://www.alpha.gr/page/default.asp?id=3002&la=1>  
Οικονομικές Καταστάσεις Alpha Bank, 2013
- <http://www.eurobankequities.gr/h-etairia/oikonomika-stoixeia.aspx>  
Οικονομικές Καταστάσεις Eurobank, 2013
- <http://www.sigmalive.com/inbusiness/opinions/external/20957>  
**Γιατί κάποιες τράπεζες είναι πιο ανθεκτικές στις κρίσεις;**  
13 Δεκέμβριος 2012 | Σάββας Πεντάρης
- <http://www.eline.gr/servicedet.asp?p=&type=1&id=206>  
**Η χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας (Ι.Τ.) στη διεξαγωγή των τραπεζικών εργασιών.**

- [http://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_information\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Management_information_system)  
**Management Information System (MIS) in Banking Sector**  
Νοέμβριος 2009
- [http://www.iskra.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14888:trapezes-skandalo-txs&catid=60:anaptixi&Itemid=184](http://www.iskra.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=14888:trapezes-skandalo-txs&catid=60:anaptixi&Itemid=184)  
**ΤΡΑΠΕΖΕΣ: Από το σκάνδαλο της επανακεφαλαιοποίησης, στα warrants και τώρα στο «ξεπούλημα»**  
Ιανουάριος 2014
- <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=472858>  
**Φάκελος: Ανακεφαλαιοποίηση Τραπεζών**  
Αύγουστος 2012 | Φιλιπποπούλου Χρυσάνθη
- <http://www.newmoney.gr/article/42364/tte-sta-638-dis-eyro-oi-kefalaiakes-anagkes-ton-ellinikon-trapezon-oli-i-ekthesi>  
**ΤτΕ: Στα 6,38 δισ. ευρώ οι κεφαλαιακές ανάγκες των ελληνικών τραπεζών - Όλη η έκθεση**  
Μάρτιος 2014
- [http://www.fimes.gr/2014/03/trapezes-stress-tests-4/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+fimesgr+%28%CE%A6%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%82%29](http://www.fimes.gr/2014/03/trapezes-stress-tests-4/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+fimesgr+%28%CE%A6%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%82%29)  
**Καταθέσεις: τα τελικά αποτελέσματα των stress tests των μεγάλων ελληνικών τραπεζών**  
Μάρτιος 2014
- <http://www.kathimerini.gr/756927/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/sta-638-dis-o-logariasmos-twn-trapezwn>  
**Στα 6,38 δισ. ο λογαριασμός των τραπεζών**  
Μάρτιος 2014 | Γιάννης Παπαδόγιαννης
- [www.ekt.gr](http://www.ekt.gr)
- [www.edee.gr](http://www.edee.gr)