



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

“ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. CASE STUDIES  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΙΣΗΓΜΕΝΩΝ ΣΤΟ Χ.Α.Α. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΕΣ ΣΥΝΑΔΟΥΝ ΜΕ ΤΗΝ  
ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥΣ”

Σπουδαστής: ΜΠΟΛΟΒΙΝΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ  
Επιβλέπων Καθηγητής: ΚΑΝΙΣΤΡΑΣ ΑΓΓΕΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2005

## *EΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ*

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που βοήθησαν με οποιοδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας. Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον καθηγητή μου και επιβλέπων την πτυχιακή μου εργασία κ. Κάνιστρα Άγγελο για τις υποδείξεις και τις πολύτιμες παρατηρήσεις του καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας, το Τμήμα των Ενοποιημένων Οικονομικών Καταστάσεων και Εξειδικευμένων Αναφορών της Διεύθυνσης Λογιστικού της *EMPORIKI BANK* καθώς και την Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών της *EFG EUROBANK ERGASIAS* για την παροχή των απαραίτητων οικονομικών στοιχείων προκειμένου να φέρω εις πέρας την πτυχιακή μου εργασία.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ψυχολογική υποστήριξη και την αμέριστη συμπαράσταση που μου παρείχαν κατά την διάρκεια της πτυχιακής μου εργασίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο .....	6
1.1) Τι είναι Στρατηγική .....	6
1.2) Ορισμός της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων .....	7
1.3) Διεύρυνση του ορισμού της Στρατηγικής .....	12
1.4) Σπουδαιότητα / Χρησιμότητα της Στρατηγικής .....	15
1.5) Συμπεράσματα της εννοιολογικής προσέγγισης της Στρατηγικής .....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο .....	19
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	19
2.1) Συνοπτική Παρουσίαση των Στρατηγικών .....	19
2.2) Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	20
2.3) Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	32
2.4) Εταιρική Στρατηγική .....	38
2.5) Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	40
2.6) Η Στρατηγική της Διεθνοποίησης .....	42
2.7) Στρατηγική μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων .....	43
2.8) Στρατηγικές Συμμαχίες .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο .....	47
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (CASE STUDY) ΤΗΣ <i>EMPORIKI BANK</i> .....	47
3.1) Συνοπτική Παρουσίαση του Τραπεζικού Ιδρύματος της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	47
3.1.1) Συνοπτικά Οικονομικά Στοιχεία του Τραπεζικού Ιδρύματος της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	47
3.2) Εταιρική Αποστολή – Όραμα της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	48
3.3) Ανάλυση Στρατηγικής του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	50
3.4) Ανάλυση Στρατηγικής του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	53
3.5) Εφαρμοσμένη Μακροπρόθεσμη Εταιρική Στρατηγική της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	55
3.6) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Διεθνοποίησης της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	59
3.7) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Συγχωνεύσεων, Απορροφήσεων και Εξαγορών της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	63
3.8) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Συμμαχίες της <i>EMPORIKI BANK</i> .....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο .....	66
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (CASE STUDY) ΤΗΣ <i>EFG EUROBANK ERGASIAS</i> .....	66
4.1) Συνοπτική Παρουσίαση του Τραπεζικού Ιδρύματος της <i>EFG EUROBANK ERGASIAS</i> .....	66
4.1.1) Συνοπτικά Οικονομικά Στοιχεία του Τραπεζικού Ιδρύματος της <i>EFG EUROBANK ERGASIAS</i> .....	66
4.2) Εταιρική Αποστολή – Όραμα της <i>EFG EUROBANK ERGASIAS</i> .....	67
4.3) Ανάλυση Στρατηγικής του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της <i>EFG EUROBANK ERGASIAS</i> .....	67

4.4) Ανάλυση Στρατηγικής του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	70
4.5) Εφαρμοσμένη Μακροπρόθεσμη Εταιρική Στρατηγική της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	72
4.6) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Διεθνοποίησης της EFG EUROBANK ERGASIAS	77
4.7) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Συγχωνεύσεων, Απορροφήσεων και Εξαγορών της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	80
4.8) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Συμμαχίες της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο .....	85
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (CASE STUDIES) ΤΗΣ EMPORIKI BANK ΚΑΙ ΤΗΣ EFG EUROBANK ERGASIAS .....	85
5.1) Σύγκριση των Εφαρμοσμένων Στρατηγικών Εξωτερικού Περιβάλλοντος της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	85
5.2) Σύγκριση των Εφαρμοσμένων Στρατηγικών του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	86
5.3) Σύγκριση των Μακροπρόθεσμων Εταιρικών Στρατηγικών της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	86
5.4) Σύγκριση των Στρατηγικών Διεθνοποίησης της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	88
5.5) Σύγκριση των Εφαρμοσμένων Στρατηγικών Συγχωνεύσεων, Απορροφήσεων και Εξαγορών της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	89
5.6) Σύγκριση των Εφαρμοσμένων Στρατηγικών Συμμαχιών της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS .....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο .....	91
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ.....	91
6.1) Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Μικροπεριβάλλοντος του Τραπεζικού Κλάδου ( Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter).....	91
6.2) Ανάλυση του Μακροοικονομικού Περιβάλλοντος (P.E.S.T. Analysis / περιβαντολογική ανάλυση).....	93
6.3) Ανάλυση SWOT (Δυνατοτήτων/Αδυναμιών – Ευκαιριών/Κινδύνων).....	96
6.4) Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος από τα Τραπεζικά Ιδρύματα.....	98
6.5) Οι ευκαιρίες στην Στρατηγική Διεθνοποίησης των Ελληνικών Τραπεζικών Ιδρυμάτων .....	99
6.5.1) Τα εμπόδια στην Στρατηγική Διεθνοποίησης των Ελληνικών Τραπεζικών Ιδρυμάτων .....	100
6.6) Στρατηγικές Συγχωνεύσεων, Απορροφήσεων και Εξαγορών .....	100
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	102
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	103

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα από την αρχαία Αθήνα της εποχής του Κλεισθένη. Ο Κλεισθένης υπήρξε ο θεμελιωτής του δημοκρατικού πολιτεύματος αφού με τις μεταρρυθμίσεις που επέφερε στο πολίτευμα έθεσε τις βάσεις του νέου πολιτικού συστήματος που σήμανε την αρχή της ανάπτυξης της Αθήνας.

Οι αρχαίοι Έλληνες γνώριζαν ότι η σωστή στρατηγική για να κερδίσεις τον πόλεμο, είναι πιο σημαντική από το να κερδίσεις μια μάχη. Οι επιτυχημένοι στρατηγοί έπρεπε να εκτιμήσουν σωστά τις διαφορετικές συνθήκες της κάθε σύγκρουσης και να αποφασίσουν αν θα ήταν ορθότερο να αποφύγουν τη μάχη εκείνη τη συγκεκριμένη στιγμή, προκειμένου αργότερα να έχουν καλύτερα αποτελέσματα. Έπρεπε να μεριμνήσουν για τη σωστή τροφοδοσία του στρατεύματος κατά την διάρκεια μιας πολύμηνης ή και πολύχρονης εκστρατείας. Παράλληλα φρόντιζαν και για την προστασία του κράτους από πιθανούς εισβολείς και διατηρούσαν καλές σχέσεις μεταξύ των στρατιωτών αλλά και του στρατού με την πολιτική ηγεσία και τους πολίτες. Ίσως το καλύτερο παράδειγμα επιτυχημένης εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης στην παγκόσμια ιστορία, όχι μόνο στον στρατιωτικό αλλά και στον επιχειρηματικό χώρο, είναι η ανεπανάληπτη εκστρατεία του Μ. Αλεξάνδρου κατά των Περσών.

Κατά το 508/507 π.Χ. αφού είχε κερδίσει την εμπιστοσύνη του λαού έρχεται σε σύγκρουση με τον επώνυμο άρχοντα Ισαγόρα που είχε την υποστήριξη των Σπαρτιατών. Ύστερα από πολυάριθμες συγκρούσεις ανεβαίνει στην εξουσία και προβαίνει στην εφαρμογή των προοδευτικών πολιτικών-κοινωνικών μεταρρυθμίσεων. Ανάμεσα στις μεταρρυθμίσεις αυτές ήταν και ο χωρισμός των Αθηναίων πολιτών σε 10 φυλές καταργώντας την παλιά κοινωνική διαίρεση των γενών και των φυλών. Στην Αρχαία Αθήνα μετά την μεταρρύθμιση του Κλεισθένη, ο οποίος και εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού, οι στρατηγοί ήταν δέκα, και ο καθένας τους ήταν αρχηγός μιας από τις δέκα “φυλές” στις οποίες είχε διαιρεθεί η Αθήνα. Οι στρατηγοί αυτοί αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας αλλά παράλληλα είχαν και πολιτική εξουσία. Ίσως ήταν και οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά την στρατηγική της στην πιο γνήσια μορφή της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την ελληνική πατρότητα της λέξης, ένας από τους πλέον διάσημους στρατηγούς που γνώρισε ο κόσμος, ονομαζόταν Sun Tzu και έζησε στην βορειοανατολική Κίνα πριν από περίπου 2.500 χρόνια (το ίδιο χρονικό διάστημα που έζησε και ο περίφημος κινέζος φιλόσοφος Κομφούκιος). Ο Sun Tzu, ακόμη και σήμερα, θεωρείται διάνοια στην πολεμική στρατηγική. Δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχει μια πλειάδα προσφάτων βιβλίων που αναλύουν τις βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής του, επιχειρώντας έτσι να προσφέρουν συνταγές επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων, που βιώνουν καθημερινά μια σκληρή επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Κατά την διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η έννοια της στρατηγικής βρήκε εφαρμογή στον τομέα των επιχειρήσεων και στην χάραξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Η χάραξη μιας ενιαίας κατεύθυνσης για την επιχείρηση την δεκαετία του '60 και '70 ήταν υποτιμημένη ωστόσο η στρατηγική την τελευταία 25ετία έχει γίνει σημαντικό αντικείμενο της ακαδημαϊκής έρευνας και διοικητικής πρακτικής. Αποτέλεσμα αυτού είναι να έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες από ειδήμονες του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων, οι οποίες βρίσκονται ακόμα υπό εξέλιξη.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του 21ου αιώνα καλούνται να αντεπεξέλθουν αλλά και να αναπτύξουν δραστηριότητα, σε ένα σκληρό και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί, σήμερα. Παράγοντες του εσωτερικού (προσωπικό, κεφάλαιο κ.αλ.) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (καταναλωτές, προμηθευτές, ανταγωνιστές κ.αλ.) μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες, οι οποίες μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση αναγνώριση, κύρος, γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης καθώς και να προσδώσουν στην επιχείρηση το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.. Όμως η πιθανότητα εμφάνισης της οποιασδήποτε απειλής είναι πάντοτε υπαρκτή και υπολογίσιμη, είτε αυτή προέρχεται από τους ανταγωνιστές, είτε από αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών, είτε από κάποια αλλαγή στο νομοθετικό σκελετό πάνω στον οποίο κινείται η επιχείρηση ή από οποιαδήποτε άλλη αιτία. Η σοβαρότητα της κάθε απειλής εξαρτάται από τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει στην αποδοτικότητα και κερδοφορία της επιχείρησης, ενώ είναι πολλά τα παραδείγματα μεγάλων επιχειρήσεων οι οποίες έχασαν την θέση του ηγέτη, επειδή δεν προείδαν αυτές τις απειλές / μεταβολές του περιβάλλοντος.

Είναι φανερό ότι η επιχείρηση του σήμερα δεν μπορεί οδεύει στα "τυφλά", χωρίς κάποια κατεύθυνση, χωρίς κάποιο σκοπό, χωρίς στρατηγική. Η στρατηγική ασχολείται με την επιχείρηση και τις δραστηριότητες της μακροχρόνια και σε βάθος χρόνου και προσπαθεί να χαράξει την γενική πορεία της για τα επόμενα 5,10 ή και 15 χρόνια. Η στρατηγική λοιπόν καθορίζει την κατεύθυνση ενός οργανισμού σε βάθος χρόνου και την βοηθάει την προσαρμογή σ' ένα διαρκώς εναλλασσόμενο περιβάλλον ενώ θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως αποτελεί και το χαρακτήρα και την προσωπικότητα της επιχείρησης μας.

Ωστόσο η στρατηγική δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια επιστήμη, με την έννοια των φυσικών επιστημών. Μπορεί και πρέπει να είναι μια υψηλότατης τάξεως διανοητική πειθαρχία, και ο ειδήμων περί στρατηγικής πρέπει να προετοιμάσει τον εαυτό του για τον χειρισμό των ιδεών με ακρίβεια, σαφήνεια και φαντασία. Κατά συνέπεια η στρατηγική καθ'αυτή μπορεί να μην είναι επιστήμη, η στρατηγική κρίση μπορεί να είναι επιστημονική στο βαθμό που είναι τακτική, λογική, αντικειμενική, περιεκτική, σαφής και διορατική.

Η στρατηγική ανάλυση δίνει απάντηση σ' ένα βασικό ερώτημα της επιχειρησιακής πραγματικότητας. Πως διαφορετικές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν στο ίδιο περιβάλλον αγοράς, έχουν διαφορετικές επιδόσεις. Η στρατηγική υποδεικνύει πως αυτή η διαφορετικότητα στις οικονομικές επιδόσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις

οφείλεται τόσο σε εξωτερικούς περισσότερο όμως σε ενδογενείς παράγοντες της κάθε επιχείρησης. Μέσω της στρατηγικής μια επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει τον βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων της. Μια επιχείρηση σήμερα δεν μπορεί να στηρίζεται στις μεθόδους που εφάρμοσε στο παρελθόν έστω και αν αυτές οι μέθοδοι της χάρισαν την επιτυχία. Η επιτυχία στο παρόν δεν εγγυάται την επιτυχία στο μέλλον. Πρέπει να έχει το βλέμμα της στραμμένο στο μέλλον και πως θα πορευτεί σ' αυτό αποφεύγοντας τους κίνδυνους και εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες. Η σωστή στρατηγική θα έχει να προσφέρει σημαντική βοήθεια σ' αυτό το δύσκολο έργο, βοηθώντας την επιχείρηση να ξεπεράσει τις δυνατότητες της για την υλοποίηση των στόχων και την αποφυγή λαθών που μπορεί να κοστίζουν στην επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### 1.1) Τι είναι Στρατηγική

Αρχικά θα πρέπει να τονίσουμε ότι η στρατηγική δίνει τη μέσο-μακροχρόνια κατεύθυνση και τους στόχους μιας επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επιχειρηματία (κέρδη και φιλοδοξίες) και να καλύψει τις εκάστοτε επιθυμίες των καταναλωτών (π.χ. ποιότητα, τιμή). Η επίτευξη των παραπάνω προϋποθέτει τη σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (χρηματικά κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, πάγια και τεχνογνωσία), ταυτόχρονα με τον διαρκή έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Επίσης, πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για τα γεγονότα που πιθανόν θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον της (οικονομικό, νομικό, δημοσιονομικό και πολιτικό).

Με βάση τα παραπάνω, αν ο γενικός Διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης υποστηρίξει ότι η στρατηγική του είναι «η κερδοφορία του τρέχοντος οικονομικού έτους» αυτό δεν είναι στρατηγική. Και δεν είναι στρατηγική όχι μόνο γιατί είναι πολύ περιορισμένη χρονικά – μόλις ένα έτος, αλλά δεν προνοεί για το μέλλον της επιχείρησης! Σίγουρα το κέρδος είναι ο σκοπός κάθε επιχείρησης. Όμως αυτό θα πρέπει να είναι με ορίζοντα χρόνου και όχι ευκαιριακό στα πλαίσια - ας μου επιτραπεί η έκφραση - «της αρπαχτής». Η διανομή του κέρδους πιθανόν να ικανοποιήσει τους μετόχους-ιδιοκτήτες σήμερα, αλλά αν δεν γίνει πρόβλεψη για νέες αποδοτικές επενδύσεις το σίγουρο είναι ότι θα υπάρξει μείωση της ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματική απαξίωση. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των επιχειρηματικών σχεδίων είναι αναγκαίος παράγοντας ώστε να αποκομίσουμε λειτουργικά κέρδη και υπεραξία. Η στρατηγική πρέπει να προσδιορίζει τον γενικότερο στόχο και τις προοπτικές της επιχείρησης (π.χ. συνεχής ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών). Το σημαντικότερο ωστόσο, ίσως είναι ότι, θα πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους αλλά και στους άλλους ενδιαφερόμενους (μετόχους, προμηθευτές, πελάτες και πιστωτές) την έμπνευση, τον ενθουσιασμό και την ικανοποίηση ότι ο κάθε ένας για τους δικούς του λόγους αξίζει να δουλεύει για την επιχείρηση αυτή.

Ακόμη, η παρούσα κερδοφορία με τις υπάρχουσες επιχειρησιακές δομές, δεν εγγυάται την μελλοντική επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης αν οι διοικούντες δεν λάβουν υπόψη τους ότι το σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται αλλάζει καθημερινά και ότι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Νέοι δυναμικοί επιχειρηματίες εισέρχονται στον κλάδο, με νέα προϊόντα, με σύγχρονες γραμμές παραγωγής και πρωτοποριακές μεθόδους marketing και πωλήσεων (e-marketing, website και internet). Πρέπει επομένως ο επιχειρηματίας να είναι ενήμερος των αλλαγών που επηρεάζουν την επιχείρησή του και να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον προχωρώντας στις κατάλληλες ενέργειες (εξοπλισμού, εκπαίδευσης, κ.αλ.) και φυσικά αναλαμβάνοντας τον πιθανό κίνδυνο.



Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι ένας «κινούμενος» στόχος, που πρέπει να εντοπίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις φιλοδοξίες της διοίκησης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί.

## 1.2) Ορισμός της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού “στρατός” και του ρήματος “άγειν” που σημαίνει οδηγώ. Ο όρος “στρατηγικό management”, προέρχεται από την Ελληνική λέξη “στρατηγεία” (στρατός + άγω = ηγούμαι του στρατεύματος) και αναφέρεται στη σχεδιαστική και επιτελική ικανότητα του ηγέτη ενός στρατεύματος να συντονίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την τελική επίτευξη του στόχου (Παπαδάκης Β., 1999)

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σ’ένα βιβλίο του William H. Newman (ωστόσο αναφορές και χρήση όρων στρατηγικής βλέπουμε από το 1400 και ειδικά από την εποχή του σιδηροδρόμου στις Η.Π.Α., το 19<sup>ο</sup> αιώνα). Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων, ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν σημαντικά διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα και την διανομή τους, τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως “στρατηγικές”.

Μπορεί η έννοια της στρατηγικής να εμφανίζεται για πρώτη φορά το 1951, ωστόσο ο William H. Newman δεν ήταν ο μόνος που ασχολήθηκε με το θέμα αυτό. Ακολούθησε μια πλειάδα θεωρητικών της επιστήμης της διοίκησης που ασχολήθηκαν διεξοδικά και σε βάθος με την στρατηγική των επιχειρήσεων και οργανισμών και έχουν δώσει αξιόλογες θεωρίες και σημαντικές έρευνες με βαρυσήμαντα αποτελέσματα ο κάθε ένας. Παρακάτω αναφέρουμε μερικούς από τους ορισμούς που δόθηκαν κατά καιρούς στην έννοια της στρατηγικής

“Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και των προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων” (Chandler A., 1962).

“Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης” (Andrews K., 1971).

“Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.” (Ansoff I., 1985).

“Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.” (Hofer C. W. και Schendel D., 1978 ).

“Στρατηγική είναι υπόδειγμα ή μορφοποίηση σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο.” (Mintzberg H., 1987 ).

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Σπύρο Λιούκα (1995), οι ορισμοί που παρουσιάστηκαν διαφέρουν κυρίως ως προς το εύρος της έννοιας της στρατηγικής:

- *Ευρεία έννοια*: περιλαμβάνει και τον προσδιορισμό στόχων / σκοπών στη διαμόρφωση της στρατηγικής (Andrews K., 1971 )
- *Στενή έννοια*: περιλαμβάνει μόνο τα μέσα επίτευξης στόχων / σκοπών (Ansoff I., 1985)

Ένας από τους κορυφαίους ακαδημαϊκούς της διοίκησης στον τομέα της στρατηγικής ανάλυσης είναι ο καθηγητής του Harvard Michael Porter. Ο Michael Porter, καθηγητής επιχειρησιακής στρατηγικής στο Harvard και μια από τις πιο σημαντικές προσωπικότητες του χώρου της στρατηγικής διεθνώς, κατάφερε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 να βάλει την μικροοικονομία στο γραφείο κάθε διευθυντή επιχείρησης και μάλιστα με τρόπο που να είναι κατανοητός ακόμα και σε μη οικονομολόγους. Ο Michael Porter λοιπόν, αναφέρει ότι “*Η στρατηγική συνίσταται στο να κανείς διαφορετικά πράγματα απ’ ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κανείς τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο*” (1996) . Σε άρθρο του, το 1996, ο καθηγητής Porter θεωρεί ότι στρατηγική είναι “*η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον*”, ενώ ο καθηγητής του London Business School Gary Hamel (1996) τείνει να θεωρεί την στρατηγική ως επανάσταση.

Ωστόσο ύστερα από 50 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας δεν μπορούμε ακόμα να ισχυριστούμε πως υπάρχει ένας σταθερός και απτός ορισμός της στρατηγικής, ο οποίος να γίνεται αποδεκτός από το σύνολο των θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης. Γι αυτό ακριβώς το λόγο συγχέεται συχνά με έννοιες παρεμφερείς. Έτσι τίθεται το ερώτημα “*τι δεν είναι στρατηγική ;*”.

### Ο Προγραμματισμός Δεν είναι Στρατηγική.

Συχνότατη είναι η ταύτιση της στρατηγικής με το στρατηγικό προγραμματισμό/ σχεδιασμό. Ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική. Αντίθετα, μερικές φορές, δυσχεραίνει την στρατηγική σκέψη (Mintzberg H., 1994), αποπροσανατολίζοντας τα στελέχη από το πραγματικό όραμα και μπλέκοντας τα στη διαμόρφωση αριθμών και δεικτών.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αναλύει. Διασπά το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους, οι οποίοι μπορούν να επιδιωχθούν άμεσα. Ο στρατηγικός προγραμματισμός σε μεγάλο βαθμό ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής με τα προϊόντα που προϋπάρχουν, συνήθως όμως δεν είναι στρατηγική. Διότι η στρατηγική απαιτεί δημιουργικότητα, έμπνευση και σύνθεση γνώσεων, κάτι που μάλλον τείνει να μην υπάρχει στην διαδικασία προγραμματισμού πολλών επιχειρήσεων.

Πολλές φορές έχει κατηγορηθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός, ότι στερείται ευελιξίας. Οι επικριτές του ισχυρίζονται ότι αυτός θεωρεί ότι ο κόσμος παραμένει σταθερός καθώς η επιχείρηση καταστρώνει ένα σχέδιο, και ακόμα, ότι στη συνέχεια παραμένει όπως αυτή τον έχει προβλέψει. Αν αυτό ίσχυε, τότε ίσως η στρατηγική να μην ήταν τόσο απαραίτητη. Ο βασικός ρόλος όμως της στρατηγικής είναι να προσφέρει την καλύτερη δυνατή προσαρμογή του οργανισμού στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι ο *στρατηγικός προγραμματισμός, συνήθως, δε “δημιουργεί” στρατηγικές. Τις περισσότερες φορές, ο ρόλος του είναι να τις εφαρμόσει, να τις προγραμματίσει και να τις κάνει λειτουργικές* (Mintzberg H., 1994).

### Η Έμφαση στη Λειτουργική Αποτελεσματικότητα Δεν είναι Στρατηγική

Σύμφωνα με το Michael Porter (1996) υπάρχει μεγάλη σύγχυση ως προς το τι είναι πραγματικά στρατηγική ακόμα και από τα υψηλόβαθμα στελέχη μια επιχείρησης. Η απαίτηση των καιρών για ολοένα και μεγαλύτερη παραγωγικότητα, λειτουργικότητα και ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, ήταν το έναυσμα για την δημιουργία πολυάριθμων τεχνικών διοίκησης των επιχειρήσεων. Παρακάτω αναφέρουμε ορισμένες από αυτές και λίγα λόγια για την κάθε μια.

*Συγκριτική Προτυποποίηση (bench marketing)*: μία από τις πιο πρόσφατες και ιδιαίτερα δημοφιλής τεχνική είναι η συγκριτική προτυποποίηση. Με απλά λόγια, το bench marketing είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μίας ή περισσότερων στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται “άριστες” στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Το bench marketing στόχο έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί με το να την αναγκάσει να συγκριθεί με τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές, δίνοντας της την δυνατότητα :

- να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης.
- να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν.
- να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να “προλάβει” και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

*Εξωτερίκευση Διαδικασιών (outsourcing)*: είναι η ανάθεση διαδικασιών και λειτουργιών για πραγμάτωση της επιχείρησης σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Δραστηριότητες που δινόντουσαν σε εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες για διεκπεραίωση ήταν συνήθως δευτερευούσης σημασίας, όπως καθαρισμός γραφείων, τροφοδοσία συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, ασφάλεια.

Ωστόσο η πρόσφατη επιχειρησιακή εμπειρία δείχνει πως οι επιχειρήσεις είναι έτοιμες να αναθέσουν πιο σημαντικές και ουσιώδεις λειτουργίες όπως στρατηγικός προγραμματισμός, σχεδιασμός προϊόντων, marketing, πωλήσεις, λογιστήριο ακόμα και την ίδια τους την παραγωγική διαδικασία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Nike η οποία δεν έχει τα δικά της εργοστάσια παραγωγής και της οποίας τα προϊόντα της παράγονται σε εργοστάσια της Άπω Ανατολής σε εργοστάσια συνεργατών της.

*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality management):* η Δ.Ο.Π. είναι περισσότερο μια φιλοσοφία, όσο και μια ομάδα αρχών καθοδήγησης που αντιπροσωπεύουν την βάση ενός οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι ένα σύστημα διοίκησης για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη. Περιλαμβάνει όλους τους διευθυντές και όλους τους εργαζόμενους και χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους για την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού.

Κύρια σημεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

1. Επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη
2. Αναζήτηση τρόπων συνεχούς βελτίωσης
3. Δραστηριοποίηση όλου του εργατικού δυναμικού για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και προσφοράς προϊόντων-υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας.

Με τον όρο ποιότητα εννοούμε τον βαθμό τελειότητας που κατέχει ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή άλλη εκροή της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εκφράζει τον συμβιβασμό με τις απαιτήσεις του πελάτη.

*Ανασχεδιασμός Δραστηριοτήτων (reengineering):* Η μεταμόρφωση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας για την επίτευξη σημαντικών επιπέδων βελτίωσης σε έναν ή περισσότερους τομείς, χρησιμοποιώντας τεχνικές που βάζουν σε μια σειρά και αφαιρούν δραστηριότητες/διαδικασίες και δεν προσθέτουν αξία. Ο ανασχεδιασμός δραστηριοτήτων παίρνει συνήθως στους έξι μήνες.

Παρότι όλες οι παραπάνω τεχνικές διοίκησης προσφέρουν λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι, κατά τον Porter, στρατηγική. Στόχος των συστημάτων διοίκησης, και κατά συνέπεια της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της. Αντίθετα ο Michael Porter υποστηρίζει πως “στρατηγική συνίσταται στο να κάνει η επιχείρηση διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο” (Porter M., 1996).

Οι διαφορές στα λειτουργικά αποτελέσματα είναι φανερές ανάμεσα στις επιχειρήσεις αφού κάποιες μπορούν να συμπίσουν αποτελεσματικότερα το κόστος ή να εκμεταλλευτούν καλύτερα τους τεχνολογικούς πόρους επιταχύνοντας έτσι τις οικονομίες κλίμακας.

Σύμφωνα με τον Porter, στον τομέα της λειτουργικής αποτελεσματικότητας κορυφαίοι θεωρούνται οι Ιάπωνες οι οποίοι έχουν πετύχει πολλές φορές στο παρελθόν να συμπίσουν το κόστος και να προσφέρουν προϊόντα ανώτερης ποιότητας σε σχέση με τον διεθνή ανταγωνισμό. Μάλιστα τα περισσότερα διοικητικά συστήματα, τα οποία εξασφαλίζουν συμπίση του κόστους με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγής, προήλθαν από την χρυσές δεκαετίες του '70 και '80 όπου στην Ιαπωνία είχαμε “έκρηξη” της λειτουργικότητας των επιχειρήσεων. Ο Michael Porter υποστηρίζει όμως ότι, παρά τα θεαματικά αυτά αποτελέσματα που έφεραν τα διοικητικά συστήματα, αυτό που έκαναν οι Ιάπωνες δεν ήταν στρατηγική.

Οι τεχνικές διοίκησης που αναφέρθηκαν μπορούν να φέρουν αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση ενώ μπορούν ταυτόχρονα να διορθώσουν και κάποιες εσωτερικές ατέλειες της επιχείρησης. Όμως επειδή τα αυτά συστήματα διοίκησης είναι γνωστά και εφαρμοστέα από όλες τις επιχειρήσεις του ανταγωνισμού, παρουσιάζεται το φαινόμενο της “ομοιογενοποίησης” των οργανισμών και άρα όξυνσης του ανταγωνισμού. Έτσι αυτές οι τεχνικές από μόνες τους δεν μπορούν να αποφέρουν ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Porter M. (1996), *η στρατηγική είναι αυτή η οποία μπορεί και τον ανταγωνισμό να αμβλύνει και να δώσει στους εμπνευστές της μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.*

Παρά τους ορισμούς πολλών γνωστών ακαδημαϊκών, το ερώτημα “τι είναι στρατηγική” παραμένει. Πολλοί από τους ορισμούς που προηγήθηκαν, έδιναν έμφαση και σε διαφορετικούς παράγοντες όπως:

1. Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον.
2. Δημιουργία ικανοτήτων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
3. Στρατηγική είναι πάνω από όλα ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα.
4. Στρατηγική προκύπτει ύστερα από σημαντικές αποφάσεις του παρελθόντος.

Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει ομοιογένεια και συμφωνία μεταξύ των ερευνητών της διοίκησης, καθώς ο καθένας προτάσσει και τον δικό του ορισμό. Αυτή η μελέτη θα υιοθετήσει τον ορισμό των Johnson G. και Scholes K. (1999), όπου σύμφωνα με τον καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Παπαδάκη Β. (1999), περιέχει χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσφέρουν τις βάσεις πάνω στις οποίες μπορεί να δημιουργηθεί ένας ορισμός της στρατηγικής.

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τους Johnson G. και Scholes K. (1999) :

*“Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders)”.*

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής είναι :

- Η προσαρμογή σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον.
- Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων.
- Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων (scope) αλλά και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.
- Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

### 1.3) Διεύρυνση του ορισμού της Στρατηγικής

Ένας από τους πιο διάσημους ερευνητές στον χώρο της επιστημονικής διοίκησης είναι ο καθηγητής του McGill University στον Καναδά Henry Mintzberg. Ο Mintzberg διδάσκει στο πανεπιστήμιο του Καναδά από το 1970 ενώ παράλληλα είχε διατελέσει για πολλά χρόνια επισκέπτης καθηγητής σε πολλά πανεπιστήμια, μεταξύ των οποίων είναι το London Business School και το INSEAD.

Αξίζει να σημειωθεί στις 11 Νοεμβρίου του 2003 σε ημερίδα που διοργάνωσε η KPMG στην Ελλάδα παρευρέθηκε και ο φημισμένος και πολυβραβευμένος ερευνητής. Στην ημερίδα ο καθηγητής Henry Mintzberg είχε την ευκαιρία να αναλύσει σε βάθος τις σκέψεις του σχετικά με τους τρόπους εφαρμογής του σύγχρονου management. Πιο αναλυτικά παρουσίασε με αναλυτικό τρόπο σύγχρονες ή και δοκιμασμένες στρατηγικές και πρακτικές που προωθούν και υποστηρίζουν τον σύγχρονο τρόπο διοίκησης και οργάνωσης επιχειρήσεων και αναφέρθηκε εκτενώς στις νέες μορφές ηγεσίας (leadership) που βοηθούν τις επιχειρήσεις, να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να αναπτυχθούν δυναμικά μέσα στη δύσκολη οικονομική πραγματικότητα που ζούμε.

Σύμφωνα με τον Mintzberg H., (1987), λόγω της τεράστιας δυσκολίας να καθοριστεί ένας ακριβής ορισμός της “στρατηγικής” θα πρέπει να χρησιμοποιούμε τον όρο με 5 διαφορετικές έννοιες :

A) Η στρατηγική ως σχέδιο ( Plan )

B) Η στρατηγική ως τέχνασμα / στρατήγημα ( Ploy )

- |                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| Γ) Η στρατηγική ως υπόδειγμα  | ( Pattern )     |
| Δ) Η στρατηγική ως τοποθέτηση | ( Position )    |
| Ε) Η στρατηγική ως προοπτική  | ( Perspective ) |

Οι παραπάνω έννοιες της στρατηγικής σύμφωνα με τον Mintzberg H. (1987), εξετάζονται αναλυτικότερα στη συνέχεια :

*A) Η στρατηγική ως σχέδιο ( Plan )*

Με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει. Ως σχέδιο δε, αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

*B) Η στρατηγική ως τέχνασμα / στρατήγημα ( Ploy )*

Πέρα από το σχέδιο, η στρατηγική παίρνει συχνά την μορφή τεχνάσματος. Δηλαδή η επιχείρηση επιδίδεται στον σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της. Η στρατηγική, και σε αυτήν την περίπτωση, είναι ένα σχέδιο, το περιεχόμενο του οποίου, ωστόσο, είναι πιο εξειδικευμένο και σταθερά προσανατολισμένο προς την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

*Γ) Η στρατηγική ως Υπόδειγμα ( Pattern )*

Ο ορισμός της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Έτσι η προϋπαρξη κάποιου σχεδίου, οσοδήποτε καλά προετοιμασμένου και πλήρους, δεν εγγυάται την πραγματοποίηση του περιεχομένου του. Έχει μάλιστα παρατηρηθεί ότι, στη πράξη, ένα μέρος μόνο από τις προθέσεις του επιχειρηματία ή της διοίκησης της επιχείρησης που εμπεριέχονται στην στρατηγική της υλοποιούνται, ενώ το υπόλοιπο, συχνά δε και το μεγαλύτερο μέρος, παραμένει απραγματοποίητο. Συμβαίνει ακόμη στην πραγματικότητα, η στρατηγική μιας επιχείρησης να μην βασίζεται σε προθέσεις ή προσχέδια, αλλά να έχει αναδυθεί μέσα από γεγονότα (emergent strategy). Ανεξάρτητα, επομένως, από την προϋπαρξη ή όχι σχεδίων και προθέσεων, η στρατηγική εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν κατ' αυτόν τον τρόπο ένα είδος υποδείγματος.

#### *Δ) Η στρατηγική ως τοποθέτηση ( Position )*

Αυτή η διάσταση ασχολείται περισσότερο με το αντικείμενο της στρατηγικής. Προσπαθεί, δηλαδή, να δώσει φως στο ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει εκάστοτε η στρατηγική μιας επιχείρησης; Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική; Προκειμένου να απαντήσει στα βασικά αυτά ερωτήματα ο Mintzberg H. (1987) αντιδιαστέλλει την έννοια της στρατηγικής με αυτή της “τακτικής”. Σχολιάζει, λοιπόν, ότι οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική.

Τονίζει, ωστόσο, ο συγγραφέας, πως θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν κάποιες φορές να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας. Ως παράδειγμα παραθέτει τον Henry Ford που έχασε την μάχη στην αγορά έναντι της General Motors, γιατί αρνήθηκε να αποδώσει στρατηγική σημασία σε ένα θέμα που φαινόταν λεπτομέρεια και συνέχισε την παραγωγή αυτοκινήτων αποκλειστικά μαύρου χρώματος.

Από την ανάλυση αυτή προκύπτει ότι κάτι που σήμερα κρίνεται ότι άπτεται του τακτικού μόνο προγραμματισμού, είναι πολύ πιθανό αύριο να αποδειχθεί στρατηγικής σημασίας. Άρα, δυνητικά, προϊόντα και διαδικασίες, πελάτες και πολίτες, κοινωνικές υπευθυνότητες και ατομικά συμφέροντα, έλεγχος και χρώμα, θα μπορούσαν να αποτελούν αντικείμενο της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον παρόντα ορισμό, στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Η επιχείρηση τοποθετείται απέναντι στον ανταγωνισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε, εάν είναι δυνατό, να τον εκτοπίσει.

#### *Ε) Η στρατηγική ως Προοπτική (Perspective)*

Σύμφωνα με τον τελευταίο αυτό ορισμό, “η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο”. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, και στην ιδεολογία των ατόμων που δρουν μέσα σε αυτήν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης, που δεν είναι τίποτα άλλο από τον τρόπο με τον οποίο αυτή αντιλαμβάνεται τον κόσμο γύρω της, μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και στους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους. Στα πλαίσια του τελευταίου αυτού ορισμού, η στρατηγική δεν είναι παρά μια ιδέα, μια επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο, που ωστόσο επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχειρηματικής μονάδας και που έχει γίνει αποδεκτό από το σύνολο των μελών της, έτσι ώστε να γίνεται λόγος για “συλλογικό νου”.

#### *Συσχέτιση των 5 εννοιών της στρατηγικής*

Γίνεται φανερό, ύστερα από την αναφορά των 5 εννοιών της στρατηγικής του Mintzberg H. (1987), ότι ανάμεσα στις έννοιες αυτές υπάρχουν στενές και πολύπλοκες σχέσεις. Για παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στην έννοια της στρατηγικής ως υποδείγματος και στην έννοια της στρατηγικής ως προοπτικής. Παρατηρούμε, λοιπόν,



η στρατηγική ως υπόδειγμα σχηματίζεται με βάση ορθολογικά κριτήρια και προσεκτικό σχεδιασμό ενώ στην στρατηγική ως προοπτική σχηματίζεται με βάση την ιδεολογία που επικρατεί στην επιχείρηση και στα μέλη της. Σε μια πρώτη εντύπωση οι δυο αυτές έννοιες έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους ωστόσο παρατηρείται στην πράξη ότι όχι μόνο δεν συγκρούονται αλλά αλληλοσυμπληρώνονται και η μια συμβάλλει στον σχηματισμό της άλλης.

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των 5Ρς του Mintzberg H. (1987) ούτε απλές είναι, ούτε γνωστές εκ των προτέρων. Είναι λάθος να δίνεται προτεραιότητα σε κάποιο ή σε κάποια από αυτά, όπως είναι λάθος να θεωρεί κανείς ότι βρίσκονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Σε κάποιες περιπτώσεις, είναι δυνατό το ένα να υποκαταστήσει το άλλο, αλλά τις περισσότερες φορές αλληλοσυμπληρώνονται. Επιπλέον, μας χρειάζονται και τα πέντε, γιατί το καθένα χωριστά και όλα μαζί ρίχνουν φως στις πολυάριθμες πτυχές της πολύπλοκης έννοιας της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

#### **1.4) Σπουδαιότητα / Χρησιμότητα της Στρατηγικής**

Σίγουρα δεν μπορούμε να ισχυριστούμε πως η στρατηγική είναι το παν σε μια επιχείρηση, ούτε πως εξασφαλίζει την επιτυχία. Όμως η υιοθέτηση και η σωστή εφαρμογή της σίγουρα συμβάλλει στην επιτυχία και στην πραγμάτωση του οράματος της επιχείρησης μας. Η σωστή εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί από τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους, ώστε να επιτύχουν την αναβάθμιση της παρουσίας τους στο χώρο της αγοράς και ειδικότερα στο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Παπαδάκη Β. (1999), η χρησιμότητα της στρατηγικής εστιάζεται στα εξής σημεία :

- A) Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.
- B) Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.
- Γ) Η στρατηγική συγκεντρώνει τις προσπάθειες και συντονίζει δραστηριότητες.
- Δ) Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.
- E) Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.
- ΣΤ) Η στρατηγική προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το καθηγητή Παπαδάκη Β. (1999), η στρατηγική :

*ΘΕΤΕΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ.* Ρόλος της στρατηγικής είναι να βοηθάει στην επίτευξη και υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης. Είναι η κατευθυντήρια γραμμή, η οποία

θα υποδείξει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση, θα πραγματοποιήσει την αποστολή της. Πιο απλά εάν σκεφτούμε το ΠΟΥ θα ήθελε να φτάσει η επιχείρηση, τότε η στρατηγική θα υποδείξει το ΠΩΣ θα φτάσουμε στο επιθυμητό σημείο.

Εδώ θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το παράδειγμα της Σκανδιναβικής αεροπορικής εταιρίας SAS, η στρατηγική της οποίας εστιάζονταν να καταλάβει το κομμάτι εκείνο της αεροπορικής αγοράς το οποίο ταξίδευε συχνότερα, δηλαδή τα στελέχη επιχειρήσεων. Για να επιτύχει στη στρατηγική της η SAS έδωσε έμφαση:

1. Στην αυξημένη ακρίβεια στις αναχωρήσεις.
2. Επιτάχυνση των διαδικασιών παραλαβής αποσκευών.
3. Ελαχιστοποίηση του χρόνου επιβίβασης στα αεροπλάνα.

Έτσι η SAS με βάση στην στρατηγική της επέτυχε σημαντικά κέρδη, ενώ κατάφερε να αποκτήσει την φήμη της πιο ακριβούς εταιρίας στον κόσμο.

*ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.* Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία στη λήψη αποφάσεων. Όταν υπάρχει στρατηγική, η οποία ορίζει την γενική κατεύθυνση της επιχείρησης, όλες οι αποφάσεις και οι ενέργειες της επιχείρησης κινούνται προς την υλοποίηση των στρατηγικών αυτών στόχων. Η στρατηγική αυτή πρέπει να είναι αποδεκτή από το σύνολο της επιχείρησης, έτσι ώστε να υπάρχει απόλυτη συμφωνία των μελών της επιχείρησης με τις αποφάσεις της διοίκησης.

Σε μια επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά πολλές μικρές και μεγάλες αποφάσεις. Η στρατηγική που τυχόν να ακολουθήσει η επιχείρηση μπορεί να είναι της μορφής:

“Θέλουμε, τα επόμενα 5 έτη, να αυξήσουμε την κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής”.

“Θέλουμε να διαφοροποιηθούμε στην αγορά βασιζόμενοι στην τεχνολογική πρωτοπορία μας”.

Παρατηρούμε ότι η στρατηγική περιορίζει τις επιλογές και καθιστά πιο εύκολη την λήψη αποφάσεων. Με λίγα λόγια μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική καθιερώνει κριτήρια και κανόνες με βάση τα οποία αξιολογούνται και λαμβάνονται συνεπείς μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενες αποφάσεις.

*ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΕΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ / ΣΥΝΤΟΝΙΖΕΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.* Η σπουδαιότητα της στρατηγικής, με αυτή την έννοια, επικεντρώνεται στη συλλογική δράση που αναπτύσσουν τα μέλη της επιχείρησης. Είναι γνωστό, ότι ο συντονισμός που παρατηρείται ανάμεσα στις δραστηριότητες της επιχείρησης και η συγκέντρωση της προσπάθειας των μελών της, αποτελεί για την επιχείρηση θέμα καθοριστικής σημασίας.

Αυτή η συλλογική δράση, την διασφαλίζει η γενικά αποδεκτή στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, η οποία δίνει κατεύθυνση στην δράση των ατόμων.

*ΟΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ.* Η στρατηγική λειτουργεί ως “προσωπικότητα” για την επιχείρηση και δίνει την δυνατότητα να σχηματίζεται κάποια γνώμη, γι’ αυτήν, από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η στάση που τηρεί απέναντι στον ανταγωνισμό, στο καταναλωτικό κοινό, στους εργαζόμενους “ντύνει” την επιχείρηση με θετικές ή αρνητικές κριτικές.

Η στρατηγική, λοιπόν, μέσω του καθορισμού των αποφάσεων, δημιουργεί την εικόνα της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό. Αν δηλαδή σε περίπτωση εισόδου στην αγορά, η ίδια θα ακολουθήσει ήπια ή επιθετική ανταγωνιστική πολιτική.

Μια επιχείρηση, η οποία δεν έχει χαράξει κάποιο είδος στρατηγικής, δεν μπορεί να απαντήσει στο ερώτημα “τι είδους επιχείρηση είμαστε”, και πως τοποθετούμαστε απέναντι στους ανταγωνιστές.

*ΜΕΙΩΝΕΙ ΤΗΝ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ.* Μια σπουδαία συνεισφορά της στρατηγικής είναι η δημιουργία κλίματος ασφάλειας και σιγουριάς στην επιχείρηση, μέσα από την ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας που δημιουργείται από το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η συμβολή στην μείωση της αβεβαιότητας εστιάζεται στο γεγονός ότι λειτουργεί ως κατευθυντήρια αρχή, η οποία βοηθάει στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και στην αποφυγή των απειλών. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από μερικούς ως απειλή και από μερικούς άλλους ως ευκαιρία, αποτρέποντας μια ομοιόμορφη αντίληψη του περιβάλλοντος από τα μέλη του οργανισμού.

Η στρατηγική εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού και “αποτελεί μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση” (Mintzberg H., 1987 ).

Μέσω του αισθήματος ασφάλειας και σιγουριάς, που δημιουργεί η στρατηγική, επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό είναι ευνόητο, αφού τα στελέχη μπορούν να επικεντρωθούν καλύτερα στην εργασία τους και να αποδώσουν καλύτερα, όταν μπορούν να εκλάβουν ορισμένα στοιχεία ως δεδομένα και σταθερά, αντιμετωπίζοντας τον “καταιγισμό” αλληλοσυγκρουόμενων πληροφοριών που δέχονται από το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

*ΠΡΟΣΔΙΔΕΙ ΕΝΑ ΒΙΩΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.* Η αποτελεσματική στρατηγική είναι αποτέλεσμα της πλήρους κατανόησης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η πλήρης κατανόηση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η αρμονική αυτή σύνδεση επιτυγχάνεται μέσω της υιοθέτησης της σωστής στρατηγικής εκ μέρους της επιχείρησης, η οποία θα

προσδώσει το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω του ανταγωνιστικού αυτού πλεονεκτήματος, επιτυγχάνεται η μακροπρόθεσμη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές του κλάδου και η προτίμηση της αγοράς για τις υπηρεσίες / προϊόντα μας.

### **1.5) Συμπεράσματα της εννοιολογικής προσέγγισης της Στρατηγικής**

Στο πρώτο μέρος, η παρούσα μελέτη, ασχολήθηκε με την εννοιολογική προέλευση της λέξης “στρατηγική”, ενώ έγινε αναφορά σε γνωστούς στρατιωτικούς ηγέτες, οι οποίοι ήταν οι πρώτοι που εφάρμοσαν την στρατηγική ανάλυση σε πραγματικές συνθήκες.

Στη συνέχεια, μελετάται η στρατηγική όπως έχει διαμορφωθεί σήμερα, ενώ παρατέθηκαν ορισμοί και θεωρίες περί της στρατηγικής που έχουν δοθεί κατά καιρούς από κορυφαίους, έλληνες και ξένους, μελετητές του θέματος.

Συμπερασματικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσεως μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η στρατηγική συνταιριάζει τους πόρους του οργανισμού και βοηθάει στην κατανόηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η στρατηγική ανάλυση, εν κατακλείδι, μπορεί να συμβάλει στη επίτευξη της επιτυχίας, ενώ βοηθάει την επιχείρηση να ξεπεράσει τα όρια των δυνατοτήτων της, να καινοτομήσει και να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 2.1) Συνοπτική Παρουσίαση των Στρατηγικών

Υστερα από την παρουσίαση της γενικής έννοιας της στρατηγικής καθώς και της σημασίας της για την επιχείρηση, ακολουθεί η ανάλυση των στρατηγικών που χρησιμοποιούνται στην πράξη από τις επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων τους.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι το στάδιο όπου η επιχείρηση η διοίκηση θα πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο (μάκρο)περιβάλλον και το (μίκρο)περιβάλλον. Το ευρύτερο (μάκρο)περιβάλλον διαχωρίζεται σε τέσσερις διαστάσεις: α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-οικονομικό περιβάλλον και δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, την ονομαζόμενη P.E.S.T. Analysis (Παπαδάκης Β., 1999). Κύριος υποστηρικτής της θεωρίας του (μίκρο)περιβάλλοντος είναι και ο καθηγητής του Harvard Business School Michael Porter, ο οποίος τονίζει την σημασία της συνεχούς προσαρμογής της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον και με βάση την γενική αυτή στάση να διαμορφώνει και την στρατηγική της. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter, όπου γίνεται ανάλυση: α) της απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) στην απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) στην διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) στην διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Στην συνέχεια, θα γίνει μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων με ιδιαίτερη αναφορά στην θεωρία των *πόρων και ικανοτήτων*, η οποία έχει να κάνει με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την συμβολή αυτού στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, η άποψη αυτή αναφέρει την σπουδαιότητα των παραγόντων του εσωτερικού περιβάλλοντος στην διαφοροποίηση της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι εταιρικές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις είναι τριών ειδών:

- *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΟΣ*
- *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ*
- *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ / ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ*

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο διακρίνεται από σημαντικό βαθμό εξωστρέφειας και χαρακτηρίζεται ως

ιδιαίτερα ανταγωνιστικό με σημαντικότερα στοιχεία την αύξηση μεριδίων αγοράς και τη διαφοροποίηση στην επιχειρηματική στρατηγική. Η στρατηγική διεθνοποίησης αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, αναπτύσσονται στρατηγικές συμμαχίες με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

## 2.2) Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενός οποιουδήποτε οικονομικού οργανισμού δεν είναι ούτε απλή ούτε και εύκολη. Ο εντοπισμός και η ανάλυση του συνόλου των παραγόντων, που το άθροισμα τους αποτελεί το συνολικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι έργο δύσκολο, χρονοβόρο αλλά ταυτόχρονα απαραίτητο και εξαιρετικά χρήσιμο. Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση του έξω επιχειρησιακού περιβάλλοντος σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία της διοίκησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε *Ευρύτερο Μακρό-περιβάλλον* (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ίδια χώρα) και σε *Μίκρο-περιβάλλον* (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

### A. Ανάλυση του ευρύτερου Μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το (μάκρο)περιβάλλον, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου, οι οποίες δραστηριοποιούνται μέσα σε μια χώρα. Όμως στη σημερινή πλήρως παγκοσμιοποιημένη οικονομία γεγονότα και συμβάντα μπορούν να επηρεάσουν επιχειρήσεις διαφορετικών χωρών. Είναι ένα περιβάλλον που ενέχει πολλές περίπλοκες επιδράσεις και επιρροές, οι οποίες δεν είναι πάντα εύκολο να προβλεφθούν και να αναλυθούν. Τα στελέχη θα πρέπει να επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στις πληροφορίες που αφορούν άμεσα στην επιχείρηση και μπορούν να την επηρεάσουν και να καθορίσουν την λήψη των αποφάσεων. Σκοπός της στρατηγικής, σ' αυτό το περίπλοκο και δύσκολα προβλέψιμο περιβάλλον, είναι να μειώνει την αβεβαιότητα που δημιουργεί το (μάκρο)περιβάλλον.

Σημαντικό βοήθημα για την ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος είναι η περιβαντολογική ανάλυση ή ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological). Η ανάλυση P.E.S.T. αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις ( Παπαδάκης, 1999).

*Πολιτική-Νομική διάσταση:* Η διάσταση αυτή αναφέρεται κύρια στο πολιτικό περιβάλλον που επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια συγκεκριμένη χώρα. Η πολιτική βούληση σε μια χώρα εκφράζεται με νόμους, προεδρικά διατάγματα και υπουργικές αποφάσεις. Με αυτά τα μέσα οι εκάστοτε κυβερνήσεις ρυθμίζουν την οικονομική, και όχι μόνο, ζωή της χώρας. Στη σύγχρονη οικονομία το κράτος καθορίζει το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελούνται οι πάσης φύσης επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Το περιβάλλον αυτό αποτελείται από ένα σύνθετο πλέγμα κανόνων δικαίου που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Μπορούμε να πούμε, λοιπόν, ότι καθορίζουν (Λιούκας Σ., 1995):

- τις οικονομικές μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων.
- τους όρους υπό τους οποίους επιτρέπονται η ίδρυση και η λειτουργία των επιχειρήσεων, π.χ. το δίκαιο περί μεταλλείων, προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος κλπ.
- τις συνθήκες προσφοράς και αμοιβής της εργασίας.
- τους ελέγχους στην ποιότητα και στις τιμές των προϊόντων.
- την έκταση του σχηματισμού οικονομικών συνασπισμών.
- την κρατική συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Πετρώφ Γ., Αλεξία και Κώστα Τζωρζάκη (2001), οι νόμοι που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης έχουν τους εξής στόχους :

*1.Επηρεασμός της εγχώριας κατανάλωσης.* Εδώ η εκάστοτε κυβέρνηση μπορεί να πετύχει την αυξομείωση της κατανάλωσης μέσω της επιβολής νομικών περιορισμών / κινήτρων. Πιο συγκεκριμένα, εάν στόχος του κυβέρνησης είναι η μείωση της κατανάλωσης, τότε θα επιβάλει έμμεσους ή άμεσους φόρους που θα απαγορεύει κάθε αύξηση στα ημερομίσθια των εργαζομένων, κάτι που θα αποτελέσει αντικίνητρο για την χορήγηση καταναλωτικών δανείων. Εάν στόχος του κράτους είναι η αναθέρμανση της οικονομίας τότε μπορεί να προχωρήσει στην αύξηση των μισθών των υπαλλήλων, κάτι που συνεπάγεται την αύξηση των χορηγήσεων καταναλωτικών δανείων και άρα αύξηση της κατανάλωσης.

*2. Προστασία του καταναλωτή.* Συχνά οι ανησυχίες των καταναλωτών παίρνουν νομική μορφή. Γι' αυτό το κράτος έχει προχωρήσει στην υιοθέτηση μια σειράς νομικών κανόνων, οι οποίοι επιβάλλουν τακτικούς ελέγχους στην ποιότητα της πωλούμενης βενζίνης ή έχουν απαγορεύσει την προβολή διαφημίσεων από τα κρατικά κανάλια για τα παιδικά παιχνίδια.

*3.Απαγόρευση παραγωγής ορισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών από ιδιωτικούς φορείς.* Υπεύθυνο για την παραγωγή ορισμένων προϊόντων είναι μόνο το κράτος ωστόσο οι προσπάθειες εκ μέρους της κυβέρνησης για ιδιωτικοποίηση δημόσιων φορέων ακόμα και σε πατροπαράδοτους δημόσιους τομείς είναι πλέον φανερή και άμεσα αντιληπτή.

*4. Κατεύθυνση επενδύσεων προς ορισμένες περιοχές της χώρας.* Προκειμένου, η κυβέρνηση να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των παραμεθόριων περιοχών, δίνει επιχορηγήσεις, επιδοτεί τα επιτόκια των τραπεζικών δανείων και παρέχει μια σειρά διάφορων άλλων κινήτρων, ώστε να γίνουν παραγωγικές επενδύσεις.

Η μελέτη του νομικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των πολιτικών εξελίξεων. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν ότι δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις πάνω σε μια διεθνή βάση. Έτσι λοιπόν είναι φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική ‘πολιτική έκπληξη’, είναι η χάραξη εκ μέρους της επιχείρησης μιας συνετούς στρατηγικής που θα μπορεί να είναι συνάμα διαφοροποιημένη και ευκίνητη (Παπαδάκης Β., 1999).

*Η Οικονομική διάσταση:* Στη διάσταση αυτή, η περιβαντολογική ανάλυση εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην λειτουργία της επιχείρησης. Το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται σαφώς από την εκάστοτε πολιτική της χώρας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Υπάρχουν μέτρα και μεγέθη, τα οποία μπορούν να μας δώσουν μια γενική εικόνα του οικονομικού περιβάλλοντος καθώς και της ευημερίας ενός τόπου όπως το Α.Ε.Π. και ο πληθωρισμός.

Όμως δεν θα πρέπει να διαφεύγει της προσοχής μας ότι το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας εξαρτάται και επηρεάζεται από τα παγκόσμια κεκτημένα και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η παγκόσμια οικονομία. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις αποφάσεις και κανόνες τους οποίους πρέπει να ακολουθεί η κάθε χώρα μας σαν μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σαν συνυπογράφων χώρα του συμφώνου Μάαστριχ.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Λιούκα Σ. (1995), τα στοιχεία που συνθέτουν το οικονομικό περιβάλλον είναι :

1. Η αγορά από την οποία η επιχείρηση προμηθεύεται τις απαιτούμενες ποσότητες συντελεστών παραγωγής και κυρίως στην οποία διαθέτει τα προϊόντα της.

2. Ο βιομηχανικός κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση όπως επίσης και άλλες επιχειρήσεις, των οποίων όμως τα προϊόντα μπορεί να είναι ή να μην είναι ανταγωνιστικά των προϊόντων της επιχείρησης και

3. Το δημόσιο που μπορεί να είναι αγοραστής των προϊόντων της επιχείρησης, δηλαδή να αποτελεί μέρος της αγοράς, ή να επηρεάζει την αγορά με διάφορες δραστηριότητες, και η κυβερνητική οικονομική πολιτική και οι παρεμβάσεις που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Η σημασία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι μεγάλη όχι μόνο γιατί καθορίζει με άμεσο τρόπο τις συνθήκες επιχειρηματικής δράσης, αλλά και γιατί μέσω αυτού



ασκείται συνήθως η επίδραση των στοιχείων που συνθέτουν το φυσικό, τεχνολογικό, νομικό και κοινωνικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

*Η Κοινωνική-Δημογραφική Διάσταση:* Όπως είναι ευνόητο, η λειτουργία των επιχειρήσεων πραγματοποιείται μέσα στο πλαίσιο της σύγχρονης πολιτικής και κοινωνικής διάρθρωσης. Η επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος, με την παρουσία των πάσης φύσεως κοινωνικών θεσμών, τάσεων και αντιλήψεων, έχει σαν αποτέλεσμα την παρουσία ενός βαθμού κοινωνικοποίησης της αποστολής των επιχειρήσεων, η οποία εκδηλώνεται κατά την διαμόρφωση τόσο των επιχειρηματικών στόχων όσο και των στρατηγικών επιλογών τους.

Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι :

1. Η θέση της γυναίκας στην εργασία.
2. Η διανομή του εισοδήματος.
3. Οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου.
4. Ο καταναλωτισμός.
5. Το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο τους (Πανηγυράκης Γ., 1996).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν περισσότερη έμφαση, απ' ό,τι οι επιχειρήσεις σε άλλες χώρες, σε αυτή διάσταση της ανάλυσης P.E.S.T., καθότι ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες, όπως είναι η οικογένεια, η δημοκρατία, είναι καθοριστικής σημασίας για την ελληνική κοινωνία (Πετρώφ Γ., Τζωρζάκη Κ., Τζωρζάκη Α., 2001) .

Ο καθηγητής Παπαδάκης Β. (1999) τονίζει ότι, σ' αυτή τη διάσταση της περιβαντολογικής ανάλυσης πρέπει να συνυπολογίζονται και οι δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη Β. (1999) οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις είναι:

1. Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη.
2. Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο.
3. Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές.

Συμπερασματικά, τονίζουμε πως τα δημογραφικά στοιχεία είναι από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

*Τεχνολογική διάσταση:* Κύριο χαρακτηριστικό της οικονομικής πραγματικότητας είναι η αυτοματοποίηση και η όλο και λιγότερη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα σε εργασίες που μπορούν να εκτεθούν από υπολογιστές. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείται σήμερα με γοργούς ρυθμούς ενώ βαδίζουμε προς την τρίτη βιομηχανική επανάσταση, με προεξέχοντες τομείς τους τεχνολογικούς κλάδους της ηλεκτρονικής, της ρομποτικής και της βιοτεχνολογίας (Πετρώφ Γ., Τζωρζάκη Κ., Τζωρζάκη Α., 2001).

Ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρίας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που ανακαλύπτονται. Το να διοικήσει όμως η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης την μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό αλλά ταυτόχρονα ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωση της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι η έμφαση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με κύρια βάση την προηγούμενη τεχνολογία, ξαφνικά θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο (Johnson G. και Scholes K., 1999).

Παρακάτω ακολουθεί σχήμα με ορισμένες από τις μεταβλητές των τεσσάρων διαστάσεων του μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ-ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ της ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>			
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ</b>	<b>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ</b>	<b>ΠΟΛΙΤΙΚΗ-ΝΟΜΙΚΗ</b>
Α.Ε.Π	Τεχνολογικές τάσεις	Αλλαγές στον τρόπο ζωής	Νόμοι προστασία του περιβάλλοντος
Πληθωρισμός	Προστασία εφευρέσεων	Καταναλωτική δραστηριότητα/ προτιμήσεις	Ρυθμίσεις αντι-μονοπωλιακές
Συνάλλαγμα	Μεταφορά τεχνογνωσίας/ τεχνολογίας	Παιδεία/ Κουλτούρα	Ρυθμίσεις ξένου εμπορίου
Επιτόκια	Μελέτες για έρευνα και ανάπτυξη	Ρυθμός σχηματισμού οικογενειών	Φορολογικές ρυθμίσεις
Έλεγχοι τιμών		Ρυθμός αύξησης Πληθυσμού	Τάσεις/ κλίμα έναντι ξένων επιχειρήσεων
Έλεγχοι μισθών		Κατανομή Πληθυσμού σε Περιφέρειες	Νομική προστασία εγχώριων επιχειρήσεων
Ανεργία		Μέσος όρος ζωής	
Ανταγωνισμός		Περιφερειακές Μετακινήσεις	
Πιστώσεις		Τάσεις επιχειρηματικής δραστηριότητας	

Πηγή: Επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική, Σπύρος Λιούκας, 1995

### *B. Ανάλυση του (Μίκρο)περιβάλλοντος της επιχείρησης.*

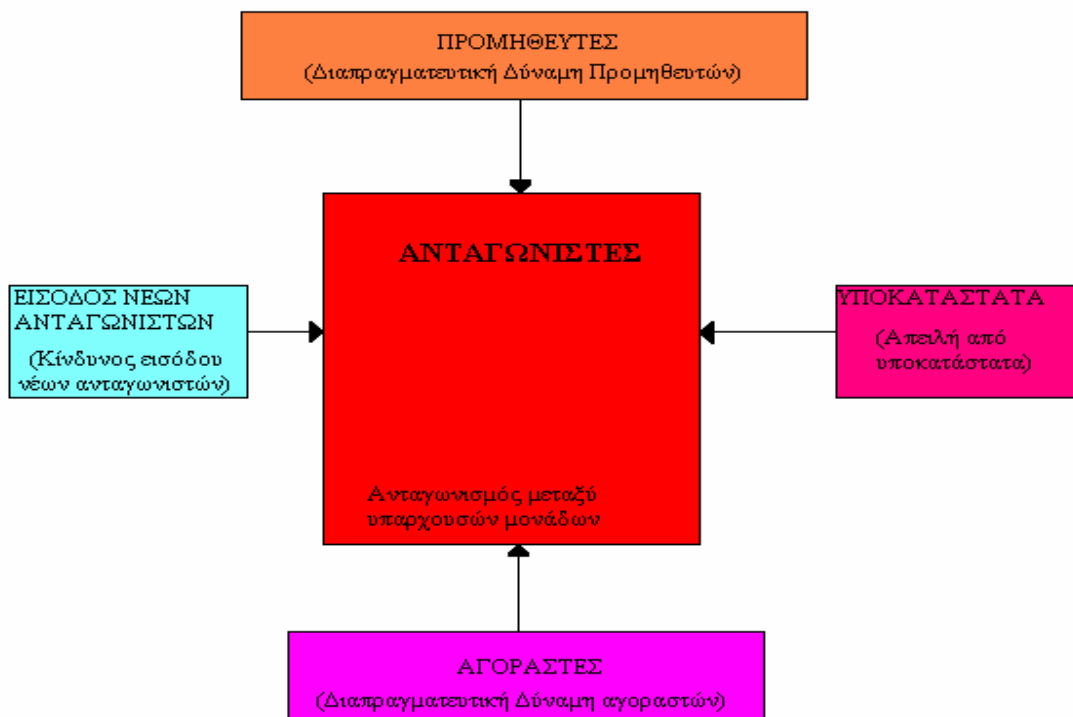
Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού (μίκρο)περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και την διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής, κάτι που συνεπάγεται ανάλυση των δυνάμεων που δρουν στη αγορά ενός προϊόντος. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με την βοήθεια του υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων που πρώτα αναπτύχθηκε από τον Michael Porter το 1997. Όταν αναφερόμαστε στο υπόδειγμα αυτό του Porter αναφερόμαστε με τις έννοιες “δομική ανάλυση ενός κλάδου”(structural analysis of an industry) ή πιο απλά “ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter”.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι συνθήκες του ανταγωνισμού διαμορφώνονται από την συνδυασμένη επίδραση που ασκούν στην αγορά οι εξής παράγοντες:

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
5. Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Παρακάτω ακολουθεί σχήμα που παρουσιάζει διαγραμματικά την θεωρία του Michael Porter για την ανάλυση του κλάδου της επιχείρησης:

### ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER



Πηγή: Porter, M.E. Competitive Strategy, New York, Free Press, 1980

*1.Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών / επιχειρήσεων στον κλάδο:* Η πιθανότητα εισόδου μιας καινούργιας επιχείρησης στον κλάδο, εξαρτάται από την ελκυστικότητα του κλάδου αυτού. Η μελέτη για την εισαγωγή μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο περιλαμβάνει και μελέτη της ελκυστικότητας του κλάδου αυτού, η οποία εξετάζει παράγοντες όπως το μικτό και καθαρό περιθώριο κέρδους ή την απόδοση κεφαλαίου σε σύγκριση με το κόστος του. Όπως είναι φυσικό κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο θα προσπαθήσει να βάλει εμπόδια στην είσοδο ενός καινούργιου ανταγωνιστή στην αγορά. Τέτοια εμπόδια είναι:

*Οικονομίες κλίμακας:* ένα βασικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι η ικανότητα τους να πετυχαίνουν οικονομίες κλίμακας. Αυτό επιτυγχάνεται με την παραγωγή μεγάλου όγκου προϊόντων και την ελαχιστοποίηση του κατά μονάδα κόστους παραγωγής και κατά συνέπεια του μεταβλητού κόστους παραγωγής.

*Απαιτήσεις σε κεφάλαια:* είναι λογικό ότι όσο περισσότερα κεφάλαια απαιτούνται για την αρχική επένδυση, τόσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος σε ένα συγκεκριμένο κλάδο της οικονομίας.

*Διαφοροποίηση προϊόντος:* η εμπιστοσύνη που απολαμβάνουν τα προϊόντα μιας επιχείρησης, είναι από τα πιο δύσκολα εμπόδια που καλούνται να ξεπεράσουν οι νέοι ανταγωνιστές του κλάδου. Η αλλαγή του προϊόντος, για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης ανάγκης, συνεπάγεται εκ μέρους των καταναλωτών κάποιο ορισμένο κόστος. Αυτό το κόστος καλούνται να “μηδενίσουν” οι καινούργιες επιχειρήσεις διαφοροποιώντας και αυτές με την σειρά τους τα δικά τους προϊόντα ή απευθυνόμενες σε επιμέρους αγορές (niches). Ωστόσο όσο πιο μοναδικό θεωρείται, εκ μέρους των καταναλωτών, ένα προϊόν, τόσο πιο δύσκολη είναι η αποστολή της νεοεισερχόμενης εταιρίας να κερδίσει και να αποσπάσει πελάτες από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

*Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:* η έλλειψη τέτοιας πρόσβασης δυσκολεύει την είσοδο στην αγορά. Αυτό αποτελεί εμπόδιο κυρίως για τις επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών όπου τα κανάλια διανομής δείχνουν δυσπιστία απέναντι στα καινούργια προϊόντα και προτιμούν τα επώνυμα και καταξιωμένα προϊόντα.

*Εμπειρία και κοστολογικά πλεονεκτήματα:* η μακροχρόνια παρουσία μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο της οικονομίας, την “εξοπλίζει” με εφόδια όπως καλύτερη γνώση των δικτύων διανομής, των προμηθευτών, καλύτερη αντίληψη του περιβάλλοντος και το know-how της παραγωγής.

*Νομικοί περιορισμοί:* εδώ γίνεται αναφορά κυρίως στην νομοθεσία που προστατεύει τα κρατικά μονοπώλια από την είσοδο ανταγωνιστικών εταιριών στον κλάδο.

*Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις:* είναι χαρακτηριστικό ότι η είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά σηματοδοτεί για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις την λήψη μέτρων όπως μείωση των τιμών ή αύξηση της διαφήμισης. Συχνά

δε, παρατηρείται το φαινόμενο ‘δυσφήμισης’ των επιχειρήσεων που επιχειρούν να εισέλθουν στην αγορά από τις ήδη υπάρχουσες (Porter M., 1985).

2. *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*: Η προμήθεια των Α΄ υλών και των εμπορευμάτων, σαν λειτουργία της επιχείρησης, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και έχει αποτελέσει το αντικείμενο μελέτης από πολλούς μελετητές της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι μεγάλες επιχειρήσεις λιανικής πώλησης χρησιμοποιούν χιλιάδες προμηθευτές προκειμένου να δημιουργήσουν τη συλλογή εκείνη των εμπορευμάτων που είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των αναγκών των χιλιάδων πελατών και όπως είναι αντιληπτό, μια στενή συνεργασία μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή είναι απαραίτητη. Η συνεργασία, όμως, αυτή θα πρέπει να βασίζεται σε μια μακροχρόνια ειλικρινή φιλική σχέση, που θα εξυπηρετεί τα αμοιβαία συμφέροντα τους.

Σε ορισμένους κλάδους της οικονομίας, το κόστος των προμηθευτών αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του κόστους της παραγωγικής διαδικασίας, ένα γεγονός που δίνει μεγάλη σημασία και ενδιαφέρον στον παράγοντα ‘προμηθευτή’. Ο καθηγητής Λιούκας Σ. (1995) υποστηρίζει ότι ισχυροί προμηθευτές είναι σε θέση να ιδιοποιηθούν ένα μεγάλο μέρος της αξίας που δημιουργεί το προϊόν στους αγοραστές, με αποτέλεσμα τα κέρδη της επιχείρησης να είναι μικρά, λόγω της αδυναμίας της να μετακυλίσει την αύξηση του κόστους στους αγοραστές με αντίστοιχη αύξηση των τιμών του προϊόντος.

Οι συνθήκες που καθιστούν τους προμηθευτές ισχυρούς είναι αντίθετες από εκείνες που κάνουν τους αγοραστές ισχυρούς. Σύμφωνα με τον Wheelen T. και Hunger J. (1995), η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

*Ο αριθμός των προμηθευτών*: είναι φανερό, ότι όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι είναι οι προμηθευτές, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η διαπραγματευτική δυνατότητα τους.

*Μέγεθος και σημασία του αγοραστή*: σημαντικό ρόλο παίζει και το μέγεθος και η θέση του αγοραστή / επιχείρησης στην αγορά.

*Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών*. Όταν δεν υπάρχουν στους αγοραστές εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού ή τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής (perceived) διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής εκ μέρους των αγοραστών είναι υψηλό.

*Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών*. Η ύπαρξη υποκατάστατων αγαθών για τα προϊόντα των προμηθευτών, είναι ένα γεγονός που μειώνει την διαπραγματευτική τους δύναμη.

*Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός*. Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ΄ ένα επόμενο στάδιο της

παραγωγικής διαδικασίας, μέχρι τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Λιούκα Σ. (1995), άλλος ένας παράγοντας που αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι η περίπτωση όπου “η συμμετοχή του μεταβλητού κόστους ή του κόστους των υλικών στο ολικό κόστος παραγωγής είναι μικρό. Λόγω της μεγάλης συμμετοχής του σταθερού κόστους, υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου νέων προμηθευτών και η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επιτύχει καλύτερες συμφωνίες με εναλλακτικούς προμηθευτές.”

*3. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών:* Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με τους παράγοντες που καθορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Πιο αναλυτικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι:

*Μέγεθος του αγοραστή.* Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρία, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

*Αριθμός των προμηθευτών.* Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

*Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας.* Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές.

*Εναισθησία των αγοραστών στην τιμή.* Οι πελάτες μιας εταιρίας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν τους αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν.

*Χαρακτηριστικά του προϊόντος.* Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση.

*Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.* Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή.

Ο καθηγητής Σπύρος Λιούκας (1995) τονίζει τις εξής περιπτώσεις, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών “οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή”. Εάν το κόστος αυτό είναι υψηλό τότε ο αγοραστής “δένεται” με το συγκεκριμένο προμηθευτή. Αντίθετα, η δύναμη του αγοραστή είναι μεγάλη όταν οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος μετακίνησης από αγοραστή σε αγοραστή.

*Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη.* Τα μικτά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για την επίτευξη χαμηλότερων τιμών στις προμήθειες υλικών και πρώτων υλών.

*Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση.* Στην περίπτωση που οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών ζήτησης, των πραγματικών τιμών αγοράς και του κόστους παραγωγής, τότε είναι σε θέση να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές απ' ό,τι εάν η πληροφόρηση τους ήταν φτωχή.

*4. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα:* Όλες οι επιχειρήσεις σε μια αγορά συνήθως ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Η παρουσία υποκατάστατων περιορίζει τη δυνατότητα επίτευξης υψηλών κερδών με το να θέτει άνω όρια στις τιμές που η επιχείρηση θα μπορούσε να καθορίσει αφού περιορίζει την ζήτηση του προϊόντος. Όσο υψηλότερη είναι η τιμή ενός προϊόντος, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή από υποκατάστατα. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι περισσότερο επικίνδυνη, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας (Porter M., 1985).

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες:

*Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων.* Τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα σε πολλές χρήσεις παρέχοντας μεγαλύτερη ευκολία. Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή και καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.

*Επίδραση της τιμής.* Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα φραγμό στο ανώτατο όριο τιμής που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις για τα προϊόντα τους. Εάν οι τιμές των υποκατάστατων είναι χαμηλότερες, τότε, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, οι καταναλωτές να στραφούν στα υποκατάστατα προϊόντα.

*Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.* Αυτός ο παράγοντας σχετίζεται με την ευκολία με την οποία οι καταναλωτές δοκιμάζουν και στρέφονται στα υποκατάστατα προϊόντα. Σημαντικό ρόλο παίζει το κόστος, όπως το αντιλαμβάνεται ο κάθε καταναλωτής, που συνεπάγεται η μετακίνηση από ένα αγαθό σε ένα άλλο.

*5. Ένταση του Ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις:* Αιτία του ανταγωνισμού είναι η επιθυμία των μελών / επιχειρήσεων ενός συγκεκριμένου κλάδου για βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης τους στη αγορά τους. Οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται γιατί αισθάνονται τις απειλές ή διαπιστώνουν ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτούν. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των αγοραστών, οι διαφημιστικές καμπάνιες και οι εγγυήσεις.

Όπως υποστηρίζει ο Παπαδάκης Β. (1999), κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο



τρόπος και η ένταση με τον οποίο αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό της έντασης του ανταγωνισμού είναι:

*Σχετική ισορροπία των ανταγωνιστών.* Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στην δυναμικότητα και στον αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου. Όταν υπάρχουν, σε ένα κλάδο, πολλές επιχειρήσεις ίσης δυναμικότητας και μεγέθους τότε είναι φυσικό ότι ο ανταγωνισμός θα είναι έντονος.

*Υπαρξη υψηλού σταθερού κόστους.* Η οποία μπορεί να οφείλεται σε ένταση κεφαλαίου ή λόγω υψηλού κόστους αποθήκευσης και τα οποία οδηγούν σε μείωση των περιθωρίων κέρδους. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε θα επιχειρήσουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα ώστε να επιτύχουν καλύτερο καταμερισμό της εργασίας και άρα οικονομίες κλίμακας.

*Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.* Οι χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς ιδίως όταν τα προϊόντα βρίσκονται στη φάση ωρίμανσης τείνουν να εντείνουν τον ανταγωνισμό.

*Διαφοροποίηση των προϊόντων.* Αν το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο είναι δύσκολο, η επιχείρηση, να σταματήσει τους πελάτες από το να μεταπηδήσουν σε άλλο προϊόν. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι χαμηλό.

*Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη / μονάδες.* Το μεγάλο μέγεθος βραχυπρόθεσμα τουλάχιστον τείνει να δημιουργεί πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και αυξημένο ανταγωνισμό.

*Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς.* Αυτός ο παράγοντας εξαρτάται από την επιθυμία των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς. Για να το επιτύχουν αυτό καταφεύγουν σε πρακτικές που ορισμένες φορές οδηγούν σε πόλεμο τιμών ή σε εξαγορά άλλων ανταγωνιστικών εταιριών.

*Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.* Σε ορισμένες περιπτώσεις το κόστος εξόδου μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερο από τι εάν η συγκεκριμένη οικονομική μονάδα αποφασίσει να μείνει ενεργή και δραστήρια σε ένα κλάδο. Αυτό προκύπτει από διάφορους λόγους όπως το υψηλό κόστος αποζημίωσης των εργαζομένων, η παρουσία εργοστασίων υψηλής εξειδίκευσης που δεν μετατρέπονται σε άλλη χρήση ή και η ύπαρξη μεγάλων επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Υπάρχει επίσης και συναισθηματικός φραγμός στην έξοδο των επιχειρήσεων από την αγορά, καθώς ορισμένες φορές το συναισθηματικό αντίκτυπο, που δημιουργείται στην κοινωνία, από την παύση λειτουργίας κάποιας επιχείρησης, είναι σημαντικό και υπολογίσιμο.

### 2.3) Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε παραμέτρους, οι οποίες χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και της προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για την δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης, ακόμα και τη μελέτη της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας. Η δομή περιέχει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τη ροή της εργασίας. Γραφικά αποτυπώνονται στο οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης.

*Μελέτη της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας:* Μια διαφορετική προσέγγιση του εσωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση, είναι η θεωρία της *Αλυσίδας Αξίας* που αναπτύχθηκε το 1985 από τον Michael Porter. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή βλέπουμε την επιχείρηση από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησης της.

Στόχος κάθε θεωρίας για την διαμόρφωση στρατηγικής είναι η επίτευξη διατηρητέου ανταγωνιστού πλεονεκτήματος, και σύμφωνα με την θεωρία της αλυσίδας αξίας μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τους Miller A. και Dess G. (1996), “πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ’ έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μια από τις οποίες αξία / περιθώριο (margin) για τον πελάτη. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του”. Πιο απλά, η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται.

Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρει να υπερβεί το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος, γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες, άρα και στην οικονομική συμπεριφορά της επιχείρησης.

Ένα βασικό στοιχείο της θεωρίας της αλυσίδας αξίας, όπως τονίζει ο Παπαδάκης Β. (1999), αποτελεί το γεγονός ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια μεμονωμένη συλλογή μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού. Αντίθετα η ικανότητα της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους, αποτελεί την βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ακόμα και επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου με άμεσα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν συχνά αισθητά διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Τέτοιες διαφορές είναι πιθανόν να είναι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μπορεί να εμφανίζονται στη γραμμή προϊόντος, στους αγοραστές, στις γεωγραφικές περιοχές ή στα κανάλια διανομής.

Οι βασικές κατηγορίες λειτουργιών μπορούν να χωριστούν σε δυο βασικές ομάδες, τις *κύριες* (που έχουν να κάνουν κυρίως με τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος) και τις *υποστηρικτικές λειτουργίες* (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους).

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι σύμφωνα με την θεωρία της αλυσίδας αξίας οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο τρόπος που πραγματοποιείται κάθε μια από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, την συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών αποτελώντας ταυτόχρονα πηγή διαφοροποίησης. Επομένως, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας συμβάλλει στην κατανόηση της δομής της επιχείρησης από άποψη κόστους και επίτευξης διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών.

Σύμφωνα με τους Thompson A.A. Jr και Strickland A. (1998), η αλυσίδα αξίας επισημαίνει την σημασία της δημιουργίας αξίας για τους αγοραστές, προσφέρει κατευθυντήριες οδηγίες κατά την εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης και επισημαίνει τις δραστηριότητες όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.

Σε μια περίοδο όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι ακατάστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής (Grant R.M., 1998).

Συνεπώς, ξεκινάμε την ανάλυση της θεωρίας από το πρώτο μέρος της που είναι οι πόροι της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι θα μπορούσαν να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες:

*Υλικοί πόροι.* Σ' αυτή τη κατηγορία συγκαταλέγονται ο μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.λ.π. Όμως για τη σωστή ανάλυση δεν θα πρέπει να αρκεστούμε στην απλή απογραφή αλλά να εξετάσουμε τις δυνατότητες, την διάρκεια ζωής, την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα πάγια κεφάλαια της επιχείρησης. Εδώ θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε και τους χρηματοοικονομικούς πόρους όπως η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης ή η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια.

*Ανθρώπινοι πόροι.* Η ανάλυση του ανθρωπίνου δυναμικού δεν θα πρέπει να αρκεστεί στην απαρίθμηση του έμψυχου δυναμικού της επιχείρησης και στην αναφορά των ακαδημαϊκών γνώσεων αλλά να ασχοληθεί με παράγοντες όπως η

προσαρμοστικότητα, η δυνατότητα για εξέλιξη των υπαλλήλων, παραγωγικότητα, εμπειρία και γενικά με την ποιότητα του εργατικού δυναμικού.

*Συστήματα.* Ο οικονομικός οργανισμός δεν είναι απλά ένα σύνολο από δραστηριότητες και λειτουργίες. Όλα αυτά ενώνονται κάτω από το πρίσμα των συστημάτων που ακολουθεί η επιχείρηση στην παραγωγή, στη διοίκηση, προγραμματισμό και μάρκετινγκ και η ποιότητα των οποίων θα πρέπει να εξεταστεί.

*Αυλοι πόροι.* Σ' αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η εταιρική φήμη ή η καλή θέληση, οι οποίες έχουν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση. Με την έννοια φήμη μιας εταιρίας αναφερόμαστε σε έννοιες όπως brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία ή και καλές σχέσεις με τους προμηθευτές.

Στη συνέχεια, το δεύτερο μέρος της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων ασχολείται με τις ικανότητες της επιχείρησης. Επόμενο βήμα της θεώρησης αυτής του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων εκ μέρους της επιχείρησης. Ο κατάλληλος συνδυασμός των πόρων ή της ομάδας πόρων της επιχείρησης οδηγεί στην δημιουργία ικανοτήτων, που θα τις επιτρέψουν να αναπτύξει και να αξιοποιήσει επικερδώς τους μοναδικούς ή καινοτομικούς πόρους, που έρχονται στην κατοχή της.

Σύμφωνα με τον Barney J.B. (1991), αυτές οι ικανότητες, οι οποίες αναπτύσσονται χάρις τον αποτελεσματικό συνδυασμό των πόρων, μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

*Οριακές ικανότητες (threshold competencies/ capabilities).* Είναι οι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.

*Θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies).* Είναι οι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές ή δεν είναι εύκολο να μιμηθούν.

Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελέσουν οριακές ικανότητες όταν είναι δυνατόν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως "κοινωνικά προϊόντα" δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής (Παπαδάκης Β., 1999).

Ο Hamel G. (1996) υποστηρίζει ότι "η θεμελιώδης-μοναδική ικανότητα είναι η ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους δραστηριοτήτων".

Παράδειγμα θεμελιώδους ικανότητας είναι η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών, η ταχύτητα στα πληροφοριακά συστήματα μέσω της σωστής οργάνωσης τους, οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές και το καλό εργασιακό κλίμα που επικρατεί στους κόλπους του οικονομικού οργανισμού. Για να κατανοήσουμε το

νόημα της μοναδικής ικανότητας, αναφέρουμε ότι σαν θεμελιώδη ικανότητα δεν μπορεί να υπολογιστεί ένα εργοστάσιο, ένα κανάλι διανομής αλλά η ικανότητα διοίκησης ενός εργοστασίου (ευέλικτα συστήματα διοίκησης).

Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους ή οριακής ικανότητας πρέπει να πληροί τις εξής προϋποθέσεις:

*Να συμβάλλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.* Π.χ. η απλή χρήση ενός κινητού τηλεφώνου ή η τεχνογνωσία που μπορεί να έχει μια επιχείρηση στον τομέα της.

*Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού.* Αυτός ο παράγοντας συνδυάζεται με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο προσφέρει την διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.

*Να παρέχει την δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.* Π.χ. η ικανότητα της sharp σε επίπεδες οθόνες οπτικής παρουσίασης, της έδωσε πρόσβαση σε αγορές προϊόντων όπως οι αγορές φορητών υπολογιστών, οθονών προβολής βίντεο, τηλεοράσεων τσέπης και βίντεο με επίπεδη οθόνη.

Ο Hamel G. (1996), αναφέρει μερικές επιπλέον σκέψεις για τις θεμελιώδεις θεωρίες. Πιο συγκεκριμένα:

*Η μακροβιότητα των μοναδικών ικανοτήτων.* Συνήθως αυτές διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες π.χ. η κατασκευή μικροσκοπικών προϊόντων της Sony, μπορεί να διαρκέσει δεκαετίες σε αντίθεση με τα επιμέρους προϊόντα που παράγονται με βάση αυτές, των οποίων ο κύκλος ζωής μπορεί να είναι σημαντικά μικρότερος.

*Η Υπερβατικότητα (transcendence) των θεμελιωδών μοναδικών ικανοτήτων.* Οι θεμελιώδεις ικανότητες συνήθως δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών. Άρα υπερβαίνουν τα προϊόντα.

Η αξία των πόρων και των ικανοτήτων, που θα πηγάζουν από τους πόρους της επιχείρησης, θα πρέπει να εξετάζονται με βάση τον υπάρχοντα ανταγωνισμό. Παράγοντες όπως η δυσκολία, εκ μέρους των ανταγωνιστών να μιμηθούν τις μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης, η παρουσίαση μεγάλων εμποδίων στην απόκτηση των στοιχείων που αποτελούν τους πόρους της επιχείρησης ή ακόμα και η μακροβιότητα αυτών των πόρων, αποτελούν παράγοντες που καθορίζουν την μοναδικότητα και την σπουδαιότητα των πόρων / ικανοτήτων. Υπερέχοντας η επιχείρηση στους τομείς αυτούς, “βρίσκεται ένα βήμα μπροστά” από τον ανταγωνισμό, κερδίζοντας έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διαμορφώνοντας στη συνέχεια μια αποτελεσματική στρατηγική, η οποία θα στηρίζεται στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Στο σημείο αυτό, αναφέρουμε τη θεωρία των Wheelen T. και Hunger J. (1995), η οποία εστιάζεται στους πόρους και στις ικανότητες, καθώς και στο κατά πόσο αυτοί μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο αντιγραφής ή πόσο γρήγορα μπορούν να αποσβεστούν. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους παραπάνω ερευνητές οι πόροι / ικανότητες πρέπει να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

*Διάρκεια-Σταθερότητα (durability)*. Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Αυτή η απαξίωση μπορεί να οφείλεται στην χρησιμοποίηση των πόρων για μεγάλο χρονικό διάστημα ή στην πρόοδο της τεχνολογίας που κάνει τα παλιά μέσα να μοιάζουν παρωχημένα (κυρίως για το μηχανολογικό εξοπλισμό, ωστόσο και οι ανθρώπινοι πόροι φθείρονται με την πάροδο του χρόνου). Συνεπάγεται ότι όσο περισσότερο καιρό διατηρούνται οι πόροι / ικανότητες τόσο περισσότερο διατηρείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

*Διαύγεια (Transparency)*. Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές της επιχείρησης μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και να εξάγουν συμπεράσματα για τις σχέσεις ανάμεσα στους πόρους και τις ικανότητες προχωρώντας έτσι στην αντιγραφή τους, μειώνοντας με αυτό το τρόπο την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Όταν το συγκριτικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει περίπλοκες σχέσεις τότε γίνεται όλο και πιο δύσκολο για την ανταγωνίστρια επιχείρηση να “διαβάσει” αυτές τις σχέσεις και να εξάγει συμπεράσματα που θα την βοηθήσουν να μιμηθεί τα ανταγωνιστικά αυτά πλεονεκτήματα. Σκοπός της επιχείρησης είναι να αυξήσει όσον το δυνατόν το χρονικό διάστημα που χρειάζεται ο ανταγωνισμός για να “σπάσει” το συνδυασμό των πόρων και των ικανοτήτων που δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

*Μεταβιβασιμότητα (Transferability)*. Ο παράγον αυτός αναφέρεται στην ευκολία με την οποία μπορεί ο ανταγωνισμός να προμηθευτεί τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης και να μιμηθεί τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της. Όσο πιο εύκολο είναι οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις να αποκτήσουν τα στοιχεία εκείνα που δίνουν την πρωτιά και διαφοροποιούν την επιχείρηση έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο πιο μικρή είναι η διάρκεια ζωής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

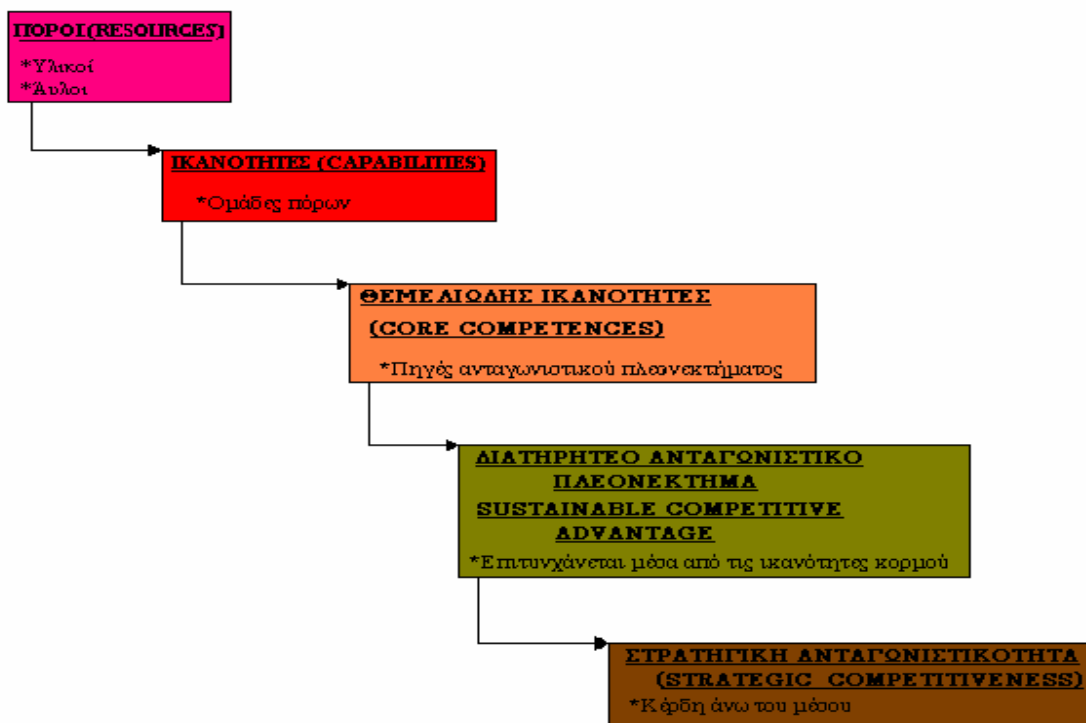
*Δυνατότητα αντιγραφής (Duplicability)*. Μπορεί μια επιχείρηση να προμηθευτεί με ευκολία και χαμηλό κόστος τους πόρους αλλά και τις ικανότητες εκείνες που δίνουν στις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό / συγκριτικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταφέρει να χρησιμοποιήσει με επιτυχία αυτά τα στοιχεία.

Παράδειγμα αποτελούν οι μικρές επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να μιμηθούν μεγαλύτερες. Μπορεί να επιτύχουν στην συγκέντρωση των πόρων και ικανοτήτων, αλλά η εφαρμογή αυτών στην πράξη αποδεικνύεται δύσκολο έργο, αφού είναι δύσκολο να μιμηθούν παράγοντες όπως η φήμη και την εμπιστοσύνη από προμηθευτές και πελάτες που απολαμβάνουν οι μεγάλες και καταξιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου.

Εξήγηση σε αυτό το γεγονός, είναι ότι ορισμένες εργασίες, παρά την απλότητα που μπορεί να τις χαρακτηρίζει, απαιτούν υψηλού επιπέδου συντονισμό και εξειδίκευση που πηγάζουν από την εμπειρία της παλαιότερης επιχείρησης στην διοίκηση. Εμπειρία η οποία δεν είναι προσιτή στην νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στην αγορά.

Παρακάτω ακολουθεί σχήμα της μετάβασης από την αποτίμηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης στην κατάσταση όπου η επιχείρηση επιτυγχάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυγχάνει κέρδη άνω του μέσου.

### ΠΟΡΟΙ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ και ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ή ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ



Πηγή:Hitt, M.Ireland R. and Hoskisson, R."Strategic Management Competitiveness and Globalisation", West Publishing, 1997

Ύστερα από την ανάλυση που προηγήθηκε, καταλήγουμε στο εξής συμπέρασμα :

Κύριος λόγος υιοθέτησης αυτής της θεωρίας, για τη διαμόρφωσή της στρατηγικής, από την εταιρία είναι η σταθερότητα η οποία χαρακτηρίζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σε αντίθεση με την αβεβαιότητα που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον της. Φυσικά η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων δεν παραγνωρίζει την σπουδαιότητα των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, ωστόσο εστιάζει στα οφέλη που θα αποκομίσει η οικονομική μονάδα από την

εκμετάλλευση των εσωτερικών δυνατοτήτων της. Πολλές καταξιωμένες επιχειρήσεις (Marks & Spencer) στηρίζουν την στρατηγική τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία έχουν αναπτυχθεί μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων τους. Έτσι η στρατηγική αυτή τους διασφαλίζει ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και μεγάλη δυσκολία εκ μέρους του ανταγωνισμού να μιμηθεί τις θεμελιώδεις ικανότητες της. Στόχος της επιχείρησης που ακολουθεί αυτού του είδους την στρατηγική είναι η διατήρηση και η επέκταση των θεμελιωδών ικανοτήτων πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές.

## 2.4) Εταιρική Στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική καθορίζεται με βάση το όραμα και την αποστολή που η επιχείρηση έχει θέσει. Η εταιρική στρατηγική είναι η βάση για κάθε συντονισμένη προσπάθεια που στόχο έχει την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων.

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό της εταιρικής στρατηγικής θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια “*περιεκτική γενική προσέγγιση που καθοδηγεί τις βασικές κινήσεις μιας επιχείρησης*” (Παπαδάκης Β., 1999).

Ένας πιο δόκιμος ορισμός της εταιρικής στρατηγικής είναι ο ακόλουθος “*εταιρική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές*” (Hitt M., Ireland R.D. και Hoskisson R.E., 1997).

Σ’ αυτό το σημείο, τονίζουμε ότι υπάρχουν τριών ειδών εταιρικές στρατηγικές:

- *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ.*
- *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.*
- *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ / ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ.*

### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ*

Αποτελούν τις λιγότερο ενδιαφέρουσες, ως προς την μελέτη, στρατηγικές καθώς η κεντρική φιλοσοφία τους είναι η σταθερότητα στους στόχους της επιχείρησης. Οι στρατηγικές της σταθερότητας δίνουν έμφαση στην εσωτερική βελτίωση μέσω της καλυτέρευσης των εσωτερικών διαδικασιών και της απόδοσης. Παρακάτω αναλύονται οι κατηγορίες των στρατηγικών σταθερότητας.

*Στρατηγική καμίας αλλαγής.* Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στην σταθερότητα της επιχείρησης και την συνέχιση της πορείας που ακολουθήθηκε και τα προηγούμενα χρόνια. Αυτή η στρατηγική προϋποθέτει την σταθερότητα στο εξωτερικό περιβάλλον.



*Στρατηγική συγκομιδής κερδών.* Η στρατηγική αυτή εστιάζεται στην θυσία της μελλοντικής ανάπτυξης, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει άμεσα κέρδη.

*Στρατηγικό διάλειμμα.* Η στρατηγική αυτή δίνει βάση στην παύση της φιλόδοξης πορείας μιας επιχείρησης και στις στρατηγικές που ακολουθεί για αυτό το σκοπό. Σκοπός αυτής της παύσης είναι η επιχείρηση να μπορέσει να ανασυνταχθεί εσωτερικά διότι οι αναπτυξιακές στρατηγικές θα έχουν κάνει την επιχείρηση να υστερεί σε σημεία όπως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

*Στρατηγική προσεκτικών βημάτων.* Η στρατηγική αυτή είναι στρατηγική αναμονής, αφού η επιχείρηση αναμένει τις σημαντικές εκείνες εξελίξεις, στο εξωτερικό περιβάλλον, προτού αποφασίσει και λάβει αποφάσεις.

### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ*

Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. *Κάθετη Ολοκλήρωση.* Σύμφωνα με την οποία, η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς των προϊόντων) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές).
2. *Οριζόντια Ολοκλήρωση.* Σύμφωνα με την ολοκλήρωση αυτή, μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.
3. *Διαφοροποίηση Δραστηριοτήτων.* Η στρατηγική αυτή διακρίνεται σε συσχετισμένη, όπου έχουμε την πρόσθεση νέων συσχετισμένων προϊόντων και υπηρεσιών και σε ασυσχέτιστη, όπου έχουμε την πρόσθεση νέων ασυσχέτιστων προϊόντων και υπηρεσιών.
4. *Συγκέντρωση – Διείσδυση Αγοράς.* Η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.
5. *Ανάπτυξη Αγοράς.* Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει τα προϊόντα της σε νέες αγορές.
6. *Ανάπτυξη Προϊόντων.* Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις στα υπάρχοντα προϊόντα.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ / ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ

Οι κύριες στρατηγικές της κατηγορίας αυτής είναι:

1. Στρατηγική Ανόρθωσης.
2. Στρατηγική Αποεπένδυσης.
3. Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης.
4. Στρατηγική Ρευστοποίησης.

Οι στρατηγικές ανόρθωσης χρησιμοποιούνται από μία επιχείρηση όταν τα κέρδη της για μεγάλο χρονικό διάστημα βρίσκονται σε χαμηλό σημείο και είναι υποχρεωμένη να εφαρμόσει στρατηγική ανόρθωσης προκειμένου να ξεφύγει από αυτό το στάδιο.

Οι στρατηγικές αποεπένδυσης χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις όταν πρόκειται να εκποιήσουν κάποιο κομμάτι της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές αιχμάλωτης επιχείρησης εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις όταν θέλουν να μειώσουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους για να γίνουν εξαρτώμενες από άλλες επιχειρήσεις.

Οι στρατηγικές ρευστοποίησης επιλέγονται σαν λύση όταν όλες οι άλλες στρατηγικές έχουν αποτύχει και οδηγούμαστε στον οριστικό τερματισμό της επιχείρησης (Παπαδάκης Β., 1999).

### 2.5) Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η εναρμόνιση των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί, σύμφωνα με τον Porter (1985), πρωταρχική προτεραιότητα για το μέλλον του οικονομικού οργανισμού και την αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Βασικό βήμα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την μεριά της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνήθως το αποτέλεσμα της πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μία επιχείρηση (Παπαδάκης Β., 1999). Σύμφωνα με τον R. Grant (1998) “όταν δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που έχει την δυνατότητα να επιτύχει την μεγαλύτερη αποδοτικότητα”.

Ο Michael Porter (1985) υποστηρίζει ότι υπάρχουν δυο είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

*Ηγεσία κόστους:* δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά.

*Διαφοροποίηση:* δηλαδή η προσφορά ενός τέτοιου προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει.

Έχοντας υπόψη τα είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναφέραμε η επιχείρηση έχει βασικά τις εξής επιλογές ως προς την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει.

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ*

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ*

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ*

*Στρατηγική ηγεσίας κόστους.* Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασσική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς στόχου.

*Στρατηγική διαφοροποίησης.* Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος από τα ανταγωνιστικά του οφείλεται σε λειτουργικά του χαρακτηριστικά αλλά ορισμένες φορές μπορεί να οφείλεται και στοιχεία μη ουσιαστικά και χειροπιαστά, δηλαδή να αναφέρεται σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος αυτού.

*Στρατηγική εστίασης.* Βασικό χαρακτηριστικό της τελευταίας αυτής στρατηγικής είναι η επικέντρωση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς και εστίαση των προσπαθειών της στην ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς στόχου. Η στρατηγική αυτή πρέπει να εστιάζεται στα τμήματα αυτά της αγοράς στα οποία μπορεί η επιχείρηση να ανταποκριθεί μέσω της ικανοποίησης των αναγκών της. Σημαντικό ρόλο παίζει και η ελκυστικότητα του κλάδου αυτού ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να δραστηριοποιηθεί ενεργά και αποτελεσματικά λαμβάνοντας τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Ωστόσο, παρά τις στρατηγικές που υπάρχουν για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η πραγματικότητα είναι διαφορετική σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad (1989). Τα στελέχη στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αναλώνουν την ενέργεια τους προσπαθώντας να ανασχεδιάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (reengineering) ή να τις περικόψουν / συρρικνώσουν (restructuring/downsizing). Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να γίνει καλύτερη μέσω της επιπλέον βελτίωσης των επιμέρους διαδικασιών. Στη δεύτερη, συνήθως καταβάλλεται προσπάθεια να περιορίσει το μέγεθος της επιχείρησης, μέσω της

μείωσης του προσωπικού. Προσπαθούν δηλαδή να αυξήσουν τον δείκτη αποτελεσματικότητας του κεφαλαίου της επιχείρησης (καθαρά κέρδη/ χρησιμοποιηθέν κεφάλαιο) μειώνοντας τον παρανομαστή (management του παρανομαστή) δίνοντας έτσι μια θετικότερη εικόνα στους μετόχους της επιχείρησης ή στους άμεσα συνεργαζόμενους με αυτή.

## 2.6) Η Στρατηγική της Διεθνοποίησης

Όσοι επιτυγχάνουν την Στρατηγική Διεθνοποίησης έχουν κατανοήσει τις βαθύτερες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτιστικές δομές της χώρας ή των ανθρώπων που επιχειρούν να προσεγγίσουν. Για να το πετύχουν όμως αυτό χρειάζεται να προσεγγίσουν κάθε λαό με τη σωστή γλώσσα, την κατάλληλη νοοτροπία και βέβαια την απαραίτητη πάντοτε αξιοπιστία.

Τα οφέλη που θα προκύψουν από την επιτυχή έκβαση της διεθνοποίησης είναι:

α) Να αποκτήσει πρόσβαση σε νέες, ανεξάντλητες, και προσοδοφόρες αγορές και πολυάριθμα καταναλωτικά κοινά, από δεκάδες χώρες.

β) Να εντοπίσει καινούργιους πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και να συνάψει συμφωνίες με καλύτερους οικονομικούς όρους.

γ) Να ξεπεράσει την εσωστρεφή ελληνική πραγματικότητα, που με την περιορισμένη δυναμική της θέτει σε κίνδυνο τα ηλεκτρονικά εμπορικά εγχειρήματα.

Ειδικότερα, μέσω της διεθνοποίησης η επιχείρηση αποκτά τη δυνατότητα να απευθυνθεί σε ένα ευρύτατο κοινό, το οποίο - αν προσεγγιστεί σωστά - μπορεί να αποτελέσει αστείρευτη “φλέβα χρυσού” για πολλά χρόνια, σε σημείο που το ελληνικό πελατολόγιο και η δυναμική του να ταυτίζεται με σταγόνα στον ωκεανό. Επιπλέον, η επιχείρηση, μπορεί να βρει συμφέρουσες προσφορές από νέους προμηθευτές και να προσεγγίσει χώρες που διαφορετικά θα ήταν πολύ δύσκολο να προσεγγίσει. Τέλος, η διεθνοποιημένη δικτυακή επιχείρηση είναι μία σύγχρονη, εξωστρεφής και γι' αυτό ανταγωνιστική επιχείρηση. Συμβάλλει στην επιχειρηματική ανάπτυξη της χώρας - και σε μία χώρα ελεύθερης οικονομίας όπως η ελληνική μπορεί να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο.

### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ*

*Θεωρία των σταδίων.* Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην απόκτηση εμπειρίας και γνώσης εκ μέρους των επιχειρήσεων που ακολουθούν την στρατηγική διεθνοποίησης. Η στρατηγική αυτή απαιτεί τον συντονισμό ενός συνόλου λειτουργιών της επιχείρησης και την βαθύτερη γνώση για την διείσδυση σε καινούργιες αγορές. Οι αγορές αυτές, βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες, με διαφορετικές νομικές, κοινωνικές, οικονομικές συνθήκες, απ' ό,τι η χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιλογή των κατάλληλων ενεργειών για την αποτελεσματική διείσδυση είναι το αποτέλεσμα μεγάλης εμπειρίας στον τομέα των εξαγωγικών στρατηγικών.

Σύμφωνα με την θεωρία των σταδίων, η επιχείρηση περνά από τρία στάδια για μια αποτελεσματική στρατηγική διεθνοποίησης. Η επιχείρηση στα πρώτα στάδια ξεκινάει ασκώντας μια απλή και παθητική εξαγωγική στρατηγική και καταλήγει στα τελευταία στάδια να αποκτήσει το know-how της στρατηγικής διεθνοποίησης και την ενεργό παρουσία της στα δρώμενα με την ίδρυση θυγατρικών εταιριών ή άλλων μορφών συνεργασίας με το εσωτερικό περιβάλλον της χώρας στόχου.

*Μοντέλο διεθνοποίησης της Ουψάλας.* Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η επιχείρηση προχωρά σε όλο και μεγαλύτερες δεσμεύσεις στις αγορές εξωτερικού καθώς μεγαλώνουν η εμπειρία και οι γνώσεις αναφορικά με τις αγορές αυτές.

Στο πλαίσιο αυτό ξεχωρίζουν οι εξής φάσεις διεθνοποίησης:

- Η ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- Η μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- Οι εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα και
- Η παραγωγή σε ξένη χώρα (Johanson J. και Wiedersheim-Paul F., 1975).

*Θεωρία της ολιγοπωλιακής αντίδρασης.* Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μιμούνται τους ηγέτες του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιούνται, ακόμα και στην στρατηγική που ακολουθούν για την διείσδυση σε ξένες αγορές. Ο λόγος αυτός είναι για την όσο το δυνατόν ελαχιστοποίηση του ρίσκου (Knickerbocker F.T., 1973).

*Θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος.* Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην πλήρη ενημέρωση όσον αφορά τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά-στόχο, και αποτελεί το πλέον αποδεκτό μοντέλο διεθνοποίησης.

Η θεωρία διακρίνει τρεις κατηγορίες πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την διεθνοποίηση. Το πρώτο αναφέρεται στην ιδιοκτησία όπως κατοχή υψηλής τεχνογνωσίας, το δεύτερο αναφέρεται στα εσωτερική τεχνογνωσία που μια επιχείρηση διαθέτει και μεταφέρει στις μονάδες της και δεν την πουλάει σε άλλες επιχειρήσεις. Ενώ η τρίτη κατηγορία πλεονεκτήματος περιλαμβάνει τον τόπο εγκατάστασης όπως χαμηλό κόστος εργασίας σε μια χώρα.

## **2.7) Στρατηγική μέσω Εξαγορών και Συγχωνεύσεων**

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη Β. (1999), οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούν τους βασικούς τρόπους επέκτασης της επιχείρησης.

Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος.

Η εξαγορά διακρίνεται σε απλή, όπου η αγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, και σε συγχωνευτική εξαγορά όπου η αγοραζόμενη επιχείρηση μεταβιβάζει την περιουσία της σε άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος και παύει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου.

Όταν σε μια συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται χρηματικά ανταλλάγματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των εν λόγω επιχειρήσεων. Συγχώνευση ορίζεται η πράξη με την οποία μια ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάριση τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό.

Παρατηρούμε συνεπώς ότι υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στην έννοια της εξαγοράς και της συγχώνευσης με πρώτη και κυριότερη διαφορά την μη δυνατότητα λόγου της εξαγοραζόμενης στην περίπτωση της εξαγοράς. Και κατά δεύτερο λόγο το είδος του ανταλλάγματος που υπάρχει και στις δύο περιπτώσεις.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας σχετικά με τους λόγους αποτυχίας και επιτυχίας της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων.

ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΩΝ ΚΛΙΜΑΚΑΣ	ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟΧΟΥ
ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΟΡΩΝ	ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΝΟΠΙΩΣΗΣ
ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟ ΧΡΕΟΣ
ΥΠΕΡΒΑΣΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ	ΡΟΛΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΑΥΞΗΣΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	
ΑΥΞΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	
ΑΠΟΦΥΓΗ ΥΠΕΡΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	
ΕΞΑΛΕΙΨΗ ΜΕΙΩΜΕΝΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΣΤΟΧΟΥ	
ΜΕΙΩΣΗ ΥΠΕΡΒΑΛΛΟΥΣΑΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	

## 2.8) Στρατηγικές Συμμαχίες

Στρατηγική συμμαχία είναι η συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μία προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της (Hamel G. και Prahalad C., 1989).

Τα βασικά κίνητρα δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών σύμφωνα με τους (Thompson A. και Strickland A., 1998) είναι:

- *Επιμερισμός κινδύνου.* Σύμφωνα με το κίνητρο αυτό, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με βασικό στόχο να επιμερίσουν τον κίνδυνο σε περισσότερες από μία επιχειρήσεις προκειμένου να μην αναλάβουν μόνες ολόκληρο το κόστος μιας αποτυχίας.
- *Επίτευξη οικονομικών κλίμακας.* Τα δυσβάσταχτα λειτουργικά κόστη που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, τις οδηγούν σε στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες μπορούν να μειώσουν τα λειτουργικά κέρδη και να δημιουργήσουν προϋποθέσεις για οικονομίες κλίμακας.
- *Πρόσβαση σε συγκεκριμένο κομμάτι αγοράς.* Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις δεν έχουν γνώση της κατάστασης που επικρατεί σε ολόκληρο το φάσμα της αγοράς με αποτέλεσμα να προτιμούν να συνάψουν στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στην συγκεκριμένη αγορά.
- *Πρόσβαση σε ειδικευμένες τεχνολογίες.* Με τον τρόπο αυτό, προσπαθούν να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία των υποψηφίων συμμάχων.
- *Υπαρξη χρηματοδοτικών περιορισμών.* Οι περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες των επιχειρήσεων, τις οδηγεί σε στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες θα τους προσφέρουν πρόσθετη χρηματοδότηση.
- *Ανάγκη για εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες.*
- *Αδυναμία εξαγοράς επιχείρησης.* Η νομοθεσία που απαγορεύει την δημιουργία μονοπωλίων, οδηγεί τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές συμμαχίες και την αποφυγή εξαγοράς της επιχείρησης.

Τα στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών (Spekman R. και Isabella L., 1996):

1. Ανάπτυξη στρατηγικής.
2. Εύρεση πιθανών συμμάχων και αξιολόγησή τους.
3. Διαπραγματεύσεις και σύναψη συμφωνίας.

#### 4. Λειτουργία της Συμμαχίας.

Κατά το πρώτο στάδιο, η επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί την παρούσα και την προσδοκώμενη στο μέλλον θέση της έναντι των ανταγωνιστών, να υπολογίσει τον κύκλο ζωής του κλάδου και την δυναμική του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να προχωρήσει στην διαμόρφωση μιας στρατηγικής λογικής στην κατεύθυνση των συμμάχων.

Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση αφού συλλέξει στοιχεία για εν δυνάμει συνεργάτες, προχωρά στην επεξεργασία τους, προκειμένου να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους.

Κατά το τρίτο στάδιο, οδηγούμαστε στην σύναψη συμφωνιών που θα διέπουν την λειτουργία της συμμαχίας. Οι βασικές παράμετροι που εξετάζονται από τα εμπλεκόμενα μέρη είναι:

- Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών.
- Ο καθορισμός ρεαλιστικών και βιώσιμων στόχων.
- Η αποσαφήνιση της εισφοράς πόρων στην συμμαχία.
- Οι συνθήκες περάτωσης της συμμαχίας και θέσπιση ποινών για αποφυγή ενδεχόμενων προβλημάτων στο μέλλον.

Τέλος, στο τέταρτο στάδιο, εξετάζεται η σύνδεση των πόρων με τις προτεραιότητες, η εξισορρόπηση μακροχρόνιων και των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και ο τρόπος μέτρησης και αμοιβής της απόδοσης των συμμάχων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (CASE STUDY) ΤΗΣ *EMPORIKI BANK*

#### 3.1) Συνοπτική Παρουσίαση του Τραπεζικού Ιδρύματος της *EMPORIKI BANK*

Η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1909 και έχει σήμερα περίπου 67.000 μετόχους. Το αντικείμενο δραστηριοτήτων του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* κινείται μεταξύ άλλων στο χώρο των τραπεζικών υπηρεσιών (λιανική τραπεζική, δάνεια προς επιχειρήσεις), της επενδυτικής τραπεζικής, της διαχείρισης διαθεσίμων θεσμικών και μη επενδυτών, της διαχείρισης χαρτοφυλακίου κινητών αξιών (Ερμής ΑΕΔΑΚ, Εμπορική Asset Management ΑΕΠΕΥ), στο χώρο των ασφαλειών και τραπεζασφαλειών (Φοίνιξ-Metrolife Εμπορική ΑΕΑΕ, Εμπορική Ζωής ΑΑΕΖ), των εταιρικών κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών, των χρηματοδοτικών μισθώσεων (Εμπορική Leasing ΑΕ, Εμπορική Rent ΑΕΕ), στον κλάδο της πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, στο χώρο της αξιοποίησης ακινήτων (Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας ΑΕ). Έτσι ο Όμιλος προσφέρει ευρύ φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, καλύπτοντας τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων.

Ο Όμιλος *EMPORIKI BANK* προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες στην Ελλάδα μέσω δικτύου 374 υποκαταστημάτων, μέσω του υποκαταστήματός της στο Λονδίνο καθώς και μέσω θυγατρικών τραπεζών στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Γερμανία και τη Ρουμανία. Το εκτενές δίκτυο της *EMPORIKI BANK* αποτελεί σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα για τον Όμιλο στη διανομή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

#### 3.1.1) Συνοπτικά Οικονομικά Στοιχεία του Τραπεζικού Ιδρύματος της *EMPORIKI BANK*

Τα συνοπτικά ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία<sup>1</sup> σε εκατ. ευρώ (€) της *EMPORIKI BANK* όπως αυτά διαμορφώθηκαν κατά τις δύο τελευταίες χρήσεις είναι τα ακόλουθα:

---

<sup>1</sup> Πηγή: <http://www.capitallinkgreece.com>

	<b>2004</b>	<b>2003</b>
Καθαρά Έσοδα Τόκων	649,5	611,7
Καθαρά Έσοδα Προμηθειών	148,6	159,04
Καθαρά Αποτελέσματα Εκμεταλλεύσεως	-51,8	102,5
Κέρδη Χρήσεως Προ Φόρων	-48,7	112,8
Έκτακτα Αποτελέσματα (+ έσοδα / - έξοδα)	4,95	8,4
Προβλέψεις για κινδύνους & βάρη	48,99	14,88
Απαιτήσεις κατά Πιστωτικών Ιδρυμάτων	879,6	646,0
Απαιτήσεις κατά Πελατών	13.327	12.030
Ομολογίες & Άλλοι Τίτλοι Σταθερής Απόδοσης	1.882	2.154
Σύνολο Ενεργητικού	18.235	16.887
Υποχρεώσεις προς Πελάτες	14.960	14.042
Υποχρεώσεις προς Πιστωτικά Ιδρύματα	806,73	1.290
Σύνολο Υποχρεώσεων	15.766	15.333

### **3.2) Εταιρική Αποστολή – Όραμα της ΕΜΠΟΡΙΚΙ BANK**

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη Β. (1999), κατά την τελευταία δεκαετία οι περισσότερες από τις μεγάλες επιχειρήσεις έχουν καταφύγει στην δημιουργία οραμάτων ή δηλώσεων εταιρικών αποστολών η οποία θεωρείται ως το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής.

Το περιεχόμενο της εταιρικής αποστολής είναι να:

- εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης.
- καθορίζει την σχέση της εταιρίας με άλλους οργανισμούς.
- θέτει συγκεκριμένους στόχους.

Το περιεχόμενο του οράματος είναι να :

- να σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά.
- θέτει γενικούς στόχους.
- οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή.

Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να δίνει απάντηση σε τρία θέματα.

Η πρώτη ερώτηση που θα πρέπει να απαντηθεί σε μια δήλωση αποστολής αναφέρεται στο είδος της επιχείρησης που θα είμαστε στο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να δίνει απάντηση στο αν θα συνεχίσουμε να δραστηριοποιούμαστε στον ίδιο κλάδο ή θα μετακινηθούμε σε άλλο κλάδο δραστηριοποίησης.

Η δεύτερη ερώτηση αναφέρεται στους στόχους μας. Η γνώση του ανταγωνισμού είναι απαραίτητο στοιχείο, όπως επίσης και ο καθορισμός της επιτυχίας. Πολλές επιχειρήσεις, όντας προσηλωμένες στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού οικονομικού αποτελέσματος, ορίζουν την επιτυχία βασιζόμενες σε καθαρά οικονομικά κριτήρια, ενώ άλλες όντας προσηλωμένες σε πιο ανθρωποκεντρικούς στόχους ορίζουν την επιτυχία βασιζόμενες στην εργασιακή ικανοποίηση και συμβολή των εργαζομένων στην πορεία της επιχείρησης. Εκτός όμως από τα οικονομικά και ανθρωποκεντρικά κριτήρια, θα πρέπει να δίνονται πληροφορίες σχετικά με τις μεθόδους που θα ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους παραπάνω στόχους.

Η τρίτη ερώτηση που θα πρέπει να απαντηθεί αναφέρεται στο πως θα κερδίσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Πρόκειται για το πιο δύσκολο σημείο σε μια εταιρική δήλωση και για αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να αναφερθούν στο θέμα αυτό.

Ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK* έχει στηρίξει την πορεία του στο παρακάτω όραμα:

*«Δημιουργία ενός ισχυρού, ευέλικτου, ανταγωνιστικού, κερδοφόρου τραπεζικού ομίλου, που θα προσαρμόζεται με ταχύτητα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ενός ομίλου με σημαντική θέση στην ελληνική αγορά, με διασυνδέσεις και συμμαχίες στην ευρωζώνη και με ισχυρή παρουσία στο γεωγραφικό του περίγυρο».*

Η εταιρική αποστολή του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* είναι η ανάπτυξη ενός πελατοκεντρικού χρηματοπιστωτικού ομίλου, ο οποίος να καλύπτει πλήρως τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα σύγχρονων και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθούμε σε μία στρατηγική επιλογή της *EMPORIKI BANK*, η οποία και σχετίζεται με την αλλαγή του λογότυπου και έλαβε χώρα τον Μάρτιο του 2003. Πιο συγκεκριμένα, το νέο λογότυπο *EMPORIKI BANK* αντικατέστησε το παλαιό *ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.* Το νέο λογότυπο καταφέρει να:

- συμπυκνώνει την ιστορία, την παράδοση, την αξιοπιστία, τη δύναμη, την ελληνικότητα και το μέγεθος της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ Α.Ε.*,

- αποτυπώνει την δυναμική της σχέσης μας με τον πελάτη στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, την ισοτιμία στη συνεργασία, την αμεσότητα, τη φιλικότητα και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ανάγκες του πελάτη,
- λειτουργεί ως κοινωνός αυτής της νέας αντίληψης εξασφαλίζοντας ενιαία εικόνα για την Τράπεζα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, είναι το όχημα στην επικοινωνία της αλλαγής που συντελείται στην Τράπεζα.

Οι στόχοι της *EMPORIKI BANK* είναι η δημιουργία μιας βιώσιμης εταιρικής αξίας με έμφαση στην αυτόνομη οργανική ανάπτυξη. Μέσω του αφοσιωμένου και ικανού προσωπικού της Τράπεζας, του εκτενούς δικτύου της, της συμμαχίας με την *CREDIT AGRICOLE* και των συστηματικών προσπαθειών εκσυγχρονισμού που έχουν ήδη γίνει, η *EMPORIKI BANK* μπορεί να πετύχει τους στόχους που έχει:

1. Δημιουργία μιας βιώσιμης εταιρικής αξίας με έμφαση στην αυτόνομη οργανική ανάπτυξη.
2. Αύξηση του μεριδίου των χορηγήσεων στην καταναλωτική πίστη, στη στεγαστική πίστη και στα δάνεια προς τις Μ.Μ.Ε. κατά δύο (2) εκατοστιαίες μονάδες στο τέλος του 2005 σε σύγκριση με το τέλος του 2000.
3. Διεύρυνση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών.
4. Διπλασιασμός των αποδόσεων, κατάλληλα προσαρμοσμένων για τα χρηματοοικονομικά έσοδα, των ιδίων κεφαλαίων της Τράπεζας μετά από φόρους το 2005, σε σύγκριση με το 2000.

### **3.3) Ανάλυση Στρατηγικής του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της EMPORIKI BANK**

#### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΟ / ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ*

Το πολιτικό / νομικό περιβάλλον που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ελληνικές Τράπεζες είναι το ίδιο δύσκολο και το ίδιο πολυσύνθετο για όλα τα τραπεζικά ιδρύματα. Ο τραπεζικός κλάδος καλείται να λειτουργήσει μέσα στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται από την εφαρμογή της ενιαίας νομισματικής πολιτικής στις χώρες της ζώνης του ευρώ. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική που ακολουθούν διαφέρει σημαντικά ιδίως όταν πρόκειται για ιδιωτικές και δημόσιες Τράπεζες. Οι σημαντικές εξελίξεις κατά την διάρκεια του δεύτερου μισού της δεκαετίας του '90 αποτέλεσαν σημείο σταθμό για τον τρόπο λειτουργίας των τραπεζικών ιδρυμάτων αφού οι δραστικές αλλαγές που συντελέστηκαν συνέβαλλαν στην αλλαγή του μεριδίου αγοράς των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων.

Το πολιτικό περιβάλλον δεν είναι εύκολο να προβλεφθεί με ακρίβεια και είναι ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι με την λειτουργική δραστηριότητα της Τράπεζας.

Η εφαρμοσμένη μακροπρόθεσμη στρατηγική της *EMPORIKI BANK* εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πολιτικές αποφάσεις της εκάστοτε κυβέρνησης από την στιγμή που το κράτος μπορεί και ελέγχει το management της Τράπεζας με αποτέλεσμα τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται να μην είναι ιδιωτικοοικονομικά. Οι πολιτικές αλλαγές που συμβαίνουν επηρεάζουν άμεσα την πορεία της *EMPORIKI BANK* αφού προκαλούν αλυσιδωτές μεταβολές στην μακροπρόθεσμη στρατηγική της Τράπεζας ανάλογα με τις επιδιώξεις και τους στόχους της εκάστοτε κυβέρνησης

### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ / ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ*

Στο πλαίσιο της πολιτιστικής του στρατηγικής ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK*, προβαίνει στην οικονομική ενίσχυση θεατρικών σχημάτων, όπως:

1. των θεατρικών παραστάσεων «Ο Βασιλιάς των τρένων τραγουδάει την Ιστορία του», «Σπάζοντας την Σιωπή» και «Υπ'Ατμόν» που ανέβηκαν στην πρωτοποριακή θεατρική σκηνή, «Το Τρένο στο Ρούφ», μια αναπαλαιωμένη αμαξοστοιχία του 1950 σταθμευμένη στο σιδηροδρομικό σταθμό του Ρούφ.
2. των παραστάσεων, των θεατρικών σχημάτων «Ανοιχτό Θέατρο», «Θέατρο Προσκήνιο», «Θέατρο Εμπρός» και το «Σώμα Ελληνίδων Οδηγών», μέσω της αγοράς εισιτηρίων που διατέθηκαν δωρεάν στους πελάτες και το προσωπικό της Τράπεζας, δίνοντας την ευκαιρία σε πελάτες και υπαλλήλους να πηγαίνουν θέατρο μαζί.
3. της Αναπτυξιακής Επιχείρησης Δήμου Αλίμου, για την κάλυψη των κουστουμιών της παιδικής παράστασης «Η Γαλάζια Μύτη» αλλά και μίας ακόμη αξιόλογης παιδικής παράστασης «Κόκκινο Σκουφί» από την Καλλιτεχνική Εταιρεία «Αργώ» Αιμιλία Υψηλάντη.
4. της αρχαίας τραγωδίας «Ευμενίδες» του Αισχύλου που ανέβηκε από την Ελληνική Σκηνή «Άννα Συνοδινού».
5. της Εταιρείας «Ιερά Οδός Θέατρο Χυτήριο», για τα τρία έργα που ανέβασε την περίοδο 2003-2004, στο θεατρικό πολιτιστικό χώρο ενός αναπαλαιωμένου χυτηρίου στο Γκάζι.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, όλοι οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα προμηθεύονται την ειδική κάρτα θεάτρου, με την οποία μπορούν να παρακολουθήσουν έργα σε συμβεβλημένες αίθουσες με μειωμένη τιμή εισιτηρίου.

Παράλληλα, υποστηρίζεται πλήθος δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων που αφορούν τη Μουσική, τη Ζωγραφική και τα Εικαστικά. Στο πλαίσιο αυτό ενισχύθηκαν:

1. η παράσταση Gala Όπερας στη μνήμη της Μαρίας Κάλλας, στο πλαίσιο των εκδηλώσεων για την 69η Δ.Ε.Θ. Η εν λόγω διοργάνωση πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με το Μέγαρο Μουσικής Θεσσαλονίκης. Ερμηνεύτρια της μεγάλης βραδιάς ήταν η διεθνώς καταξιωμένη σοπράνο Inva Mula, με τη συνοδεία της Κρατικής Ορχήστρας Θεσσαλονίκης.
2. παραστάσεις του κύκλου Μουσικής από την Εποχή του Ρομαντισμού και Φεστιβάλ Μουσικής Δωματίου, επίσης παραγωγές του Μεγάλου Μουσικής.
3. μουσικές εκδηλώσεις του Sani Festival, που πραγματοποιούνται κάθε καλοκαίρι στο λόφο Σάνη της Χαλκιδικής, με τη συμμετοχή μεγάλων ερμηνευτών της εγχώριας και διεθνούς μουσικής σκηνής.
4. το 10ο Διεθνές Φεστιβάλ Χορού που διοργανώθηκε από τη Δημοτική Επιχείρηση Πολιτιστικής Ανάπτυξης του Δήμου Καλαμάτας.
5. οι πολιτιστικές εκδηλώσεις που διοργάνωσε το Παιδικό Εργαστήριο Ζωγραφικής της Κοινότητας Βαρνάβα Αττικής.

Ιδιαίτερη ευαισθησία επέδειξε η Τράπεζα και στη διαφύλαξη και ανάδειξη της πολιτισμικής κληρονομιάς της χώρας μας. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε:

1. την οικονομική ενίσχυση του έργου του Εθνικού Ιδρύματος Ερευνών και Μελετών «Ελευθέριος Κ. Βενιζέλος», του σωματίου «Φιλαρμονική Συναράδων», του Δήμου Δωρίου αλλά και του Νομισματικού Μουσείου.
2. την υποστήριξη των πολιτιστικών εκδηλώσεων, «Γιορτές Πηνειού» από το Δήμο Λαρισαίων και «Αισχύλεια 2004» από το Δήμο Ελευσίνος.

Ακόμη, άξιο αναφοράς είναι και οι εθελοντικές αιμοδοσίες που διοργανώνονται κάθε τρίμηνο από την *EMPORIKI BANK* σε συνεργασία με διάφορα κρατικά νοσοκομεία προκειμένου να δωθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους της *EMPORIKI BANK* να προσφέρουν αίμα. Πέρα από την κοινωνική αποστολή που επιτελούν οι εργαζόμενοι κατά την εθελοντική αιμοδοσία, δικαιούνται και δύο μέρες κανονικής άδειας καθώς και την δυνατότητα να προμηθεύονται φιάλες αίματος σε περίπτωση που είτε οι ίδιοι είτε κάποιο μέλος της οικογένειας τους βρίσκεται σε κρίσιμη κατάσταση.

#### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ*

Κατά την τελευταία δεκαετία, η εξέλιξη στον τεχνολογικό τομέα έχει λάβει εκρηκτικές διαστάσεις με αποτέλεσμα τόσο ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK* όσο και ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* να υιοθετούν καινούργιες μεθόδους προσέγγισης των πελατών τους. Η εξέλιξη του e-banking και phone banking επιτρέπει την γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών μειώνοντας παράλληλα δραστικά το λειτουργικό κόστος των υποκαταστημάτων.

Οι νέες υπηρεσίες που προσφέρονται από τα τραπεζικά ιδρύματα είναι πολλών ειδών. Παραδείγματα είναι η εξόφληση λογαριασμών της Δ.Ε.Η. και του Ο.Τ.Ε. μέσω του e-banking καθώς και η δυνατότητα που δίδεται πλέον στους συναλλασσόμενους να αποπληρώσουν τις δόσεις του δανείου τους μέσω των ΑΤΜ τα οποία και αποτελούν την καλύτερη απόδειξη για την ταχύτητα αλλαγής των δεδομένων στον τραπεζικό τομέα. Η δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο με ταυτόχρονη αύξηση των συναλλαγών WWW είναι ένα ακόμη παράδειγμα διάδοσης και επέκτασης της τεχνολογίας.

Ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK* με ένα δίκτυο 400 περίπου καταστημάτων ανά την Ελλάδα προσπαθεί να επιτύχει την εφαρμογή της μακροπρόθεσμης στρατηγικής η οποία έχει ως κύριο στόχο την προσέλκυση πελατών και επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας, η *EMPORIKI BANK* δεν κατάφερε να ανταποκριθεί άμεσα στις καταναλωτικές ανάγκες και στις απαιτήσεις των καιρών με αποτέλεσμα να χάσει ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της αγοράς. Μετά την στρατηγική συνεργασία που επέτυχε όμως με την *CREDIT AGRICOLE* κατάφερε να καλύψει σημαντικό έδαφος.

Η *EMPORIKI BANK* προσφέρει μια νέα υπηρεσία E-banking στην αγγλική γλώσσα. Η αγγλική έκδοση της υπηρεσίας Emporiki e.Banking προσφέρει τις ίδιες δυνατότητες με την ελληνική έκδοση και επιπλέον είναι η μόνη αγγλόφωνη υπηρεσία που επιτρέπει την επιλογή γλώσσας στην εκτύπωση αποδεικτικού ηλεκτρονικής συναλλαγής. Η αγγλική έκδοση της υπηρεσίας e.Banking είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι πελάτες να ενημερώνονται «με μια ματιά» για τη σχέση τους με την Τράπεζα αλλά και να πραγματοποιούν πληθώρα συναλλαγών όπως για παράδειγμα μεταφορά ποσού, εξόφληση λογαριασμών, καθορισμό πάγιων εντολών, με ευκολία και κυρίως με ασφάλεια.

### **3.4) Ανάλυση Στρατηγικής του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της EMPORIKI BANK**

#### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ EMPORIKI BANK*

Το οργανόγραμμα<sup>2</sup> της *EMPORIKI BANK* μας βοηθάει να κατανοήσουμε το εσωτερικό περιβάλλον του Ομίλου αφού προσφέρει την απαραίτητη ανάλυση κατά Διεύθυνση και κατά περιφερειακή οργάνωση. Οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι της *EMPORIKI BANK* σχεδιάζονται από τις Κεντρικές / Επιτελικές Διευθύνσεις με οδηγό την Διεύθυνση Παρακολούθησης & Διαχείρισης Κινδύνων καθώς και την Διεύθυνση Πιστωτικής Πολιτικής. Οι Διευθύνσεις που περιλαμβάνονται στην Περιφερειακή δομή λειτουργούν με γνώμονα τον καλύτερο συντονισμό και έλεγχο των υποκαταστημάτων σε όλη την Ελλάδα. Χαράζουν τους επιμέρους στόχους και την μακροπρόθεσμη στρατηγική κατά Περιφέρεια και γεωγραφικό διαμέρισμα.

---

<sup>2</sup> Πηγή: Ιστοσελίδα *EMPORIKI BANK*: <http://www.emporiki.gr>

Διαγραμματικά, το οργανόγραμμα της *EMPORIKI BANK* χωρίζεται στην παραγωγική δομή, στην κεντρική / επιτελική δομή και την περιφερειακή δομή.

<b>ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>		
<b>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>	<b>ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ / ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΔΟΜΗ</b>
<b>ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΙΔΙΩΤΩΝ</b>	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΝΗΣΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΔΙΚΤΥΟΥ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
<b>ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ</b>	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΩΝ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΟΜΙΛΟΥ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΥΠΡΟΥ
<b>ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΩΝ</b>	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ PRIVATE BANKING	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΝΟΜΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	
<b>ΜΟΝΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ</b>	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ		
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ		
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ		
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		



## ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η *EMPORIKI BANK*, αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας έχει ως μακροπρόθεσμη στρατηγική την συνεχή βελτίωση και εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού με την ολοκληρωμένη διατύπωση της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Τελική επιδίωξη αποτελεί η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα, έχοντας ίσες ευκαιρίες και γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, να βελτιώνουν τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο τόσο οι ίδιοι όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

Σκόπιμο είναι να αναφερθούν τα δύο προγράμματα εθελουσίας εξόδου τα οποία έλαβαν χώρα στην *EMPORIKI BANK*: το πρώτο απευθύνθηκε σε άτομα που αποτελούσαν ανώτερο διοικητικό προσωπικό και το δεύτερο στόχευε σε άτομα που αποτελούσαν βοηθητικό προσωπικό. Συνολικά αποχώρησαν 400 άτομα περίπου. Επιπρόσθετα, υπήρξε μείωση του προσωπικού στις θυγατρικές του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* από τις οποίες αποχώρησαν κατά το 2004 166 άτομα. Με την στρατηγική αυτή η Διοίκηση αποσκοπεί στην μείωση του λειτουργικού κόστους και στην εξοικονόμηση πόρων.

### **3.5) Εφαρμοσμένη Μακροπρόθεσμη Εταιρική Στρατηγική της EMPORIKI BANK**

Η μακροπρόθεσμη στρατηγική της *EMPORIKI BANK* εστιάζεται σε έξι βασικούς άξονες κάθε ένας εκ των οποίων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και πορεία της *EMPORIKI BANK* καθώς και στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Αναλυτικά, μπορούμε να εκθέσουμε τους έξι αυτούς βασικούς άξονες και τα χαρακτηριστικά τους.

#### *ΣΥΣΤΗΜΑ «ΠΗΓΑΣΟΣ»*

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ριζικού μετασχηματισμού και αναδιοργάνωσης της *EMPORIKI BANK* με την κωδική ονομασία "ΠΗΓΑΣΟΣ", που εμπεριέχει 18 διαφορετικά έργα ενταγμένα σε 5 κύριες θεματικές ομάδες, εγκαινιάστηκε τον Μάρτιο του 2003 με τους κάτωθι στρατηγικούς στόχους:

- Νέο σύστημα διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη.
- Νέα εταιρική ταυτότητα και ανασχεδιασμένα καταστήματα.

- Νέο πρότυπο επιχειρησιακής και εμπορικής λειτουργίας των καταστημάτων.
- Απλοποίηση των διαδικασιών.
- Ενίσχυση του ρόλου των εναλλακτικών δικτύων.

Η υλοποίηση του πελατοκεντρικού προγράμματος ΠΗΓΑΣΟΣ αποτελεί το εργαλείο για τον επιχειρησιακό επαναπροσανατολισμό του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* στη Λιανική Τραπεζική. Η επιτυχία του προγράμματος μέσα στο 2004 αντικατοπτρίζεται στην πρόσκτηση περισσότερων από 175.000 νέων Ιδιωτών πελατών και στη σύναψη νέων χορηγητικών σχέσεων με περισσότερες από 7.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ακόμη, η πώληση πάνω από 15.000 τραπεζοασφαλιστικών συμβολαίων μέσω του δικτύου της Τράπεζας αποτελεί άλλη μία απόδειξη της στρατηγικής επιτυχίας του προγράμματος «ΠΗΓΑΣΟΣ», ενώ ο μακροπρόθεσμος στόχος για το 2005 είναι ο εμπλουτισμός των τραπεζικών προϊόντων με προϊόντα ζωής. Τα αποτελέσματα του προγράμματος για το 2004 σχετικά με την πορεία αύξησης των στεγαστικών δανείων σταχυολογούνται ως εξής: αύξηση 10,2% μερίδιο αγοράς στα στεγαστικά δάνεια (αύξηση κατά 0,5 ποσοστιαίες μονάδες), με 17.500 νέα δάνεια μέσα στο 2004. Μέσα στο πρώτο τρίμηνο του 2005 εγκαινιάστηκε σειρά νέων προϊόντων ευέλικτων δόσεων, προστασίας κυμαινόμενου και σταθερού επιτοκίου μακράς διάρκειας, καλύπτοντας μια πλήρη δέσμη στεγαστικών αναγκών.

#### *ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ-ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΙΔΙΩΤΩΝ*

Η αύξηση του μεριδίου αγοράς στην καταναλωτική πίστη ανήλθε στο 9%, συμπεριλαμβανομένων των πιστωτικών καρτών (αύξηση κατά 1,1 ποσοστιαία μονάδα), με 66.400 νέα δάνεια μέσα στο 2004. Για το 2006 σχεδιάζεται μία στρατηγική ανάπτυξης στο χώρο των πιστωτικών καρτών με στόχο το διπλασιασμό του μεριδίου στις κάρτες στα ερχόμενα 3 χρόνια.

Οι καταθέσεις των Ιδιωτών αυξήθηκαν κατά 732,4 εκατ. Ευρώ ενώ έμφαση δίνεται στους λογαριασμούς μισθοδοσίας και στην ενίσχυση της λειτουργικότητας των εναλλακτικών δικτύων. Επιπρόσθετα, τα υπόλοιπα σε ειδικές προθεσμιακές καταθέσεις και επενδυτικά προϊόντα εγγυημένου κεφαλαίου Ιδιωτών ανέρχονται σε 3,2 δις. ευρώ.

Βασική μακροπρόθεσμη στρατηγική επιλογή και στόχος αποτελεί η δημιουργία ολοκληρωμένης προσφοράς υπηρεσιών για την πελατεία υψηλού εισοδήματος με δημιουργία σύνθετων προϊόντων που συνδυάζουν αμοιβαία κεφάλαια με προθεσμιακή κατάθεση και καθιέρωση προγράμματος μηνιαίων εκδόσεων δύο προϊόντων εγγυημένου κεφαλαίου.

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*

Στρατηγικός στόχος είναι η περαιτέρω διεύρυνση των σχέσεων με μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πλέον υπερβαίνουν τους 32.000 πελάτες. Η *EMPORIKI BANK* κατέχει

την πρώτη θέση ως προς την ένταξη προγραμμάτων στο Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΕ).

Το νέο επιχειρηματικό δάνειο Easy Business διαθέτει ευέλικτες αποδοτικές λύσεις που ταιριάζουν στις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και αποτελεί την “ναυαρχίδα” της στρατηγικής της *EMPORIKI BANK* στον χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα επιχειρηματικά δάνεια EasyBusiness αποτελούν το ιδανικό εργαλείο για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους της βιοτεχνίας, του εμπορίου ή των υπηρεσιών, με ετήσιο κύκλο εργασιών έως €1.000.000. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες δραστηριοποίησης του δανείου EasyBusiness.

1. Ανοιχτό Επιχειρηματικό Δάνειο EasyBusiness.
2. Δάνειο Επιχειρηματικής Στέγης EasyBusiness.
3. Επιχειρηματικό Δάνειο Μηχανολογικού Εξοπλισμού EasyBusiness.

Παρέχετε η δυνατότητα ενημέρωσης και εξυπηρέτησης για τα Επιχειρηματικά Δάνεια EasyBusiness χωρίς χρέωση τηλεφωνικά, 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα. Η επέκταση των καταστημάτων *EMPORIKI BANK* σε όλα τα μέρη της Ελλάδος, βοηθάει στην απρόσκοπτη και χωρίς δυσκολίες προώθηση και ανάπτυξη του συγκεκριμένου τραπεζικού προϊόντος.

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ*

Στη χονδρική τραπεζική έγινε μια συνολική ανασύνθεση του δανειακού χαρτοφυλακίου με βασικά κριτήρια αξιολόγησης τα περιθώρια των δανειοδοτήσεων και το εύρος της σχέσης του πελάτη με τον Όμιλο με αποτέλεσμα την βελτίωση της αποδοτικότητας στη Χονδρική Τραπεζική. Συγκεκριμένα μέσα στο 2004 διευρύνθηκε το χαρτοφυλάκιο των μεγάλων επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα με 36 νέους πελάτες και μειώθηκαν κατά 24,3% τα υπόλοιπα δανείων στο δημόσιο τομέα και κατά 17,6% τα υπόλοιπα δανείων σε ΔΕΚΟ. Παράλληλα, διοργανώθηκαν 32 ομολογιακά δάνεια, συνολικού ύψους Ευρώ 240,8 εκατ.

Ακόμη, δημιουργήθηκαν ειδικές Διευθύνσεις Ελέγχου Πίστης στη Λιανική και τη Χονδρική Τραπεζική, ώστε να αποσυνδέεται η διαδικασία εισήγησης από την έγκριση των πιστοδοτήσεων. Η νέα αυτή στρατηγική επιλογή διασφαλίζει θεσμικά την αποτελεσματικότερη διαχείριση του υφιστάμενου δανειακού χαρτοφυλακίου και παράλληλα εγγυάται την καλύτερη ποιότητα των νέων πιστοδοτήσεων. Υιοθετείται νέα μακροπρόθεσμη στρατηγική με αυστηρότερο σύστημα αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των εταιρικών πελατών του Ομίλου και θεσπίζεται δεκαβάθμια κλίμακα αξιολόγησης των δανείων.

## *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΜΠΛΟΚΕΣ*

Ολοκληρώθηκε με ενθαρρυντικά αποτελέσματα η ένταξη των χορηγητικών προϊόντων Ιδιωτών στο ειδικό μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης καθυστερημένων οφειλών "e-collect", το οποίο διαχειρίζεται χορηγήσεις από την 1η έως την 180η ημέρα καθυστέρησης. Ενδεικτικά, το άνω των 3 μηνών καθυστερημένο μέρος του δανειακού χαρτοφυλακίου Ιδιωτών μειώθηκε κατά 37 μονάδες βάσης. Η επιτυχημένη αυτή στρατηγική θα επεκταθεί μακροπρόθεσμα και στις πιστοδοτήσεις προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επίσης, αναδιարθρώθηκε η μονάδα διαχείρισης χρηματοδοτήσεων σε εμπλοκή με έμφαση στην επικεντρωμένη διαχείριση των καθυστερημένων οφειλών ανά πελατειακή και χορηγητική κατηγορία (εταιρικά και καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες κ.τ.λ.).

## *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ*

Στα πλαίσια του τριετούς στρατηγικού σχεδιασμού, εντοπίστηκαν σημαντικά περιθώρια για τον εξορθολογισμό του λειτουργικού κόστους. Από τις συγκεκριμένες στρατηγικές κινήσεις που σχεδιάστηκαν ήδη μεγάλο ποσοστό βρίσκεται σε φάση υλοποίησης, με στόχο το μεγαλύτερο μέρος των ωφελειών να εμφανιστεί στα αποτελέσματα του 2005, ενώ το σύνολό τους θα απεικονιστεί στη χρήση του 2006. Στα πλαίσια της βελτιστοποίησης της κατανομής των κεφαλαίων του Ομίλου, αναλήφθηκαν σημαντικές πρωτοβουλίες το 2004 με κύρια στρατηγική επιλογή την αναδιάρθρωση του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* με την απορρόφηση 4 θυγατρικών εταιριών και εκκαθάριση 3 εταιριών: Η ενσωμάτωση της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε.*, της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ Α.Ε.Ε.Χ.*, της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ FACTORING Α.Ε.* και της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.* στην μητρική Τράπεζα ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2004, σύμφωνα με τον αρχικό προγραμματισμό. Με τη συγχώνευση αυτή επιτεύχθηκε η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων των θυγατρικών εταιριών στις αντίστοιχες επιχειρησιακές μονάδες της Τράπεζας, καθώς και εξοικονομήσεις κόστους.

Συμπερασματικά, βασική μακροπρόθεσμη στρατηγική της τράπεζας είναι η δημιουργία μιας βιώσιμης εταιρικής αξίας αναγνωρισμένης στο ευρύ κοινό η οποία θα δίνει έμφαση στην αυτόνομη οργανική ανάπτυξη και η διεύρυνση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μέσω του προσωπικού της Τράπεζας, του εκτενούς δικτύου της, της συμμαχίας με την *CREDIT AGRICOLE* και των συστηματικών προσπαθειών εκσυγχρονισμού που έχουν ήδη γίνει, η *EMPORIKI BANK* μπορεί να πετύχει βραχυπρόθεσμα αλλά κυρίως μακροπρόθεσμα τους χρηματοοικονομικούς στόχους που έχει θέσει και οι οποίοι συνίστανται:

1. Στην αύξηση του μεριδίου των χορηγήσεων στην καταναλωτική πίστη, στη στεγαστική πίστη και στα δάνεια προς τις Μ.Μ.Ε. κατά δύο (2) εκατοστιαίες μονάδες στο τέλος του 2005 σε σύγκριση με το τέλος του 2000. Η επιτυχία του στόχου αυτού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επιτυχία της μεγάλης διαφημιστικής εκστρατείας που έχει ξεκινήσει για το σκοπό αυτό.

2. Στον διπλασιασμό των αποδόσεων, κατάλληλα προσαρμοσμένων για τα χρηματοοικονομικά έσοδα, των ιδίων κεφαλαίων της Τράπεζας μετά από φόρους το 2005, σε σύγκριση με το 2000 αφού ληφθεί υπ' όψη και το έλλειμμα που προέκυψε στο Ταμείο των υπαλλήλων της *EMPORIKI BANK* και το οποίο προκάλεσε την μείωση των Ιδίων Κεφαλαίων.

### 3.6) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Διεθνοποίησης της *EMPORIKI BANK*

Οι εφαρμοσμένες στρατηγικές του Ομίλου *EMPORIKI BANK* σε Διεθνές επίπεδο διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα και από θυγατρική σε θυγατρική ανάλογα με τους στόχους και τις στρατηγικές επιλογές που έχει θέσει για κάθε γεωγραφική ζώνη η μητρική Τράπεζα. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και η διεθνοποίηση της στρατηγικής της *EMPORIKI BANK* καταδεικνύεται από την εξάπλωση του Ομίλου σε πολλές χώρες. Ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK* προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες στην Διεθνή αγορά, μέσω του υποκαταστήματός της στο Λονδίνο καθώς και μέσω θυγατρικών τραπεζών στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Γερμανία και τη Ρουμανία.

Το εκτενές δίκτυο της *EMPORIKI BANK* αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τον Όμιλο στη διανομή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών αφού μπορεί και καλύπτει ανάγκες εκτός των ελληνικών συνόρων διασφαλίζοντας παράλληλα τα κανάλια διανομής μέσω του δικτύου υποκαταστημάτων που διαθέτει. Οι συμμετοχές του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* σε θυγατρικές του εξωτερικού οι οποίες συμμετείχαν με την μέθοδο της πλήρους ενοποίησης κατά την κατάρτιση του ενοποιημένου ισολογισμού της 31/12/2004 είχαν ως εξής:

A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΟΜΙΛΟΥ
1	EMPORIKI BANK GERMANY GmbH	100,00%
2	EMPORIKI BANK CYPRUS LTD	75,02%
3	EMPORIKI BANK ROMANIA S.A.	98,49%
4	EMPORIKI BANK GEORGIA S.A.	76,52%
5	EMPORIKI BANK BULGARIA E.A.D.	100,00%
6	EMPORIKI BANK (ARMENIA) CJSC	75,00%
7	EMPORIKI BANK ALBANIA S.A.	100,00%
8	EMPORIKI GROUP FINANCE PLC	100,00%

Κατά την διάρκεια του 2005, η στρατηγική διεθνοποίησης μεταβλήθηκε σημαντικά, με αποτέλεσμα να υπάρξει αναδιάρθρωση της παρουσίας στο εξωτερικό. Οι συμμετοχές της *EMPORIKI BANK* σε Αρμενία και Γεωργία πωλήθηκαν με στόχο τον

περιορισμό του λειτουργικού κόστους. Οι πωλήσεις των θυγατρικών σε Αρμενία και Γεωργία εκτιμάται πως θα αποδεσμεύσουν κεφάλαια άνω των Ευρώ 6 εκατ. Επίσης, οι ενέργειες εξορθολογισμού της παρουσίας σε Αγγλία και Γερμανία είχαν ως αποτέλεσμα περαιτέρω εξοικονομήσεις. Συγκεκριμένα, στο υποκατάστημα του Λονδίνου μειώθηκε το προσωπικό κατά το ήμισυ, ενώ έχουν δρομολογηθεί οι διαδικασίες μεταστέγασής του σε μικρότερο χώρο. Παράλληλα, η τράπεζα προβαίνει σε δραστική μείωση των υποκαταστημάτων στη Γερμανία κλείνοντας το 1/3 εξ αυτών τα οποία κρίθηκαν ως μη αποδοτικά.

Η στρατηγική που ακολουθείται από τις επιμέρους θυγατρικές καθορίζεται σε συνεννόηση με την μητρική *EMPORIKI BANK* μέσα στο πλαίσιο της γενικότερης στρατηγικής που εφαρμόζει ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK*. Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των στρατηγικών επιλογών κάθε θυγατρικής καθώς και των τομέων που αυτή δραστηριοποιείται.

Η *EMPORIKI BANK ALBANIA S.A.* διαθέτει τρία καταστήματα και στόχος είναι η λειτουργία άλλων πέντε καταστημάτων. Οι εργασίες που παρέχει αυτή τη στιγμή η θυγατρική είναι:

- Καταθέσεις προθεσμιακές και όψεως σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα.
- Εργασίες εξωτερικού (ενέγγυες πιστώσεις, αξίες προς είσπραξη, εμβάσματα, εγγυητικές επιστολές).
- Εργασίες συναλλάγματος.
- Εισαγωγές-Εξαγωγές.
- Χορηγήσεις σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα για κεφάλαιο κίνησης, αγορές παγίων, χρηματοδότηση επενδύσεων, χρηματοδότηση εμπορίου, στεγαστικά δάνεια.
- Εγγυητικές επιστολές.
- Διαχείριση διαθεσίμων.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Η *EMPORIKI BANK BULGARIA E.A.D.* λειτουργεί πλήρως ως εμπορική τράπεζα, παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών εργασιών όπως: χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων, στεγαστικά δάνεια, ενέγγυες πιστώσεις, έκδοση εγγυητικών επιστολών, συμβουλευτικές υπηρεσίες επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, χρηματιστηριακές εργασίες και διαχείριση κεφαλαίων. Η *EMPORIKI BANK BULGARIA E.A.D.*, ως μέλος του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας, επιδιώκει να κατέχει σημαντική θέση στη βουλγάρικη τραπεζική αγορά, έχοντας ως στρατηγικό στόχο την πελατοκεντρική αντίληψη και προσφέροντας αναβαθμισμένες υπηρεσίες στο σύνολο των πελατών της.

Η στρατηγική που εφαρμόζει στοχεύει στην προώθηση σύγχρονων προϊόντων στην εγχώρια τραπεζική αγορά καθώς και στη διεύρυνση της πελατειακής της βάσης, επιδιώκοντας την περαιτέρω αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Η *EMPORIKI BANK BULGARIA E.A.D* παρέχει ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών εργασιών όπως:

- Καταθέσεις σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα.
- Χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα.
- Στεγαστικά δάνεια.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.
- Χρηματιστηριακές εργασίες και διαχείριση κεφαλαίων και χαρτοφυλακίου.
- Εργασίες εξωτερικού (ενέγγυες πιστώσεις, αξίες προς είσπραξη, εμβάσματα, εγγυητικές επιστολές κάθε είδους σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα).
- Εισαγωγές-Εξαγωγές

Η *EMPORIKI BANK GERMANY GmbH* διαθέτει υποκαταστήματα στη Φραγκφούρτη, το Ντίσελντορφ, το Μόναχο, τη Νυρεμβέργη και τη Στουτγάρδη, ενώ από την 01.02.1995, προβλέποντας τις ραγδαίες εξελίξεις στο γερμανικό τραπεζικό χώρο, η Τράπεζα ίδρυσε ένα νέο κατάστημα στο Βερολίνο, εδραιώνοντας έτσι την παρουσία της και στην πρωτεύουσα της Γερμανίας με όλα τα συνακόλουθα πλεονεκτήματα. Στρατηγικός στόχος της θυγατρικής στην Γερμανία είναι η προσέλκυση κεφαλαίων από τους έλληνες μετανάστες οι οποίοι ζουν και εργάζονται στην Γερμανία.

Η στρατηγική ανάπτυξη της θυγατρικής στην Γερμανία ολοκληρώθηκε σε τρεις κυρίως περιόδους:

- περίοδος αρχικής ανάπτυξης (1972-1989)
- περίοδος έντονης ανάπτυξης (1990-1995)
- περίοδος εδραίωσης (1996- )

Στις τρεις δεκαετίες της παρουσίας της Τράπεζας στη Γερμανία άλλαξε ριζικά το φάσμα των στρατηγικών της επιλογών και στόχων προσαρμοζόμενη στις επίκαιρες απαιτήσεις της αγοράς. Εκτός από τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα (χρηματικές συναλλαγές, χρηματοδοτήσεις, βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες χρηματικές τοποθετήσεις) προσφέρει και σύνθετες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, όπως προώθηση ασφαλιστικών προϊόντων στη Γερμανία και στην Ελλάδα, χρηματοδότηση επενδύσεων σε ακίνητα στην Ελλάδα, αγορά επαγγελματικής στέγης, αγορά και πώληση αμοιβαίων

κεφαλαίων του Ομίλου κ.ά. Η εφαρμοσμένη στρατηγική της *EMPORIKI BANK GERMANY GmbH* φανερώνει την προσπάθεια της Τράπεζας να εδραιωθεί σε μία απαιτητική αγορά όπως είναι αυτή της Γερμανίας.

Με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού σε απλές και σύνθετες εργασίες, με αναδιοργάνωση ορισμένων τμημάτων και χωροταξικές αλλαγές, όπου ήταν ανάγκη, με την εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών τρόπων επεξεργασίας στοιχείων για εξοικονόμηση χώρων και χρόνου και καλύτερη εσωτερική επικοινωνία, την εισαγωγή του online banking, την αυστηρή επιλογή προσοδοφόρων πακέτων προϊόντων, την αύξηση των εργασιών σε όλους τους τομείς και τη διαρκή προσπάθεια μείωσης λειτουργικών εξόδων, η Τράπεζα βρίσκεται σήμερα σε βαθμό περαιτέρω ανοδικής εξέλιξης.

Με αυτές τις δραστηριότητες η *EMPORIKI BANK GERMANY GmbH* είναι σίγουρη ότι θα λειτουργήσει σαν επέκταση της μητρικής τράπεζας με όλα τα πλεονεκτικά συνακόλουθα. Θεωρείται η πλέον επιτυχημένη επένδυση της *EMPORIKI BANK* σε Διεθνές επίπεδο αφού οι στρατηγικές που εφαρμόζονται στην θυγατρική της Γερμανίας είναι ποικίλες προσφέροντας συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η *EMPORIKI BANK ROMANIA S.A.*, ως μέλος του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας, επιδιώκει τη βελτίωση της θέσης της στη ρουμάνικη τραπεζική αγορά, διαθέτοντας πελατοκεντρική αντίληψη και προσφέροντας αναβαθμισμένες υπηρεσίες στο σύνολο των πελατών της. Η Τράπεζα στοχεύει στην περαιτέρω επέκτασή της με το άνοιγμα 14 νέων καταστημάτων μέχρι και το 2005.

Η *EMPORIKI BANK ROMANIA S.A.*, παρέχει ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών εργασιών, όπως:

- Καταθέσεις προθεσμιακές και όψεως σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα.
- Εργασίες εξωτερικού (ενέγγυες πιστώσεις, αξίες προς είσπραξη, εμβάσματα, εγγυητικές επιστολές σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα).
- Χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα.
- Στεγαστικά δάνεια.
- Χορηγήσεις σε συνάλλαγμα και εγχώριο νόμισμα για κεφάλαιο κίνησης, αγορά παγίων, χρηματοδότηση επενδύσεων, χρηματοδότηση εμπορίου.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.
- Έκδοση πιστωτικών και χρεωστικών καρτών.
- Εισαγωγές-Εξαγωγές.
- Internet Banking.



### **3.7) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Συγχωνεύσεων, Απορροφήσεων και Εξαγορών της EMPORIKI BANK**

Η *EMPORIKI BANK* προχώρησε στην υλοποίηση του προγράμματος στρατηγικής ανασύνταξης του Ομίλου μέσω της ταυτόχρονης συγχώνευσης με απορρόφηση τεσσάρων θυγατρικών του Ομίλου. Βασικός στρατηγικός στόχος των απορροφήσεων που έλαβαν χώρα μέσα στο 2005 είναι ο εξορθολογισμός του κόστους μέσω της δημιουργίας οικονομικών κλίμακας οι οποίες και θα δημιουργηθούν λόγω του περιορισμού του λειτουργικού κόστους του Ομίλου. Πιο συγκεκριμένα, η *EMPORIKI BANK* πήρε την απόφαση και υλοποίησε κατά το 2004 την ταυτόχρονη συγχώνευση με απορρόφηση των ακόλουθων θυγατρικών εταιριών:

1. *ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.Χ.*
2. *ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε.*
3. *ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.*
4. *ΕΜΠΟΡΙΚΗ FACTORING Α.Ε.*

Η *ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.* είχε στην κατοχή της επτά θυγατρικές εταιρίες από τις οποίες όμως απορροφήθηκαν οι τρεις ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις θυγατρικές ενσωματώθηκαν πλέον στον Όμιλο και περιλαμβάνονται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις του Ομίλου της *EMPORIKI BANK*. Αναλυτικά, οι τρεις θυγατρικές εταιρίες της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.* που απορροφήθηκαν ήταν οι:

1. *ΚΑΔΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ Α.Ε.*
2. *ΚΑΔΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ Α.Ε.*
3. *ΚΑΔΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε.*

ενώ οι τέσσερις θυγατρικές της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.* που περιλαμβάνονται πλέον στην διαδικασία κατάρτισης των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων είναι οι κάτωθι:

1. *EMPORIKI VENTURE CAPITAL ENTERPRISES LIMITED*
2. *EMPORIKI VENTURE CAPITAL FUNDS LIMITED*
3. *EMPORIKI VENTURE CAPITAL DEVELOPED LIMITED*
4. *EMPORIKI VENTURE CAPITAL EMERGING LIMITED*

Η ενσωμάτωση της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε.*, της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗΣ Α.Ε.Ε.Χ.*, της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ FACTORING Α.Ε.* και της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.* στην μητρική Τράπεζα ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2004 με μακροπρόθεσμο στρατηγικό στόχο, την δημιουργία οικονομιών κλίμακας με την παράλληλη εξοικονόμηση κόστους.

Εκτός από την απορρόφηση θυγατρικών εταιρειών, η μακροπρόθεσμη στρατηγική της *ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK* είναι και η ολοκλήρωση του σχεδιασμού για τον εξορθολογισμό του δικτύου. Μέσα στο 2005 θα γίνουν επιλεκτικές συγχωνεύσεις καταστημάτων και άνοιγμα νέων σε δυναμικά αναπτυσσόμενες περιοχές.

### **3.8) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Συμμαχίες της ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK**

Ο Όμιλος της *ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK* δείχνει ότι είναι εξωστρεφής μέσω της στρατηγικής συνεργασίας του με τη μεγαλύτερη γαλλική τράπεζα, την *CREDIT AGRICOLE*. Η συνεργασία με την *CREDIT AGRICOLE* είναι πολύ περισσότερο από μια απλή συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας.

Η στρατηγική αυτή συμμαχία είναι μια μακροχρόνια συνεργασία που αποβλέπει στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στην αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των δύο τραπεζών, τόσο σε επίπεδο Τράπεζας με την ενεργή συμμετοχή στελεχών της στη Διοίκηση της Τράπεζας, όσο και σε επίπεδο Ομίλου με τη δημιουργία νέων εταιρειών, με επικεντρωμένο ενδιαφέρον στη Διαχείριση Διαθεσίμων, στην Επενδυτική Τραπεζική, στις Τραπεζοασφάλειες και στην Καταναλωτική Πίστη. Η *CREDIT AGRICOLE* δραστηριοποιείται στους χώρους αυτούς πολλά χρόνια, τόσο σε Ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο (Ασία, Μέση Ανατολή κ.αλ.), κάτι το οποίο δημιουργεί την αίσθηση ότι μπορεί να βοηθήσει με την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών στην ανάκτηση του απολεσθέντος μεριδίου της αγοράς αλλά και στην επέκταση της *ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK* σε Διεθνές επίπεδο.

Σε επίπεδο Τράπεζας, η *CREDIT AGRICOLE* συμμετέχει μέσω της ανταλλαγής τεχνογνωσίας σε αρκετούς τομείς, και ειδικά στον τομέα ανάπτυξης των εναλλακτικών δικτύων και στρατηγικού marketing, λόγω της σημασίας που αυτά έχουν στην οργανική ανάπτυξη της Τράπεζας.

Σε επίπεδο Ομίλου έχει ήδη αρχίσει η λειτουργία της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ASSET MANAGEMENT*, η οποία αποτελεί από κοινού εταιρεία της *ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK* και της *CREDIT AGRICOLE Asset Management*, με αντικείμενο δραστηριότητας τη διαχείριση επενδυτικών κεφαλαίων θεσμικών επενδυτών. Εκτός από την *ΕΜΠΟΡΙΚΗ ASSET MANAGEMENT*, η στρατηγική συμμαχία επεκτείνεται και στην δημιουργία άλλων δύο θυγατρικών εταιρειών με ισόποση συμμετοχή της *ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK* και της *CREDIT AGRICOLE*. Συγκεκριμένα:

- Συνεχίζεται η συνεργασία των δύο τραπεζικών ιδρυμάτων με την λειτουργία της *ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΖΩΗΣ Α.Ε.*, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο των ασφαλειών ζωής.

- Προχωρά η συνεργασία με τη Sofinco, θυγατρική της *CREDIT AGRICOLE* στον τομέα της καταναλωτικής πίστης. Αποτέλεσμα αυτής της συνεργασίας είναι η δημιουργία της *ΕΜΠΙΡΙΚΗ CREDICOM A.E.*, μία νέα Τράπεζα, η οποία και δραστηριοποιείται στον χώρο της καταναλωτικής πίστης.

Από την πλευρά τους οι Γάλλοι, που ελέγχουν ποσοστό 11% και διαθέτουν το δικαίωμα πρώτης άρνησης, έχουν επανειλημμένως εκφράσει την άποψη ότι θα εξετάσουν το ενδεχόμενο να αυξήσουν τη συμμετοχή τους σε περίπτωση που λυθεί το Ασφαλιστικό με τέτοιο τρόπο που να μην επηρεάζει τη μελλοντική ανάπτυξη της τράπεζας, αποκτώντας σε πρώτη φάση το ποσοστό που κατέχει το Δημόσιο μέσω της ΔΕΚΑ, ύψους 9,5%. Τα Ταμεία ελέγχουν πρόσθετο ποσοστό περίπου 33,5%. Μέσα σε αυτό το κλίμα, κινείται και η επιλογή της κυβέρνησης να καταργήσει στην ουσία το Ταμείο των υπαλλήλων της *EMPORIKI BANK* από την 1/1/2006.

Σε δεύτερη φάση, η μακροπρόθεσμη στρατηγική της *CREDIT AGRICOLE* κινείται στον χώρο της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου. Συγκεκριμένα, μέσω αγορών και αυξήσεων μετοχικού κεφαλαίου, οι Γάλλοι εμφανίζονται διατεθειμένοι να ενισχύσουν το ποσοστό τους στο 33%. Εξάλλου, τόσο η προηγούμενη όσο και η σημερινή κυβέρνηση έχουν εκφράσει κατ' επανάληψη την πρόθεση για σταδιακή μείωση της συμμετοχής του Δημοσίου στην τράπεζα ώστε να εκχωρηθεί σταδιακά το management σε ιδιώτες. Ωστόσο, κρίσιμη παράμετρος στο θέμα της στρατηγικής συμμαχίας της *EMPORIKI BANK* και της *CREDIT AGRICOLE* είναι η σύμβαση που έχει υπογράψει η *CREDIT AGRICOLE* με το ελληνικό Δημόσιο όπου και προβλέπεται η δυνατότητα αποχώρησης των Γάλλων το έτος 2007.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (CASE STUDY) ΤΗΣ *EFG EUROBANK ERGASIAS*

#### 4.1) Συνοπτική Παρουσίαση του Τραπεζικού Ιδρύματος της *EFG EUROBANK ERGASIAS*

Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία "Ευρωεπενδυτική Τράπεζα". Σήμερα, προσφέρει πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ιδιώτες, επιχειρήσεις και θεσμικούς πελάτες. Η Τράπεζα καταλαμβάνει ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* κατέχει την πρώτη θέση στις χορηγήσεις καταναλωτικών δανείων, πιστωτικών καρτών και δανείων προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων. Επιπλέον, ο Όμιλος κατέχει ηγετική θέση στην επενδυτική τραπεζική, μέσω της "EFG Telesis Finance", και στα προϊόντα κεφαλαιαγοράς, μέσω της "EFG Eurobank Χρηματιστηριακή", ενώ διαθέτει ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα στο χώρο της διαχείρισης περιουσίας ιδιωτών (private banking) και σημαντική παρουσία στην τραπεζική επιχειρήσεων.

Η μετοχική σύνθεση της μητρικής εταιρίας της *EFG EUROBANK ERGASIAS*, με έλεγχο 41,2% των μετοχών, είναι το EFG Group, τραπεζικός όμιλος, συμφερόντων της οικογένειας Λάτση, με έδρα τη Γενεύη. Η πλειοψηφία των μετοχών ελέγχεται από ευρεία μετοχική βάση άνω των 330.000 ιδιωτών και θεσμικών μετόχων.

#### 4.1.1) Συνοπτικά Οικονομικά Στοιχεία του Τραπεζικού Ιδρύματος της *EFG EUROBANK ERGASIAS*

Τα συνοπτικά ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία<sup>3</sup> σε εκατ. ευρώ (€) της *EFG EUROBANK ERGASIAS* όπως αυτά διαμορφώθηκαν κατά τις δύο τελευταίες χρήσεις είναι τα ακόλουθα:

	2004	2003
Καθαρά Έσοδα Τόκων	1.037,50	848,9
Καθαρά Έσοδα Προμηθειών	362,4	310,1
Κέρδη Χρήσεως Προ Φόρων	526,8	382,6
Απαιτήσεις κατά Πιστωτικών Ιδρυμάτων	614	886
Σύνολο Ενεργητικού	31.939	28.03
Υποχρεώσεις προς Πελάτες	18.209	17.308
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	1.94	1.793

<sup>3</sup> Πηγή: <http://www.capitallinkgreece.com>

## 4.2) Εταιρική Αποστολή – Όραμα της EFG EUROBANK ERGASIAS

Ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* έχει στηρίξει την ύπαρξη και την πρωτοπορία του σε ένα όραμα:

*«Να είναι η Τράπεζα πρώτης επιλογής για τους Έλληνες πελάτες και για το ευρύτερο κοινό των πελατών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, λειτουργώντας παράλληλα με αίσθημα ευθύνης έναντι των μετόχων της και του κοινωνικού συνόλου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.»*

Το όραμα αυτό καθοδηγεί την καθημερινή δραστηριότητα του Ομίλου και αποτελεί το θεμέλιο λίθο στην ανάπτυξή του τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η δυναμική ανάπτυξη του Ομίλου βασίζεται επιπλέον σε μία σειρά αξιών: Αξιοκρατία, Ομαδικότητα, Ποιότητα, Εμπιστοσύνη, Αποτελεσματικότητα, Δημιουργικότητα, Σεβασμός στον Άνθρωπο, Κοινωνική Προσφορά.

Για την Τράπεζα *EFG EUROBANK ERGASIAS*, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί θεμελιώδη στρατηγικό στόχο, ο οποίος συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και στη βιώσιμη ανάπτυξή της.

Μέσα στο πλαίσιο των αξιών που την εκπροσωπούν και την εκφράζουν, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* έχει υιοθετήσει την αρχή της υπεύθυνης δραστηριότητας και της ουσιαστικής κοινωνικής συνεισφοράς, επιστρέφοντας έτσι στην κοινωνία, με τρόπο εποικοδομητικό και δημιουργικό, ένα μέρος του οικονομικού αποτελέσματος που επιτυγχάνει. Η κοινωνική ευθύνη της Τράπεζας πηγάζει από δικές της οικειοθελείς δεσμεύσεις απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία.

Το πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που έχει υιοθετήσει και συνεχίζει να αναπτύσσει η Τράπεζα, αποσκοπεί:

- α) στη χρηστή εταιρική διακυβέρνηση,
- β) στην ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών και
- γ) στην αδιάλειπτη προσφορά που βαδίζει παράλληλα με την αναπτυξιακή της πορεία.

## 4.3) Ανάλυση Στρατηγικής του Εξωτερικού Περιβάλλοντος της EFG EUROBANK ERGASIAS

Τα τελευταία χρόνια η *EFG EUROBANK ERGASIAS* είναι γνωστή ως ο όμιλος με τις περισσότερο απρόβλεπτες κινήσεις που επιδιώκει την κυριαρχία του στο ελληνικό τραπεζικό πεδίο ενώ παράλληλα κατέχει την τρίτη θέση κατάταξης μεταξύ των ελληνικών τραπεζών πίσω από την *ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ* και την *ALPHA BANK*. Από 7 καταστήματα και 300 άτομα προσωπικό το 1990, η σημερινή *EFG*

*EUROBANK ERGASIAS* διαθέτει πάνω από 300 καταστήματα και απασχολεί πάνω από 13.000 άτομα προσωπικό, εμφανίζει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* έχει ως εξής.

#### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΟ / ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ*

Σε αντίθεση με την *EMPORIKI BANK*, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* λειτουργεί με καθαρά ιδιωτικούς όρους και εφαρμόζει στρατηγικές που ως στόχο έχουν την μεγιστοποίηση του κέρδους χωρίς να υπάρχει άμεση συσχέτιση με το πολιτικό περιβάλλον και τις τυχόν μεταβολές που προκαλούνται σε αυτό. Η οικονομική διάσταση είναι πιο ουσιαστική για την *EFG EUROBANK ERGASIAS* αφού θα πρέπει να προσαρμόζει την μακροπρόθεσμη στρατηγική της σε αυτές τις αλλαγές όπως ακριβώς συνέβη με την υιοθέτηση του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος.

#### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ / ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ*

Η εφαρμοσμένη κοινωνικοπολιτιστική στρατηγική του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* δείχνει και την στρατηγική που ακολουθεί η Τράπεζα εις ό,τι αφορά τον τομέα αυτό.

Ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS*, από την ίδρυση του, έχει συνδυάσει την επιτυχημένη αναπτυξιακή πορεία με μία ευρεία κοινωνική παρουσία μέσα από προγράμματα και δράσεις σε τομείς όπως η Παιδεία, ο Πολιτισμός και ο Αθλητισμός, αλλά και μέσα από μία ευρύτερη κοινωνική ευθύνη σε θέματα περιβάλλοντος. Η δραστηριότητα αυτή αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής της Τράπεζας, καθώς η Διοίκηση πιστεύει ότι μία δυναμική και επιτυχημένη επιχείρηση οφείλει να συμμετέχει ενεργά και να συνεισφέρει δημιουργικά στο κοινωνικό γίγνεσθαι. Είναι απαραίτητο η κοινωνική προσφορά να παρακολουθεί, χωρίς υστέρηση, την αναπτυξιακή πορεία του Ομίλου, αντανακλώντας έτσι τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και τις αξίες της Τράπεζας και των ιδρυτών της.

Από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης της, η Τράπεζα έχει αναπτύξει σημαντικές και μακροχρόνιες στρατηγικές με φορείς που προάγουν τον πολιτισμό και την τέχνη, πιστεύοντας ότι η υποστήριξη πολιτιστικών φορέων και οργανισμών αποτελεί πράξη μείζονος κοινωνικής και εθνικής σημασίας.

Στο πλαίσιο αυτό ανανεώθηκε, μέσα στη χρονιά, η χορηγία της *EFG EUROBANK ERGASIAS* προς την «KAMEPATA - Ορχήστρα των Φίλων της Μουσικής» του Μεγάρου Μουσικής Αθηνών για τρία ακόμη χρόνια, ως το 2006. Η χορηγία προς την ορχήστρα άρχισε το 1994, όταν η τελευταία έκανε τα πρώτα της βήματα στο ελληνικό πολιτιστικό και μουσικό στερέωμα.

Επίσης, η Τράπεζα ανανέωσε ως το 2007 τη χορηγία της προς το «Παιδικό Στέκι - θέατρο Κατίνα Παξινού» του Εθνικού θεάτρου. Το Παιδικό Στέκι έχει διανύσει μία

δεκαετία και πλέον επιτυχιών στο χώρο του παιδικού θεάτρου με έργα που έχουν αγαπήσει παιδιά όλων των ηλικιών. Με τη συνεργασία της Τράπεζας, το Παιδικό Στέκι έδωσε 228 παραστάσεις το 2004, προσφέροντας πολιτιστικό έργο στα παιδιά, όχι μόνο της πρωτεύουσας, αλλά και της ελληνικής περιφέρειας.

Το 2004, η Τράπεζα εγκαινίασε δύο νέες χορηγικές δράσεις στο χώρο της Τέχνης, τις οποίες συνέδεσε με τη Διεύθυνση Private Banking. Η πρώτη δράση αφορά στη συνεργασία της Τράπεζας με την Εθνική Πινακοθήκη, το σημαντικότερο Μουσείο Ιστορίας της Τέχνης στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής, και με την οικονομική υποστήριξη της Τράπεζας, στην επόμενη τριετία θα πραγματοποιηθούν τρεις μεγάλες εκθέσεις. Η πρώτη από αυτές, με τίτλο «Μυθολογίες του Καθημερινού», εγκαινιάστηκε το Νοέμβριο του 2004 στην Εθνική Πινακοθήκη και ήταν η πρώτη αναδρομική έκθεση του μεγάλου Έλληνα καλλιτέχνη Αλέκου Φασιανού που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα.

Η δεύτερη δράση αφορά στη συνεργασία με την Ανωτάτη Σχολή Καλών Τεχνών. Στο πλαίσιο της συνεργασίας αυτής, η Διεύθυνση Private Banking της *EFG EUROBANK ERGASIAS* επιβραβεύει, κάθε χρόνο, με χρηματικό έπαθλο τους τρεις αποφοίτους του Πτυχιακού Προγράμματος της Ανωτάτης Σχολής Καλών Τεχνών που συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία. Επιπλέον, η Τράπεζα διοργανώνει, σε ετήσια βάση, ειδική εκδήλωση στην οποία οι βραβευμένοι εκθέτουν τα έργα τους στο ευρύτερο κοινό και στο κοινό των πελατών του Private Banking της Τράπεζας. Στόχος της πρωτοβουλίας αυτής είναι η υποστήριξη της νέας γενιάς των Ελλήνων εικαστικών καλλιτεχνών, ώστε μακροπρόθεσμα να δημιουργηθεί ένας θεσμός που θα στηρίζει και θα προάγει την ελληνική τέχνη και δημιουργία.

#### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ*

Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* με δυναμικό άνω των 13.700 ανθρώπων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, εγχώριο δίκτυο άνω των 300 καταστημάτων και 700 ATM και με την αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων (phone banking, ηλεκτρονική τραπεζική, και mobile banking) η Τράπεζα επιτυγχάνει τη διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών της πανελλαδικά. Η υπηρεσία e-banking μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από ιδιώτες αλλά και από τις επιχειρήσεις προσφέροντας μία ευρεία γκάμα λειτουργιών μέσα σε ένα ιδιαίτερα ευέλικτο και ασφαλές περιβάλλον 24 ώρες το 24ωρο, 7 μέρες την εβδομάδα, εύκολα και με ασφάλεια.

Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* προσφέρει τον πιο ευκίνητο τρόπο συνεργασίας, την Υπηρεσία Ηλεκτρονικής Τραπεζικής μέσω Κινητού Τηλεφώνου (m-Banking), δίνοντας τη δυνατότητα για συναλλαγές με άμεσο τρόπο με την Τράπεζα από όπου και αν βρίσκονται οι συναλλασσόμενοι μέσω του κινητού τηλεφώνου.

Σε αντίθεση με την *EMPORIKI BANK*, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* προσαρμόστηκε γρηγορότερα στο νέο περιβάλλον πετυχαίνοντας σημαντικές οικονομίες στον τομέα αυτόν. Αποτέλεσε δε, συγκριτικό πλεονέκτημα του Ομίλου για την παραπέρα εξέλιξη του αφού κατάφερε να ανταποκριθεί άμεσα στις προσδοκίες των καιρών και να

κερδίσει γρήγορα την εμπιστοσύνη των συναλλασσόμενων. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική επιδίωξη της *EFG EUROBANK ERGASIAS* συνίσταται στην εξοικονόμηση κόστους των υποκαταστημάτων με την παράλληλη ανάπτυξη τεχνολογικών δυνατοτήτων τέτοιων που να επιτρέπουν την εξυπηρέτηση των πελατών χωρίς να χρειάζεται να προσέλθουν εντός του καταστήματος. Επίσης, η Τράπεζα αναπτύσσει την παρουσία της στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή. Η στρατηγική συνεργασία με τον Όμιλο *EFG BANK EUROPEAN FINANCIAL GROUP*, με έδρα τη Γενεύη, διευκολύνει την πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές.

#### **4.4) Ανάλυση Στρατηγικής του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της EFG EUROBANK ERGASIAS**

##### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ EFG EUROBANK ERGASIAS*

Προκειμένου να κατανοήσουμε το εσωτερικό περιβάλλον της *EFG EUROBANK ERGASIAS* πρέπει να δώσουμε την εικόνα του οργανογράμματος<sup>4</sup>. Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος θα μας βοηθήσει μαζί με το μακροοικονομικό και μικροοικονομικό περιβάλλον να παρουσιάσουμε πιο ολοκληρωμένα την εφαρμοζόμενη εταιρική στρατηγική καθώς και τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους της *EFG EUROBANK ERGASIAS* για να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις. Το οργανόγραμμα δραστηριοποίησης της Τράπεζας παρουσιάζεται παρακάτω:

---

<sup>4</sup> Πηγή: Ιστοσελίδα *EFG EUROBANK ERGASIAS*: <http://www.eurobank.gr>



<b>ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>		
<b>ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ</b>	<b>ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ</b>	<b>ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΟΣ (TREASURY)	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ	INTERNATIONAL PRIVATE BANKING
INVESTMENT BANKING	DIRECT BANKING	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ & ΑΠΟΤΑΜΙΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ CREDIT CONTROL (ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ)
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ (BUSINESS CREDIT)	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (OPERATIONS)
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (CORPORATE BANKING )	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΤΕΣ
	ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΛΟΚΩΝ
	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ	DOMESTIC PRIVATE BANKING
	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ MARKETING	

Η στρατηγική της *EFG EUROBANK ERGASIAS* εφαρμόζεται από τις επιμέρους Διευθύνσεις της Τράπεζας σύμφωνα με την ιεραρχική δομή που παρουσιάζεται παραπάνω. Η Διεύθυνση Μεγάλων Επιχειρήσεων (Corporate Banking), δραστηριοποιείται στο χώρο της χρηματοδότησης των μεγάλων εταιριών. Η Διεύθυνση Επιχειρηματικής Πίστης (Business Credit) απευθύνεται σε ελεύθερους επαγγελματίες και σε μικρομεσαίες εμπορικές και βιομηχανικές μονάδες, προσφέροντας σύγχρονες και εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης σε συνάλλαγμα για απόκτηση κεφαλαίου κίνησης ή πάγιου εξοπλισμού. Επίσης, η Διεύθυνση Χρηματοδότησης της Ναυτιλίας (Shipping), συμμετέχει τόσο με απευθείας χρηματοδοτήσεις όσο και μέσω της διοργάνωσης κοινοπρακτικών δανείων.

Σημαντικός είναι, επίσης, ο ρόλος που διαδραματίζει η Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων και Συναλλάγματος (Treasury). Το Treasury αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την εύρυθμη λειτουργία της *EFG EUROBANK ERGASIAS* και την παροχή υψηλής στάθμης υπηρεσιών στην πελατεία της, και ίσως είναι το κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων τραπεζικών οργανισμών. Η Διεύθυνση αυτή δραστηριοποιείται ενεργά στην ελληνική και στις διεθνείς αγορές χρήματος, αξιών και συναλλάγματος, έχει την ευθύνη εξεύρεσης σύγχρονων και αποτελεσματικών τρόπων χρηματοδότησης και διαχείρισης σε διεθνή πλαίσια της

ρευστότητας μεγάλων πελατών και ενεργεί ως σύμβουλος επενδύσεων σε αμοιβαία κεφάλαια και επιχειρήσεις.

#### *ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ*

Η Δ/ση Ανθρωπίνου Δυναμικού αναζητά τα μελλοντικά στελέχη της *EFG EUROBANK ERGASIAS* μέσα από τα καλύτερα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα αλλά και στο Εξωτερικό. Κάθε χρόνο στελέχη από την Δ/ση Ανθρωπίνου Δυναμικού και από διάφορους άλλους τομείς της Τράπεζας, επισκέπτονται Ιδρύματα Ανωτάτης και Ανώτερης Εκπαίδευσης. Παράλληλα το Τμήμα Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού της Δ/σης Ανθρωπίνου Δυναμικού, έχει ξεκινήσει επαφές με τους ελληνόφωνους φοιτητές που φοιτούν στα πιο φημισμένα Πανεπιστήμια σε Ευρώπη και ΗΠΑ. Η Τράπεζα *EFG EUROBANK ERGASIAS* αποσκοπεί μέσω αυτών των επαφών και επισκέψεων στη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής που στόχο έχει την ανάδειξη μιας αστείρευτης πηγής νεανικού επιχειρηματικού ταλέντου που θα συνεισφέρει στην διατήρηση της ισχύος και της ανταγωνιστικότητας της Τράπεζας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της.

#### **4.5) Εφαρμοσμένη Μακροπρόθεσμη Εταιρική Στρατηγική της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Κεντρικός στρατηγικός στόχος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* είναι να κατορθώσει να αντιμετωπίσει με επιτυχία τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Οι επιμέρους μακροπρόθεσμες στρατηγικές που θα της επιτρέψουν να αντεπεξέλθει στην προσπάθεια ισχυροποίησης του ρόλου της στο νέο τραπεζικό τοπίο που προκύπτει από την διεθνοποίηση των συναλλαγών είναι οι εξής:

- Η ακόμα πιο έντονη παρουσία της Τράπεζας στην εγχώρια αγορά χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και λειτουργιών.
- Η συνεχής επέκταση του δικτύου.
- Η συνεχής εκπαίδευση και πλήρης αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Βασική στρατηγική επιλογή της *EFG EUROBANK ERGASIAS* είναι να γίνει μια περιφερειακή διεθνής τράπεζα με ισχυρή παρουσία στο βαλκανικό χώρο και διασυνδέσεις σε όλη την Ευρώπη, έτσι ώστε να εξυπηρετεί όχι μόνο τους Έλληνες επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή, αλλά και να λειτουργεί ως ο ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ των διεθνών επενδυτών και της αγοράς αυτών των χωρών.

Η υλοποίηση των παραπάνω στόχων είναι απαραίτητη αλλά παράλληλα απαιτεί σκληρή προσπάθεια. Η πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων θα οδηγήσουν την Τράπεζα με επιτυχία στο μέλλον, προσβλέποντας με εμπιστοσύνη και ετοιμότητα στην

επιτυχή αντιμετώπιση των όποιων μελλοντικών προκλήσεων που δημιουργούνται από την παγκοσμιοποίηση των αγορών.

Ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* εφαρμόζει συγκεκριμένες στρατηγικές για την αντιμετώπιση του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού από τα υπόλοιπα τραπεζικά ιδρύματα. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* καταλαμβάνει ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς και κατέχει την πρώτη θέση στις χορηγήσεις καταναλωτικών δανείων, πιστωτικών καρτών και δανείων προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων. Επιπλέον, ο Όμιλος κατέχει ηγετική θέση στην επενδυτική τραπεζική, μέσω της "EFG Telesis Finance", και στα προϊόντα κεφαλαιαγοράς, μέσω της "EFG Eurobank Χρηματιστηριακή".

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*

Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* ακολουθεί συγκεκριμένη μακροπρόθεσμη στρατηγική για επιχειρήσεις με κύκλο πωλήσεων 2,5 εκ. ευρώ. Σχεδιάζονται, ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα που διευκολύνουν τη λειτουργία και προωθούν την ανάπτυξή τους. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να αναφερθούμε στα προγράμματα Επαγγελματικού Εξοπλισμού. Κατ' αρχήν, υπάρχει το πρόγραμμα «Ανοικτού Επαγγελματικού Εξοπλισμού» όπου το ύψος χρηματοδότησης φθάνει έως το 120% του κόστους αγοράς εξοπλισμού για να καλύπτονται και οι επιπλέον δαπάνες που προκύπτουν από την επένδυση μίας ΜΜΕ (πληρωμή ΦΠΑ, διαμόρφωση χώρου, κ.α.), η διάρκεια του φθάνει έως τα 10 έτη ενώ σε περίπτωση πρόωρης αποπληρωμής δεν υπάρχει οποιαδήποτε επιβάρυνση όποτε και αν γίνει αυτή. Παράλληλα, λειτουργεί το πρόγραμμα «Ευέλικτο Πρόγραμμα Επαγγελματικού Εξοπλισμού» όπου εκτός από τα χαρακτηριστικά του προηγούμενου, προβλέπεται δυνατότητα προγραμματισμού των δόσεων σε μηνιαίες ή τριμηνιαίες ενώ το επιτόκιο παραμένει σταθερό για 1 έτος και κατόπιν μετατρέπεται σε κυμαινόμενο με καμία περαιτέρω απαίτηση για επιπλέον εξασφαλίσεις.

Επιπρόσθετα, ακολουθούνται συγκεκριμένες στρατηγικές για την επαγγελματική στέγη των ΜΜΕ με χρηματοδότηση έως και 100% του κόστους της επένδυσης, επιτόκιο κυμαινόμενο, φορολογικές απαλλαγές από τόκους και αποσβέσεις ενώ υπάρχει και μεγάλη διάρκεια η οποία μπορεί να φθάσει έως και τα 15 έτη.

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΙΔΙΩΤΩΝ*

Αναφορικά με την εφαρμοζόμενη στρατηγική στις καταθέσεις των ιδιωτών, υφίσταται ο λογαριασμός Super Ταμειυτήριο ο οποίος συμβάλλει στην διεκπεραίωση καθημερινών συναλλαγών, εξασφαλίζοντας ρευστότητα και ταυτόχρονα υψηλές αποδόσεις χωρίς την υποχρέωση δέσμευσης οποιουδήποτε ποσού. Παρέχει τη δυνατότητα χορήγησης κάρτας αυτόματης εξυπηρέτησης 24Link και Visa, χρήσης της υπηρεσίας Europhone Banking, σύνδεσης του λογαριασμού με πάγιες εντολές και ενημέρωσης του πελάτη με βιβλιάριο ή μηνιαίο statement. Ακόμη, ο λογαριασμός Prime αποτελεί συνδυασμό καταθετικού και επενδυτικού λογαριασμού όπου τα κεφάλαια που

κατατίθενται σε αυτό το λογαριασμό τοποθετούνται κατά ένα ποσοστό σε ειδικό συνδυασμό από Αμοιβαία Κεφάλαια ενώ το υπόλοιπο κεφάλαιο τοποθετείται σε ευρική κατάθεση. Τέλος, προσφέρονται επίσης λογαριασμοί όψεως ιδιωτών-εταιριών με δυνατότητα παροχής μπλοκ επιταγών και υπερανάλιξης ποσών.

Ακόμη, υπάρχει ο λογαριασμός Euro 1, για άτομα υψηλών εισοδηματικών κλιμακίων ο οποίος συνδυάζει τις ευκολίες ενός τρεχούμενου λογαριασμού με έναν επενδυτικό λογαριασμό. Οι λογαριασμοί προθεσμίας προσαρμόζονται στις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πελατών.

Στον τομέα συναλλάγματος προσφέρεται μεγάλη ελευθερία επιλογών, ανταγωνιστικά επιτόκια και ευελιξία μετατροπής του κεφαλαίου μεταξύ νομισμάτων, επιτρέποντας την διενέργεια με εύκολο τρόπο, επενδύσεων στο εξωτερικό.

### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟ PRIVATE BANKING*

Στον τομέα του Private Banking, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Κάθε πελάτης του Private Banking της *EFG EUROBANK ERGASIAS* θεωρείται ξεχωριστός με διαφορετικούς στόχους και επιδιώξεις. Η αναγνώριση και διαχείριση των τραπεζικών αναγκών του είναι το δυνατό σημείο του Private Banking. Μέσα από μια εξατομικευμένη διαδικασία ο Private Banker αξιολογεί το επενδυτικό profile του πελάτη και σχεδιάζει μαζί του στρατηγικές προτάσεις για την ορθολογικότερη διαχείριση της περιουσίας του. Η σχέση που δημιουργείται είναι δυναμική. Οι Private Bankers παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις στις αγορές χρήματος και κεφαλαίων, ενημερώνουν τον πελάτη για την πορεία του χαρτοφυλακίου και εξετάζουν τις πιθανές αλλαγές στη διάρθρωσή του. Οι Private Bankers προσφέρουν μία ευρύτατη γκάμα επιλογών, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- Προτάσεις για τη διαχείριση της συνολικής περιουσίας (Total Wealth Management).
- Υπηρεσία Θεματοφυλακής στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- Ελληνικά και Διεθνή Αμοιβαία Κεφάλαια της EFG A.E.Δ.Α.Κ.
- Πληροφορίες και αναλύσεις για την Ελληνική και τις Διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου.
- Επενδύσεις σε ομόλογα εσωτερικού και εξωτερικού.
- Επενδύσεις στο Ελληνικό και στα Διεθνή Χρηματιστήρια σε πραγματικό χρόνο.

Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* εφαρμόζει μακροπρόθεσμη στρατηγική η οποία προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες διαχείρισης χαρτοφυλακίων. Με τα προγράμματα Europrofiles προσφέρονται στους επενδυτές συνδυασμοί εναλλακτικών επενδυτικών προτάσεων.

Επιπλέον, μέσω της υπηρεσίας Λογαριασμού Τίτλων, η οποία παρακολουθεί τα ρευστά περιουσιακά στοιχεία του πελάτη, παρέχει υπηρεσίες φύλαξης και θεματοφυλακής, δυνατότητα αγοραπωλησίας μετοχών και τριμηνιαία ενημέρωση του πελάτη σχετικά με τη συνολική του θέση.

Επίσης, η στελεχωμένη μονάδα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (Europhone Banking) λειτουργεί χωρίς χρέωση ολόκληρο το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο παρέχοντας πρόσβαση στους πελάτες σε όλο το φάσμα των τραπεζικών συναλλαγών με ένα απλό τηλεφώνημα.

Τέλος, μέσω των θυγατρικών εταιριών της Eurobank Cards και EFG Eurobank Leasing A.E. προσφέρει στους πελάτες της πιστωτικές κάρτες Eurobank Visa και MasterCard που δίνουν τη δυνατότητα αγορών με δόσεις στην Ελλάδα και σε 13.000.000 επιχειρήσεις παγκοσμίως και υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης αντίστοιχα.

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΙΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ*

Η εφαρμοζόμενη στρατηγική που ακολουθείται από την EFG EUROBANK ERGASIAS αναφορικά με τις χορηγήσεις στοχεύει σε μία γκάμα πελατών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την διαφοροποίηση των στρατηγικών που ακολουθούνται προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Μεγάλων Επιχειρήσεων (Corporate Banking), δραστηριοποιείται στο χώρο της χρηματοδότησης των μεγάλων εταιριών. Μέσω της Διεύθυνσης Επιχειρηματικής Πίστης (Business Credit) απευθύνεται σε ελεύθερους επαγγελματίες και σε μικρομεσαίες εμπορικές και βιομηχανικές μονάδες, προσφέροντας εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης σε ευρώ ή σε συνάλλαγμα.

Στο πεδίο της αγοράς της στεγαστικής πίστης η *EFG EUROBANK ERGASIAS* προσφέρει ευέλικτα προγράμματα σε ευρώ ή σε συνάλλαγμα. Επιπλέον, η στελέχωση των σημείων πώλησης με εκπαιδευμένους οικοσυμβούλους βοηθά τον πελάτη να επιλέξει σωστά το πρόγραμμα που αρμόζει στις ανάγκες του.

Στο πεδίο της αγοράς της καταναλωτικής πίστης καλύπτονται όλες οι σύγχρονες απαιτήσεις μέσω ενός πλέγματος δανειακών προγραμμάτων. Το Ανοιχτό Δάνειο παρέχει στον δανειολήπτη γραμμή πίστωσης (credit line) μέχρι 3.000€ και ευελιξία στον τρόπο αποπληρωμής του. Επίσης, προσφέρονται δάνεια για αγορές καταναλωτικών αγαθών με δυνατότητα επιλογής μεταξύ σταθερού ή κυμαινόμενου επιτοκίου και διάρκειας αποπληρωμής. Στην καταναλωτική πίστη λειτουργεί και ένα ιδιαίτερα ελκυστικό πρόγραμμα το οποίο ονομάζεται “Δάνειο 12 για μισθωτούς” και το οποίο έχει κλιμακούμενο επιτόκιο βάσει της εκάστοτε οφειλής του κεφαλαίου, δηλαδή όσο περισσότερα χρήματα χρησιμοποιούνται, τόσο μειώνεται το επιτόκιο ενώ υπάρχει και ελευθερία αναλήψεων και καταθέσεων. Ακόμη, ενδιαφέροντα τραπεζικά προϊόντα είναι τα προσωπικά τοκοχρεολυτικά δάνεια, τα δάνεια αυτοκινήτου, τα φοιτητικά δάνεια και τα δάνεια για τα είδη διαρκείας.

Η πολιτική που έχει χαράξει ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στον τομέα των χορηγήσεων είναι μία στρατηγική η οποία διαπνέεται από πελατοκεντρική

διάθεση με αποκλειστικό στόχο την προσέγγιση μίας ευρείας γκάμας πελατών. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* αποτελεί την ηγέτιδα δύναμη στον τομέα των στεγαστικών δανείων αφού καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, τα τραπεζικά προγράμματα που λειτουργούν είναι το “Eurohome σταθερής περιόδου” όπου ανάλογα με την διάρκεια του δανείου καθορίζεται και το επιτόκιο ώστε να υπάρχει η σιγουριά της σταθερής δόσης, το “Eurohome επιδοτούμενο”, όπου παρέχεται η δυνατότητα επιδότησης είτε από το Ελληνικό Δημόσιο είτε από τον Οργανισμό Εργατικής Κατοικίας, το “Eurohome νέοι”, όπου απευθύνεται σε νέους και νέες από 25 έως 35 ετών, το “Eurohome περιόδου χάριτος”, όπου υφίσταται μία περίοδος χάριτος μέχρι τους 24 μήνες από την εκταμίευση του ώστε να ξεκινήσουν οι δόσεις αποπληρωμής του δανείου, το “Eurohome Ευρωπαϊκό”, όπου το επιτόκιο είναι συνδεδεμένο με το επιτόκιο του ευρώ της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και τέλος υπάρχει το νέο πρόγραμμα “EuroHome Μικτό”, όπου η δόση διαμορφώνεται από την αρχή για όλη την διάρκεια του δανείου, γιατί η επιλογή γίνεται από την αρχή με βάση το ποσοστό του δανείου που θέλει ο πελάτης να αποπληρώνει μόνο τους τόκους και το ποσοστό που θέλει να αποπληρώνει τόκους και κεφάλαιο.

#### *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΝ*

Μία σημαντική καινοτομία που έχει να παρουσιάσει *EFG EUROBANK ERGASIAS* είναι η στρατηγική που εφαρμόζει στον τομέα των ταξιδιών και των εισιτηρίων προκειμένου να μπορέσει να συνδέσει τις διακοπές και τα επαγγελματικά ταξίδια των πελατών της με την επέκταση της χρήσης πιστωτικών καρτών.

Πιο συγκεκριμένα, το Eurobank Travel απευθύνεται αποκλειστικά και μόνο σε όλους τους κατόχους πιστωτικών καρτών Eurobank και φροντίζει από την έκδοση ενός απλού ακτοπλοϊκού εισιτηρίου μέχρι την οργάνωση ολοκληρωμένων πακέτων διακοπών. Παρέχει την δυνατότητα για άτοκες δόσεις για συναλλαγές στο Eurobank Travel άνω των €90, παράδοση των εισιτηρίων στο σπίτι ή στον χώρο εργασίας του πελάτη χωρίς καμία επιβάρυνση, προνομιακές τιμές, αποκλειστικές προσφορές, τις καλύτερες προτάσεις διακοπών σε Ελλάδα και εξωτερικό, άμεση εξυπηρέτηση και εκπτώσεις έως και 40% στην έκδοση κουπονιών για τα parking μικρής διάρκειας του αεροδρομίου Ελευθέριος Βενιζέλος.

Συμπερασματικά, βασική μακροπρόθεσμη στρατηγική της τράπεζας είναι η διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους. Ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* διαθέτει ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα στο χώρο της διαχείρισης περιουσίας ιδιωτών (private banking) και σημαντική παρουσία στην τραπεζική επιχειρήσεων. Οι στρατηγικοί στόχοι περιλαμβάνουν:

1. την πελατοκεντρική προσέγγιση με εξειδικευμένα δίκτυα.
2. την πλήρη αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης.
3. την ενεργή προώθηση σταυροειδών πωλήσεων.

4. την πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές μέσω στρατηγικών συνεργασιών (EFG Group).
5. την επένδυση σε τεχνολογία για καλύτερη εξυπηρέτηση και μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.
6. το επαγγελματικό περιβάλλον που προάγει και επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητα.

Προκειμένου να προσφέρει αυξανόμενη επενδυτική αξία προς τους μετόχους της, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* ακολουθεί συγκεκριμένη αναπτυξιακή στρατηγική, η οποία συνοψίζεται στα εξής:

- Έμφαση σε τομείς υψηλής κερδοφορίας και ανάπτυξης.
- Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Πελατοκεντρική οργανωτική δομή.
- Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης.
- Επενδύσεις σε τεχνολογία.
- Επαγγελματισμός και δυναμισμός της διοίκησης και του προσωπικού.
- Ανάδειξη σε Τράπεζα πρώτης προτίμησης στην Ελλάδα με έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση.
- Ανάπτυξη παρουσίας στην ευρύτερη περιοχή (Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία) με εξαγωγή του εγχώριου επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου.

#### **4.6) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Διεθνοποίησης της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Το εκτενές δίκτυο της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στο εξωτερικό χαρακτηρίζεται από την επέκτασή του σε ανεπτυγμένες αγορές αλλά και από την προσπάθεια που καταβάλλει τα τελευταία δύο χρόνια για την εφαρμογή στρατηγικής Διεθνοποίησης στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

Οι συμμετοχές του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* σε θυγατρικές του εξωτερικού οι οποίες συμμετείχαν με την μέθοδο της πλήρους ενοποίησης κατά την κατάρτιση του ενοποιημένου ισολογισμού της 31/12/2004 είχαν ως εξής:

A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΟΜΙΛΟΥ
1	EFG PRIVATE BANK (LUXEMBOURG)	75%
2	EFG HELLAS P.L.C.	99,99%
3	EFG HELLAS (CAYMAN ISLANDS) L.T.D.	100%
4	BANCPOST S.A. (ROMANIA)	77,31%
5	EFG EUROBANK AD BEOGRAD (ΒΕΛΙΓΡΑΔΙ)	93,53%
6	EFG EUROBANK ERGASIAS INTERNATIONAL (CHANNEL ISLANDS) L.T.D.	99,00%
7	EFG LEASING E.A.D. ( BULGARIA)	100,00%

Κομβικό σημείο στην στρατηγική Διεθνοποίησης της *EFG EUROBANK ERGASIAS* αποτελεί η επέκτασή της στην Βαλκανική και ιδιαίτερα σε μία αγορά όπως είναι η σερβική όπου ο ανταγωνιστικός Όμιλος της *EMPORIKI BANK* δεν έχει είτε άμεση είτε έμμεση παρουσία. Πιο συγκεκριμένα, ο τραπεζικός Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* ανακοίνωσε ότι έλαβε τις εγκρίσεις από την Εθνική Τράπεζα της Σερβίας και την Σερβική Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς προκειμένου να προχωρήσει στην υποβολή Δημόσιας Πρότασης για την εξαγορά του 90% των μετοχών της *NACIONALNA STEDIONICA-BANKA (N.S.B.)*. Ο Όμιλος *EFG EUROBANK ERGASIAS* κατέχει ήδη ποσοστό 10% περίπου στην NSB, ενώ στις 24 Αυγούστου του 2005 υπέγραψε συμφωνία για την εξαγορά, από ιδιώτες μετόχους, του 49% του μετοχικού κεφαλαίου της σερβικής τράπεζας. Οι κινήσεις για την Διεθνοποίηση του Ομίλου δείχνουν και την μακροπρόθεσμη στρατηγική επιλογή η οποία εστιάζεται στην συνεχή επέκταση σε επιλεγμένες αγορές της Βαλκανικής. Ο Όμιλος *EFG EUROBANK ERGASIAS* θεωρεί ότι η σερβική αγορά παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης και είναι στρατηγικής σημασίας για την επέκταση των δραστηριοτήτων του στην περιοχή της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης.

Ο Όμιλος έχει ήδη επενδύσει περισσότερα από 50 εκατομμύρια ευρώ στην θυγατρική της τράπεζα *EFG EUROBANK A.D. BEOGRAD*, η οποία διαθέτει δίκτυο 20 καταστημάτων. Ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* σκοπεύει να συνδυάσει την υπάρχουσα πελατειακή βάση και το επεκτεινόμενο δίκτυο καταστημάτων της NSB με την τεχνογνωσία, την οικονομική ευρωστία και τη σημαντική εμπειρία της *EFG EUROBANK ERGASIAS* προς όφελος των επιχειρήσεων και ιδιωτών πελατών στη Σερβία.

Η *NACIONALNA STEDIONICA-BANKA (N.S.B.)* θα επωφεληθεί από τις συνέργιες στη σερβική αγορά και στην ευρύτερη περιοχή με στρατηγικούς στόχους να:



- γίνεται μια από τις κορυφαίες τράπεζες στη Σερβία, με έμφαση στην τραπεζική ιδιωτών και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- βελτιώσει διαρκώς την ποιότητα των υπηρεσιών της και να ενδυναμώσει τις πελατειακές της σχέσεις σε μακροπρόθεσμη βάση.
- διευρύνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω της προώθησης προϊόντων τα οποία έχουν ήδη αναπτυχθεί σε άλλες περιφερειακές αγορές.

Οι στρατηγικές κινήσεις της *EFG EUROBANK ERGASIAS* κατά το πρώτο εξάμηνο του 2005 είναι πολύ σημαντικές αφού μπορούν να μετατρέψουν την *EFG EUROBANK ERGASIAS* σε πρωταγωνιστή των τραπεζικών εξελίξεων στον τραπεζικό χώρο. Αναλυτικότερα, πρέπει να αναφερθεί, η στρατηγική κίνηση της ολοκλήρωσης στη Ρουμανία της εξαγοράς της *CAPITAL S.A.* και της εξ ολοκλήρου θυγατρικής της χρηματιστηριακής εταιρείας *CAPITAL SECURITIES S.A.*, μέλους του Χρηματιστηρίου του Βουκουρεστίου. Ακόμη μία διεθνοποιημένη στρατηγική κίνηση του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* είναι η ίδρυση θυγατρικής εταιρείας, της *EFG EUROBANK LEASING S.A.* στη Ρουμανία, η οποία και ανακοινώθηκε μέσα στο 2005. Η *EFG EUROBANK LEASING S.A.* έχει ως στρατηγικό στόχο να αξιοποιήσει τις σημαντικές προοπτικές και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες δυναμικής ανάπτυξης σε κάθε τομέα της αναπτυσσόμενης με ταχείς ρυθμούς ρουμανικής αγοράς leasing (οχήματα, εξοπλισμός και ακίνητα).

Η εξαγορά της *CAPITAL S.A.*, ακολούθησε εκείνη της *EFG INSTABUL SECURITIES A.S.* και εντάσσεται στην ευρύτερη στρατηγική του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* για την περαιτέρω διεύρυνση των δραστηριοτήτων της στις κεφαλαιαγορές και την επενδυτική τραπεζική στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* κατέληξε σε συμφωνία για την απόκτηση του ελέγχου της *HC ISTANBUL HOLDINGS S.A.*, μητρικής της χρηματιστηριακής εταιρείας *HC ISTANBUL MENKUL DEGERLER S.A.*, μέλους του Χρηματιστηρίου της Κωνσταντινούπολης. Η συμφωνία εξαγοράς υπεγράφη με τους διεθνείς θεσμικούς και ιδιώτες μετόχους της *HC ISTANBUL HOLDINGS S.A.*, μεταξύ των οποίων και η *HC SECURITIES & INVESTMENT S.A.E.*, η οποία ελέγχει το 55,90% της *HC ISTANBUL HOLDINGS S.A.*

Παράλληλα, στην Βουλγαρία δημιουργήθηκε νέα εταιρία Leasing με την επωνυμία *EFG LEASING E.A.D.* Η νέα εταιρία δραστηριοποιείται ήδη με επιτυχία προσφέροντας ευρύ φάσμα προϊόντων Leasing μέσω του δικτύου των 124 καταστημάτων της *POSTBANK A.D.* Στη Σερβία συνεχίστηκε η προσπάθεια επέκτασης και αναβάθμισης του δικτύου καταστημάτων, το οποίο ανέρχεται πλέον σε 18, με την Τράπεζα να παρέχει ήδη ευρύ φάσμα υπηρεσιών τόσο σε επίπεδο τραπεζικής επιχειρήσεων όσο και σε επίπεδο φυσικών προσώπων με αποτέλεσμα να καταλαμβάνει συνεχώς μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Ο τραπεζικός όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* εξασφάλισε από τις αρμόδιες ελληνικές αρχές την άδεια για τη λειτουργία υποκαταστήματος στην Πολωνία.

Το κατάστημα αναμένεται να λειτουργήσει στις αρχές του 2006 στην Βαρσοβία. Η λειτουργία του καταστήματος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στην πολωνική πρωτεύουσα εντάσσεται στην ανακοινωθείσα από το παρελθόν στρατηγική της, για ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του ομίλου στην τραπεζική αγορά της ευρύτερης περιοχής της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης. Στο πλαίσιο αυτό, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* μελετά τη δημιουργία δικτύου καταστημάτων στην Πολωνία για την ανάπτυξη των εργασιών της.

Σε γενικές γραμμές, η συνεισφορά των θυγατρικών βαλκανικών τραπεζών στα αποτελέσματα της *EFG EUROBANK ERGASIAS* διπλασιάστηκε το 2004 και διαμορφώθηκε σε 4%, με στόχο το 2009 οι δραστηριότητες στη Ν.Α. Ευρώπη να εισφέρουν το 20% των καθαρών κερδών, σε ενοποιημένη βάση. Το σύνολο του ενεργητικού των θυγατρικών τραπεζών σε Ρουμανία, Βουλγαρία και Σερβία διαμορφώθηκε σε 1,4 δισ. ευρώ στα τέλη Ιουνίου 2004, με τις συνολικές χορηγήσεις να φθάνουν τα 753 εκατ. ευρώ, εμφανίζοντας αύξηση 67% το πρώτο εξάμηνο του 2004 έναντι του πρώτου εξαμήνου 2003.

Οι κύριοι μακροπρόθεσμοι στόχοι της *EFG EUROBANK ERGASIAS* είναι η συνεχής διεύρυνση των δραστηριοτήτων της, και η ενίσχυση της παρουσίας της στη Ν.Α. Ευρώπη. Οι στόχοι αυτοί εναρμονίζονται απόλυτα με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της *EFG EUROBANK ERGASIAS*, που στόχο έχει την εδραίωση της *EFG EUROBANK ERGASIAS* ως ισχυρού χρηματοπιστωτικού ομίλου στην Ελλάδα και την ευρύτερη περιοχή. Οι προοπτικές της τράπεζας είναι ιδιαίτερα ευοίωνες για τη διετία 2005-2006, με στόχο της *EFG EUROBANK ERGASIAS* την αύξηση των κερδών ανά μετοχή άνω του 23% ετησίως. Στον στόχο αυτό, η συμβολή της στρατηγικής Διεθνοποίησης είναι τεράστια.

#### **4.7) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Συγχωνεύσεων, Απορροφήσεων και Εξαγορών της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Η στρατηγική που ακολουθεί ο όμιλος *EFG EUROBANK ERGASIAS* τα τελευταία έτη είναι, κατά κύριο λόγο, η στρατηγική ανάπτυξης που πραγματοποιείται μέσω της εξαγοράς άλλων τραπεζών και των συγχωνεύσεων. Η στρατηγική αυτή είναι απαραίτητη σε περιβάλλοντα όπως είναι το oligοπωλιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τράπεζες. Οι τρέχουσες συνθήκες της τραπεζικής αγοράς, αλλά και οι προοπτικές των εξελίξεων στο χώρο αυτό επηρεάζουν άμεσα το «στρατηγείο», το κέντρο λήψης αποφάσεων της *EFG EUROBANK ERGASIAS*. Ο υπάρχον ανταγωνισμός, που αναμένεται να ενταθεί στο άμεσο μέλλον και η νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται στον χώρο παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών θα ευνοήσουν εκείνους τους τραπεζικούς οργανισμούς που θα έχουν σημαντική παρουσία.

Επιπλέον, με την μακροπρόθεσμη στρατηγική των συγχωνεύσεων που ακολουθεί ο Όμιλος *EFG EUROBANK ERGASIAS* διευκολύνεται η υλοποίηση προγραμμάτων εκσυγχρονισμού και αναδιοργάνωσης καθώς και η επίλυση προβλημάτων όπως τα θέματα μηχανογράφησης, ανάπτυξης δικτύου, προώθησης νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων και εκπαίδευσης του προσωπικού που οδηγεί στην πλήρη και αποτελεσματική

αξιοποίησή του. Βασικός στρατηγικός στόχος είναι τα χρηματοοικονομικά προϊόντα που προσφέρονται να αποκτήσουν μεγάλη ποικιλία ενώ παράλληλα να επεκταθεί άμεσα το δίκτυο προώθησης και διάθεσης της *EFG EUROBANK ERGASIAS*. Κατά συνέπεια, θα ενισχυθεί ο ρόλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα και στη διαβαλκανική αγορά με περαιτέρω προώθηση της θέσης της μεταξύ των κυριοτέρων ευρωπαϊκών τραπεζών.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να κάνουμε μία αναδρομή στο πρόσφατο παρελθόν για να συνειδητοποιήσουμε την επιτυχία της στρατηγικής συγχωνεύσεων που ακολουθεί η *EFG EUROBANK ERGASIAS*. Η αρχή έγινε με την απόκτηση του 95% των μετοχών της *INTERBANK*. Επρόκειτο για τη μεγαλύτερη σύγχρονη τραπεζική επένδυση από ιδιώτη στην Ελλάδα ως εκείνη την εποχή. Αυτή η επένδυση διαμόρφωσε τις προϋποθέσεις να συγκροτηθεί μια νέα ευρύτερη γκάμα προϊόντων, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων και να διευρυνθεί η πελατειακή της βάση. Με αυτή τη κίνηση η *EFG EUROBANK ERGASIAS* μετετράπη σε εμπορική τράπεζα χωρίς να εξειδικεύεται αποκλειστικά στο corporate, investment και private banking. Μετά την εξαγορά της *INTERBANK* και την απορρόφησή της και την ένταξη στη νέα *EFG EUROBANK ERGASIAS* και των καταστημάτων της *CREDIT LYONNAIS*, σειρά είχε η *ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΡΗΤΗΣ*.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, έγιναν σημαντικές κινήσεις συγχώνευσης προκειμένου να μετατραπεί η *EFG EUROBANK ERGASIAS* σε έναν πραγματικά μεγάλο τραπεζικό Όμιλο. Η συνένωση των δυνάμεων της *EFG EUROBANK* με την *ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ* υπό το όνομα της *EFG EUROBANK A.E.* έδωσε σημαντική ώθηση στην πρόσθετη ανάπτυξη του ενιαίου τραπεζικού οργανισμού, εξασφαλίζοντας την παρουσία του με σημαντικό αριθμό υποκαταστημάτων στον ελληνικό χώρο για τη διάθεση προϊόντων σε ευρύτερο κοινό και τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στην κεφαλαιαγορά.

Από τις πλέον σημαντικές στρατηγικές κινήσεις της *EFG EUROBANK ERGASIAS*, αφορούν στην επιθετική εξαγορά σημαντικού πακέτου μετοχών της *ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*. Η σημαντικότερη συγχώνευση της *EFG EUROBANK ERGASIAS* έγινε πραγματικότητα με την συγχώνευση της *EFG EUROBANK A.E.* και της *ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*, από όπου και προέκυψε το όνομα *EFG EUROBANK ERGASIAS*. Η στρατηγική αυτή επιλογή έδωσε και το έναυσμα για την περαιτέρω ανάπτυξη της Τράπεζας, με τελικό αποτέλεσμα την μετατροπή της Τράπεζας από μία μεσαίου μεγέθους Τράπεζα σε έναν μεγάλο τραπεζικό Όμιλο, ο οποίος συμπεριλαμβάνεται μέσα στα τρία μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Ελλάδος.

Η στρατηγική των συγχωνεύσεων εσωκλείει τον αποτελεσματικότερο τρόπο μείωσης του λειτουργικού κόστους. Η μείωση αυτή θα γίνει μέσω οικονομιών κλίμακας οι οποίες θα επιτευχθούν μέσω επενδύσεων, θυγατρικών εταιριών, επιτελικών διευθύνσεων καθώς και του δικτύου του εξωτερικού. Ο επικείμενος συνδυασμός των οικονομικών στοιχείων τραπεζών, ειδικά στην περίπτωση που και οι δύο έχουν θετικά οικονομικά αποτελέσματα, όπως η περίπτωση της *EFG EUROBANK A.E.* με την *ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ* συμβάλλει σημαντικά στην κερδοφορία της (νέας) Τράπεζας.

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρθηκε και στην στρατηγική Διεθνοποίησης, ο Τραπεζικός Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* υπέγραψε συμφωνία για την εξαγορά από ιδιώτες μετόχους του 49% του μετοχικού κεφαλαίου της σερβικής τράπεζας *NACIONALNA STEDIONICA BANKA (N.S.B.)*. Η αγορά των μετοχών αυτών θα αυξήσει τη συμμετοχή του Τραπεζικού Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στο μετοχικό κεφάλαιο της NSB σε περίπου 60%, αφού ήδη ελέγχει ποσοστό 10% περίπου του συνόλου. Η NSB καλύπτει όλο το φάσμα τραπεζικών υπηρεσιών και διαθέτει δίκτυο 70 καταστημάτων που καλύπτει όλη τη Σερβία, με συνολικό ενεργητικό 122 εκατομμύρια ευρώ στο τέλος Ιουνίου 2005. Με την εξαγορά αυτή, ο Τραπεζικός Όμιλος της Eurobank ενδυναμώνει περαιτέρω την παρουσία του στην Σερβία-Μαυροβούνιο, η οποία αναδεικνύεται σε μια σημαντική αγορά της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης και παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Η NSB θα επωφεληθεί από τις σημαντικές συνέργειες που θα προκύψουν από το συνδυασμό της πελατειακής της βάσης, που περιλαμβάνει ένα σημαντικό αριθμό πελατών λιανικής τραπεζικής και τραπεζικής επιχειρήσεων, και του εθνικού δικτύου καταστημάτων της, με την τεχνογνωσία, την οικονομική ευρωστία και τη σημαντική εμπειρία του Τραπεζικού Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στις αγορές της περιοχής. Η στρατηγική επέκταση προς την Σερβία-Μαυροβούνιο, σε μία αγορά η οποία τώρα πλέον αρχίζει να αναπτύσσεται μετά τον πόλεμο που έλαβε χώρα εκεί θα συντελέσει στην εφαρμογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών επιλογών της *EFG EUROBANK ERGASIAS*.

Μέσα σε αυτή την πλαίσιο των επιθετικών εξαγορών που ακολουθεί ως μακροπρόθεσμη στρατηγική η *EFG EUROBANK ERGASIAS*, πρέπει να γίνει αναφορά στην τελευταία εξαγορά που ανακοινώθηκε μόλις στις 15/09/2005. Σύμφωνα με αυτήν την ανακοίνωση<sup>5</sup> αυτή, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* υπέγραψε συμφωνία για την εξαγορά του 25% του μετοχικού κεφαλαίου της *EFG PRIVATE BANK (LUXEMBOURG) S.A.*. Κατόπιν αυτού η *EFG EUROBANK ERGASIAS* θα ελέγχει το 100% της *EFG PRIVATE BANK (LUXEMBOURG) S.A.* Η εξαγορά τελεί υπό την έγκριση των αρμοδίων εποπτικών αρχών.

#### **4.8) Εφαρμοσμένες Στρατηγικές Συμμαχίες της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Η σημαντικότερη στρατηγική συμμαχία του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* ήταν με την μεγαλύτερη και ισχυρότερη γερμανική Τράπεζα, την *DEUTSCHE BANK* και είχε ξεκινήσει τον Δεκέμβριο του 1998. Κατά την σύναψη της στρατηγικής αυτής συμμαχίας, στόχος ήταν η δημιουργία ενός ενιαίου τραπεζικού οργανισμού με την υποστήριξη των Γερμανών της *DEUTSCHE BANK* που θα κατέχει κυρίαρχη θέση στην ελληνική αγορά και θα αποτελεί τη βάση της εξάπλωσής του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Δηλαδή, μια περιφερειακής εμβέλειας τράπεζα που θα μπορεί από προνομιακή θέση να συμμετάσχει στη δεύτερη και σημαντικότερη φάση των τραπεζικών συγχωνεύσεων που θα γίνουν στη χώρα μας.

<sup>5</sup> Ανακοίνωση στον τύπο στις 15/09/2005 με θέμα "Η Eurobank αποκτά το 100% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A."

Η σημασία της στρατηγικής συνεργασίας με την *DEUTSCHE BANK* αποκαλύπτεται απ'το γεγονός ότι η Τράπεζα κατάφερε να αρχίσει διαπραγματεύσεις για προώθηση εξειδικευμένων τραπεζικών προϊόντων και παροχή υπηρεσιών σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων τους. Για τον λόγο αυτό υπογράφηκαν επί μέρους συμφωνίες μεταξύ των επιμέρους τομέων των δύο τραπεζών, ανοίγοντας με αυτόν τον τρόπο τον δρόμο για την δημιουργία συνεργιών μεταξύ των δύο τραπεζών. Μάλιστα, η *DEUTSCHE BANK* είχε δείξει ενδιαφέρον για την αύξηση της συμμετοχής της στην *EFG EUROBANK ERGASIAS* που ενδεχομένως να έφθανε έως και το 20% του κεφαλαίου της.

Η συνέργια με μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες του κόσμου αποτέλεσε σημείο αναφοράς για την *EFG EUROBANK ERGASIAS* αφού δημιούργησε ένα πολύ ανταγωνιστικό σχήμα με διεθνή διάσταση, το οποίο εξασφάλισε στην *EFG EUROBANK ERGASIAS* την απαραίτητη στρατηγική στόχευση ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί και εκτός των ελληνικών συνόρων κάτι το οποίο φάνταζε δύσκολο με την τότε στρατηγική που είχε η Τράπεζα, η οποία ως βασικό μέλημα είχε την διασφάλιση των συμφερόντων της εντός των ελληνικών συνόρων.

Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών, η *DEUTSCHE BANK* αποχώρησε από την στρατηγική συμμαχία της με την *EFG EUROBANK ERGASIAS* και κατ' επέκταση από την Ελλάδα. Η αποχώρηση αυτή της *DEUTSCHE BANK* οφείλεται στη γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική της που προβλέπει αποχώρηση από μειοψηφικές της συμμετοχές σε εισηγμένες εταιρίες εντός κι εκτός Γερμανίας. Στο πλαίσιο αυτής της μακροπρόθεσμης στρατηγικής εντάσσεται και αποχώρηση της *DEUTSCHE BANK* να διαθέσει το πακέτο μετοχών 9,3% που κατείχε στην *EFG EUROBANK ERGASIAS*.

Ειδικότερα, όπως τονίστηκε από ανώτερα διοικητικά στελέχη της *DEUTSCHE BANK*, η απόφαση αυτήν δεν συνδέεται με την εμπιστοσύνη της γερμανικής τράπεζας προς τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας, του χρηματοπιστωτικού συστήματος αλλά και της ίδιας της *EFG EUROBANK ERGASIAS* αλλά πηγάζει από την γενικότερη στρατηγική της *DEUTSCHE BANK*. Απόδειξη αυτού είναι και το γεγονός ότι έχει ήδη ρευστοποιήσει συμμετοχές σε μεγάλες εταιρίες και οργανισμούς όπως είναι η Allianz, η Daimler Chrysler, αλλά και σε θυγατρικές της σε διάφορους τομείς όπως είναι τα ασφαλιστικά προϊόντα και η θεματοφυλακή

Εξάλλου η αποχώρηση της κορυφαίας γερμανικής τράπεζας από το μετοχικό κεφάλαιο της *EFG EUROBANK ERGASIAS* δεν επηρέασε τη γενικότερη συνεργασία των δύο τραπεζών που έχει αναπτυχθεί, ειδικότερα στον τομέα των ακινήτων (real estate).

Με την ολοκλήρωση της σχετικής διαδικασίας, το μεγαλύτερο μέρος από το "πακέτο" του 9,3% που είχε στην κατοχή της η *EFG EUROBANK ERGASIAS* διατέθηκε σε ξένους θεσμικούς. Με τον τρόπο διευρύνθηκε η μετοχική βάση της *EFG EUROBANK ERGASIAS*, ενώ δεν επηρεάστηκε η κερδοφορία της *EFG EUROBANK ERGASIAS* ούτε η μερισματική της απόδοση, σύμφωνα με εκτιμήσεις της τράπεζας αλλά και τα επίσημα οικονομικά στοιχεία που έχουν ανακοινωθεί τα τελευταία χρόνια.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι η *DEUTSCHE BANK* εκτιμάται ότι αποκόμισε κέρδη από την ρευστοποίηση της συμμετοχής της στην *EFG EUROBANK ERGASIAS*, καθώς η τιμή κτήσης ανά μετοχή ήταν 10 ευρώ, ενώ η τιμή πώλησης/μετοχή θα διαμορφώθηκε 13,5 ευρώ περίπου.

Συμπερασματικά, η στρατηγική συμμαχία που αναπτύχθηκε στο πρόσφατο παρελθόν με την *DEUTSCHE BANK* σε καμία περίπτωση δεν έμεινε ανεκμετάλλευτη. Η τεράστια πυγμή της γερμανικής τράπεζας καθώς και η μεγάλη εμπειρία της χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να ισχυροποιηθεί ο ρόλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στην Ελλάδα και γενικότερα στα Βαλκάνια. Αυτό συντελέστηκε με την από κοινού ανάληψη μιας πολιτικής για τα προσφερόμενα χρηματοοικονομικά προϊόντα καθώς και την από κοινού εκμετάλλευση των αγορών της Ανατολικής Ευρώπης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ (CASE STUDIES) ΤΗΣ *EMPORIKI BANK* ΚΑΙ ΤΗΣ *EFG EUROBANK ERGASIAS*

#### 5.1) Σύγκριση των Εφαρμοσμένων Στρατηγικών Εξωτερικού Περιβάλλοντος της *EMPORIKI BANK* και της *EFG EUROBANK ERGASIAS*

Η πολιτικοοικονομική διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος αντιμετωπίζεται από τους δύο τραπεζικούς Ομίλους. Η τελευταία δεκαετία χαρακτηρίστηκε από διαρκείς μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος και οι περισσότερες ελληνικές Τράπεζες διαφοροποίησαν την τακτική τους προκειμένου να αντεπεξέλθουν σε αυτό το νέο περιβάλλον. Η *EMPORIKI BANK* κινείται με σχετικά πιο βραδείους ρυθμούς σε σχέση με την *EFG EUROBANK ERGASIAS* κάτι το οποίο οφείλεται και στην εξάρτηση που έχει από το κράτος και την εκάστοτε κυβέρνηση. Οι πολιτικές αλλαγές επιδρούν καταλυτικά στο management της *EMPORIKI BANK* αφού η εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία προκαλεί ραγδαίες και συνήθως ριζικές αλλαγές στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ακολουθηθεί μία σταθερή και ξεκάθαρη μακροπρόθεσμη στρατηγική από την στιγμή που οι εκάστοτε Διοικήσεις της *EMPORIKI BANK* αισθάνονται ότι είναι υπό προθεσμία. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* κινείται ανεξάρτητα από τις πολιτικές αλλαγές χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρεται για κάθε είδους πολιτική μεταβολή.

Οι κοινωνικοπολιτιστικές στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις δύο Τράπεζες προσομοιάζουν αφού η δραστηριότητα αυτή αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής των δύο Τραπεζών. Κάποια επιμέρους θέματα που μπορούν να αναφερθούν είναι η πολιτική της *EMPORIKI BANK* να προμηθεύει τους υπαλλήλους της με εκπαιδευτική κάρτα θεάτρου, εκτός από αυτή που δικαιούνται όλοι οι τραπεζοϋπάλληλοι, θέλοντας έτσι να καταδείξει το ενδιαφέρον της για το θέατρο. Άλλα πεδία ενδιαφέροντος είναι η Μουσική, η Ζωγραφική και τα Εικαστικά. Από την άλλη μεριά, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* προβαίνει σε συνεχείς χορηγίες προς την Εθνική Πινακοθήκη, την Ανωτάτη Σχολή Καλών Τεχνών, δίδει υποτροφίες σε αριστεύσαντες φοιτητές ανώτερων και ανώτατων σχολών αλλά υποστηρίζει δυναμικά και τον αθλητισμό με πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα την χορηγία της εθνικής Ομάδας Καλαθοσφαίρισης.

Τέλος, στο τεχνολογικό πεδίο, τόσο η *EMPORIKI BANK* όσο και *EFG EUROBANK ERGASIAS* παρέχουν ένα πλήθος διευκολύνσεων με άρτια τεχνολογική υποστήριξη. Σημαντική αναφορά πρέπει να γίνει στη νέα υπηρεσία e-banking της *EMPORIKI BANK* στην αγγλική γλώσσα, η οποία και προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες με την ελληνική έκδοση αλλά είναι και η μόνη αγγλόφωνη υπηρεσία που επιτρέπει την

επιλογή γλώσσας κατά την έκδοση του αποδεικτικού. Από την άλλη μεριά, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* προσφέρει την υπηρεσία m-banking, με την οποία δίνεται η δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών μέσω του κινητού τηλεφώνου. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* κατόρθωσε να προσαρμόσει γρηγορότερα την στρατηγική της στις νέες τεχνολογικές μεταβολές ενώ η *EMPORIKI BANK* κατάφερε να καλύψει την αρχική χρονική υστέρηση με την υποστήριξη και της *CREDIT AGRICOLE*.

## **5.2) Σύγκριση των Εφαρμοσμένων Στρατηγικών του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Η στρατηγική που ακολουθείται στα οργανογράμματα των δύο Τραπεζών εξαρτάται από την βαρύτητα που έχει η κάθε Διεύθυνση για την λειτουργία της κάθε Τράπεζας. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της *EMPORIKI BANK* εκτελούνται από τις Επιτελικές Διευθύνσεις και ειδικά από τις Διευθύνσεις Παρακολούθησης & Διαχείρισης Κινδύνων και Διεύθυνση Πιστωτικής πολιτικής ενώ η περιφερειακή και παραγωγική δομή λειτουργούν υποστηρικτικά. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* έχει στρέψει την στρατηγική της στην Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων και Συναλλάγματος (Treasury), η οποία και διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο και είναι το κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τραπεζικό χώρο. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν ακόμη οι Διευθύνσεις Μεγάλων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικής Πίστης.

Οι εφαρμοσμένες στρατηγικές που ακολουθεί η *EMPORIKI BANK* στο ανθρώπινο δυναμικό της χαρακτηρίζονται κυρίως από μία προσπάθεια επιμόρφωσης και συνεχούς εκπαίδευσης αφού το ένα σημαντικό κομμάτι του προσωπικού είναι γηρασμένο και όχι ιδιαίτερα εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες. Επιχειρείται μία ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού με εθελούσιες εξόδους προκειμένου να είναι δυνατή η πρόσληψη νέων ανθρώπων οι οποίοι επιλέγονται με βάση αντικειμενικά κριτήρια. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* δεν αντιμετωπίζει ανάλογα προβλήματα γήρανσης του προσωπικού και έχει ως μακροπρόθεσμο στρατηγικό στόχο την επιλογή ατόμων που φοιτούν σε ελληνικά και ξένα πανεπιστήμια, τα οποία θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες ενός τόσο μεγάλου τραπεζικού Ομίλου.

Πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι οι υπάλληλοι της *EMPORIKI BANK* διαθέτουν καλύτερη ασφάλιση και καλύτερες απολαβές από τους συναδέλφους τους της *EFG EUROBANK ERGASIAS*, αφού το εργασιακό καθεστώς είναι αρκετά διαφορετικό από την στιγμή που οι υπάλληλοι της *EMPORIKI BANK* έχουν καθεστώς μονιμότητας ενώ αυτοί της *EFG EUROBANK ERGASIAS* έχουν ελαστικές εργασιακές σχέσεις.

## **5.3) Σύγκριση των Μακροπρόθεσμων Εταιρικών Στρατηγικών της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Η μακροπρόθεσμη στρατηγική της *EMPORIKI BANK* βασίζεται στην ποιοτική αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε να μπορέσει να ανακτήσει το απολεσθέν μερίδιο της αγοράς αλλά κυρίως να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των



πελατών. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* βασίζει την μακροπρόθεσμη στρατηγική της στην διεύρυνση σε διεθνές επίπεδο αλλά και στην διατήρηση των κεκτημένων που έχει αποκτήσει στην Ελλάδα.

Η *EMPORIKI BANK* προσπαθεί να διεισδύσει στον χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω των κλάδων της βιοτεχνίας, του εμπορίου και των υπηρεσιών απευθυνόμενη σε επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών έως 1.000.000 €. Το κυριότερο τραπεζικό προϊόν που χρησιμοποιεί προς την κατεύθυνση αυτή είναι το επιχειρηματικό δάνειο *Easy Business*. Ακόμη, προωθούνται βασικά κριτήρια αξιολόγησης για το δανειακό χαρτοφυλάκιο της Τράπεζας με επιτυχή αποτελέσματα τα οποία έχουν να κάνουν με την διεύρυνση του χαρτοφυλακίου των μεγάλων επιχειρήσεων. Η προσπάθεια αυτή συνοδεύεται από ένα αυστηρότερο σύστημα αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των εταιρικών πελατών του Ομίλου με στρατηγικό στόχο την καλύτερη ποιότητα των νέων πιστοδοτήσεων

Η στρατηγική στόχευση της *EFG EUROBANK ERGASIAS* έγκειται στην διατήρηση της πρώτης θέσης που ήδη κατέχει, σε ότι αφορά την χορήγηση δανείων προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και την καταναλωτική πίστη. Προς την κατεύθυνση αυτή, εφαρμόζει συνεχή βελτιστοποίηση των διαδικασιών και λειτουργιών αλλά και συνεχή επέκταση του δικτύου των υποκαταστημάτων ώστε να μπορέσει να καλύψει περιοχές στις οποίες δεν είχε πρόσβαση. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική της κινείται προς την κατεύθυνση των νέων τραπεζικών προϊόντων αλλά και την συνεχή προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών.

Ακόμη, σημαντική διαφοροποίηση στις στρατηγικές επιλογές παρατηρείται και στον τομέα του *Private Banking* όπου η *EMPORIKI BANK* ακολουθεί μία συγκεντρωτική πολιτική προσφέροντας σταθερά επενδυτικά προϊόντα στους πελάτες της, εκτός από εκείνους όπου διαθέτουν μεγάλη οικονομική επιφάνεια, οι οποίοι και αντιμετωπίζονται μεμονωμένα σε θέματα που έχουν σχέση με την επιλογή μετοχών Χρηματιστήριο και τις επενδύσεις σε ελληνικά και Διεθνή Αμοιβαία Κεφάλαια του *ΕΡΜΗ Α.Ε.Δ.Α.Κ.*<sup>6</sup>. Σε αντίθετη κατεύθυνση κινείται η στρατηγική του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* όπου οι *Private Bankers* της *EFG EUROBANK ERGASIAS* παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις στις αγορές χρήματος και εξετάζουν κάθε πελάτη χωριστά ενημερώνοντάς τον για πιθανές αλλαγές που χρειάζεται το χαρτοφυλάκιό του.

Η μακροπρόθεσμη στρατηγική της *EMPORIKI BANK* στην παρούσα φάση τουλάχιστον μπορεί να χαρακτηριστεί ως αμυντική σε μία προσπάθεια που κάνει για την ελαχιστοποίηση του κόστους. Αυτό είναι φανερό από τις στρατηγικές επιλογές του Ομίλου, οι οποίες στηρίζονται σε συγχωνεύσεις ή κλείσιμο ζημιογόνων εταιρειών και καταστημάτων του εσωτερικού και εξωτερικού και σε μαζικές εθελούσιες εξόδους του προσωπικού. Σε αντίθετη κατεύθυνση κινείται η στρατηγική που εφαρμόζει ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS*, ο οποίος στοχεύει στην μεγιστοποίηση του κέρδους με επιθετικές κινήσεις στον τομέα των χορηγήσεων στεγαστικών και καταναλωτικών

---

<sup>6</sup> Ο *ΕΡΜΗΣ Α.Ε.Δ.Α.Κ.* είναι θυγατρική του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* και ασχολείται με την διαχείριση *Αμοιβαίων Κεφαλαίων*.

δανείων αλλά και στην εξαγορά κερδοφόρων τραπεζικών ιδρυμάτων σε μία προσπάθεια ανάδειξης της πυγμής και του κύρους της *EFG EUROBANK ERGASIAS*.

#### **5.4) Σύγκριση των Στρατηγικών Διεθνοποίησης της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Η *EMPORIKI BANK* έχει θέσει στο μικροσκόπιό της την επανεξέταση των δραστηριοτήτων και των συμμετοχών της στο εξωτερικό σε μία προσπάθεια εξοικονομώσεως κόστους από επενδύσεις οι οποίες-στην πορεία-δεν αποδείχθηκαν αποδοτικές και κερδοφόρες. Αρχικός στόχος, είναι να διατηρηθούν οι δραστηριότητες που δύνανται να φέρουν απόδοση της τάξης του 10-12%. Προς την κατεύθυνση αυτή, αναλήφθηκαν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες. Έτσι, σε ό,τι αφορά το δίκτυο εξωτερικού του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* οι συμμετοχές στις θυγατρικές της Αρμενίας, της Γεωργίας και της Κύπρου κρίθηκαν ως μη αποτελεσματικές και ζημιογόνες αφού τα λειτουργικά τους έξοδα ήταν δυσανάλογα αυξημένα σε σύγκριση με τα λειτουργικά τους έσοδα.

Η στρατηγική Διεθνοποίησης που ακολουθεί ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK* είναι μία στρατηγική αποδέσμευσης από επενδύσεις που έγιναν κατά το παρελθόν στο εξωτερικό και δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Παράλληλα, δεν αναλαμβάνονται ανάλογες πρωτοβουλίες για επέκταση προς άλλες χώρες είτε της Βαλκανικής είτε της υπόλοιπης Ευρώπης. Με βάση αυτές τις κινήσεις, μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική Διεθνοποίησης που ακολουθείται έχει ως κεντρικό στόχο την αποχώρηση και την μη περαιτέρω επέκταση σε χώρες του εξωτερικού.

Από την πλευρά του ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* ενίσχυσε τη διοικητική δομή των θυγατρικών του τραπεζών στη ρουμανική *BANCPOST* και τη βουλγαρική *POSTBANK*. Αξίζει να σημειωθεί ότι πρωταρχικό μέλημα της *EFG EUROBANK ERGASIAS* είναι η δυνατότητα για συνεχή ανάπτυξη σε χρονικό ορίζοντα πέντε ως δέκα ετών μέσω της στρατηγικής τοποθέτησής της σε αγορές που συγκλίνουν με την Ε.Ε., ενώ προσβλέπει στην ανάπτυξη ενιαίας λειτουργικής πλατφόρμας σε όλες τις χώρες όπου έχει παρουσία. Στο πλαίσιο αυτό, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* έχει αποφασίσει την επέκταση σε χώρες όπου δεν είχε παρουσία μέχρι πρότινος τουλάχιστον όπως είναι οι αγορές της Τουρκίας και της Πολωνίας.

Συμπερασματικά, ο Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS* ακολουθεί μία σαφώς διαφορετική διεθνή στρατηγική σε σύγκριση με τον ανταγωνιστικό τραπεζικό Όμιλο της *EMPORIKI BANK* αφού το κύριο μέλημα του είναι η ανάπτυξη και η διεύρυνση σε χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Ευρώπης. Οι διαφορετικές στρατηγικές που εφαρμόζουν τα τελευταία χρόνια οι δύο Ομίλοι πηγάζει κυρίως από τις πεποιθήσεις του ανώτερου Διοικητικού management. Οι κινήσεις του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* βασίζονται σε μία στρατηγική επιθετικής επέκτασης σε Διεθνές επίπεδο και εξαγοράς τοπικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Σε αντιδιαστολή, ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK* προσανατολίζεται στην ελληνική αγορά και έχει σαφώς πιο αμυντικές διαθέσεις σε σχέση με εκείνον της *EFG EUROBANK ERGASIAS* προσπαθώντας να διατηρήσει το μερίδιό του παρά να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Μία ακόμη σημαντική διαφορά στρατηγικής που υφίσταται μεταξύ της *EFG EUROBANK ERGASIAS* και της *EMPORIKI BANK* είναι και ο τρόπος επέκτασης στο εξωτερικό. Η *EMPORIKI BANK* κινείται με στρατηγικό στόχο την ίδρυση και δημιουργία εξ' αρχής των θυγατρικών της στο εξωτερικό ενώ αντίθετα η *EFG EUROBANK ERGASIAS* προβαίνει σε επιθετικές εξαγορές τραπεζικών ιδρυμάτων του εξωτερικού προσπαθώντας να μειώσει δραστικά τα έξοδα ίδρυσης και εγκατάστασης. Κρίνοντας από την αποτελεσματικότητα η οποία και αντανακλάται στα αποτελέσματα των δύο τραπεζικών Ομίλων, πρέπει να σημειώσουμε ότι η στρατηγική της *EFG EUROBANK ERGASIAS* έχει αποδειχθεί ορθότερη και οικονομικά συμφερότερη.

### **5.5) Σύγκριση των Εφαρμοσμένων Στρατηγικών Συγχωνεύσεων, Απορροφήσεων και Εξαγορών της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Ο Όμιλος της *EMPORIKI BANK* δεν εφαρμόζει στρατηγική εξαγορών άλλων επιχειρήσεων είτε πρόκειται για την Ελλάδα είτε για το εξωτερικό. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική του συνίσταται στην ίδρυση και δημιουργία νέων εταιρειών στις οποίες συμμετέχει με ποσοστό άνω του 80%. Η στρατηγική αυτή επιβαρύνει την Τράπεζα με όλα τα έξοδα Ίδρυσης, Ανάπτυξης και Οργάνωσης των νέων επιχειρήσεων.

Κατά το τελευταίο έτος, η *EMPORIKI BANK* προχώρησε σε εκτεταμένες απορροφήσεις θυγατρικών εταιρειών αλλά και υποκαταστημάτων σε Γερμανία και Αγγλία με στόχο να μειώσει το δυσβάσταχτο κόστος λειτουργίας αλλά και να διοχετεύσει μέρος των κεφαλαίων σε άλλες πιο παραγωγικές επενδύσεις. Η στρατηγική αυτή φαίνεται να αποδίδει αφού τα αποτελέσματά της κατά το 2005 έχουν βελτιωθεί σημαντικά σε σχέση με το ζημιογόνο 2004. Ακόμη, *EMPORIKI BANK* έχει προχωρήσει σε συγχωνεύσεις Διευθύνσεων προκειμένου να περιοριστεί η δαιδαλώδης ιεραρχία που υπάρχει ακόμα και σήμερα στην *EMPORIKI BANK*.

Σε αντίθεση με την πρακτική της *EMPORIKI BANK*, η *EFG EUROBANK ERGASIAS* ακολουθεί στρατηγική επιθετικής εξαγοράς τραπεζικών ιδρυμάτων σε εσωτερικό και ειδικά στο εξωτερικό με τελευταία αυτή της *NACIONALNA STEDIONICA BANKA (N.S.B.)*, η οποία και εδρεύει στην Σερβία. Κατά το πρόσφατο παρελθόν έχει προχωρήσει και στην μεγαλύτερη συγχώνευση που έγινε ποτέ στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, αυτή με την *ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*, από όπου και προέκυψε ο τραπεζικός Όμιλος της *EFG EUROBANK ERGASIAS*.

Σε γενικές γραμμές, η *EMPORIKI BANK* μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία Τράπεζα η οποία ακολουθεί αμυντική στρατηγική εις ότι αφορά τις συγχωνεύσεις και τις απορροφήσεις και οι μόνες που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια είναι αυτές της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΠΕΝΥΣΕΩΝ ΑΕ.*, της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΝΑΥΤΙΚΗΣ Α.Ε.Ε.Χ.*, της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.* και της *ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ FACTORING Α.Ε.*, οι οποίες έγιναν μέσα στο πλαίσιο μίας γενικότερης προσπάθειας εξορθολογισμού του κόστους. Σε αντίθεση με την *EMPORIKI BANK*, η *EFG EUROBANK ERGASIAS*, θεωρείται-και όχι άδικα-η πλέον επιθετική και

απρόβλεπτη Τράπεζα στον χώρο των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Επιπρόσθετα, υπάρχει και μία διαφορετική αντίληψη στο θέμα συγχωνεύσεων και εξαγορών ανάμεσα στους δύο τραπεζικούς Ομίλους, η οποία και πηγάζει από τις διαφορετικές στρατηγικές επιδιώξεις των δύο Τραπεζών. Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* επιδιώκει την μεγιστοποίηση του κέρδους με την αύξηση των εσόδων και την μείωση του κόστους, ενώ από την άλλη μεριά, η *EMPORIKI BANK* ακολουθεί στρατηγική ελαχιστοποίησης του κόστους όπως έδειξαν οι στρατηγικές κινήσεις του τελευταίου έτους.

## **5.6) Σύγκριση των Εφαρμοσμένων Στρατηγικών Συμμαχιών της EMPORIKI BANK και της EFG EUROBANK ERGASIAS**

Οι στρατηγικές συμμαχίες που έχουν συνάψει οι τραπεζικοί Όμιλοι της *EMPORIKI BANK* και της *EFG EUROBANK ERGASIAS* έχουν αποδειχθεί εξαιρετικά σημαντικές τόσο για την προώθηση της πολιτικής τους όσο και για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους.

Η στρατηγική συμμαχία της *EMPORIKI BANK* με την *CREDIT AGRICOLE* είναι μια μακροχρόνια συνεργασία που αποβλέπει στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στην αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των δύο τραπεζών, τόσο σε επίπεδο Τράπεζας με την ενεργή συμμετοχή στελεχών της στη Διοίκηση της Τράπεζας, όσο και σε επίπεδο Ομίλου με τη δημιουργία νέων εταιρειών, με επικεντρωμένο ενδιαφέρον στη Διαχείριση Διαθεσίμων, στην Επενδυτική Τραπεζική, στις Τραπεζοασφάλειες και στην Καταναλωτική Πίστη. Η στρατηγική συμμαχία επικεντρώνεται κυρίως σε θέματα που αφορούν την εσωτερική οργάνωση, την ανάπτυξη τραπεζικών προϊόντων αλλά και την από κοινού συμμετοχή σε νεοϊδρυόμενες ελληνικές θυγατρικές εταιρείες όπως είναι η *ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΖΩΗΣ Α.Ε.* και η *ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM Α.Ε.* Επομένως, η στρατηγική στόχευση του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* είναι η αναδιοργάνωση των εσωτερικών δομών αλλά και η ανάπτυξη διαφοροποιημένων τραπεζικών προϊόντων, τα οποία μπορούν να προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό.

Από την άλλη μεριά, η στρατηγική συμμαχία της *EFG EUROBANK ERGASIAS* με την *DEUTSCHE BANK* στόχευσε κυρίως στην επέκταση του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* στην Βαλκανική και στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η Διοίκηση της *EFG EUROBANK ERGASIAS* εκμεταλλεζόμενη το “βαρύ” όνομα και την τεράστια πείρα της *DEUTSCHE BANK* σε επιθετικές εξαγορές, ανέπτυξε στρατηγική διεθνοποίησης των λειτουργιών της με μακροπρόθεσμο στόχο να γίνει μια περιφερειακής εμβέλειας Τράπεζα, η οποία θα έχει σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

Συμπερασματικά, οι στρατηγικές συμμαχίες που έχουν συνάψει *EMPORIKI BANK* με την *CREDIT AGRICOLE* και η *EFG EUROBANK ERGASIAS* με την *DEUTSCHE BANK* αντίστοιχα βοήθησαν τις ελληνικές Τράπεζες να αναπτυχθούν σε διαφορετικούς τομείς. Η μεν *EMPORIKI BANK* επέτυχε να εφαρμόσει στρατηγική ανάπτυξης νέων διαφοροποιημένων τραπεζικών προϊόντων με την καθοδήγηση της μεγαλύτερης γαλλικής Τράπεζας, της *CREDIT AGRICOLE*, ενώ η *EFG EUROBANK ERGASIAS* επέτυχε να επεκταθεί στις Διεθνείς αγορές της Βαλκανικής και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με την βοήθεια της μεγαλύτερης γερμανικής Τράπεζας, της *DEUTSCHE BANK*.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ

Στο τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται μία εφαρμογή της θεωρίας της Στρατηγικής στον τραπεζικό τομέα. Συγκεκριμένα, εξετάζεται το εξωτερικό περιβάλλον με ανάλυση του ανταγωνιστικού μικροπεριβάλλοντος (Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter), ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος ( P.E.S.T. Analysis ). Στη συνέχεια γίνεται Ανάλυση S.W.O.T. Analysis ( Δυνατότητες/Αδυναμίες και Ευκαιρίες/Κίνδυνοι ), η οποία στηρίζεται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, επιχειρείται μία παρουσίαση της θεωρίας Διεθνοποίησης της Στρατηγικής καθώς και των Στρατηγικών Συγχώνευσης και Εξαγορών σε συσχέτιση με την ακολουθούμενη στρατηγική των τραπεζικών ιδρυμάτων.

#### **6.1) Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Μικροπεριβάλλοντος του Τραπεζικού Κλάδου ( Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter)**

Οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον με χαρακτηριστικότερο το παράδειγμα του ελληνικού τραπεζικού κλάδου όπου παρατηρείται μία ολοένα και μεγαλύτερη ένταση του ανταγωνισμού λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών, της αλματώδους προόδου της τεχνολογίας και της επιτακτικής μείωσης του λειτουργικού κόστους μέσα από της υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων τραπεζικών συναλλαγών. Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό της στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με την χρησιμοποίηση του υποδείγματος των 5-δυνάμεων του Porter.

Αναφορικά με την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, που αποτελεί μία από τις δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό (μικρο)περιβάλλον της επιχείρησης, τα στοιχεία δείχνουν ότι ο Τραπεζικός κλάδος δεν προσφέρεται για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Το πιστωτικό σύστημα της χώρας βρίσκεται κατά την τελευταία δεκαετία στη διαδικασία σταδιακής απελευθέρωσης με μια σειρά διοικητικών ρυθμίσεων που έχουν στόχο την ενίσχυση των συνθηκών ανταγωνισμού στο χρηματοπιστωτικό τομέα και τη βελτίωση της λειτουργίας του. Το περιβάλλον, λοιπόν, των τραπεζών σκιαγραφείται ως ολιγοπωλιακό, καθιστώντας δύσκολη, αν όχι αδύνατη, την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο (Τράπεζες) έχουν σημαντικά κοστολογικά πλεονεκτήματα και οικονομίες κλίμακας που δύσκολα μπορούν να αντιμετωπιστούν από μια νεοϊδρυθείσα Τράπεζα. Εξαιρέσεις σε αυτόν τον κανόνα αποτελούν τα τραπεζικά ιδρύματα της *NOVA BANK* και *PROBANK*, των οποίων όμως οι δραστηριότητες είναι περιορισμένες και δεν καλύπτουν όλο το φάσμα των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών. Οι αλλαγές που παρατηρούνται συνήθως στο Τραπεζικό τοπίο και ανάμεσα στους κύριους μετόχους των διαφόρων τραπεζικών ιδρυμάτων γίνονται

διαμέσου των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στις οποίες προβαίνουν μεταξύ άλλων και τα τραπεζικά ιδρύματα της *EMPORIKI BANK* και της *EFG EUROBANK ERGASIAS*

Αναφορικά με την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί πολύ εύκολα να διαπιστωθεί ότι εξαρτάται από τον εκάστοτε προμηθευτή καθώς και από το είδος με το οποίο προμηθεύει τις τράπεζες. Προμηθευτές των Τραπεζών μπορούν να θεωρηθούν κατά δεύτερο λόγο αυτοί που προμηθεύουν την εκάστοτε Τράπεζα με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, γραφική ύλη και γενικά εξοπλισμό που υποβοηθάει την διεξαγωγή της λειτουργίας μιας Τράπεζας. Σε αυτή την περίπτωση εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη και τα προϊόντα τους έχουν αρκετά υποκατάστατα (ελάχιστα διαφοροποιημένα). Κατά πρώτο, όμως, λόγο οι προμηθευτές μιας Τράπεζας είναι οι άλλες Τράπεζες και κυρίως το ίδιο το καταναλωτικό κοινό που διαμέσου των καταθέσεων του προμηθεύει τις Τράπεζες με χρήμα απαραίτητο για την κύρια λειτουργία της, δηλαδή τον δανεισμό.

Αν εξαιρέσουμε μερικές περιπτώσεις καταθετών που οι καταθέσεις τους ξεπερνούν κάποια όρια, η πλειοψηφία των ρευστών (πρώτων υλών) που η Τράπεζα χρησιμοποιεί για δανεισμό (παροχή υπηρεσιών) γίνεται από τον απλό πολίτη. Αν ληφθεί υπόψη ότι κάθε Τράπεζα έχει ένα σημαντικό μέγεθος στην αγορά καθώς και το γεγονός ότι ο αριθμός των υπό συζήτηση προμηθευτών είναι μεγάλος ενώ παράλληλα τα προϊόντα που προσφέρουν δεν έχουν καμιά ιδιαίτερη διαφοροποίηση, γίνεται αντιληπτό ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αρκετά μειωμένη.

Αναφορικά με την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών-πελατών που απευθύνονται στον τραπεζικό κλάδο είναι ανάμικτη. Οι αγοραστές (δανειζόμενοι) έχουν διαπραγματευτική δύναμη που ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθός τους. Σε γενικές, όμως, γραμμές επειδή ο κύριος όγκος των συναλλαγών γίνεται με τους απλούς πολίτες, η διαπραγματευτική τους δύναμη περιορίζεται. Γενικότερα, όμως, στοιχεία που στοιχειοθετούν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών όπως είναι πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας (μέσω των επιτοκίων καταθέσεων), η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή (επιδίωξη για χαμηλότερα επιτόκια χορηγήσεων) συνηγορούν υπέρ της ενισχυμένης διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η *EMPORIKI BANK* ακολουθεί διαφοροποιημένη στρατηγική για κάποιον πελάτη εφ' όσον το ποσό κατάθεσης σε κάποιο τραπεζικό προϊόν υπερβαίνει τα 300.000 ευρώ, ενώ η *EFG EUROBANK ERGASIAS* παρακολουθεί ατομικά και καταθέτες με μικρότερη οικονομική επιφάνεια.

Αναφορικά με την απειλή από υποκατάστατα χρηματοοικονομικά προϊόντα, μπορούμε να πούμε ότι αυτή είναι έντονη αφού μικρές διαφοροποιήσεις όσον αφορά το κόστος και τις μερικότερες προσφερόμενες υπηρεσίες ανά χρηματοοικονομικό προϊόν ανάμεσα στις Τράπεζες μπορούν να αποσπάσουν πελάτες και προμηθευτές. Η διαφοροποίηση, λοιπόν, των χρηματοοικονομικών προϊόντων στην αγορά χρήματος ενισχύει έντονα τον ανταγωνισμό στο πεδίο δραστηριοποίησης των Τραπεζών.

Αναφορικά με τον ανταγωνισμό των ήδη υπάρχουσών τραπεζών στο κλάδο, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η απελευθέρωση (deregulation) των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και της κίνησης κεφαλαίων, σε συνάρτηση με τη ζώνη του ευρώ και τα νέα δεδομένα της ONE, διαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο ήδη κινούνται και καλούνται να σταθούν ανταγωνιστικά οι ελληνικές τράπεζες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η μεταβολή στη σύνθεση και τις απαιτήσεις των πελατών και η διεθνοποίηση της οικονομίας έχουν διαμορφώσει νέες συνθήκες λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος, η σημαντικότερη από τις οποίες είναι η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Η *EMPORIKI BANK* και η *EFG EUROBANK ERGASIAS* ανταγωνίζονται για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς τόσο μεταξύ τους όσο και με τις υπόλοιπες Τράπεζες.

Ο ανταγωνισμός εκδηλώνεται σε τρεις χώρους. Μεταξύ των εμπορικών τραπεζών, μεταξύ των εμπορικών τραπεζών αφενός και μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων αφετέρου και μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων γενικότερα και άλλων μη τραπεζικών επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εμπορικών τραπεζών, εκφράζεται μέσα από την ανάπτυξη στρατηγικών για προσέλκυση πελατών, όπως είναι η μείωση των επιτοκίων χορηγήσεων, η προσφορά νέων τραπεζικών προϊόντων εναλλακτικών των παραδοσιακών και η παροχή πακέτων τραπεζικών, χρηματιστηριακών και ασφαλιστικών υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εμπορικών τραπεζών και των ειδικών πιστωτικών ιδρυμάτων είναι αποτέλεσμα της κατάργησης σε μεγάλο βαθμό των διαχωριστικών γραμμών ανάμεσα στις δύο αυτές κατηγορίες πιστωτικών ιδρυμάτων. Έχει σημειωθεί αφενός τάση εξειδίκευσης των ειδικών πιστωτικών ιδρυμάτων και σταδιακή εξομοίωσή τους με τις εμπορικές τράπεζες, αφετέρου δε η άσκηση από τις εμπορικές τράπεζες πολλών δραστηριοτήτων από αυτές που αποτελούσαν αποκλειστικό αντικείμενο των ειδικών πιστωτικών οργανισμών.

## **6.2) Ανάλυση του Μακροοικονομικού Περιβάλλοντος (P.E.S.T. Analysis / περιβαντολογική ανάλυση)**

Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ελληνικές τράπεζες, παρατηρούμε την απόλυτη εφαρμογή της P.E.S.T. analysis, γνωστή ως περιβαντολογική ανάλυση, η οποία και περιλαμβάνει την πολιτική / νομική, την οικονομική, την τεχνολογική και την κοινωνικοπολιτιστική διάσταση.

### *ΠΟΛΙΤΙΚΗ-ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ*

Η διαδικασία αναμόρφωσης του τραπεζικού συστήματος άρχισε το 1982, αλλά με περισσότερη έμφαση μετά το 1987. Η μη αποτελεσματικότητα των τραπεζικών εγκαταστάσεων, η διαδικασία χρηματοπιστωτικής σύγκλισης με τις λοιπές ευρωπαϊκές χώρες στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι διεθνείς τάσεις προς την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της γενικότερης αναδιάρθρωσης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων συναίνεσαν στην έναρξη ενός προγράμματος εκμοντερνισμού του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος και την αναμόρφωσή του σύμφωνα με διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα. Κατά την διάρκεια του δεύτερου μισού της δεκαετίας του '90, η απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος οδήγησε

τον τραπεζικό τομέα να γίνεται πιο ανταγωνιστικός και κεφαλαιακά ενισχυμένος. Καλείται να λειτουργήσει μέσα στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται από την εφαρμογή της ενιαίας νομισματικής πολιτικής στις χώρες της ζώνης του ευρώ.

### *ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ*

Επιπλέον η είσοδος του euro στην ελληνική αγορά σημαίνει ότι οι μεγάλες αλλοδαπές τράπεζες εντείνουν την παρουσία τους στην χώρα μας στοχεύοντας στα ποιοτικά καλύτερα κομμάτια της αγοράς. Σ' αυτή, λοιπόν, την έντονη περίοδο ανταγωνισμού οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να επιλέξουν στρατηγικές που όχι μόνο πρέπει να έχουν χαρακτήρα επιθετικό, με την έννοια ότι θα αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους άλλους, αλλά θα πρέπει σε πολλές περιπτώσεις να προσπαθούν να υιοθετήσουν στρατηγικές που να προστατεύουν το ήδη υπάρχον μερίδιο της αγοράς. Βασικό στοιχείο που ακτινοβολεί την σοβαρότητα του ανταγωνισμού στο πεδίο των τραπεζών είναι το γεγονός ότι ξένες τράπεζες αρχίζουν να ενδιαφέρονται να αγοράσουν ελληνικά δίκτυα όπως η προσπάθεια της *CREDIT AGRICOLE* για εξαγορά της *EMPORIKI BANK* αλλά και η εξαγορά της *ΓΕΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ* από την *SOCIETE GENERALE*.

Η παραδοσιακή τραπεζική αγορά υφίσταται επίσης την εισβολή εταιριών παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που δεν έχουν τραπεζική μορφή. Αντλούν κεφάλαια από την χρηματαγορά και χρησιμοποιούν υφιστάμενα δίκτυα για να πλησιάσουν τη στοχευόμενη πελατεία. Τέτοιες εταιρίες είναι οι εταιρίες *factoring*, *franchising* και *leasing* που τα τελευταία χρόνια η παρουσία τους στην Ελλάδα γίνεται ολοένα και εντονότερη. Ο έλεγχος μεριδίου της αγοράς έχει σημασία για να μπορέσει μια τράπεζα να προσαρμοστεί γρήγορα στις νέες αυτές εξελίξεις.

Η οικονομική διάσταση της περιβαντολογικής ανάλυσης εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Το περιβάλλον χαμηλού πληθωρισμού και επιτοκίων οδήγησε σε αύξηση των εισοδημάτων και της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και ενίσχυση της οικονομικής δραστηριότητας και επέφερε σημαντική πιστωτική επέκταση των ελληνικών τραπεζών προς τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις. Επίσης, η πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων για την υποδομή της χώρας και τα έργα για την Ολυμπιάδα του 2004, καθώς και η ανάπτυξη κλάδων της οικονομίας όπως η αγορά ακινήτων οδήγησαν στην αύξηση της δραστηριότητας των ελληνικών τραπεζών και στην ισχυροποίησή τους. Εξάλλου, οι ελληνικές τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να συνεχίσουν την επέκτασή τους στη διεθνή αγορά και ειδικότερα στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή των Βαλκανίων, του Εύξεινου Πόντου και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου και βρίσκει εφαρμογή η Στρατηγική Διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών συμμαχιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Επιπρόσθετα, η έντονη δραστηριότητα των τραπεζών είχε σαν αποτέλεσμα και την αύξηση του ανταγωνισμού που αποτυπώνεται, εκτός των άλλων, και στη μείωση του *spread* των επιτοκίων χορηγήσεων και καταθέσεων, η οποία οδηγεί τις τράπεζες στη διαφοροποίηση των πηγών των εσόδων τους και την εύρεση νέων πηγών εσόδων. Το 2004 σημειώθηκε αύξηση της δραστηριότητας των ελληνικών τραπεζών, με τις



χορηγήσεις τους να αποτελούν σχεδόν το ήμισυ της δραστηριότητάς τους και τα καθαρά έσοδα τόκων να αυξάνονται σημαντικά λόγω του υψηλού ρυθμού αύξησης των χορηγήσεων αλλά και του μειωμένου κόστους του χρήματος. Επιπρόσθετα, σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία των τραπεζών διαδραμάτισε και η αύξηση των εσόδων από χρηματοοικονομικές πράξεις λόγω της θετικής συγκυρίας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Θετική εξέλιξη κατά το 2004 ήταν η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών τραπεζών λόγω της πολύ συγκρατημένης αύξησης των λειτουργικών τους δαπανών.

### *ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ*

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία και στις τραπεζικές πρακτικές καθιστούν αναγκαία την αναβάθμιση και εξειδίκευση του προσωπικού των τραπεζών, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί στον τραπεζικό χώρο. Αλλαγές που συντελούνται σε όλα τα επίπεδα, έχουν αλυσιδωτές αλληλεπιδράσεις με αποτέλεσμα απλές τάσεις ή ενδείξεις να γίνονται από τη μια μέρα στην άλλη πραγματικότητα, η οποία, ύστερα από μικρό, συνήθως χρονικό διάστημα, αντικαθίσταται από μια άλλη. Μια πληθώρα τεχνολογικών εξελίξεων δημιουργεί την ανάγκη ανακατατάξεων και εξειδίκευσης του προσωπικού ώστε να μπορεί να διεκπεραιώσει αποτελεσματικά τις νέες τραπεζικές δραστηριότητες. Η αναβάθμιση σε επίπεδο τεχνολογικής υποστήριξης πρέπει, οπωσδήποτε, να λάβει χώρα τόσο στη μητρική όσο και στο σύνολο των θυγατρικών μονάδων ενός συγκεκριμένου Ομίλου.

Παράλληλα, οι ελληνικές τράπεζες, υιοθετώντας τις νέες εφαρμοσμένες τεχνολογίες και αναβαθμίζοντας την τηλεπικοινωνιακή τους υποδομή, καθώς και τη λειτουργική τους πλατφόρμα συνολικά, είναι σε θέση να προσφέρουν στην πελατεία τους, εκτός από τα παραδοσιακά, σύγχρονα και καινοτόμα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, καθώς και εξυπηρέτηση με έμφαση στην ποιότητα και την ταχύτητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τεχνολογική διάσταση της περιβαντολογικής ανάλυσης είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποτελεί οδηγό για τις εφαρμοσμένες στρατηγικές από την πλευρά των τραπεζικών ιδρυμάτων. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι πλέον και ο ρόλος των εταιρειών των Ομίλων των εγχώριων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς αξιοποιούνται σε μεγάλο βαθμό οι συνέργιες που προκύπτουν.

Η εξέλιξη του e-banking και phone banking όπως είναι η εξόφληση λογαριασμών της Δ.Ε.Η. και του Ο.Τ.Ε. μέσω του e-banking αποτελεί την καλύτερη απόδειξη για την ταχύτητα αλλαγής των δεδομένων στον τραπεζικό τομέα. Η δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων στο διαδίκτυο με ταυτόχρονη αύξηση των συναλλαγών WWW είναι ένα ακόμη παράδειγμα διάδοσης και επέκτασης της τεχνολογίας.

### *ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ*

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στην εξέταση του συγκεκριμένου πολιτιστικού και κοινωνικού πλαισίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται οι υπό εξέταση Όμιλοι. Τα καταστήματα πρέπει να έχουν τέτοια γεωγραφική διασπορά ώστε να μπορούν

να καλύπτουν τις ανάγκες ενός μεγάλου ποσοστού, μέρος του συνόλου των πελατών στους οποίους ο όμιλος απευθύνεται.

Επιπλέον μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στην πολιτιστική διάσταση των τραπεζικών ομίλων ώστε να μην λειτουργούν «ερήμην» της κοινωνίας. Η ανάληψη χορηγήσεων πολιτιστικών εκδηλώσεων όπως είναι το θέατρο δείχνει ενδιαφέρον για τον πολιτισμό. Τα τραπεζικά ιδρύματα δεν πρέπει να λειτουργούν μόνο με βάση την μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά και με βάση την κοινωνική ευθύνη που έχουν απέναντι στο κοινωνικό σύνολο και το περιβάλλον.

### **6.3) Ανάλυση SWOT (Δυνατοτήτων/Αδυναμιών – Ευκαιριών/Κινδύνων)**

Μέσα σε αυτό το κλίμα ανάλυσης του ανταγωνισμού στον κλάδο των Τραπεζών και ενώ όλα τα στοιχεία συνηγορούν για έναν αρκετά έντονο ανταγωνισμό, αξίζει να λάβει χώρα μια ανάλυση SWOT (δυνατοτήτων/ αδυναμιών – ευκαιριών/κινδύνων). Το μέρος των ευκαιριών/κινδύνων θα αναζητηθεί στο γενικότερο περιβάλλον δραστηριοποίησης των τραπεζικών ιδρυμάτων. Από την άλλη πλευρά το κομμάτι των δυνατοτήτων/αδυναμιών θα αναζητηθεί μέσα στην ίδια την τραπεζική μονάδα, δηλαδή στο εσωτερικό περιβάλλον.

Οι κυριότερες αλλαγές που έχουν σημειωθεί στον τραπεζικό χώρο τα τελευταία δέκα χρόνια είναι η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, η κατάργηση των υποχρεωτικών δεσμεύσεων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση δημόσιων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η κατάργηση της υποχρεωτικής τοποθέτησης σε έντοκα γραμμάτια του Δημοσίου, η κατάργηση της διοικητικής παρακολούθησης του ύψους των επιτοκίων, η άρση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων και στη δανειοδότηση σε συνάλλαγμα. Οι νέες αυτές συνθήκες δημιούργησαν ένα καθ'όλα αναμορφωμένο περιβάλλον δραστηριοποίησης με πληθώρα επιχειρηματικών ευκαιριών για τις ελληνικές τράπεζες.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον τραπεζικό χώρο συνοψίζονται στις ακόλουθες:

- Η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση των πελατών των εμπορικών τραπεζών στα στεγαστικά δάνεια, ειδικά σε μία περίοδο όπου η στεγαστική πίστη διευρύνεται συνεχώς αφού η επιβολή συντελεστή φορολόγησης 18% από 1/1/2006 έχει κινητοποιήσει για την όσο το δυνατόν γρηγορότερη απόκτηση σπιτιού.
- Η διεύρυνση των υπηρεσιών τους που σχετίζονται με καινούργια χρηματοοικονομικά προϊόντα το οποία πρέπει να καλύπτουν τις ατομικές ανάγκες του κάθε πελάτη.
- Η συνεχώς αυξανόμενη δραστηριοποίηση των Τραπεζών στην δευτερογενή αγορά χρεογράφων.

- Η ελευθερία που έχουν οι τράπεζες να χρηματοδοτούν σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας με ελεύθερα διαπραγματεύσιμα επιτόκια (λαμβάνοντας υπόψη το οριακό κόστος της κάθε τράπεζας χωριστά ή τη διατραπεζική αγορά, ως βασικό επιτόκιο πλέον ένα επιθυμητό περιθώριο κέρδους) και όρους που καθορίζουν οι ίδιες προσφέροντας παράλληλα νέες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και προϊόντα.

Από την άλλη πλευρά οι απειλές που παρουσιάζονται στο τραπεζικό τοπίο είναι οι παρακάτω:

- Η μεγάλη πτώση των επιτοκίων, η οποία προέρχεται από τον οξύ ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων σε μία προσπάθεια προσέγγισης ολόενα και μεγαλύτερου αριθμού δανειοληπτών.
- Η μείωση των spreads και η όξυνση του ανταγωνισμού μέσω δημιουργίας ευρύτερης γκάμας πρωτοποριακών προϊόντων.
- Η εισαγωγή των Δ.Λ.Π. εκτός από το κόστος προσαρμογής που προϋποθέτει, μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες αβεβαιότητας για πολλές Τράπεζες οι οποίες αντιμετωπίζουν μεγάλες οικονομικές υποχρεώσεις όπως ακριβώς συμβαίνει με την *EMPORIKI BANK* η οποία αναγκάστηκε να μειώσει τα Ι.Κ. της κατά την 31/03/2005 προκειμένου να απορροφήσει το δυσβάσταχτο έλλειμμα του Ταμείου Ασφάλισης του προσωπικού της.
- Οι αυξημένες απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος καθιστούν αναγκαίο ένα υψηλό επίπεδο υποδομής και τεχνογνωσίας, γεγονός που σηματοδοτεί σημαντικές εκροές από τις Τράπεζες. Τέτοιες περιπτώσεις είναι η ανάπτυξη νέων συστημάτων πληρωμών (όπως τα διατραπεζικά συστήματα ΔΙΑΣ, που λειτουργούν με βάση τις αρχές των σύγχρονων ψηφιακών συστημάτων μεταγωγής δεδομένων για το συμψηφισμό των πράξεων μεταξύ τραπεζών), καθώς και η εφαρμογή νέων πολύπλοκων συστημάτων διαχείρισης κινδύνου (risk management).

Μέσα από το εσωτερικό περιβάλλον ενός τραπεζικού ομίλου διαφαίνονται κάποιες δυνατότητες και κάποιες αδυναμίες που σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές μπορούν να αποτελέσουν αφετηρία για διάφορες στρατηγικές αποφάσεις. Ως αδυναμίες μπορούν να αναφερθούν οι παρακάτω:

- Το τεράστιο μέγεθος του Ομίλου που μπορεί να αποτελέσει αιτία για την εμφάνιση κρουσμάτων γραφειοκρατίας. Η αμεσότητα της διοίκησης του ομίλου με το σύνολο των τραπεζικών εργασιών περιορίζεται συνεχώς με αποτέλεσμα να χάνεται μέρος του ελέγχου που παλαιότερα υπήρχε σε πιο έντονο βαθμό. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Ομίλου της *EFG EUROBANK ERGASIAS* όπου το αρχικό ευέλικτο και μικρό σχήμα, γιγαντώθηκε από τις συνεχείς εξαγορές και απορροφήσεις άλλων τραπεζικών ιδρυμάτων (*ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ* και *ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*).

- Μετά την διενέργεια των πρόσφατων συγχωνεύσεων, χρειάζεται σημαντική προσπάθεια και αγώνας από μέρους της κεντρικής διοίκησης, των διοικήσεων και υποδιοικήσεων των υποκαταστημάτων που συγχωνεύτηκαν, ώστε αυτά αλλά και το υπαλληλικό προσωπικό που αντιστοιχεί σε καθένα από αυτά να προσαρμοστεί στους στόχους του ομίλου. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Ομίλου της *EMPORIKI BANK* όπου λόγω των συνεχών και διευρυμένων συγχωνεύσεων που έλαβαν χώρα μέσα στο 2005, το προσωπικό των απορροφούμενων τραπεζών αντιμετωπίζει δυσκολίες προσαρμογής στο καινούργιο περιβάλλον, ακόμη δε και στην συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους, οι οποίοι βρίσκονται αρκετά χρόνια στην *EMPORIKI BANK*.

Οι δυνατότητες ενός τραπεζικού ομίλου μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- Η υψηλή παραγωγικότητα και τα υγιή χαρτοφυλάκια που διαθέτει, μπορούν να πραγματοποιούν σημαντικά κέρδη και να αυξάνουν το μερίδιο της αγοράς του ομίλου, καθώς προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και πελατοκεντρική εξυπηρέτηση.
- Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές (επέκταση δραστηριοτήτων) μαζί με το μεγάλο μέγεθος που δίνουν στους Ομίλους τα τελευταία χρόνια καθιστούν ικανές τις Τράπεζες να ελέγχουν ένα αρκετά μεγάλο μέρος της αγοράς και παράλληλα να επιβάλλουν πολλές από τις επιδιώξεις τους στον τραπεζικό χώρο.
- Οι Τράπεζες προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα ευέλικτων και σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων, συνδυάζουν τις καινοτομίες στην παροχή υπηρεσιών με την πιο ανταγωνιστική τιμολόγηση αυτών των υπηρεσιών.
- Η άντληση κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών εδραιώνει την παρουσία των Τραπεζών στην ελληνική αγορά. Παράλληλα, η ελκυστικότητα του Χ.Α.Α. είναι ένα επιπλέον στοιχείο που προσδίδει την δυνατότητα για μια πλούσια πηγή άντλησης κεφαλαίων.

#### **6.4) Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος από τα Τραπεζικά Ιδρύματα**

Το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στον τραπεζικό χώρο θέλει τις μεγάλες τράπεζες και τους ομίλους τραπεζών να επιβιώνουν ακολουθώντας στρατηγική διαφοροποίησης και στρατηγική ηγεσίας κόστους ενώ την ίδια στιγμή οι μικρές τράπεζες ακολουθούν στρατηγική εστίασης, αφού δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν σε όλο το εύρος της αγοράς και προτιμούν να εστιάζουν την στρατηγική τους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η *EMPORIKI BANK* και η *EFG EUROBANK ERGASIAS* ανήκουν στην κατηγορία των τραπεζών που σίγουρα μπορούν να αντεπεξέλθουν σε οποιοσδήποτε συνθήκες ανταγωνισμού. Η μακροχρόνια παραμονή τους στην τραπεζική αγορά και η σύνδεσή τους με το καταναλωτικό κοινό έχει

δημιουργήσει τέτοιες οικονομίες κλίμακας, οι οποίες προσφέρουν την δυνατότητα για εφαρμογή στρατηγικών ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης.

Αναλογιζόμενοι πάντα τον υπάρχοντα ανταγωνισμό στον χώρο δραστηριοποίησης των τραπεζών, μία Τράπεζα η οποία εφαρμόζει στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι σαφές ότι προστατεύεται από τους ανταγωνιστές μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει. Συγκεκριμένα, μπορεί να εξέλθει αλώβητη από μία κατάσταση κατά την οποία το κόστος των υπηρεσιών που παρέχει αυξηθεί γιατί αυτή σε κάθε περίπτωση θα επηρεαστεί λιγότερο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της που δεν έχουν ως κεντρική στρατηγική την ηγεσία κόστους. Επιπρόσθετα, τυχόν νέα τραπεζικά ιδρύματα δύσκολα μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν τράπεζες όπως είναι η *EMPORIKI BANK* και η *EFG EUROBANK ERGASIAS* που αποτελούν ηγέτες κόστους, γιατί για να καταφέρουν κάτι τέτοιο θα πρέπει να επιτύχουν τα χαμηλά κόστη που αυτές έχουν ήδη επιτύχει (Παπαδάκης Β., 1999).

Ακόμη, οι τράπεζες που έχουν υιοθετήσει την στρατηγική διαφοροποίησης, αποκτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσφέροντας υψηλού επιπέδου, διαφοροποιημένες υπηρεσίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους:

1. Ανώτερη Καινοτομικότητα.
2. Ανώτερη Ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Σε αντίθεση με τα μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα, οι μικρές σε μέγεθος τράπεζες που ακολουθούν στρατηγική εστίασης πρέπει να αναπτύξουν ικανότητα στην παροχή υπηρεσιών χαμηλού κόστους σε μία περιοχή ή να αναπτύξουν ικανότητα στην ανταπόκριση προς τους πελάτες τους προκρινόμενοι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων, τα οποία κατέχουν ηγετική θέση στην τραπεζική αγορά.

## **6.5) Οι ευκαιρίες στην Στρατηγική Διεθνοποίησης των Ελληνικών Τραπεζικών Ιδρυμάτων**

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Ελλάδας διακρίνεται σήμερα από σημαντικό βαθμό εξωστρέφειας και χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικό με σημαντικότερα στοιχεία την αύξηση μεριδίων αγοράς και τη διαφοροποίηση στην επιχειρηματική στρατηγική. Η ολοκλήρωση σημαντικών ενεργειών στο πεδίο των εξαγορών και συγχωνεύσεων, η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με διεθνείς χρηματοπιστωτικούς ομίλους δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στα ήδη υπάρχοντα τραπεζικά ιδρύματα. Η είσοδος ξένων τραπεζών, η διεθνής επέκταση και η περαιτέρω απελευθέρωση της αγοράς που προωθείται, αναμένεται να οδηγήσουν σε νέα κορύφωση του ανταγωνισμού και στην προώθηση εναλλακτικών δράσεων.

Ο στρατηγικός προσανατολισμός των ελληνικών τραπεζών κατευθύνεται από τρεις μακροπρόθεσμες στρατηγικές:

1. πρώτον την εξυπηρέτηση των Ελλήνων που ζουν στις μεγάλες χώρες της Δύσης.
2. δεύτερον, την εξυπηρέτηση των ελληνικών επιχειρήσεων που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στην Βαλκανική και στις Παρευξείνιες περιοχές.
3. τέλος, η τρίτη διάσταση είναι η προώθηση των ελληνικών χρηματοοικονομικών προϊόντων στους μεγάλους διεθνείς θεσμικούς επενδυτές.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι άμεσες και έμμεσες στρατηγικές επενδύσεις των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων στο εξωτερικό έχουν κατακόρυφη άνοδο, ιδιαίτερα σε χώρες της Βαλκανικής όπως είναι η Ρουμανία, Αλβανία και Βουλγαρία. Η επέκταση στην Βαλκανική αποτελεί κύρια μακροπρόθεσμη στρατηγική επιλογή για τις ελληνικές Τράπεζες στην προσπάθειά τους να κερδίσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της τοπικής οικονομίας. Η μικρή γεωγραφική απόσταση καθώς και αναπτυσσόμενη οικονομία των χωρών αυτών αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο για τις ελληνικές Τράπεζες προκειμένου να κατευθύνουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους στην Βαλκανική.

Η επέκταση των ελληνικών Τραπεζών στην υπόλοιπη Ευρώπη έχει διαφορετικούς στόχους και επιδιώξεις σε σχέση με την επέκταση στην Βαλκανική, για αυτό ακριβώς τον λόγο ακολουθείται και διαφορετική μακροπρόθεσμη στρατηγική. Η στρατηγική επιδίωξη είναι η κάλυψη της ελληνικής αγοράς που ζει και δραστηριοποιείται στις χώρες αυτές, αφού είναι δύσκολο να διεισδύσουν στις τοπικές κοινωνίες των δυτικών χωρών όπου και τα εκεί τραπεζικά ιδρύματα είναι πανίσχυρα αλλά έχουν ήδη επιτύχει σημαντικές οικονομίες κλίμακας και έχουν επιτύχει και στρατηγικό πλεονέκτημα.

### **6.5.1) Τα εμπόδια στην Στρατηγική Διεθνοποίησης των Ελληνικών Τραπεζικών Ιδρυμάτων**

Πέρα από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται με την Διεθνή στρατηγική, υπάρχουν και σημαντικά εμπόδια τα οποία πρέπει να ξεπεραστούν, ιδίως στις χώρες της Βαλκανικής. Χαρακτηριστικά εμπόδια είναι αυτά της φορολογικής νομοθεσίας και του πλαισίου βάσει του οποίου κινούνται οι φορολογικές αρχές. Ο Δημόσιος Τομέας καθυστερεί την εξυπηρέτηση του επιχειρηματικού κόσμου μέσα από μία σειρά ατελείωτων γραφειοκρατικών διαδικασιών ( Παπαδάκης, 1999).

Υπάρχει ακόμη έλλειψη κατάλληλων καναλιών συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και κράτους αφού η κρατική μηχανή βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο οργάνωσης στηριζόμενη ακόμη στους παλιούς συνεκτικούς δεσμούς μεταξύ κράτους και τραπεζικών ιδρυμάτων (Παπαδάκης, 1999).

### **6.6) Στρατηγικές Συγχωνεύσεων, Απορροφήσεων και Εξαγορών**

Κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, παρατηρείται μια έντονη τάση για υπεροχή στην τραπεζική αγορά μέσω της συγχώνευσης, απορρόφησης και εξαγοράς

πολλών εμπορικών τραπεζών σε ομίλους. Η πρόσκαιρη ακτινοβολία και προβολή μιας μεγάλης συγχώνευσης, το μέγεθος αυτό καθαυτό, η κολακεία από μια Κυβέρνηση που προσπαθεί να δείξει έργο είναι εξωεπιχειρηματικά στοιχεία των οποίων δεν πρέπει να υποτιμούμε την σημασία. Άλλωστε σε τελική ανάλυση οι αποφάσεις λαμβάνονται από ανθρώπους. Εύλογο είναι επομένως οι κύρια ενδιαφερόμενοι να επηρεάζονται από αυτό το κλίμα ανταγωνισμού και να επιδιώκουν την πρώτη θέση ανάμεσα στους τραπεζικούς ομίλους που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο. Η στρατηγική αυτή επιλογή αποτελεί σημείο καμπής για κάθε τράπεζα και μία απόφαση που θα επηρεάσει την μακροπρόθεσμη στρατηγική της, αφού η ενσωμάτωση η η αποχώρηση μίας επιχείρησης από έναν τραπεζικό Όμιλο οδηγεί σε αναπροσανατολισμό των στόχων της.

Η *EFG EUROBANK ERGASIAS* δεν θα μπορούσε να μείνει έξω από τον χορό των εξαγορών σε διεθνές επίπεδο. Η πολιτική επιθετικών εξαγορών δείχνει ότι ελληνικές τράπεζες διαθέτουν και τα κεφάλαια και τα κίνητρα για επενδύσεις, που θα τους αποδώσουν αυξημένο μερίδιο αγοράς, θα τους ενισχύσουν ενάντια στον διεθνή ανταγωνισμό και θα τους εισάγουν στις ξένες αγορές όπως είναι τα Βαλκάνια.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΚΟΥΛΟΥΓΛΙΩΤΗΣ, Ν.: *Επιχείρηση και Κοινωνία*. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 1992.
- ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Ι.: *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού & Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Εκδόσεις Σμπύλιας «Το Οικονομικό», Αθήνα, 1995.
- ΛΙΟΥΚΑΣ, Σ.: *Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική*. Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αθήνα 1995.
- ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ, Γ.: *Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος*. Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996.
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ, Β.: *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1999.
- ΠΕΤΡΩΦ, Γ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Κ. & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α.: *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2001.
- ΠΕΧΛΙΒΑΝΙΔΗΣ, Π.: *Στρατηγικός Προγραμματισμός και Στρατηγικό Μάνατζμεντ των Επιχειρήσεων*. Αθήνα, 1994.
- ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΣ, Α.: *Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Σμπύλιας «Το Οικονομικό», Αθήνα, 1991.
- EFG EUROBANK ERGASIAS. Ενημερωτικό Δελτίο, Αθήνα 2003.
- EFG EUROBANK ERGASIAS. Ενημερωτικό Δελτίο, Αθήνα 2004.
- EMPORIKI BANK. Ενημερωτικό Δελτίο, Αθήνα 2003.
- EMPORIKI BANK. Ενημερωτικό Δελτίο, Αθήνα 2004.
- URL: <http://www.capitallinkgreece.com/greek/> (Μήνας Πρόσβασης: Αύγουστος 2005).
- URL: <http://www.eurobank.gr> (Μήνας Πρόσβασης: Αύγουστος 2005).
- URL: [http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg\\_index.jsp](http://www.emporiki.gr/cbg/gr/cbg_index.jsp) (Μήνας Πρόσβασης: Αύγουστος 2005).



## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ANDREWS K.: *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Irwin, 1971.
- ANSOFF I.: *Corporate Strategy*, London Penquin, 1985.
- BARNEY J.B.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, (1991), 17, 99-120.
- CHANDLER A.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press, 1962, p.13.
- GRANT R.M.: *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications*, Blackwell Business, 1998, Third Edition.
- HAMEL G.: *Strategy as Revolution*, *Harvard Business Review*, (July-August, 1996), pp. 69-82.
- HAMEL G., DOZ, Y. and PRAHALAD C.: *Collaborate with your Competitors and Win*, *Harvard Business Review*, (1989), January-February, pp. 133-139.
- HILL C. & G. JONES: *Strategic Management Theory: An Intergrated Approach*, Houghton Mifflin, 1998, 4rd edition.
- HITT M.A., IRELAND R.D. and HOSKISSON R.E.: *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*, second edition, 1997, West Publishing Company, chapter 7, pp. 222.
- HOFER C.W. and D. SCHENDEL: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, 1978.
- JOHANSON J. and WIEDERSHEIM-PAUL F.: *The Internationalisation of the Firm-Four Swedish Cases*, *Journal of Management Studies*, (1975), Vol. 12, pp. 305-322.
- JOHNSON G. and SHOLES K.: *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, London, Prentice Hall Europe, 1999, fifth edition, pp. 10.
- KNICKERBOCKER F.T.: *Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise*, Harvard Business School, Boston, 1973.
- MILLER A. and DESS G.: *Strategic Management*, second edition, London, McGraw-Hill, 1996.

- MINTZBERG, H.: *The strategy Concept II: Another Look at Why Organisations Need Strategies*, *California Management Review*, (Fall 1987), 30, 1 25-32.
- MINTZBERG H.: *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review* (1994), 72, 1, 107-114.
- NEWMAN W.H.: *Administrative Action: The techniques of Organisation and Management*, 1951.
- PORTER M.E.: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.
- PORTER M.: *What is Strategy?*, *Harvard Business Review*, (Nov-Dec, 1996), 61-78.
- SPEKMAN R., ISABELLA L. et al.: *Creating Strategic Alliances which Endure*, *Long Range Planning*, (1996), Vol. 29, No. 3.
- THOMPSON A. and STRICKLAND A.: *Strategic Management: Concepts and cases*, Irwin, 10<sup>th</sup>., (1998), pp. 165-169.
- WHEELEN T. and HUNGER J.: *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley, Fifth Edition, 1995, σελ. 117.