

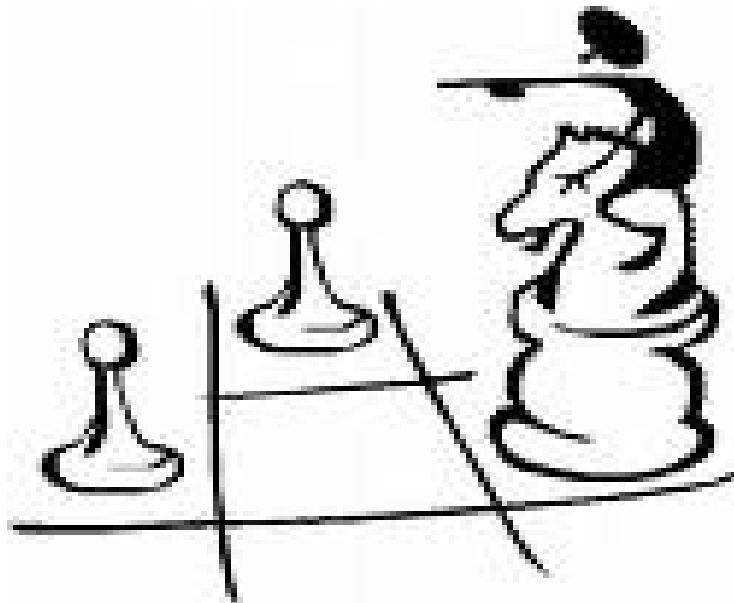


ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Π.Μ.Σ « ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ »

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ , ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ



BUSINESS PLAN

Μιχαλόπουλος Απόστολος-Εμμανουήλ

Επιβλέπων καθηγητής : Κέφης Βασίλειος

- ΑΘΗΝΑ 2008 -

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 3 -
ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ	- 5 -
ΙΣΤΟΡΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ	- 5 -
ΔΟΜΗ	- 7 -
ΥΠΑΡΧΟΝ ΟΡΑΜΑ	- 9 -
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΟΡΑΜΑ	- 9 -
ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	- 9 -
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ	- 10 -
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	- 10 -
3 ΤΥΠΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΚΛΑΔΟΥΣ ΠΑΡΟΧΗΣ	
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	- 11 -
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	- 11 -
α) Γενικοί παράγοντες της αγοράς.....	- 11 -
β) Δραστηριότητες ΜΚΤ	- 12 -
γ) Παράγοντες Βιομηχανίας.....	- 12 -
δ) Παράγοντες του Περιβάλλοντος	- 13 -
Περίληψη Ανάλυσης Ελκυστικότητας Βιομηχανίας (Πίνακας Ι)	- 14 -
Στάδια στον Κύκλο Ζωής Προϊόντος	- 15 -
Μήτρα BCG	- 16 -
Μοντέλο χασμάτων	- 17 -
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	- 18 -
Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων	- 18 -
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	- 20 -
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	- 21 -
ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK.....	- 21 -
ALPHA BANK.....	- 22 -
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	- 23 -

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	- 24 -
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	- 27 -
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΕΣ - ΗΓΕΤΕΣ	- 29 -
Επέκταση του συνολικού μεγέθους της αγοράς.....	- 30 -
Διεύρυνση του μεριδίου αγοράς	- 32 -
Στόχοι.....	- 33 -
Συλλογή πληροφοριών	- 36 -
Λήψη αποφάσεων	- 36 -
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΚΤ.....	- 37 -
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΚΤ/ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	
ΜΚΤ.....	- 39 -
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ	
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	- 47 -
ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ.....	- 54 -
ΣΧΕΔΙΑ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	- 57 -
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ	- 58 -
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	- 58 -
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	- 58 -
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	- 59 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	- 60 -

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το *business plan* (ή μελέτη σκοπιμότητας) είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου. Στο σχέδιο αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ένα σύνολο πολύ σημαντικών παραγόντων και παραμέτρων.

- Μακροπεριβάλλον: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ήτοι το ευρύτερο μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον, δηλαδή το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης) είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και προοπτικές εξέλιξης. Για το σκοπό αυτό είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν κλασικά εργαλεία ανάλυσης του μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης όπως η ανάλυση PEST (Political, Economic, Sociocultural, Technological). Την σημασία και την επιρροή των δημογραφικών, οικονομικών και πολιτικών εξελίξεων πάνω στην κάθε αγορά. Αν η ανάλυση αποτύχει να κατανοήσει την εικόνα της αγοράς σε σχέση με αυτές τις δύο μεταβλητές το εγχείρημα κινδυνεύει με αποτυχία. Οι ανταγωνιστές και η γενικότερη κατάστασή τους επίσης είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο βαρόμετρο.
- Μικροπεριβάλλον: Η κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα εκείνοι οι πόροι και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού.
- Εναλλακτικά σενάρια: Η αποτυχία δεν είναι παρά μία ακόμη παράμετρος στο σχέδιο και παρά το ότι τρομάζει τους εμπλεκόμενους δεν μπορεί για κανένα λόγο να αγνοηθεί στο όνομα της αισιοδοξίας. Ανεξάρτητα από αυτό, ο χρόνος που έχει επιλέγει ίσως να μην είναι και ο πλέον εύθετος και αυτό γιατί οι συγκυρίες επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιτυχία και πολύ περισσότερο οι παντελώς απρόβλεπτες και αδόκητες καταστάσεις.
- Όροι συναλλαγής: Η δανειοληπτική και γενικά πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης λαμβάνεται σοβαρά υπόψη όχι μόνο από την αγορά αλλά και από το management team για την ευόδωση των σχεδιασμών.
- Διαχείριση Κρίσεων: Από πολλά χρόνια η θεωρία για την διαχείριση κρίσεων είχε επισημάνει ότι παρά τον συχνά απρόβλεπτο και απροσδόκητο χαρακτήρα

μίας κρίσης υπάρχει η δυνατότητα να παρθούν κάποια μέτρα που θα προλειάνουν το έδαφος για τους διαχειριστές ώστε να αντιμετωπίσουν το περιστατικό. Κύριο μέλημα είναι να μην δοθεί η εντύπωση στο κοινό (πελάτες και μη) ότι συνέβη κάτι δυσάρεστο και η ζημιά επιδιορθώνεται, ή έστω δίνεται η εντύπωση ότι επιδιορθώνεται, εν κρυπτώ. Υπογραμμίζεται ακόμα ότι η σύσταση εξειδικευμένων ομάδων με μοναδικό σκοπό την αντιμετώπιση τέτοιων περιστάσεων είναι μονόδρομος.

Ουσιαστικά, λοιπόν, το business plan δεν είναι παρά η βαθμολόγηση των στόχων με μία ευρεία σειρά κριτηρίων. Τυχόν δυσκολία υλοποίησης είναι δυνατόν να προκύψει από πληθώρα αιτιών όπως την έλλειψη χρημάτων ή των επαρκών υλικών μέσων ή, τέλος, την ένδεια σε εξειδικευμένους ανθρώπους για τον επιλεγμένο σκοπό.

Η υπηρεσία του large corporate banking που παρουσιάζεται στην εργασία αναπτύχθηκε την τελευταία δεκαετία στον ελλαδικό χώρο και σήμερα διανύει το στάδιο της ωρίμανσης, ενώ συνοδεύεται και από σταθεροποιητικές τάσεις

Με βάση τα στοιχεία της τελευταίας πενταετίας διαπιστώνουμε ότι στην ελληνική τραπεζική αγορά και συγκεκριμένα, στον τομέα χορήγησης δανείων προς μεγάλες επιχειρήσεις, δραστηριοποιούνται πολλές τράπεζες εκ των οποίων η EFG Eurobank Ergasias, η Εθνική, η Alpha είναι οι βασικοί εκπρόσωποι αυτής της υπηρεσίας.

Στις μέρες μας είναι ευρέως διαδεδομένο ότι η διοικητική ικανότητα των επιχειρήσεων και η επιλογή σωστών στρατηγικών πολιτικών αποτελεί ένα καίριο σημείο στο πλαίσιο μιας προσπάθειας διασφάλισης της ευημερίας και της προόδου των. Ωστόσο, παρ' όλο που κυβερνήσεις, ειδικοί και managers συμφωνούν απόλυτα στο ότι η διοίκηση της ανάπτυξης θα έπρεπε να αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα κάθε επιχείρησης, στην πραγματικότητα δίνεται πολύ μικρή ως μηδαμινή σημασία.

Στην παρούσα εργασία ακολουθεί μία πλήρης ανάλυση των γενικών στρατηγικών πολιτικών αλλά και μία προσπάθεια αξιολόγησης της τράπεζας Eurobank σε ό, τι αφορά την ισορροπία τυπικής-άτυπης ανάπτυξης, τις στρατηγικές ανάγκες και τη στρατηγική συνεισφορά αλλά παράλληλα θα γίνουν ορισμένες προτάσεις προκειμένου να επέλθει μία ριζική βελτίωση στην περιοχή της ανάπτυξης καριέρας.

ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Η Τράπεζα 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.

Με δυναμικό άνω των 19.000 ανθρώπων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, εγχώριο δίκτυο άνω των 400 καταστημάτων και 800 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. 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 αγορές¹.

ΙΣΤΟΡΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ

- 1990: Ίδρυση της Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking
- 1994: Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.
- 1996: Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε., με δίκτυο 23 καταστημάτων, από τη μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A.

¹ www.eurobank.gr

- 1997: Συγχώνευση Eurobank – Interbank. Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A. Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank A.E.
- 1998 : Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών. Η CEH εξαγοράζει το 99.8% της Τράπεζας Κρήτης. Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας. Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank.
- 1999: Μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank. Συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank – Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών. Δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Συγχώνευση EFG Eurobank – Τράπεζας Κρήτης. Η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά.
- 2000: Συγχώνευση EFG Eurobank – Τράπεζας Εργασίας. Μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E. Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας.
- 2002: Συγχώνευση EFG Eurobank Ergasias – ΤΕΛΕΣΙΣ Τράπεζας Επενδύσεων. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 36,25%. Απόκτηση συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings. Ανακοίνωση πρόθεσης εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».
- 2003: Εξαγορά ποσοστού 68% της Post Banka AD Σερβίας. Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 53,25%. Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias. Αύξηση συμμετοχής στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8% και μετονομασία της σε EFG Eurobank AD Beograd. Διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank. Αύξηση συμμετοχής θεσμικών επενδυτών σε 22% του συνόλου.
- 2004 Αύξηση συμμετοχής στην Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% μέσω εξαγοράς του υπόλοιπου 50% της Alico/CEH Balkan Holdings. Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd AD σε 93,54% Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 58,6% Ίδρυση Euroline Retail Services AD (Σερβία) - 100% Eurobank Cards Εξαγορά της Intertrust ΑΕΔΑΚ

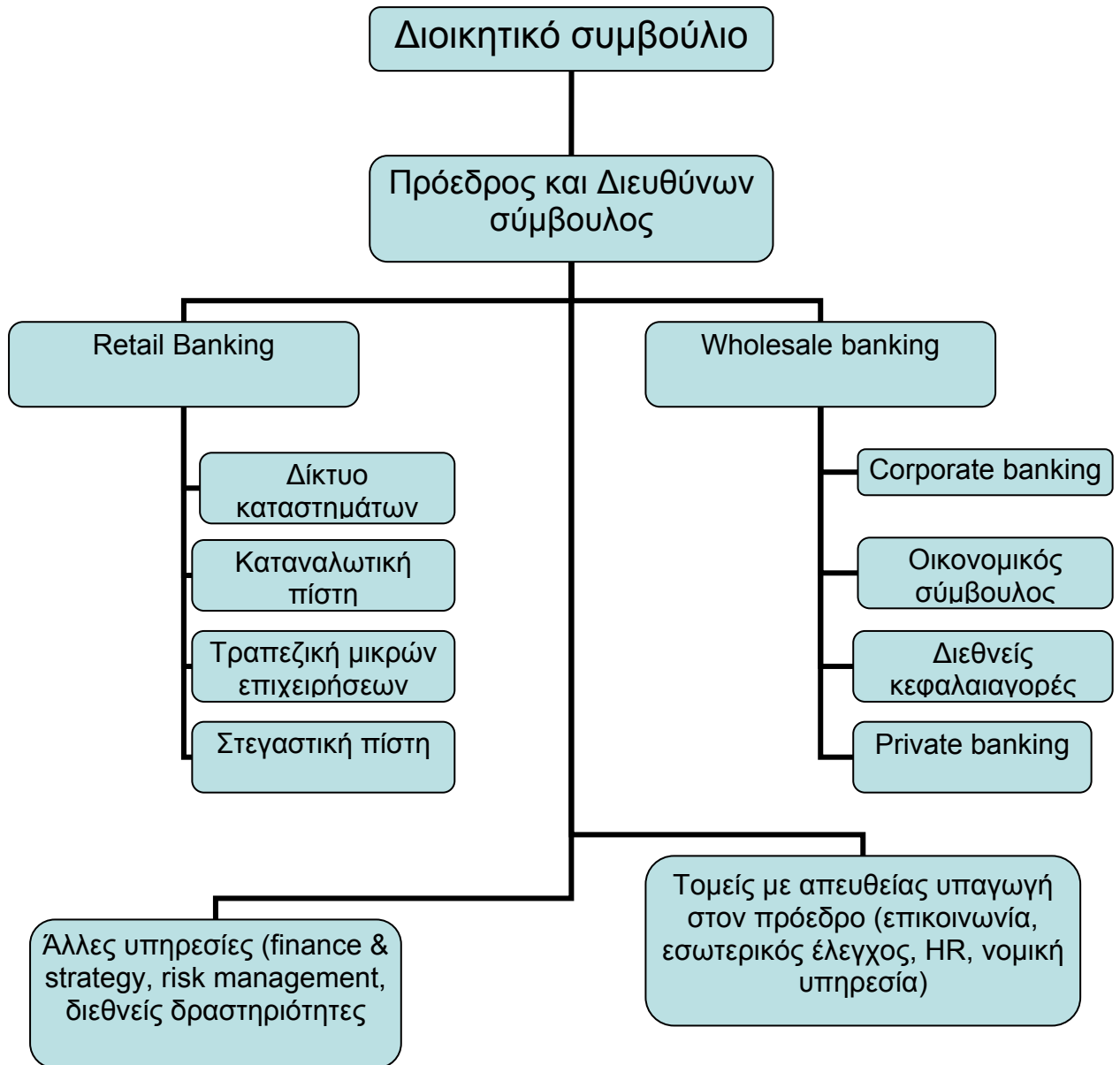
- 2005 Εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία Εξαγορά της Capital Securities χρηματιστηριακής στη Ρουμανία Αύξηση συμμετοχής στην Postbank Βουλγαρίας σε 98,7% Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5% Απόκτηση συμμετοχής 62,3% στην Nacionalna štedionica – banka Σερβίας Συγχώνευση με απορρόφηση της "Πρόοδος Ελληνικές Επενδύσεις AEEEX"
- 2006 Οργανική ανάπτυξη στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας μέσω της Polbank EFG Εξαγορά 100% της Nacionalna štedionica – banka Σερβίας Συμφωνία εξαγοράς 70% της Tekfenbank Τουρκίας Συμφωνία εξαγοράς 99,34% της Universal Bank Ουκρανίας Εξαγορά 91,3% της DZI Bank Βουλγαρίας Συγχώνευση των τραπεζών Nacionalna štedionica και EFG Eurobank a.d. Beograd Σερβίας – μετονομασία σε Eurobank EFG Stedionica a.d. Beograd²

ΔΟΜΗ

Για την EFG Eurobank Ergasias η ορθή και υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η EFG Eurobank Ergasias βασίζεται στη σχετική εγχώρια νομοθεσία, τις διατάξεις και τους κανονισμούς, τις διεθνείς εξελίξεις, καθώς και στις εσωτερικές εταιρικές της αξίες, για την ανάπτυξη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης της EFG Eurobank Ergasias αφορούν στη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και των επί μέρους επιτροπών, καθώς και στην ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων του Ομίλου, με ιδιαίτερη έμφαση στη διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών. *Στόχος της EFG Eurobank Ergasias είναι η άρρηκτη σύνδεση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης με την ευρύτερη εταιρική της κουλτούρα, καθώς η ορθή διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην τυπική τήρηση των νόμων, αλλά απαιτεί προσωπική αξιοπιστία και υπευθυνότητα.* Παρακάτω απεικονίζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης³, το οποίο θα σχολιαστεί στη συνέχεια...

² www.eurobank.gr

³ www.eurobank.gr



ΥΠΑΡΧΟΝ ΟΡΑΜΑ

Ο Όμιλος Eurobank EFG έχει στηρίξει την ύπαρξη και την πρωτοπορία του σε ένα όραμα: «Να είναι η Τράπεζα πρώτης επιλογής στη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη λειτουργώντας με αίσθημα ευθύνης απέναντι στους πελάτες της, τους μετόχους της και την κοινωνία». ⁴

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΟΡΑΜΑ

Να εδραιώσει και να προωθήσει μια ηγετική θέση στην ελληνική αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, και να συμβάλει μέσω της ισχυρής παρουσίας της, στο νέο επιχειρηματικό πλαίσιο που διαμορφώνεται στις περιφερειακές και ευρωπαϊκές αγορές.

ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

«Αποστολή της EFG Eurobank Ergasias είναι η δημιουργία αξίας προς τους μετόχους της, η ικανοποίηση των διαρκώς εξελισσόμενων αναγκών των πελατών της και η στήριξη της προόδου του ανθρώπινου δυναμικού της. Στόχος μας είναι η κατάκτηση ηγετικής θέσης στην ελληνική αγορά, δίνοντας έμφαση στους τομείς υψηλής ανάπτυξης και κερδοφορίας, και ανοίγοντας νέους ορίζοντες στην τραπεζική ιδιωτών πελατών, στην χρηματοδότηση επιχειρήσεων και την επενδυτική τραπεζική, καθώς και στο private banking και την διαχείριση περιουσίας. Πραγματοποιούμε αποφασιστικά βήματα προς την ανάπτυξη ισχυρής παρουσίας στο νέο Ευρωπαϊκό και Βαλκανικό τραπεζικό τοπίο. Μέσω των ισχυρών στρατηγικών μας συνεργασιών, δίνουμε πρόσβαση στο Ελληνικό κοινό σε ότι καλύτερο έχουν να προσφέρουν οι Ευρωπαϊκές αγορές. Μέσω των επενδύσεων στην τεχνολογία και στα εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης προσπαθούμε να πλησιάσουμε τους πελάτες μας και να είμαστε πρωτοπόροι στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Συνεχίζουμε την επιτυχημένη πορεία

⁴ www.eurobank.gr

μας, αναπτύσσοντας πρωτοποριακά πελατοκεντρικά προϊόντα, χρησιμοποιώντας τεχνολογία αιχμής, και προσφέροντας υπηρεσίες σύμφωνες με τα υψηλότερα πρότυπα από καταρτισμένους επαγγελματίες, των οποίων την εξέλιξη και επιμόρφωση υποστηρίζουμε διαρκώς.»

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

«Αποστολή της EFG Eurobank Ergasias είναι η δημιουργία αξίας για κάθε πελάτη ξεχωριστά(1) μέσω της παροχής πολλαπλών και εξατομικευμένων υπηρεσιών(2). Στόχος μας είναι η αξιοποίηση των παγκόσμιων ευκαιριών και δυνατοτήτων(3). Επενδύουμε στη σύγχρονη τεχνολογία(4) με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη(5), στηρίζουμε την πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού μας(9) και παρέχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή κοινωνική προσφορά(8). Η πελατοκεντρική φιλοσοφία μας παραμένει μία σταθερή αξία για μετόχους, πελάτες και εργαζομένους(6) ενώ τη βασικότερη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές μας αποτελεί η ποιότητα που χαρακτηρίζει την κάθε μας στρατηγική ενέργεια στον τομέα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών(7)⁵».

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Η Τράπεζα παρέχει ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών και άλλων συναφών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που περιλαμβάνουν:

- **Retail Banking**
- **Wholesale Banking**
- **Δραστηριότητες στον Ευρύτερο Χρηματοοικονομικό Τομέα**

⁵ τα στοιχεία της αποστολής

1) ΠΕΛΑΤΕΣ

2) ΥΠΗΡΕΣΙΑ

3) ΑΓΟΡΕΣ

4) ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5) ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΚΕΡΔΟΣ

6) ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

7) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

8) ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

9) ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

3 ΤΥΠΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΚΛΑΔΟΥΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ

α) Γενικοί παράγοντες της αγοράς

Με βάση τα στοιχεία της τελευταίας πενταετίας διαπιστώνουμε ότι στην ελληνική τραπεζική αγορά και συγκεκριμένα, στον τομέα χορήγησης δανείων προς μεγάλες επιχειρήσεις, δραστηριοποιούνται πολλές τράπεζες εκ των οποίων η EFG Eurobank Ergasias, η Εθνική, η Alpha είναι οι βασικοί εκπρόσωποι αυτής της υπηρεσίας. Στο συγκεκριμένο τομέα, το ενεργό πελατολόγιο ανέρχεται περίπου σε 450 ομίλους εταιρειών και το μέγεθος της αγοράς σε αξία είναι 10 δις ευρώ. Λαμβάνοντας υπ' όψιν το συγκεκριμένο μέγεθος της αγοράς, η ανάπτυξη της κυμαίνεται στο 7% ετησίως. Γενικότερα, ο τομέας των χορηγήσεων προς όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως ύψους, υπολογίζεται στο 15% έως 18% σε ετήσια βάση.

Η συγκεκριμένη υπηρεσία αναπτύχθηκε την τελευταία δεκαετία στον ελληνικό χώρο και σήμερα διανύει το στάδιο της ωρίμανσης, ενώ συνοδεύεται και από σταθεροποιητικές τάσεις.

Αναφορικά με το χαρακτηριστικό της κυκλικότητας παρατηρείται μια μόνιμη σχέση μεταξύ τράπεζας- πελατών, η οποία συνεπάγεται και τη διαχρονικότητα των μεταξύ τους συναλλαγών. Κατά συνέπεια, το στοιχείο της εποχικότητας δεν χαρακτηρίζει τις προαναφερθείσες συναλλαγές.

Τέλος, τα κέρδη που καταγράφονται είναι σίγουρα αλλά πολύ χαμηλά και πιο συγκεκριμένα, της τάξεως του 2,5- 3% ετησίως .

β) Δραστηριότητες MKT

Η πολιτική τιμολόγησης των τραπεζών εξαρτάται άμεσα από το μέγεθος του πελάτη- επιχείρηση και φυσικά από το ύψος της χορήγησης που επιθυμεί να λάβει. Σε γενικές γραμμές, οι χορηγήσεις κυμαίνονται από 100.000 ευρώ έως 100.000.000 ευρώ, με επιτόκιο που κυμαίνεται από 5-10% ετησίως . Επίσης, η τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το μέγεθος και την αξιοπιστία του πελάτη.

Στην αρχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας, οι τράπεζες προσέγγιζαν σε ατομική βάση τους δυνητικούς πελάτες τους. Σήμερα, οι επιχειρήσεις είναι εκείνες που επιζητούν τη συνεργασία με τις τράπεζες. Για το λόγο αυτό η όποια προβολή και διαφήμιση της υπηρεσίας κρίνεται άσκοπη και δεν πραγματοποιείται. Στην ουσία κάνουμε λόγο για μια customer- oriented υπηρεσία . Συγκεκριμένα, το τμήμα large corporate banking της Eurobank υπήρξε πρωτοπόρο στην ελληνική αγορά, αφού σηματοδότησε και την έναρξη δραστηριοποίησης της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Όσον αφορά στη φύση της υπηρεσίας, σε καμία περίπτωση δεν είναι τυποποιημένη, αλλά προσαρμόζεται κάθε φορά στις ειδικές απαιτήσεις και ανάγκες των μεγάλων εταιριών-πελατών .

γ) Παράγοντες Βιομηχανίας

Όσον αφορά στη συγκεντρωτικότητα, παρατηρείται υψηλή τιμή συγκέντρωσης, της τάξεως του 75% περίπου . Η εξάρτηση της επιχείρησης προς την τράπεζα δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί απόλυτη, αφού πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν τις δανειακές τους ανάγκες απευθύνονται σε περισσότερες από μια τράπεζες. Με άλλα λόγια, η σχέση μεταξύ των τραπεζών και των επιχειρήσεων δεν είναι μοναδιαία .

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι χαμηλή, ενώ τα εμπόδια εισόδου εντοπίζονται στα πολύ υψηλά απαραίτητα ίδια κεφάλαια και στη

σημαντική τεχνολογία- τεχνογνωσία. Τέλος, ιδιαίτερα υψηλά χαρακτηρίζονται και τα εμπόδια εξόδου, λόγω της αδυναμίας των τραπεζών να επανεισπράξουν τις χορηγήσεις τη στιγμή που αποφασίζουν να εξέλθουν από τον κλάδο .

Σχετικά με τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αυτή χαρακτηρίζεται υψηλή όταν πρόκειται για προνομιακούς πελάτες και εξίσου σημαντική θεωρείται και εκείνη των προμηθευτών. Στην εξεταζόμενη περίπτωση προμηθευτές νοούνται τα πιστωτικά Ιδρύματα που δανείζουν με ρευστό τη Eurobank προκειμένου να το διαθέσει και εκείνη με τη σειρά της στις επιχειρήσεις. Τα κυριότερα πιστωτικά ιδρύματα είναι η Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδας και οι Εθνική και Εμπορική.

Ο ανταγωνισμός στην εγχώρια τραπεζική αγορά, παρά τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου, είναι και θα παραμείνει οξύς, ενώ δεν καταγράφεται πίεση από υποκατάστατα προϊόντα, (venture capital, business incubators). Τέλος, η ικανότητα παραγωγής της Βιομηχανίας χαρακτηρίζεται unlimited, καθ' ότι πρόκειται για παροχή υπηρεσίας και ο μόνος περιορισμός είναι τα ποιοτικά κριτήρια που τίθενται από τις ίδιες τις τράπεζες .

δ) Παράγοντες του Περιβάλλοντος

Σε νομικό επίπεδο, η υπηρεσία large- corporate banking λειτουργεί βάσει ορισμένων τυπικών περιορισμών, όπως η υποβολή εισφορών υπέρ του Ελληνικού Δημοσίου. Οι πολιτικές επιρροές είναι πολύ διακριτικές. Από τους δημογραφικούς παράγοντες, αυτοί που επηρεάζουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία, είναι το μέγεθος του πελάτη και το αν είναι νεοϊδρυθείς ή όχι. Οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σίγουρα επηρεάζουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση τον κύκλο εργασιών των τραπεζών. Τέλος, οι όποιες συναλλαγές επηρεάζονται σε κάποιο βαθμό και από τις διεθνείς εξελίξεις .

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

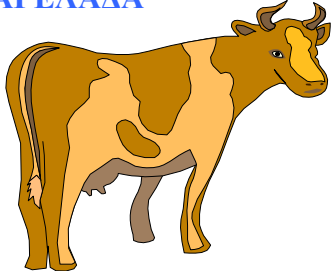
**Περίληψη Ανάλυσης Ελκυστικότητας Βιομηχανίας:
Large Corporate Banking στην Ελλάδα**

Γενικοί Παράγοντες της Αγοράς	
Μέγεθος Αγοράς	10 δις €, 450 όμιλοι εταιριών
Ανάπτυξη Αγοράς	7% ετήσια
Στάδιο στο ΚΖΥ	Ωρίμανση
Κυκλικότητα Πωλήσεων	Έντονη
Κέρδη	Χαμηλά, 2,5-3%
Εποχικότητα	Ανύπαρκτη
Παράγοντες Βιομηχανίας	
Βαθμός Συγκέντρωσης	Μεγάλος, περίπου 75%
Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών	Χαμηλή
Εμπόδια	Πολύ υψηλά κεφάλαια, τεχνογνωσία-τεχνολογία, υψηλά εμπόδια εξόδου.
Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	Υψηλή από την πλευρά των μεγάλων πελατών
Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	Υψηλή
Ένταση Ανταγωνισμού	Σημαντικά υπολογίσιμος
Πίεση από Υποκατάστατα Προϊόντα	Περιορισμένη
Ικανότητα Παραγωγής της Βιομηχανίας	Απεριόριστη, πρόκειται για παροχή υπηρεσίας
Παράγοντες Περιβάλλοντος	
Νομικό	Τυπικοί περιορισμοί
Πολιτικό	Διακριτική επιρροή
Οικονομικό	Διακριτική επιρροή
Δημογραφικό	Μέγεθος εταιρίας, νεές και παλιές εταιρίες
Τεχνολογικό	Σημαντικές αλλαγές: know-how
Παγκόσμιο	Επιρροές από τις διεθνείς εξελίξεις

Στάδια στον κύκλο ζωής προϊόντος

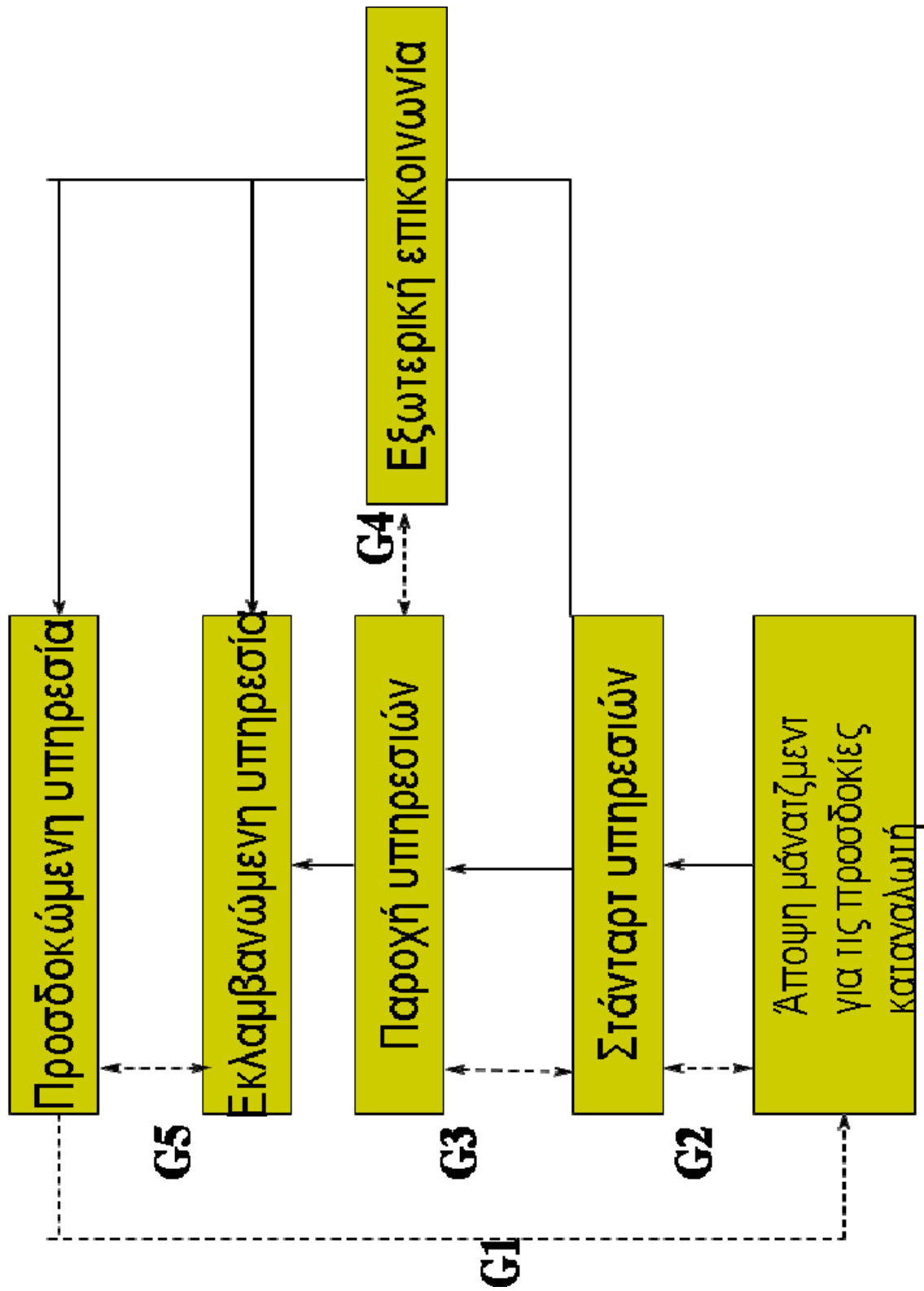
	Εισαγωγικό	Στάδιο Ανάπτυξης	Στάδιο Ωριμότητας	Στάδιο Παρακμής
Πωλήσεις	Χαμηλές	Γρήγορα αυξανόμενες	Κορυφή (η αύξηση επιβραδύνεται)	Μειωμένες
Κόστος	Υψηλό ανά καταναλωτή	Μέσο ανά καταναλωτή	Χαμηλό ανά καταναλωτή	Χαμηλό ανά καταναλωτή
Κέρδη	Αρνητικά	Αυξητική τάση	Υψηλά κέρδη κα μετά χαμηλά	Χαμηλά κέρδη (ή κερδοφόρα niche)
Στόχοι marketing	Χτίσιμο επίγνωσης προϊόντος και παρακίνηση για δοκιμή	Μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς	Μεγιστοποίηση κέρδους με παράλληλη άμυνα για το μερίδιο αγοράς	Μείωση εξόδων. Διατήρηση, “συγκομιδή” κερδών ή απόσυρση προϊόντος. Αναζωογόνηση
Προϊόν	Προσφορά βασικού προϊόντος	Προσφορά νέων μοντέλων, υπηρεσιών και χαρακτηριστικών	Διεύρυνση brand (πολλά line extensions)	Απόσυρση αδύναμων κωδικών
Τιμή	Συνήθως υψηλή	Τιμή για διείσδυση αγοράς	Τιμή ίδια ή ανταγωνιστική	Χαμήλωμα τιμών
Διανομή	Επιλεκτική και με υψηλό κόστος	Αύξηση αριθμού σημείων διανομής	Χτίσιμο πιο εντατικής διανομής	Επιλεκτική (Απόσυρση από αδύναμα σημεία)
Προώθηση και Διαφήμιση	Χτίσιμο επίγνωσης στους πρώιμα υιοθετούντες (early adopters), εξασφάλιση διανομής, ενθάρρυνση δοκιμής	Χτίσιμο επίγνωσης και ενδιαφέροντος στην μαζική αγορά, μείωση της προώθησης πωλήσεων	Έμφαση στις διαφορές των brands ενθάρρυνση της αλλαγής Brand	Μείωση στο επίπεδο που χρειάζεται να κρατηθούν οι πιστοί πελάτες και η διανομή

ΜΗΤΡΑ BCG⁶

		Σχετικό μερίδιο της αγοράς (cash generation)	
		ΥΨΗΛΟ	ΧΑΜΗΛΟ
Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς (cash use)	ΥΨΗΛΟΣ	ΑΣΤΕΡΙ 	<p style="text-align: center;">?</p> ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΟ
	ΧΑΜΗΛΟΣ	ΑΓΕΛΑΔΑ 	ΣΚΥΛΙ 

⁶ Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, 11th ed., New Jersey, Prentice Hall Pearson Education Limited

ΜΟΝΤΕΛΟ ΧΑΣΜΑΤΩΝ



ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και με τον τρόπο που τις εκμεταλλεύεται.

- *Υλικοί πόροι*

Στον τομέα αυτό, η υπηρεσία large corporate banking βρίσκεται σε μία φάση εξέλιξης για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

- *Ανθρώπινοι πόροι*

Στο σημείο αυτό αναγνωρίζουμε το ισχυρότερο σημείο της υπηρεσίας large corporate banking και συνεπώς του ομίλου. Οι άνθρωποι που δουλεύουν για αυτήν είναι αφοσιωμένοι, προσηλωμένοι ε αυτό που κάνουν. Σε αυτή την κατεύθυνση συντείνει και η διοίκηση της Τράπεζας καθώς βλέπει στο κομμάτι αυτό σημείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

- *Συστήματα*

Άλλο ένα σημείο που η τράπεζα υπερτερεί είναι τα συστήματα. (δημιουργία συστημάτων ελέγχου προσωπικού, marketing, οικονομικών και διοίκησης).

- *Άυλοι πόροι*

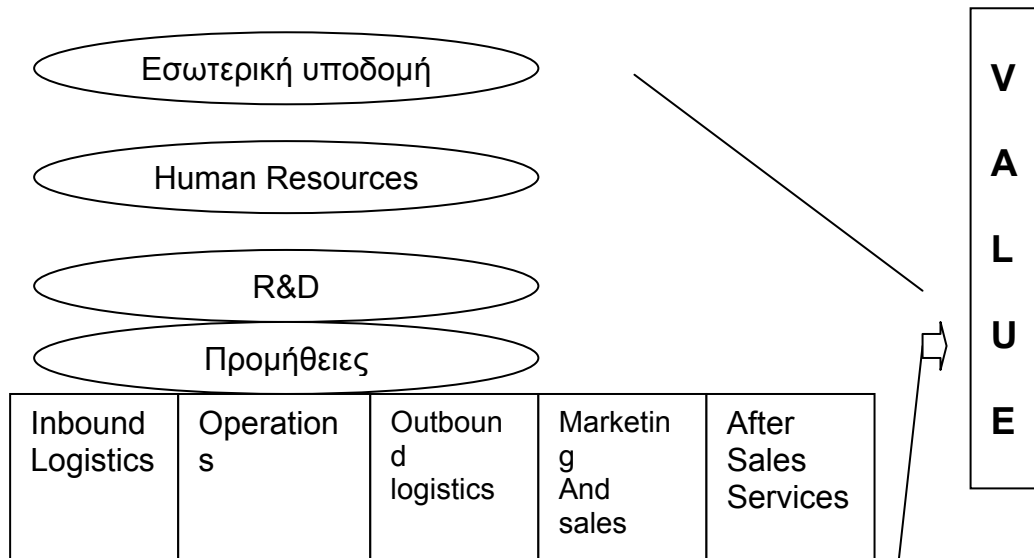
Η φήμη της Τράπεζας αποτελεί γεγονός και στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ισχυρό brand της δίνει πολλές δυνατότητες για διαφοροποίηση.

Όλες αυτές οι ενέργειες γίνονται με σκοπό την προσφορά ανώτερων ποιοτικά υπηρεσιών, την παροχή πρωτοποριακών προϊόντων αλλά και την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες-επιθυμίες του πελάτη. (σχήμα)



Πηγή: Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, 'Strategic Management'

Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)



Πηγή: Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα δημιουργίας αξίας, η υπηρεσία large corporate banking της Eurobank δημιουργεί αξία για τους πελάτες της μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών, των υπηρεσιών μετά την πώληση και στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (αφοσιωμένο προσωπικό).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται οι τέσσερις βασικότεροι ανταγωνιστές της Eurobank. Αυτοί είναι η Εθνική, η Εμπορική, η Alpha, και η Πειραιώς. Παρ’ όλα αυτά και οι ξένες τράπεζες όπως η HSBC και η Societe κατατάσσονται στους ανταγωνιστές της Eurobank σε ένα σημαντικό βαθμό.

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Ο στόχος της Εθνικής είναι η διατήρηση της θέσης της στην αγορά. Η στρατηγική πυρήνα της Εθνικής είναι το χαμηλό επιτόκιο άρρηκτα δεμένο με τη ρευστότητα που τη διακρίνει ως η πρώτη τράπεζα του δημοσίου και ενδιαφέρεται κυρίως να διατηρήσει το χαρτοφυλάκιο των πελατών της. Εκτιμά ότι έχει προχωρήσει σε σωστή επιλογή πελατών εξ' αρχής και αυτό αν ισχύει σημαίνει ότι η Τράπεζα επιτυγχάνει οικονομία χρήματος και χρόνου, αφού οι πελάτες είναι συνεπείς προς την Εθνική .

Το πλεονέκτημα της Εθνικής έναντι του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει, είναι η αξιοπιστία της και κυρίως η χρηματοδοτική της ικανότητα. Η Εθνική διαθέτει τα υψηλότερα χρηματικά αποθέματα και έχει τη δυνατότητα να χορηγεί χρήματα με ανταγωνιστικά επιτόκια που άλλες τράπεζες δεν μπορούν να προσφέρουν. Αξίζει να τονισθεί ότι η Εθνική δανείζει χρήματα ακόμα και σε πιστωτικά ιδρύματα που την ανταγωνίζονται σε αυτή την υπηρεσία. Η Εθνική δίνει ιδιαίτερο βάρος στην ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχει και ενδιαφέρεται να διαχέει αυτή την αίσθηση της ποιότητας.

Όσον αφορά στην ικανότητα σύλληψης και σχεδιασμού νέων υπηρεσιών, αυτή είναι περιορισμένη σε αντίθεση με την ικανότητα παραγωγής ως προς την αύξηση του όγκου προϊόντων. Δε θα μπορούσε να χαρακτηριστεί επιθετικό το management που τη διοικεί και σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει και το περιορισμένο μέγεθος της αγοράς. Ένα ακόμη από τα δυνατά της σημεία είναι η διανομή αλλά και η επικοινωνιακή της πολιτική, οι καταχωρήσεις και οι διαφημίσεις της .

Σήμερα και μετά την εξαγορά της Τουρκικής FinansBank, η μελλοντική στρατηγική της Εθνικής, επικεντρώνεται στην κατάκτηση των γειτονικών χωρών καθώς επίσης και των υπολοίπων τεσσάρων ηπείρων.

ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK

Η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1907 και είναι από τα παλαιότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, με εκτεταμένο δίκτυο στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Συγκεκριμένα, στο χώρο των επιχειρηματικών δανείων, η τράπεζα επικεντρώνει περισσότερο την προσοχή της στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν παίζει μεγάλο ρόλο στη χορήγηση δανείων των

μεγάλων επιχειρήσεων. Στον τομέα αυτό, η Εμπορική έχει περάσει από το στάδιο της ανάπτυξης και κύριος στόχος της είναι η διατήρηση της θέσης της στην αγορά με σταθερή άνοδο της κερδοφορίας της. Επειδή η Αγορά- στόχος περιορίζεται στους 400 με 450 ομίλους, η Εμπορική προσπαθεί να χτυπήσει τη συγκεκριμένη αγορά, χορηγώντας δάνεια με χαμηλότερο επιτόκιο από τις περισσότερες άλλες τράπεζες, δυνατότητα που προέρχεται από το γεγονός ότι είναι κρατική και σαν απόρροια αυτού διαθέτει περισσότερες καταθέσεις .

Το εκτενές δίκτυο της Εμπορικής (400 περίπου υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα από τα οποία τα μισά στην Αθήνα, στον Πειραιά και στη Θεσσαλονίκη) αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για αυτήν στη διανομή των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Άλλο δυνατό σημείο είναι η συμμαχία της με την Crédit Agricole (CA), που αποβλέπει σε μια μακροχρόνια συνεργασία και στήριξη της Εμπορικής. Η αύξηση των χορηγήσεων γενικά αλλά και ειδικά στον τομέα των επιχειρήσεων αποτελεί τη στιγμή αυτή τον πρωταρχικό σκοπό για την Τράπεζα. Τέλος, ως μελλοντική στρατηγική διαγράφεται η κατάκτηση του διεθνούς χώρου μέσω θυγατρικών συνδεδεμένων και ανταποκριτριών τραπεζών.

ALPHA BANK

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 και είναι η δεύτερη σε μέγεθος τράπεζα στην Ελλάδα. Στο υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι καταστάσεις αλλάζουν συνεχώς και η γρήγορη ανάπτυξη δημιουργεί νέες ευκαιρίες, οι μεγάλες επιχειρήσεις βρίσκουν βοήθεια και πραγματική υποστήριξη στην Alpha Bank. Κύριος στόχος της Alpha Bank είναι να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και πιο συγκεκριμένα να διατηρήσει το ήδη υπάρχον μερίδιο της στην αγορά. Παράλληλα, στόχος της είναι να αναπτυχθεί είτε δανείζοντας μεγαλύτερα ποσά στους ήδη υπάρχοντες πελάτες, συγκριτικά με εκείνα που δανείζονται από τις ανταγωνίστριες τράπεζες, είτε αυξάνοντας τον αριθμό των πελατών της.

Η στρατηγική που έχει επιλέξει η Alpha Bank από την αρχή της πορείας της στο χώρο των επιχειρηματικών δανείων σε επιχειρήσεις με υψηλό τζίρο είναι η προσφορά χρηματοδοτικών λύσεων με ευνοϊκούς όρους και προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Η στρατηγική έχει εφαρμοστεί με τη σωστή επιλογή πελατών, η οποία έχει ξεκινήσει από την αρχή της πορείας της στο συγκεκριμένο τομέα.

Δυνατά της σημεία είναι ότι διαθέτει 600 περίπου υποκαταστήματα στην ελληνική καθώς και στην ευρωπαϊκή αγορά καθώς και η συμμαχία-συγχώνευση που πραγματοποιήθηκε με την Ιονική Τράπεζα το 2000. Ένα ακόμη δυνατό σημείο της είναι η πολύ καλή επικοινωνιακή πολιτική που επιτυγχάνεται μέσω της διαφημιστικής καμπάνιας που διενέργησε η Alpha Bank σαν επίσημος χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων για το 2004 .

Μελλοντική στρατηγική που θα ακολουθήσει είναι η εδραίωση της παρουσίας της Τραπεζής και του Ομίλου στις διεθνείς αγορές, η οποία προωθείται συστηματικά μέσα από ένα δυναμικό και συντονισμένο πρόγραμμα.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τέλος, ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί ακόμη έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Σήμερα, η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτει το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (Universal Bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στο χώρο του corporate banking, αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και ικανό management. Με ένα δίκτυο 300 περίπου καταστημάτων η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει μια πλήρη και ανταγωνιστική σε όρους γκάμα εξυπηρέτησης πρόσθετων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις.

Κύριος στόχος της είναι να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και πιο συγκεκριμένα να διατηρήσει το ήδη υπάρχον μερίδιο της στην αγορά των επιχειρήσεων καθώς ο αριθμός των πελατών είναι περιορισμένος. Η Τράπεζα Πειραιώς προσπαθεί να επιτύχει τη διεύρυνση των μεριδίων αγοράς τόσο στην ελληνική τραπεζική αγορά όσο και στην αγορά των Βαλκανίων, τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της, την πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, και τέλος, την ενδυνάμωση της κερδοφορίας της με στόχο τη συνεχή αύξηση της παρουσίας των μετόχων της. Μελλοντική στρατηγική της είναι η εστίαση κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα της Δυτικής Ευρώπης και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Λόγω της φύσης της υπηρεσίας (δάνεια σε μεγάλους ομίλους), οι πελάτες είναι βιομηχανικοί αγοραστές, οι οποίοι χρησιμοποιούν τα δάνεια για την επίτευξη των εργασιών τους. Πρόκειται για βιομηχανικές, εμπορικές εταιρίες και τις θυγατρικές τους, εταιρίες παροχής υπηρεσιών και πολυεθνικές εταιρίες με ετήσιο, συνήθως, κύκλο, άνω των 25.000.000€ . Εδώ υπάρχει η πολιτική της τράπεζας, που σημαίνει ότι η τράπεζα δε δανείζει εξ'ορισμού κάποιους συγκεκριμένους τομείς, όπως είναι οι εκκλησίες, τα μοναστήρια, τα σχολεία, τα ΜΜΕ, αγροτικές επιχειρήσεις, που θεωρούνται ότι είναι επισφαλείς και δεν έχουν μεγάλα οικονομικά μεγέθη. Έτσι, οι τωρινοί και δυνητικοί πελάτες είναι αυτοί που έχουν κύκλο εργασιών πάνω από 25.000.000€ .

Οι περισσότερες από αυτές τις εταιρίες δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο στους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης. Στα πλαίσια της υλοποίησης των επιχειρηματικών τους στόχων και της ανάπτυξής τους προκύπτει ένα αρκετά μεγάλο και πολύπλοκο σύνολο αναγκών που απαιτεί άμεση, γρήγορη και συνεπή κάλυψη . Γι'αυτούς τους λόγους, οι συγκεκριμένες εταιρίες αναζητούν και καταλήγουν σε τράπεζες που έχουν τη δυνατότητα να τους προσφέρουν ολοκληρωμένες χρηματοοικονομικές λύσεις. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν τα δάνεια, είτε για ενίσχυση της ρευστότητας τους είτε για την εκτέλεση των επενδυτικών προγραμμάτων τους. Επειδή οι ανάγκες για ρευστότητα δεν είναι σταθερές για κάθε εταιρία και οι επενδύσεις των εταιριών εξαρτώνται από τους στόχους που έχουν θέσει ετησίως αλλά και από την γενική κατάσταση της εθνικής οικονομίας, ο ρυθμός χρήσης των δανείων δεν είναι συγκεκριμένος. Οι εταιρίες μπορούν να προμηθευτούν τα δάνεια από όλες τις τράπεζες που διαθέτουν τμήμα large corporate banking. Συνήθως αυτό το τμήμα δραστηριοποιείται σε υποκαταστήματα τραπεζών που βρίσκονται κυρίως στους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης καθώς εκεί είναι εγκαταστημένες οι μεγάλες επιχειρήσεις .

Όσον αφορά στη χρονολογική τοποθέτηση της ζήτησης των δανείων, δεν υπάρχει κάποιο στοιχείο που να την ορίζει. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τη ζήτηση ως διάσπαρτη σε ετήσια βάση, άρρηκτα δεμένη με τις ανάγκες που προκύπτουν για την κάθε επιχείρηση κάθε στιγμή. Σήμερα, αν και οι σχέσεις μεταξύ των τραπεζών και των πελατών τους είναι κατά κάποιο τρόπο διαμορφωμένες, ένας

πελάτης και πιο συγκεκριμένα μία μεγάλη επιχείρηση επιλέγει την συγκεκριμένη υπηρεσία τόσο για τους ευνοϊκούς όρους δανεισμού που προσφέρει όσο και για τις ευρύτερες ενέργειες που πλαισιώνουν τις προσφερόμενες χρηματοοικονομικές λύσεις της . Οι όροι δανεισμού έγκεινται κυρίως στο ύψος του αιτούμενου επιτοκίου ενώ οι ευρύτερες ενέργειες αφορούν στις υπηρεσίες που παρέχονται σε έναν «καλό» πελάτη όπως άμεση και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, εξοικονόμηση χρόνου, ποιοτική διαφοροποίηση, χρηματοοικονομικές συμβουλές, δημιουργία και προσφορά εξειδικευμένων και καινοτόμων προϊόντων και λύσεων, ευρυθμία και προοπτικές εξέλιξης της επιχείρησης .

Τέλος, αναφορικά με τους λόγους ώθησης μίας επιχείρησης στο τμήμα του large corporate banking, αυτοί ποικίλουν σε κάθε περίπτωση. Όταν ο πελάτης στοχεύει στην ενίσχυση της ρευστότητας της επιχείρησής του, τότε θα λέγαμε πως ο δανεισμός είναι απόρροια μίας άμεσης ανάγκης που έχει προκύψει για την επιχείρηση. Αντίθετα, ο δανεισμός στα πλαίσια εκτέλεσης επενδυτικών προγραμμάτων είναι περισσότερο εκούσιος υπό την έννοια ότι δεν χρήζει άμεσης ανάγκης. Στη διαδικασία λήψης της απόφασης που αφορά στην επιλογή της υπηρεσίας παίζουν σημαντικό ρόλο, εκτός από το επιτόκιο, η φήμη, η σταθερότητα και η αξιοπιστία που έχει η τράπεζα στην αγορά. Ειδικότερα, ο πελάτης μέσω της συγκεκριμένης υπηρεσίας βρίσκει λύση στο πρόβλημά του ή ικανοποιεί τις ανάγκες του υπό τις καλύτερες δυνατές προϋποθέσεις στα πλαίσια της διευκόλυνσης της επίτευξη των στόχων του .

Η Eurobank τμηματοποιεί την αγορά πελατών της με βάση τα εξής κριτήρια: πρόκειται για μια σταθερή αγορά, μικρή και εύκολα προσβάσιμη. Αποτελείται από 450 μεγάλες επιχειρήσεις (350 από τις οποίες είναι πελάτες της Eurobank) με δεδομένες ανάγκες για χορήγηση χρημάτων. Η Eurobank, λοιπόν, εύκολα προσέγγισε αυτές τις επιχειρήσεις. Όσο παραμένει σταθερός ο αριθμός των εταιριών και οι ανάγκες τους ίδιες, τόσο η αγορά χαρακτηρίζεται ως αναγνωρίσιμη .

Η πρώτη εικόνα της αγοράς-στόχου για τη Eurobank έγινε πριν εκείνη εισέλθει, δηλαδή εκ των προτέρων γνώριζε αρκετά χαρακτηριστικά της αγοράς, των πελατών, αλλά και των πλεονεκτημάτων που θα προσέφερε. Σε επόμενο στάδιο προχώρησε σε λεπτομερή καταγραφή των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων και του ανταγωνισμού. Σήμερα είναι σε θέση να καθοδηγεί την αγορά και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της ανάλογα με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες τους.

Η Eurobank τμηματοποιεί την αγορά που στοχεύει με βάση το μέγεθος του πελάτη που απευθύνεται σε αυτή (μεσαίες, μικρομεσαίες, μεγάλες, πολύ μεγάλες εταιρίες), το μέγεθος της χορήγησης που επιθυμεί, τα χαρακτηριστικά της επένδυσης που καλεί να χρηματοδοτήσει και διάφορους άλλους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια της χορήγησης, όπως γεωγραφικά κριτήρια, ψυχογραφικά, ιδιαιτερότητες της αγοράς, πολιτικές συνθήκες κ.α. Αναφορικά με τα γεωγραφικά κριτήρια η Eurobank τμηματοποιεί την αγορά σε δύο βασικές ζώνες, τη Βόρεια Ελλάδα που εξυπηρετείται από το κατάστημα της Θεσσαλονίκης και την Κεντρική και Νότια Ελλάδα όπου οι πελάτες της εξυπηρετούνται από το κατάστημα της Αθήνας .

Ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες τις Eurobank προτιμούν τις υπηρεσίες δανεισμού της συγκεκριμένης τράπεζας είναι διότι αναγνωρίζουν συγκεκριμένη αξία στο προϊόν (υπηρεσία) που τους προσφέρει. Ένα σημαντικό στοιχείο της αξίας που λαμβάνει ο πελάτης με την παροχή του δανείου του είναι ότι ξεπληρώνει το δάνειο με τους καλύτερους δυνατούς όρους. Αξία για τον πελάτη είναι η άμεση εξυπηρέτηση που θα έχει, σε σύγκριση με άλλες τράπεζες, από τη στιγμή που θα θεωρηθεί καλός πελάτης για την τράπεζα. Αντίθετα, η αποτελεσματικότητα της μάρκας στην περίπτωση χρήσης του δανείου δεν αποτελεί βασικό συστατικό της αξίας που λαμβάνει ο πελάτης. Η διαθεσιμότητα του προϊόντος (δανείου) με την έννοια του flexibility είναι βασικό πλεονέκτημα για τον πελάτη . Η κλιμάκωση των στοιχείων που αποτελούν την αξία για τον πελάτη της Eurobank, ξεκινώντας από τον μικρότερο προς τον μεγαλύτερο πελάτη, είναι το flexibility, έπειτα το price, για να καταλήξει στο price και στο innovation για τους πολύ μεγάλους πελάτες. Επειδή η παροχή των επιχειρηματικών δανείων είναι κατά κύριο λόγο παροχή υπηρεσίας το innovation παίζει πολύ σημαντικό ρόλο .

Η αξία των δανείων που προσφέρει η Eurobank είναι έκδηλη με βάση κάποια σημάδια. Ένα από αυτά είναι οι διαπροσωπικές επικοινωνίες και διαδόσεις (word-of-mouth), λόγω του ότι αρκετοί πελάτες συναναστρέφονται μεταξύ τους σε ημερίδες και παρουσιάσεις. Ακριβώς επειδή η σχέση πελάτη-τράπεζας δεν είναι μοναδιαία, οι πελάτες έχουν την επιλογή της σύγκρισης. Δηλαδή, η ανταγωνιστική δραστηριότητα είναι στην ουσία έμμεση διάδοση της αξίας . Στα πλαίσια της τιμολόγησης των δανείων που προσφέρει η Eurobank, κύριο μέλημά της δεν αποτελεί η προσέγγιση πελατών μέσω της τιμής των επιτοκίων της αλλά αναζητά πελάτες που αναγνωρίζουν την αξία των δανείων που τους προσφέρονται . Οι επαναλαμβανόμενες αγορές και η

συχνότητα αλλαγής τράπεζας με σκοπό το δανεισμό δεν επηρεάζει την εκδήλωση της αξίας των δανείων, αφού αναφερόμαστε σε πελάτες (μεγάλες επιχειρήσεις) που συνεργάζονται με αρκετές τράπεζες .

Τέλος το μερίδιο αγοράς (το οποίο είναι συγκεκριμένο), οι πωλήσεις και το περιθώριο κέρδους δεν αποτελούν σημάδια εκδήλωσης της αξίας για τους πελάτες της Eurobank .

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ & ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Στα πλαίσια εντοπισμού των καταλληλότερων στρατηγικών κατευθύνσεων είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ο εντοπισμός των προβλημάτων και των ευκαιριών για την αγορά και την Eurobank ειδικότερα.

Η συγκεκριμένη αγορά διακρίνεται από οργανωμένη διοίκηση και δομή αλλά και διαφάνεια. Ωστόσο ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος και η αγορά είναι πολύ περιορισμένη. Πρόκειται δηλαδή για ένα niche market του οποίου τα κέρδη είναι πολύ χαμηλά. Η βασικότερη ευκαιρία έγκειται στις σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) με αποτέλεσμα οι τράπεζες να προωθούν παράλληλα και άλλα προϊόντα τους και υπηρεσίες. Τέλος, η αγορά απειλείται από την ευρέως διαδεδομένη οικονομική κρίση, γεγονός που κάνει τις τράπεζες πολύ επιφυλακτικές απέναντι στους υποψήφιους πελάτες ενώ ιδιαίτερα δυσμενή αποτελέσματα επέφερε η Ενωμένη αγορά καθώς πλέον ο κάθε εγχώριος πελάτης μετατράπηκε σε Ευρωπαϊό πελάτη και μία πληθώρα Ευρωπαϊκών Τραπεζών εισήλθε στον ελλαδικό χώρο.

Όσον αφορά στις υπάρχουσες δυνάμεις, η Eurobank έχει ένα πολύ καλά ανεπτυγμένο τμήμα large corporate banking. Διαθέτει ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, μεγάλη δυναμικότητα και know-how. Συνολικά, ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων της είναι πολύ χαμηλός με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα αυτών. Επίσης, παρατηρείται μία μεγάλη ευελιξία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων λόγω του υψηλού βαθμού ιδιοκτησίας από το βασικό μέτοχο.

Από την άλλη πλευρά, ο ανταγωνισμός είναι πολύ υψηλός. Η Eurobank αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας ενώ το υψηλό κόστος συγκέντρωσης

κεφαλαίου είναι άρρηκτα δεμένο με το υψηλότερα συγκριτικά με τις τράπεζες του δημοσίου επιτόκιο Επίσης, το κέντρο των αποφάσεων αλλά και της δράσης του large corporate banking τοποθετείται στις δύο πρωτεύουσες της χώρας με αποτέλεσμα το δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών να κρίνεται ελλιπές. Άλλη μία αδυναμία θα μπορούσε να θεωρηθεί οι συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις με αποτέλεσμα την ανάλωση χρόνου και χρήματος. Για παράδειγμα η Eurobank έχει συγχωνευτεί στο παρελθόν με την Τράπεζα Κρήτης, την Τράπεζα Αθηνών, την Τράπεζα Εργασίας.

Σε ότι αφορά τις ευκαιρίες, η εξάπλωση της Eurobank στα Βαλκάνια συνεπάγεται αύξηση των κερδών της. Παράλληλα τα διοικητικά προβλήματα, και πιο συγκεκριμένα η δυσκαμψία των κρατικών τραπεζών αφήνει πολλά περιθώρια να μεγενθύνει το υπάρχον πελατολόγιό της ενώ και οι σταυροειδείς πωλήσεις αυξάνουν το περιθώριο συνεισφοράς κέρδους.

Τέλος, η μόνη απειλή εντοπίζεται στην γενικότερη οικονομική ύφεση της ελληνικής αγοράς, η οποία επιφέρει συρρικνώσεις των ελληνικών επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη SWOT ανταγωνιστών. Πιο συγκεκριμένα, η Εθνική και η Εμπορική αποτελούν δημόσιες τράπεζες, με καλούς πόρους και μεγάλα μερίδια πελατών. Παράλληλα, η Alpha bank και η Τράπεζα Πειραιώς είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές με κύρια χαρακτηριστικά την ευελιξία, την καινοτομία και την υψηλή ποιότητα.

Σε ότι αφορά τις αδυναμίες των ανταγωνιστών, η Εθνική και κατά κάποιον τρόπο και η Εμπορική δε χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο οργάνωσης ενώ η Τράπεζα Πειραιώς δεν έχει ακόμη καθιερωθεί στην αγορά.

Στη συνέχεια, η Eurobank θα μπορούσε να συναγωνιστεί τα επιτόκια της Alpha και της Πειραιώς και να μεγιστοποιήσει το παρεχόμενο επίπεδο οργάνωσης του τμήματος αλλά και εξυπηρέτησης των πελατών.

Τέλος, σημαντικότερη απειλή μπορεί να θεωρηθεί η μεγάλη ρευστότητα των δημοσίων τραπεζών με αποτέλεσμα το χαμηλό επιτόκιο και την κατοχή των απαραίτητων πόρων για γρήγορη ανάπτυξη νέων υπηρεσιών αλλά και το επιθετικό μάνατζμεντ των ιδιωτικών τραπεζών με άμεση συνέπεια τη γρήγορη εξάπλωση και εγκαθίδρυση στο χώρο.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΕΣ - ΗΓΕΤΕΣ

Σύμφωνα με την εταιρία συμβούλων Arthur D. Little, μια επιχείρηση μπορεί να έχει έξι πιθανές θέσεις στην αγορά στόχο: ³

- **Κυρίαρχη:** ελέγχει και οδηγεί τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, έχοντας παράλληλα μεγάλη γκάμα στρατηγικών επιλογών.
- **Ισχυρή:** η επιχείρηση μπορεί να δρα ανεξάρτητα από τους ανταγωνιστές της, χωρίς να κινδυνεύει από δικές τους κινήσεις.
- **Ευνοϊκή:** η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τη δύναμή της σε ορισμένες μόνο στρατηγικές επιλογές
- **Υπερασπίσιμη:** η επιχείρηση λειτουργεί σε ικανοποιητικό για την επιβίωση της επίπεδο, αλλά λειτουργεί υπό την ανοχή της κυρίαρχης, και χωρίς να έχει μεγάλες πιθανότητες να βελτιώσει τη θέση της.
- **Αδύναμη:** η επιχείρηση δε λειτουργεί ικανοποιητικά. Έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη θέση της, μέσα από στρατηγικές αλλαγές. Σε άλλη περίπτωση θα πρέπει να εξέλθει από την αγορά.
- **Μη βιώσιμη:** η επιχείρηση δε λειτουργεί ικανοποιητικά και δεν έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τη θέση της

Μια πιο ολοκληρωμένη άποψη της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά στόχο δίνεται από την ταξινόμηση των επιχειρήσεων ανάλογα με το ρόλο που η καθεμία διαδραματίζει σε αυτή την αγορά⁷:

- 1) Ηγετικός ρόλος (market-leader).
- 2) Ρόλος διεκδικητή (market-challenger).
- 3) Ρόλος ακολουθούντος (market-follower).
- 4) Εξειδικευμένος ρόλος (market-nicher).

Ο ηγέτης αγοράς είναι η επιχείρηση που κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Συνήθως είναι η επιχείρηση που οδηγεί και επηρεάζει τις άλλες επιχειρήσεις σε θέματα όπως αλλαγές τιμών, εισαγωγή νέων προϊόντων, κανάλια διανομής διαφημιστικές δαπάνες κ.λ.π.. Ο ηγέτης αγοράς αποτελεί σημείο αναφοράς για τις

⁷ Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις. Ε. Μπένου

υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες στοχεύουν είτε να τον μιμηθούν, είτε να τον προκαλέσουν είτε να τον αποφύγουν.

Γνωστά παραδείγματα ηγετών αγοράς είναι η General Motors (αυτοκίνητα), η Kodak (στο χώρο της φωτογραφίας), η Procter&Gamble (στα συσκευασμένα καταναλωτικά προϊόντα), η McDonald's (fast food), η Gillete (ξυραφάκια), η Wal-Mart (λιανική πώληση) και άλλες.

Η επιχείρηση ηγέτης αντιμετωπίζει συνεχείς απειλές, καθώς οι ανταγωνιστές της προκαλούν τα δυνατά σημεία της και προσπαθούν να εκμεταλλευθούν τις αδυναμίες της. Έτσι, σε περίπτωση που δε βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, κινδυνεύει να βρεθεί στη δεύτερη ή τρίτη θέση.

Η βασική στρατηγική σκέψη ενός ηγέτη περιστρέφεται γύρω από το πώς θα αμυνθεί και το πώς θα ενισχύσει την ηγετική του θέση ακόμα περισσότερο. Μία εταιρεία επιδιώκει την ηγεσία του κλάδου και τα υψηλά μερίδια αγοράς, γιατί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κέρδος που προκύπτουν για την κυρίαρχη εταιρεία του κλάδου είναι πολύ σημαντικά.

Επομένως, οι ηγετικές, κυρίαρχες εταιρείες επιδιώκουν «με κάθε τρόπο» την παραμονή τους στη πρώτη θέση. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί αν η εταιρεία προχωρήσει σε μία από τις τρεις παρακάτω στρατηγικές:

- 1) Να προσπαθήσει να επεκτείνει το συνολικό μέγεθος της αγοράς.
- 2) Να προστατεύει το μερίδιό της τόσο με αμυντικές όσο και με επιθετικές ενέργειες ή
- 3) Να προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιό της.

Επέκταση του συνολικού μεγέθους της αγοράς

Η κυρίαρχη επιχείρηση, από τη στιγμή που κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, είναι αυτή που αποκομίζει το μεγαλύτερο όφελος από την όποια ανάπτυξη του μεγέθους της αγοράς. Για να επιτύχει κάτι τέτοιο η επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει νέους χρήστες, ή νέες χρήσεις του προϊόντος ή να ενθαρρύνει την περισσότερη χρήση των προϊόντων της από τους ήδη πελάτες. Έτσι έχουμε:

α) Νέοι χρήστες. Η επιχείρηση μπορεί να βρει νέους χρήστες με τρεις τρόπους:

- ι) Αναζητώντας και πείθοντας άτομα της αγοράς στόχου, τα οποία μέχρι τώρα δεν ήταν χρήστες του προϊόντος, να γίνουν (στρατηγική διείσδυσης)

ii) Αναζητώντας και πείθοντας άτομα εκτός της μέχρι τώρα αγοράς στόχου, να γίνουν χρήστες του προϊόντος (στρατηγική νέας αγοράς)

iii) Αναζητώντας και πείθοντας άτομα από άλλες γεωγραφικές περιοχές να γίνουν χρήστες (στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης)

β) Νέες χρήσεις. Η συνολική αγορά μπορεί να αναπτυχθεί με την ανακάλυψη και προώθηση από την επιχείρηση νέων χρήσεων του προϊόντος. Οι νέες αυτές χρήσεις του προϊόντος μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση των πωλήσεων με τρεις τρόπους:

i) νέοι χρήστες αγοράζουν το προϊόν υποκινούμενοι από τις νέες προτεινόμενες χρήσεις του

ii) ήδη υπάρχοντες χρήστες, αυξάνουν την κατανάλωσή τους, αφού χρησιμοποιούν το προϊόν με ποικίλους τρόπους

iii) συνδυασμός των δύο παραπάνω⁸

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι νέοι τρόποι χρήσης του προϊόντος, τις περισσότερες φορές, προέρχονται από προτάσεις, ιδέες και ανάγκες των καταναλωτών, παρά από τις επιχειρήσεις και τα τμήματα R&D. Αυτό το γεγονός υποδεικνύει τη σημαντικότητα καταγραφής (μέσω ερευνών αγοράς) των αναγκών και συμπεριφορών των καταναλωτών, οι οποίοι αποτελούν σημαντική πηγή χρήσιμων πληροφοριών.

γ) Αύξηση της χρήσης του προϊόντος. Εδώ η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει τους πελάτες της να αυξήσουν την ποσότητα που κάθε φορά καταναλώνουν.

Υπεράσπιση μεριδίου αγοράς.

Καθώς μια επιχείρηση προσπαθεί να επεκτείνει την συνολική αγορά της, πρέπει να μεριμνεί για την διαφύλαξη της θέσης της έναντι των ανταγωνιστών. Κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, ιδιαίτερα στις μέρες μας, όπου είναι πλέον δυσδιάκριτο ποιος είναι ο ανταγωνιστής και από που προέρχονται οι απειλές.

Ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης μπορεί να υπερασπισθεί τη θέση του, είναι η συνεχής καινοτομία. Ο ηγέτης πρέπει να είναι πάντα ανικανοποίητος με

⁸ Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις. Ε. Μπένου

την υπάρχουσα κατάσταση, και να προσπαθεί να την βελτιώσει, εισάγοντας νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, αποτελεσματικότερη διανομή και επιτυγχάνοντας χαμηλότερα κόστη. Πρέπει να ανανεώνει συνεχώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του και την αξία που προσφέρει στους πελάτες του.

Ακόμη και όταν η επιχείρηση δεν ακολουθεί επιθετικές στρατηγικές, θα πρέπει να φυλάγεται από όλα τα μέτωπα, και να μην είναι εκτεθειμένη σε επιθέσεις ανταγωνιστών. Η επιχείρηση ηγέτης δεν πρέπει να αφήνει «κενούς χώρους» στην αγορά, όπου μπορούν να εισέλθουν ανταγωνιστές και να εξελιχθούν σε επικίνδυνες απειλές⁹.

Διεύρυνση του μεριδίου αγοράς.

Ο στόχος μιας επιχείρησης ηγέτη που επιθυμεί να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της είναι όχι μόνο να αυξήσει τα κέρδη της, αλλά να αυξήσει και την αποδοτικότητά της (ROI). Αυτό που πρέπει να γνωρίζουν οι επιχειρήσεις είναι ότι η αύξηση του μεριδίου τους δε θα επιφέρει αυτόματα και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Πολλά θα εξαρτηθούν από την στρατηγική που θα ακολουθηθεί προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος. Άλλωστε, το κόστος επίτευξης μεγαλύτερου μεριδίου μπορεί να υπερβαίνει την προστιθέμενη αξία που αυτή η αύξηση επιφέρει. Η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπ' όψιν της τα εξής:

α) Την πιθανότητα αντίδρασης των ανταγωνιστών που φοβούνται τη δημιουργία μονοπωλιακών καταστάσεων. Αυτές οι αντιδράσεις μπορεί να καταστήσουν την επέκταση του μεριδίου της επιχείρησης ζημιογόνα. Επίσης υπάρχει περίπτωση να προκαλέσει τον αντιμονοπωλιακό της έλεγχο από τους αρμόδιους φορείς.

β) Μετά από κάποιο σημείο το οικονομικό κόστος της αύξησης του μεριδίου μπορεί να υπερβαίνει τα έσοδα που προέρχονται από αυτήν. Αυτό συμβαίνει διότι όταν η επιχείρηση κατέχει ένα μερίδιο της τάξης του 50% και προσπαθεί να το διευρύνει, διεκδικεί καταναλωτές που πιθανώς είναι πιστοί σε ανταγωνιστικές εταιρίες και συνεπώς πρέπει να διαθέσει υπερβολικά ποσά στην προσπάθεια να τους προσελκύσει,

⁹ Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις. Ε. Μπένου

αντιμετωπίζει πιο πεισμωμένους ανταγωνιστές, εμφανίζει επιπλέον κόστη σε θέματα δημοσίων σχέσεων, γραφειοκρατίας κτλ.

γ) Τέλος, οι επιχειρήσεις μπορεί προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιο τους να ακολουθήσουν λανθασμένο μίγμα μάρκετινγκ, και συνεπώς να μην επιτύχουν την αύξηση των κερδών τους¹⁰.

Στόχοι

Ο P.Drucker εισήγαγε την έννοια της διοίκησης με βάση αντικειμενικούς στόχους ως τη διαδικασία εκείνη κατά την οποία τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού διαμορφώνουν και ιεραρχούν τους στόχους από κοινού με τους υφιστάμενους τους. Η εφαρμογή της διοίκησης με στόχους συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του προγραμματισμού μέσα από τη διευκόλυνση που προσφέρει ο καθορισμός των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, οι στόχοι θα πρέπει να δίνουν βαρύτητα σε ένα αποτέλεσμα και όχι σε μία δραστηριότητα, να έχουν συνέπεια, να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και να έχουν έναν εύλογο χρονικό ορίζοντα. Παράλληλα, παρατηρείται βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης στο βαθμό που καθορίζει τι αναμένεται ως απόδοση του εργαζομένου ενώ βελτιώνεται η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση λόγω της αλληλεπίδρασης μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων.

Βέβαια, υπάρχουν και μειονεκτήματα της εφαρμογής της διοίκησης με στόχους (management by objectives – MBO). Μεταξύ αυτών το πλέον σημαντικό είναι η άκρα ποσοτικοποίηση των στόχων και κατά συνέπεια η ποσοτική μέτρηση της απόδοσης, η οποία οδηγεί σε μηχανοποίηση της εργασίας και των ανθρωπίνων σχέσεων. Η επικοινωνία και η επαφή χάνεται γεγονός που μακροπρόθεσμα καλλιεργεί ένα αρνητικό κλίμα στην επιχείρηση, μείωση της αποδοτικότητας και συνεπώς επιφέρει τη μη πραγματοποίηση των στόχων.

¹⁰ Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις: Ε. Μπένου

Είναι εύκολο να προσδιορίσουμε τους στόχους που θα θέσουμε προς επίτευξη. Έτσι σε αδρές γραμμές θα επισημάνουμε τα εξής σημαντικά πεδία δραστηριότητας:

- **Μετρήσιμοι/Οικονομικοί στόχοι**
 - *Μερίδιο αγοράς:* Πρόκειται για έναν από τους πιο προφανείς δείκτες που σχετίζεται με την εικόνα της μονάδας. Είναι όμως χρήσιμος μόνο όταν η μονάδα έχει πολύ μεγάλο μέγεθος ή προσφέρει πολύ εξειδικευμένες υπηρεσίες ή βρίσκεται σε αγορά με πολύ λίγους παίκτες.
 - *Παραγωγικότητα και αποδοτικότητα:* Η παραγωγικότητα μίας μονάδας είναι συνδυασμός του μόχθου του προσωπικού για τα ζητήματα της εργασίας, της διοίκησης και των μέσων που διαθέτουν όλοι οι παραπάνω για την επίτευξη των δεδομένων στόχων. Με άλλα λόγια, αν μία από τις παραπάνω παραμέτρους δεν αποδίδει το αναμενόμενο η συνολική εικόνα για την μονάδα σταδιακά επιδεινώνεται και τα οικονομικά μεγέθη παρουσιάζουν κάμψη.
- **Στόχοι που αφορούν το προσωπικό**
 - *Εκπαίδευση:* Η επανάπαυση είναι κακός σύμβουλος για την επιχείρηση και για τους manager αλλά πολύ περισσότερο για το προσωπικό. Ο σύγχρονος κόσμος παροχής υπηρεσιών βλέπει τα εργαλεία και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί να αλλάζουν από μέρα σε μέρα. Για το σκοπό αυτό εκτιμά ιδιαίτερα όσους αναπροσαρμόζουν συνεχώς τις γνώσεις τους και όσους τις επικαιροποιούν. Εννοείται ότι η εκπαίδευση του προσωπικού: (α) αποτελεί συνεχή και υψηλής προτεραιότητας μέριμνα της διοίκησης που δεν θα πρέπει να κάνει περικοπές στα σχετικά κονδύλια (β) γίνεται τμηματικά με έμφαση σε κατηγορίες εργαζομένων των οποίων τα εργαλεία και οι μέθοδοι δουλειάς έχουν άμεση εξάρτηση με τις αλλαγές στην κοινωνία και την επιστήμη.
- **Στόχοι που αφορούν τις υποδομές**
 - *Εγκαταστάσεις:* Τα κτίρια και ο εξοπλισμός συχνά δίνουν μία εικόνα της επιχείρησης πολύ πιο άμεση από την εξυπηρέτηση και τις υπηρεσίες.

- **Στόχοι που αφορούν τις υπηρεσίες**
 - *Ικανοποίηση*: Για το τέλος της απαρίθμησης αφήσαμε τον στόχο της ικανοποίησης των πελατών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Πέρα από αυτό θα σημειώναμε ότι για την υλοποίηση των στόχων εργάζεται κάθε φορά ένας διαφορετικός αριθμός υπαλλήλων που καλύπτει κάθετα, οριζόντια ή διαγώνια την ιεραρχία στο εταιρικό οργανόγραμμα. Είναι προφανές ότι άλλες φορές μόνο ένα άτομο είναι σε θέση να φέρει σε πέρας ένα έργο άλλοτε μία ομάδα εργαζομένων με κοινά καθήκοντα, άλλοτε οι εργαζόμενοι σε μία ολόκληρη διεύθυνση και τέλος όλοι οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση. Ο συντονισμός και η αλληλεγγύη ως αρετές των εργαζομένων σε μία μονάδα είναι δεδομένα προσόντα είτε τους αφορά άμεσα η υλοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου είτε όχι.

ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι στόχοι Μάρκετινγκ συνοψίζονται στους εξής:

- Διατήρηση του ποσού των 2 δις. Ευρώ των πωλήσεων τον επόμενο χρόνο με αύξηση της τάξεως του 0,2%
- Αύξηση από 2% σε 2,2% του κέρδους (περιθώριο συνεισφοράς) τον επόμενο χρόνο
- Διατήρηση του 20% του μεριδίου αγοράς
- Διατήρηση των ήδη υπάρχοντων αγορών –στόχων (όλων των ειδών οι επιχειρήσεις με εξαίρεση τις επιχειρήσεις ναυτιλίας, εκπαίδευσης, Μ.Μ.Ε. και τα φιλανθρωπικά ιδρύματα).

Συλλογή πληροφοριών

Οι πληροφορίες είναι το νόμισμα της νέας εποχής και ενός κόσμου όπου τα μέρη που τον αποτελούν συνδέονται και αλληλοεξαρτώνται σε τεράστιο βαθμό. Ο διορατικός manager παρακολουθεί συνεχώς την επαγγελματική/κλαδική επικαιρότητα, την πολιτική και οικονομική σκηνή σε πολλά μέτωπα.

- Την οικονομία της χώρας όπου ζει, την οικονομία στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο αλλά και παγκόσμια·
- Την κοινωνία και τις τάσεις της.
- Την τεχνολογία και τα μέσα που διευκολύνουν στην παροχή των υπηρεσιών¹¹

Λήψη αποφάσεων

Στη συνέχεια της αλυσίδας ανάμεσα στον σχεδιασμό και την εκτέλεση των αποφάσεων, η λειτουργία της λήψης αποφάσεων αν και δεν αποτελεί ιδιαίτερη λειτουργία της διοίκησης, παρ' όλα αυτά ενυπάρχει σε κάθε στάδιο και είναι καθοριστικής σημασίας. Ως *λήψη αποφάσεων* θεωρείται η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων ενεργειών για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Τα είδη των αποφάσεων διακρίνονται σε προγραμματισμένες αποφάσεις και σε μη προγραμματισμένες. Τα στελέχη βασισμένα στο μυαλό, τις αξίες, τα συναισθήματά τους, τις πληροφορίες σχετικά με διάφορες τεχνικές αλλά και σε διαδικασίες, καλούνται να λάβουν τη σωστή απόφαση η οποία στο μέλλον θα αποφέρει τη μεγιστοποίηση των οικονομικών ωφελειών της επιχείρησης.

Η λήψη αποφάσεων μπορεί επίσης να διακριθεί σε ατομικές και ομαδικές διαδικασίες απόφασης. Στην πρώτη περίπτωση, η απόφαση παίρνεται από ένα άτομο με όποια μέσα αυτό διαθέτει. Συνήθως θεωρείται αποτελεσματική υπό την έννοια ότι δεν είναι χρονοβόρα. Ωστόσο οι πιθανότητες η απόφαση να εφαρμοστεί ικανοποιητικά είναι πολύ λίγες σε σύγκριση με εκείνη που έχει παρθεί ομαδικά. Στη δεύτερη περίπτωση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα έχουν σε γενικές γραμμές ως εξής¹²:

¹¹ Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, 'Strategic Management'

¹² Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, 'Strategic Management'

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
περισσότερη πληροφόρηση και γνώση	μεγαλύτερη διάρκεια και μεγαλύτερο κόστος
περισσότερες εναλλακτικές λύσεις	ηγετικές τάσεις ορισμένων μελών-μονοπώληση συζήτησης
μεγαλύτερη αποδοχή από τα άτομα	Group thinking
απόκτηση εμπειριών και δεξιοτήτων	συμβιβαστικές λύσεις
μεγαλύτερη ικανοποίηση	κοινωνική πίεση για συμμόρφωση με το κατεστημένο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΚΤ

Αφού εντοπίσαμε και παρουσιάσαμε τα προβλήματα και τις ευκαιρίες για την επιχείρησή μας και θέσαμε τους στόχους για τα επόμενα έτη, μπορούμε να προτείνουμε εναλλακτικές στρατηγικές ΜΚΤ, με την εφαρμογή των οποίων πιστεύουμε ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι ΜΚΤ, οι οποίοι τέθηκαν παραπάνω.

Μία από τις στρατηγικές που μπορεί να υιοθετήσει η Eurobank για να αυξήσει τις πωλήσεις της, είναι η στρατηγική της διείσδυσης Αγοράς και πιο συγκεκριμένα της αύξησης χρήσης της υπηρεσίας. Για να έχει πετυχημένη εφαρμογή αυτή η στρατηγική πρέπει η Eurobank να αυξήσει τη συχνότητα χρήσης της υπηρεσίας, πράγμα που μπορεί να γίνει με τα εξής τακτικές: παροχή κινήτρων για αύξηση της συχνότητας χρήσης, ευκολότερη, γρηγορότερη και πιο φιλική προς την επιχείρηση-πελάτη χρήση της υπηρεσίας και γενικότερα μεγαλύτερη προσπάθεια ΜΚΤ. Τα θετικά αυτής της στρατηγικής είναι ότι η επιχείρηση καταφέρνει να αυξήσει τις πωλήσεις και κατ'επέκταση το μερίδιο αγοράς της. Τα αρνητικά σημεία είναι ότι με την εφαρμογή της στρατηγικής απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός πωλητών και αύξηση των διαφημιστικών εξόδων για την αύξηση της φήμης της.

Όπως έχουμε αναφέρει στη παραπάνω ανάλυση, η Eurobank χορηγεί δάνεια σε διάφορων ειδών επιχειρήσεις με εξαίρεση αυτές που ανήκουν στη ναυτιλία, στην εκπαίδευση, στα ΜΜΕ και σε άλλους τομείς. Πρόταση μας είναι ότι η Eurobank θα

μπορούσε να εφαρμόσει μια στρατηγική διαφοροποίησης της υπηρεσίας και πιο ειδικά την στρατηγική της ανάπτυξης της αγοράς, προσεγγίζοντας τις επιχειρήσεις του τουρισμού. Είναι ένας τομέας στον οποίο διαφαίνονται καλές προοπτικές και μια σχετικά μεγάλη ανάπτυξη στο άμεσο μέλλον, πράγμα που συνεπάγεται αυξημένες ανάγκες για ρευστότητα και επενδύσεις για τις μεγάλες επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό. Τα υπέρ αυτής της στρατηγικής είναι ότι η ανάπτυξη της αγοράς στηρίζεται κατά κανόνα στη χρήση της ίδιας εμπειρίας, τεχνολογίας και υποδομής και επιδιώκεται η εκμετάλλευση του καλού ονόματος της τμήματος large corporate banking. Από την άλλη πλευρά, απαιτούνται δαπάνες για το marketing που πρέπει να γίνει και επίσης απαιτείται προσπάθεια και ευελιξία ώστε να μπορεί η Eurobank να ανταποκριθεί στις ειδικές απαιτήσεις και ανάγκες των νέων μεγάλων εταιριών-πελατών της.

Επιπρόσθετα, μια άλλη στρατηγική που η Eurobank δύναται να ακολουθήσει είναι η στρατηγική της διατήρησης του μεριδίου αγοράς μέσω κάποιων συγκεκριμένων ενεργειών. Αυτές είναι:

- α) η βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας
- β) η ανάπτυξη εικόνας υψηλής ποιότητας
- γ) η βελτίωση της εξυπηρέτησης των εταιριών-πελατών
- δ) η αύξηση της προσπάθειας πωλήσεων
- ε) η ενίσχυση των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες
- στ) η διατήρηση της αξίας της υπηρεσίας για τον πελάτη και
- ζ) η διατήρηση της επικοινωνιακής μας παρουσίας

Η στρατηγική της διατήρησης του μεριδίου αγοράς αποτελεί μια στρατηγική που στόχο έχει την προστασία του μεριδίου που έχει αποκτηθεί από την εκάστοτε επιχείρηση (στην δική μας περίπτωση από την Eurobank). Είναι μια σημαντική στρατηγική γιατί μπορεί να βοηθήσει την Eurobank να ισχυροποιήσει τη θέση της στον κλάδο αφού η διατήρηση ενός πιο μόνιμου μεριδίου αγοράς είναι δυσκολότερο από την περιοδική αύξηση του μεριδίου αγοράς. Συνήθως αυτή η στρατηγική επιδιώκεται όταν το προϊόν/υπηρεσία βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης, πράγμα που συμβαίνει με τη δική μας υπηρεσία, και κρίνεται απαραίτητη να διατηρηθεί η υπάρχουσα κατάσταση. Όμως, από την άλλη πλευρά, η στρατηγική αυτή κρίνεται περισσότερο ως αμυντική χωρίς σημάδια επιθετικής πολιτικής από την επιχείρηση, γεγονός που μπορεί να αποβεί επικίνδυνο για την ίδια. Επειδή οι ανταγωνιστές της επιχείρησης που έχουν μικρότερο μερίδιο αγοράς θα επιχειρούν συνέχεια να

αποκτήσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο μέσω καινοτομιών, προωθήσεων της υπηρεσίας, η επιχείρηση δεν πρέπει να αδρανήσει αλλά οφείλει να διασφαλίσει τη θέση της αυτή με τις παραπάνω ενέργειες.

Τέλος, μια άλλη δυνατότητα που έχει η Eurobank είναι να υιοθετήσει τη στρατηγική τιμολόγησης και να μειώσει λίγο τις τιμές των επιτοκίων με τις οποίες χορηγεί τα δάνεια στους πελάτες της. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προσελκύσει και επιχειρήσεις από τους ανταγωνιστές της, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της αλλά σε βάρος της κερδοφορίας της. Το περιθώριο κέρδους με αυτήν τη στρατηγική μειώνεται αρκετά γιατί η Eurobank δεσμεύεται ως κάποιο βαθμό από τους δανειστές της (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Κεντρική Τράπεζα), οι οποίοι της χορηγούν δάνεια με υψηλό επιτόκιο. Εάν όμως τα κόστη λειτουργίας συμπιεστούν σημαντικά, τότε και το μερίδιο αγοράς και η κερδοφορία μπορούν να αυξηθούν.

Μετά από την εκτίμηση των παραπάνω θετικών και αρνητικών σημείων κάθε εναλλακτικής στρατηγικής που προτείναμε, καταλήγουμε ότι η στρατηγική που πρέπει να εφαρμοστεί είναι «η στρατηγική της διατήρησης του μεριδίου αγοράς». Πιστεύουμε ότι η συγκεκριμένη στρατηγική θα αποφέρει τα καλύτερα έναντι των άλλων αποτελέσματα για την Eurobank μέσω των ενεργειών που αναφέραμε πιο πάνω.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΚΤ/ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΚΤ

Μετά την επιλογή της στρατηγικής (διατήρηση του μεριδίου αγοράς), σειρά έχει ο στρατηγικός σχεδιασμός των προγραμμάτων ΜΚΤ, όπου παρουσιάζονται λεπτομερώς τα βήματα και οι ενέργειες που θα ακολουθήσουμε για να εφαρμοστεί με επιτυχία η συγκεκριμένη στρατηγική.

Αρχικά, πριν τον καθορισμό των ενεργειών θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν δύο μεταβλητές με εξέχουσα σημασία. Αυτές είναι η τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation) και η τοποθέτηση του προϊόντος / υπηρεσίας (product positioning).

Ως προς την τμηματοποίηση της αγοράς, δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη αλλαγή στον τρόπο που τμηματοποιείται μέχρι σήμερα η αγορά που δραστηριοποιούμαστε και που γίνεται βάσει του τζίρου που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που δανείζουμε. Ίδια μορφή τμηματοποίησης θα χρησιμοποιήσουμε και

για οποιαδήποτε τμήμα της αγοράς (κέντρα διανομής της υπηρεσίας) σκοπεύουμε να στοχεύσουμε.

Ως προς την τοποθέτηση του προϊόντος, λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων κάθε πελάτη μας, καλούμαστε να επιλέξουμε μια στρατηγική αναφορικά με τη σχέση τιμής- ποιότητας (είναι η πιο σημαντική), τα οφέλη και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Λόγω του ότι η επιχείρηση μας δέχεται επιρροές από αλλαγές τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, θεωρήσαμε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μία έρευνα αγοράς με πηγές από κλαδικά στοιχεία και μελέτες, συνεντεύξεις σημερινών και δυνητικών πελατών, καταμετρήσεις (Audits) του προϊόντος από τους αντιπροσωπευτικότερους πελάτες μας και από μελέτες παρακολούθησης.

Παράλληλα με την ανάπτυξη και την εφαρμογή των προγραμμάτων ΜΚΤ πρέπει να συμπεριλάβουμε και την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός καλοσχεδιασμένου προγράμματος εσωτερικού (internal) ΜΚΤ που θα αφορά στις διοικητικές ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου τα μέλη της επιχείρησης να αποδεχτούν και να αναγνωρίσουν με επιτυχία τους ρόλους που τους αντιστοιχούν. Το πρόγραμμα που αναφέραμε, αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής σύγκλισης που απαιτείται να εφαρμόζεται για να επιτύχει το πρόγραμμα ΜΚΤ. Στα πλαίσια της εφαρμογής του Internal ΜΚΤ, η Eurobank θα προσπαθήσει να διαμορφώσει μια επιχειρησιακή κουλτούρα που να προάγει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη αξία της τράπεζας. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερωθούν για τυχόν αλλαγές που θα υπάρξουν με την εφαρμογή της προτεινόμενης στρατηγικής.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα στοιχεία του μείγματος ΜΚΤ, αναφερόμενοι στις μεταβολές που θα τελεστούν κατά την εφαρμογή της στρατηγικής, καθώς και στις προτάσεις που έχουμε να εκθέσουμε σχετικά με τις αλλαγές που προτείνουμε. Οι αλλαγές που προτείνονται στα στοιχεία, αποσκοπούν στην καλύτερη αντιμετώπιση των ενεργειών που θα ακολουθήσουμε, εφαρμόζοντας την στρατηγική της διατήρησης του μεριδίου αγοράς.

Ξεκινώντας με την **τιμή (price)**, προτείνουμε τη διατήρηση των επιτοκίων στα ίδια επίπεδα, διότι κύριο μέλημα της Eurobank δεν είναι η προσέλκυση των πελατών μέσω της τιμής των επιτοκίων αλλά αναζητά πελάτες που να αναγνωρίζουν την αξία της υπηρεσίας που τους προσφέρεται.

Το **προϊόν / υπηρεσία (product)** πρέπει να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών, να διακρίνεται από καινοτομία (innovation),

προσαρμοστικότητα (flexibility) και να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Στα πλαίσια της αποκέντρωσης, τα όρια της αγοράς που δραστηριοποιούμαστε μεταβάλλονται, αυξάνοντας τα **κέντρα διανομής (place)**. Νέα υποκαταστήματα που θα παρέχουν τις υπηρεσίες του large corporate banking θα εγκαινιαστούν σε νομούς όπως το Ηράκλειο και η Πάτρα.

Τα εργαλεία που προτείνουμε για την **επικοινωνία (promotion)** της υπηρεσίας μας είναι η διαφήμιση (κύρους), επιλεγμένοι ραδιοφωνικοί / τηλεοπτικοί σταθμοί και εφημερίδες, μέσω της οποίας σκοπός μας δεν είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς αλλά η προβολή της εικόνας κύρους για τους πελάτες μας. Άλλο ένα εργαλείο που θα χρησιμοποιήσει η τράπεζα μας είναι το Direct Marketing, στέλνοντας ενημερωτικό υλικό στους πελάτες της, αναπτύσσοντας πρώτα την κατάλληλη πληροφοριακή υποδομή. Το τελευταίο εργαλείο είναι η δημοσιότητα και οι δημόσιες σχέσεις που θα αναπτύξουμε, οργανώνοντας διαφημιστικές καμπάνιες σε χώρους όπου διεξάγονται ημερίδες και παρουσιάσεις.

Δεδομένου ότι η αξία της υπηρεσίας που προσφέρουμε εξαρτάται άμεσα από το **προσωπικό επαφής (people)** και στα πλαίσια της εφαρμογής του Internal MKT, θα προβούμε στην εκπαίδευση του προσωπικού μας μέσω σεμιναρίων που θα λαμβάνουν χώρα σε τακτικά χρονικά διαστήματα, στην υποστήριξη του στελεχιακού δυναμικού (ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών βαθμίδων) και στην καλύτερη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού (προσελκύοντας εξειδικευμένο προσωπικό με χαμηλό μέσο όρο ηλικίας, χορηγώντας κατάλληλα συστήματα αμοιβών και υποκίνησης). Ταυτόχρονα θα εισαχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με σκοπό την ενθάρρυνση τους (βάσει της αξιολόγησης θα δίνονται χρηματικά κίνητρα).

Όσον αφορά στις **διαδικασίες εξυπηρέτησης (procedures)** των πελατών μας, προτείνουμε τη μείωση του χρόνου παροχής και της γραφειοκρατίας και την ελαστικότητα στη δυναμικότητα εξυπηρέτησης (εκπαιδεύοντας τους εργαζομένους σε μια ποικιλία από καθήκοντα cross-training).

Έναρξη των προγραμμάτων και των ενεργειών της στρατηγικής που έχει επιλεγεί είναι το 1^ο εξάμηνο του 2008 και πέρας αυτών το 2^ο εξάμηνο του 2009. (Διάρκεια υλοποίησης: 5 χρόνια). Τα προγράμματα που θα τελεστούν κατά την διάρκεια της εφαρμογής της προτεινόμενης στρατηγικής είναι τα εξής:

- Νέα κέντρα διανομής/παροχής της υπηρεσίας στην Πάτρα και στο Ηράκλειο και στήριξη αυτών μέσω διαφημίσεων που θα λάβουν χώρα σε τοπικούς σταθμούς (ραδιοφωνικούς-τηλεοπτικούς). (Π1)
- Διαφημιστική καμπάνια με έντυπο (ενημερωτικό) τύπο που θα σταλεί σε επιχειρήσεις- πελάτες που δραστηριοποιούνται σε υπάρχοντα και σε νέα κέντρα μας. (Π2)
- Διαφημιστική καμπάνια (sponsoring) σε χώρους που διεξάγονται ημερίδες και παρουσιάσεις. (Π3)
- Διεξαγωγή συστηματικών σεμιναρίων σε εργαζομένους με σκοπό την ενημέρωση και την εξειδίκευση. Τα σεμινάρια (σε ατομική και ομαδική βάση) θα διεξάγονται 4 φορές το χρόνο στην αρχή κάθε τριμήνου. (Π4)
- Καταβολή πρόσθετων αμοιβών (performance bonus) στους εργαζομένους με αποδοτικότητα. Συμπληρωματικά θα εισαχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων (σε εξαμηνιαία βάση). (Π5)
- Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού για κάλυψη τρέχουσων αναγκών. (Π6)
- Εισαγωγή συστήματος που θα κάνει τις απαραίτητες μελέτες/έρευνες τόσο στο αρχικό στάδιο (έρευνα αγοράς), όσο και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ελέγχου των προγραμμάτων. (Π7)

Στη διαδικασία ελέγχου ΜΚΤ, λόγω της φύσης της υπηρεσίας, επιλέγει ο Επιχειρησιακός Έλεγχος (Operational Control), όπου ο έλεγχος και η τελική αξιολόγηση θα πραγματοποιηθεί αφού ολοκληρωθεί η εφαρμογή του σχεδίου. Λόγω του ότι κριτήρια αξιολόγησης δεν αποτελούν μόνο η θέση στην αγορά και η ηγεσία του προϊόντος, αλλά και η κερδοφορία (αύξηση των πωλήσεων), προτείνονται τρεις τρόποι αξιολόγησης. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Μέτρηση της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων
2. Υπολογισμός της απόδοσης του καθαρού κέρδους /ROI
3. Υπολογισμός του περιθωρίου συνεισφοράς

Επιπρόσθετα στη διαδικασία ελέγχου προτείνουμε την εισαγωγή κάποιου εξελιγμένου Πληροφοριακού Συστήματος ΜΚΤ που θα συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τους εταιρικούς πόρους και τις πωλήσεις. Μέσω στατιστικής ανάλυσης και ανάλυσης που πραγματοποιείται σε βάση που είναι εγκατεστημένη στο λογισμικό του τμήματος Marketing της

Eurobank θα καταγράφονται χρήσιμα στοιχεία (πέραν των Χρηματοοικονομικών στοιχείων) για την πορεία της εφαρμογής της στρατηγικής που επιλέξαμε.

Ο χρόνος έναρξης και η διάρκεια των προγραμμάτων που έχουν επιλεγεί φαίνεται στο παρακάτω χρονοδιάγραμμα:

	2008		2009		2010		2011		2012	
	Α' εξάμ.	Β' εξάμ.	Α' εξάμ.	Β' εξάμ.	Α' εξάμ.	Β' εξάμ.	Α' εξάμ.	Β' εξάμ.	Α' εξάμ.	Β' εξάμ.
Π1										
Π2										
Π3										
Π4										
Π5										
Π6										
Π7										

[6] ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ

Η έναρξη εφαρμογής των προγραμμάτων και των ενεργειών της στρατηγικής που έχουν επιλεγεί, τοποθετείται στο πρώτο 1^ο εξάμηνο του 2008 και πέρας αυτών στο 2^ο εξάμηνο του 2002. (Διάρκεια υλοποίησης: 5 χρόνια). Τα προγράμματα που θα υιοθετηθούν κατά την διάρκεια της εφαρμογής της προτεινόμενης στρατηγικής είναι τα εξής:

- Νέα κέντρα διανομής/ παροχής της υπηρεσίας στην Πάτρα και στο Ηράκλειο και στήριξη αυτών μέσω διαφημίσεων που θα προβληθούν σε τοπικούς σταθμούς (ραδιοφωνικούς-τηλεοπτικούς). (Π1)
- Διαφημιστική καμπάνια με έντυπο(ενημερωτικό) υλικό που θα αποσταλεί σε επιχειρήσεις- πελάτες που δραστηριοποιούνται σε υπάρχοντα και σε νέα κέντρα μας. (Π2)
- Διαφημιστική χορηγία (sponsoring) σε χώρους που διεξάγονται ημερίδες και παρουσιάσεις. (Π3)

- Διεξαγωγή συστηματικών σεμιναρίων σε εργαζόμενους, με σκοπό την ενημέρωση και την εξειδίκευση. Τα σεμινάρια (σε ατομική και ομαδική βάση) θα διεξάγονται 4 φορές το χρόνο στην αρχή κάθε τριμήνου. (Π4)
- Καταβολή πρόσθετων αμοιβών(performance bonus) στους εργαζομένους με αποδοτικότητα. Συμπληρωματικά θα εισαχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων (σε εξαμηνιαία βάση). (Π5)
- Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού για κάλυψη τρεχουσών αναγκών. (Π6)
- Εισαγωγή συστήματος που θα κάνει τις απαραίτητες μελέτες/ έρευνες τόσο στο αρχικό στάδιο (έρευνα αγοράς), όσο και κατά την διάρκεια της διαδικασίας ελέγχου των προγραμμάτων. (Π7)

	2008		2009		2010		2011		2012	
	Α'εξάμ.	Β'εξάμ.	Α'εξάμ	Β'εξάμ.	Α'εξάμ	Β'εξάμ.	Α'εξάμ	Β'εξάμ.	Α'εξάμ	Β'εξάμ.
Π1	500,000	100,000	500,000							
Π2	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Π3	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Π4	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Π5		400,000	400,000	400,000	450,000	450,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Π6	100,000	100,000								
Π7	200,000	100,000	100,000	50,000	50,000	20,000	30,000	20,000	30,000	30,000
Σύνολα	885,000	785,000	1.085,000	535,000	585,000	555,000	615,000	605,000	615,000	615,000

Σκοπός της Eurobank είναι να καταστεί η κυρίαρχη τράπεζα στον τομέα χορηγήσεων σε μεγάλες επιχειρήσεις, να απολαμβάνει μερίδιο στην αγορά μεγαλύτερο του 20% που κατέχει σήμερα και με ορίζοντα δεκαετίας να λειτουργεί με περισσότερη αυτονομία από την υπόλοιπη τράπεζα, να σημειώνει τέτοια κέρδη ώστε να χρηματοδοτηθεί με περισσότερα ίδια κεφάλαια τις χορηγήσεις και να απεξαρτηθεί σημαντικά από την ανάγκη δανεισμού από άλλες ανταγωνίστριες τράπεζες ή ακόμα

και την Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδας. Μεσοπρόθεσμα να έχει τη δυνατότητα να χαράσσει αυτόνομη επικοινωνιακή πολιτική, δηλαδή να προσεγγίζει με τη δική της καμπάνια και τους δικούς της πόρους τις επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή των προαναφερόμενων πολιτικών υπολογίζουμε ότι καθιστά κυρίαρχη τη Eurobank στη συγκεκριμένη υπηρεσία, αυξάνει τον κύκλο εργασιών της και αυξάνει τα καθαρά κέρδη της, τα οποία σημειώνουν αύξηση ύψους 60% μέσα σε πέντε χρόνια.

Μολονότι πολύ συχνά οι στρατηγικές που διαμορφώνονται είναι επιτυχημένες και πολλά υποσχόμενες, στην πράξη δεν δημιουργούν αξία για την επιχείρηση. Και αυτό είναι ένα ερώτημα που απασχολεί πολλά στελέχη επιχειρήσεων. Η απάντηση βρίσκεται στον τρόπο εφαρμογής τους. Όσο τέλεια σχεδιασμένο είναι κάτι, μπορεί να αποδειχτεί σε πάταγο αν δεν υποστηριχτεί σωστά.

Επί του προκειμένου, επιτακτική είναι η ανάγκη για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει δημιουργηθεί και ενισχυθεί από τις παραπάνω στρατηγικές. Για να διατηρήσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να δημιουργούνται ‘μηχανισμοί απομόνωσης’.

Για να μπορέσει ένας ανταγωνιστής να αντιγράψει την στρατηγική μας θα πρέπει να πληροί τις τέσσερις συνθήκες, όπως αυτές διατυπώθηκαν από τον Grant.

- Αναγνώριση
- Κίνητρο
- Διάγνωση
- Απόκτηση πόρων

Και οι τέσσερις παραπάνω συνθήκες προσφέρουν μηχανισμούς απομόνωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την πράπεζα. Εφόσον, οι ακολουθούμενες στρατηγικές καταφέρουν να εξασφαλίσουν την αναγνώριση, να δημιουργήσουν το κίνητρο, να διαγνώσουν τις τάσεις και να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υπηρεσίας large corporate banking της Eurobank θα μετατραπεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage)¹³.

Ένας άλλος τρόπος σωστής εφαρμογής των στρατηγικών μίας επιχείρησης και ειδικότερα της υπηρεσίας large corporate banking της Eurobank είναι το μοντέλο των 7S (7S) της πλέον γνωστής εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων McKinsey. Το

¹³ Porter, M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press

μοντέλο αυτό διατείνεται ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να αναλυθεί εστιάζοντας όχι μόνο στη σχέση στρατηγικής και δομής αλλά και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ μίας πλειάδας εσωτερικών μεταβλητών. Αυτές έγιναν ευρύτερα γνωστές ως επτά σίγμα και είναι οι ακόλουθες:

- I. Στρατηγική (strategy)
- II. Οργανωτική δομή (structure)
- III. Συστήματα (systems)
- IV. Στυλ διοίκησης (style)
- V. Προσωπικό (Staff)
- VI. Ικανότητες (Skills)
- VII. Απώτεροι στόχοι (super ordinate goals or shared values)

Η McKinsey διατείνεται ότι για να επιτύχει μία επιχείρηση θα πρέπει τα επτά αυτά σίγμα να ταιριάζουν μεταξύ τους. Συγκεκριμένα για την υπηρεσία large corporate banking της Eurobank, μπορούμε να διακρίνουμε αρκετά σημεία που διευκολύνουν και θα διευκολύνουν ακόμη περισσότερο την εφαρμογή των στρατηγικών¹⁴.

Συμπερασματικά βλέπουμε ότι υπάρχουν πολλά δυνατά σημεία στην γενική οργάνωση της εταιρείας. Όλα τα παραπάνω συνολικά μπορούν δυνητικά να στρώσουν το δρόμο στην εφαρμογή των στρατηγικών. Επιπρόσθετα είναι αναγκαίο να γίνει μία ενδοσκόπηση σε βάθος της εταιρείας ώστε να βελτιωθεί το ταίριασμα των επτά σίγμα στην προσπάθεια να βελτιώσει την απόδοσή της.

Όσο αφορά τώρα την αξιολόγηση της προτεινόμενης στρατηγικής, θα ακολουθήσουμε την μέθοδο STAIR. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, όπως παρουσιάζεται στο βιβλίο του T. Grundy, 'Breakthrough Strategies for Growth' (London, FT Pitman Publishing 1995), τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι τα εξής:

- **Simple** (απλότητα)
- **Timing** (χρονική καταλληλότητα)
- **Advantage** (πλεονέκτημα)
- **Implementation** (υλοποίηση)
- **Resources** (πόροι)

¹⁴ Porter, M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press

Η επιχείρηση πρέπει να ορίσει τα ελάχιστα αποδεκτά όρια και στη συνέχεια να εξετάσει κατά πόσο η προτεινόμενη στρατηγική διαθέτει και σε ποιο βαθμό τα χαρακτηριστικά αυτά. Έτσι, με δεδομένη την ύπαρξη πόρων, εφόσον επιλεγεί η κατάλληλη χρονική στιγμή και υποστηριχτεί η υλοποίηση των ενεργειών για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι παραπάνω στρατηγικές κρίνονται αποδεκτές.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει γίνει ένας από τους σημαντικότερους εταιρικούς στόχους τα τελευταία χρόνια. Οι εταιρείες πλέον δεν μπορούν να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα ποιότητας, είτε σε επίπεδο προϊόντων είτε σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, εάν το προσωπικό τους δεν αισθάνεται ικανοποιημένο ή ευθυγραμμισμένο με την αποστολή της εταιρείας. Για παράδειγμα, το υποκινημένο και αφοσιωμένο προσωπικό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της εταιρείας.

Μία πρώτη προσέγγιση για τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί μία γενική εξήγηση της έννοιας «ικανοποίηση». Πολλές απόπειρες έχουν γίνει από τους ερευνητές προς αυτή τη κατεύθυνση, και όλοι αναγνωρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι η πρωταρχική φάση μίας ψυχολογικής διαδικασίας. Οι περισσότεροι από τους υπάρχοντες ορισμούς οριοθετούν την ικανοποίηση σαν «ένα σύνολο και μία συναισθηματική κατάσταση μεταβλητής έντασης που επέρχεται μετά από απόκτηση και/ ή κατανάλωση, και βιώνεται σε κάποια συγκεκριμένη στιγμή εφόσον το άτομο την αξιολογήσει».

Στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης, μολονότι δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας, αυτή μπορεί να οριστεί ως μία πολυδιάστατη κατάσταση που περιλαμβάνει ένα σύνολο θετικών και αρνητικών συναισθημάτων με τα οποία οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασίας τους. Ειδικότερα, ο Churchill et al. όρισε την εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με όλα τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας και τους εργασιακού περιβάλλοντος με στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να βρουν ανταμοιβή, αναγνώριση και ικανοποίηση, όπως όμως και αρνητικά συναισθήματα και δυσαρέσκεια. Αντιθέτως, ο Locke (1976) όρισε την εργασιακή

ικανοποίηση σαν μία συναισθηματική κατάσταση που επέρχεται μετά από μία βαθύτερη αξιολόγηση της εργασίας για καθένα εργαζόμενο. Συνεπώς, ο Price and Muller (1986) αναγνωρίζουν την εργασιακή ικανοποίηση σαν τον βαθμό στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος είναι ευτυχισμένος στην δουλειά του.

Πιο απλά, οι Spector (1997), Judge and Hulin (1993) and Judge and Watanabe (1993) παρουσιάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σαν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους, έχοντας επίδραση στην προσωπική τους ευημερία καθώς και στην ικανοποίηση από την ίδια την ζωή του εργαζομένου. Είναι έτσι επιτακτική η ανάγκη να καθορίσουμε τους παράγοντες που ορίζουν την ικανοποίηση, συμβάλλοντας έτσι στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για την πρόληψη της υποβάθμισης των εργασιακών συνθηκών. Διάφορες έρευνες που έχουν γίνει από ερευνητές όπως οι Reiner and Zhao (1999), στοχεύοντας στην ανάλυση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης, ψάχνουν για τις διαφορές ανάμεσα στις διάφορες μεταβλητές και μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες :

- 1) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων
- 2) τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας και του γενικότερου περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τον Clark (1998), η πρώτη ομάδα προκαλεί διάφορες μεταβολές στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης – χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το φύλο και τα γενικότερα δημογραφικά στοιχεία. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την Εθνική Υπηρεσία Στατιστικής της Ισπανίας περίπου 38.4% των νεοεισελθόντων στην αγορά εργασίας είναι γυναίκες.

Εκτός από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, είναι γενικά αποδεκτό ότι παράγοντες της εργασίας επιδρούν στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Herzberg (1959) ανέπτυξε δύο λίστες με διάφορες παράγοντες. Το πρώτο γκρουπ των παραγόντων προκαλούν ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο και είναι γενικά σχετιζόμενα με την εργασία. Το άλλο γκρουπ παραγόντων είναι συνήθως παρών όταν συναισθήματα δυστυχίας είναι προφανή, και σύμφωνα με τον δεν συνδέονται άμεσα με την εργασία, αλλά με το περιβάλλον αυτής. Το πρώτο γκρουπ ονομάζεται «υποκινητές»:

- αναγνώριση
- απόδοση
- δυνατότητα ανάπτυξης/ προαγωγής
- υπευθυνότητα
- η ίδια η εργασία

Το δεύτερο γκρουπ αποτελείται από παράγοντες υγιεινής:

- μισθός
- εργασιακές σχέσεις με την διοίκηση
- εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους
- εταιρική πολιτική και διοίκηση
- εργασιακής συνθήκες
- ασφάλεια εργασίας

Ωστόσο, η κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση, της οποίας κύριος στόχος είναι να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Θεωρητικά, σύμφωνα με τον D.Kirkpatrick τα επίπεδα της αξιολόγησης είναι τέσσερα:

- Η αντίδραση
- Η μάθηση
- Η συμπεριφορά &
- Η αντίδραση.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων της Eurobank λαμβάνει χώρα κάθε 6 μήνες και ο εκπαιδευόμενος υπάλληλος μέχρι να φτάσει στη βαθμίδα του account director θα χρειαστεί από 4 με 7 έως και 11 χρόνια.

Η Eurobank εφαρμόζει στρατηγικές σε τρία επίπεδα:

1. Functional-level strategies
2. Business-level strategies
3. Corporate-level strategies

Σε γενικές γραμμές, οι στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης μεταφράζονται σε στρατηγικές ανάπτυξης μάνατζμεντ ενώ οι ατομικές ανάγκες μάνατζμεντ αξιολογούνται θετικά σε αρκετά μεγάλο βαθμό και αναζητούνται πάντα οι προτιμότερες λύσεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Sparrow (1994)¹⁵ υπάρχει μία διάκριση ανάμεσα σε διοικητικές, συμπεριφορικές και οργανωσιακές ικανότητες. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η προσωπική ανάπτυξη είναι σε θέση να αναπτύξει, να προωθήσει αλλά και να συντηρήσει τα λεγόμενα core competencies μίας επιχείρησης.

Ωστόσο, στην παρούσα περίπτωση, ο διευρυμένος κύκλος εργασιών, οι στενοί χρονικοί περιορισμοί και η ανελαστικότητα ωραρίων δυσχεραίνουν τη λειτουργία των άτυπων ομάδων εντός του εργασιακού πλαισίου. Συνεπώς, στοιχειοθετείται μία μη αναπτυξιακή διαδικασία διοίκησης καθώς η δεδομένη πολυπλοκότητα των λειτουργιών καλείται να αντιμετωπιστεί από άτομα-εργαζομένους μη ικανοποιημένους από το συνολικό εργασιακό κλίμα.

Πιθανότατα, κάποιος ισχυριστεί ότι καθώς πρόκειται για μία τράπεζα, τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα αλλά και οι πολύπλοκες δομές συμβάλλουν θετικά στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο ισχυρισμός αυτός, ωστόσο είναι αναληθής. Και αυτό γιατί, η σημαντική πρόοδος της τεχνολογίας έχει επιτρέψει την ταχύτατη, και αλάνθαστη λειτουργία των χρηματοοικονομικών πράξεων. Παρ' όλα αυτά από έρευνες και μελέτες προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.

Στην περίπτωση της Eurobank χαρακτηριστικό είναι το ποσοστό αποχώρησης των υπαλλήλων. Και αυτό πιθανότατα οφείλεται στην έλλειψη ομάδων καθώς μόνο όταν οι άνθρωποι λειτουργήσουν ως ώριμες, υπεύθυνες και αφοσιωμένες ομάδες είναι δυνατόν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αλληλουχία μεταξύ των εργαζομένων.

Εκείνο, λοιπόν, που προέχει είναι η υποστήριξη για την ανάπτυξη καριέρας σε μία επιχείρηση που όπως όλες αλλάζει και εξελίσσεται. Ως αλλαγή και υιοθέτηση μίας εργοκεντρικής στρατηγικής, απαιτείται η εισαγωγή περαιτέρω εκπαίδευσης ως μία διαδικασία μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος θα μπορέσει να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στη δουλειά του. Βέβαια, εκείνο που προέχει είναι η τροποποίηση του υπάρχοντος ψυχολογικού συμβολαίου και η άτυπη υπογραφή ενός νέου με τα θέλω των εργαζομένων και τις παροχές της εταιρίας. Έτσι, λοιπόν, χρειάζεται μία καταγραφή του τι μπορούν να κάνουν τα άτομα, του τι μπορεί να κάνει

¹⁵ Management development, strategy and practice, Blackwell Business, pag, 84-85

η οργάνωση και στη συνέχεια να εφαρμοστεί με επιτυχία ένα νέο σχέδιο δράσης career management με τη δημιουργική διάθεση των υψηλά ιστάμενων, γεγονός όχι και τόσο εύκολο που απεικονίζεται στην αντίστοιχη μελέτη των Tyson & Jackson (1992).¹⁶

Αναλυτικότερα, καθώς η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, η Eurobank οφείλει να επενδύσει ένα σεβαστό ποσό στο πλαίσιο υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων άρρηκτα δεμένων με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί ενώ έμφαση πρέπει να δίνεται στην παρατήρηση, την αναγνώριση των ατομικών διαφορών, την πρακτική εξάσκηση και την επανάληψη.

Στην περίπτωση της τράπεζας Eurobank, κρίνεται αναγκαίο τα στελέχη της να εφοδιάζονται συνεχώς με γνώσεις και ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις όποιες αλλαγές και να διαμορφώνουν συνθήκες για τη αποτελεσματικότερη υλοποίηση των αρμοδιοτήτων τους. Στο οξύτατο, λοιπόν, ανταγωνιστικό της περιβάλλον ως μέθοδοι ανάπτυξης προτείνονται¹⁷:

Στις θέσεις εργασίας...
1. η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation)
2. η προσωπική καθοδήγηση (coaching) και
3. η καθοδήγηση/ κηδεμονία (mentoring)
Εκτός θέσεων εργασίας προτείνονται επίσης...
1. η μελέτη περιπτώσεων (case studies)
2. σεμινάρια και
3. πανεπιστημιακά μαθήματα/ προγράμματα

Αρχικά, λοιπόν, με την εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, το υπό εκπαίδευση στέλεχος θα μετακινείται, οριζόντια αναλαμβάνοντας μία διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Με τον τρόπο αυτό τα οφέλη που θα αποκομίζονται για τον ίδιο αλλά και για

¹⁶ Management development, strategy and practice, Blackwell Business, pag.55-57

¹⁷ Management development, strategy and practice, Blackwell Business

την Eurobank θα είναι πολλαπλά. Ο εκπαιδευόμενος θα αποκτήσει εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα του αποκτώντας καλύτερη εικόνα και αντίληψη για ολόκληρη την επιχείρηση ταυτιζόμενος πλήρως με την κουλτούρα και τις αξίες της. Μάλιστα, κάτι που θα μπορούσε να εφαρμοστεί είναι η εναλλαγή θέσεων σε διαφορετικές χώρες στο πλαίσιο ακόμη μεγαλύτερης ανάπτυξης του εργαζομένου, σύσφιξης των σχέσεων με την επιχείρηση αλλά και απόκτησης νέων εμπειριών και γνώσεων, οι οποίες στην συγκεκριμένη περίπτωση θα συντελούν στη μείωση της ανίας από την καθημερινή ρουτίνα και στην αύξηση του ενδιαφέροντος για προσφορά νέων και διαφορετικών ιδεών. Το σημαντικότερο όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων εντοπίζεται στη διαπίστωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων του, γεγονός που θα τον καθοδηγήσει στον καλύτερο δυνατό σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του ενώ και η επιχείρηση θα μπορεί να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος με πολύ μεγαλύτερη επιτυχία.

Η εναλλαγή θέσεων μέσα σε μία επιχείρηση εκτός των όλων θετικών της παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα όπως είναι ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, όντας γνώστης της προσωρινότητας στην κάθε θέση να μην δίνει τον καλύτερο εαυτό του ή ακόμη και να αδιαφορεί ή η πιθανή ψυχολογική κούραση από τις συνεχείς μετακινήσεις ή ακόμη και ο κίνδυνος δημιουργίας θύελλας αντιδράσεων από τους εργαζομένους στο νέο τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος με αποτέλεσμα μία μη-δημιουργική συνεργασία. Παρ' όλα αυτά με τους κατάλληλους χειρισμούς σε ό, τι αφορά το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό αυτών των μετακινήσεων, όπως για παράδειγμα να λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν οι προτιμήσεις, τα σχέδια σταδιοδρομίας αλλά και οι προσωπικές του ικανότητες, οι δυσκολίες μπορούν να ξεπεραστούν.

Στη συνέχεια, η προσωπική καθοδήγηση αποτελεί την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους δίνει οδηγίες τεχνικού και όχι μόνο χαρακτήρα, σχολιάζει τη συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδό του. Πιο συγκεκριμένα, η Eurobank θα μπορούσε να υιοθετήσει και να εφαρμόσει αυτού του είδους τη συνεχή διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στην καθημερινότητα της δουλειάς κατά την οποία θα ορίζονται για κάθε στέλεχος συγκεκριμένα οι άμεσοι προϊστάμενοι ως οι πιο έμπειροι και ικανοί με άμεσο σκοπό την καθοδήγηση είτε σε θεωρητικό είτε σε πρακτικό κυρίως επίπεδο των στελεχών. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται κατά πολύ ιδιαίτερα τον

τελευταίο καιρό στις επιχειρήσεις μιας και το ελάχιστο κόστος, η καθημερινή και εποικοδομητική σχέση εκπαιδευτή-εκπαιδευόμενου σε πραγματικό χρόνο και τόπο με άμεση πληροφόρηση και διόρθωση των όποιων παραλείψεων και λαθών την καθιστά σχεδόν αναντικατάστατη.

Τέλος, και το mentoring αποτελεί μία μέθοδο ανάπτυξης σε ικανότητες και όρους προσωπικότητας. Πρόκειται για την οικειοθελή διδασκαλία, καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθάρρυνση ενός εργαζομένου από ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος. Δεν είναι τυχαία η έκφραση περί του μέντορα που είναι ευρέως διαδεδομένη σε εκπαιδευτικούς αλλά πλέον και σε εργασιακούς χώρους.

Στην περίπτωση της Eurobank καλό θα ήταν να δημιουργηθούν άτυπες σχέσεις έμπειρου-προστάτη και ικανού-προστατευόμενου. Βέβαια, η επιχείρηση οφείλει να γνωστοποιήσει τη μέθοδο αυτή στα υποψήφια στελέχη και να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτιμήσεις για συγκεκριμένα άτομα με τα οποία προτιμάται μία σχέση κηδεμονίας. Στη συνέχεια, θα πρέπει να επιλέγει και να ορίζει με βάση αυστηρά κριτήρια ποια ανώτερα στελέχη θα αναλάβουν ως κηδεμόνες των νεαρών στελεχών. Να τους αναθέτει συγκεκριμένες ενέργειες αλλά και να παρακολουθεί τα αποτελέσματα της σχέσης μέντορα-εκπαιδευόμενου. Αν και η παρούσα μέθοδος έχει κατηγορηθεί με πολλά μειονεκτήματα όπως οι λανθασμένες επιλογές, η διαιώνιση των ίδιων πρακτικών διοίκησης και ο κίνδυνος αποκλεισμού ατόμων με βάση ποικίλα αντικοινωνικά κριτήρια, αποτελεί αναμφισβήτητα μία από τις κυριότερες πρακτικές ανάπτυξης του εργαζομένου και εξασφάλισης μίας υγιούς καριέρας¹⁸.

Στη συνέχεια, αναφερόμενοι σε μεθόδους ανάπτυξης στελεχών που εφαρμόζονται εκτός θέσης εργασίας προτείνεται η μελέτη περιπτώσεων κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι σε μικρές ομάδες κατά προτίμηση κατά τμήμα θα μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα που θα τους δίνεται γραπτώς είτε πραγματικό είτε όχι με στόχο την κατανόηση των όσων επιπλοκών, το πλήθος των παραγόντων που θα επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων και κυρίως τις προτάσεις λύσεων. Με τη «φωτογραφία», λοιπόν, ενός προβλήματος θα καλούνται να ανακαλύψουν το σενάριο του πριν και του μετά μέχρι το τέλος.

Παράλληλα, η παραδοσιακή μέθοδος της παθητικής μάθησης σε αίθουσες διδασκαλίας βασισμένη σε διαλέξεις θεωρείται ότι θα είναι σε θέση να καλύψει

¹⁸ Management development, strategy and practice, Blackwell Business

αρκετές από τις ανάγκες των εργαζομένων, ιδίως των νεοπροσληφθέντων με κύριο σκοπό την άμεση κατατόπιση τους και μεσομακροπρόθεσμα την ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις εξειδικευμένες ανάγκες του τραπεζικού κλάδου.

Τέλος, μία συνεργασία με συγκεκριμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα θα συμβάλει ουσιαστικά στην παροχή μίας σειράς μαθημάτων διοίκησης, marketing και χρηματοοικονομικών ενώ η σχετικότητα του προγράμματος με τη διοικητική πραγματικότητα και τις εξατομικευμένες ανάγκες των στελεχών θα επηρεάσει καθοριστικά την ποσότητα αλλά και την ποιότητα της μάθησης και της περαιτέρω ανάπτυξης των εργαζομένων στην Eurobank.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή κριτηρίων όπως η οικονομία κλίμακος, η αποτελεσματικότητα, το benchmarking ή η υψηλή στόχευση είναι δυνατόν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην εφαρμογή του κλασικού μάνατζμεντ σύμφωνα με τον *H.Fayol*, δηλαδή το να προβλέπεις και να προγραμματίζεις, να οργανώνεις και να καθοδηγείς, να συντονίζεις και να ελέγχεις.

Ο συνεχής εφοδιασμός των στελεχών με γνώσεις και ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις όποιες αλλαγές και να διαμορφώνουν συνθήκες για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης καθίσταται, λοιπόν, αναγκαίος. Στο οξύτατο ανταγωνιστικό περιβάλλον της Eurobank, οι εργαζόμενοι της αποτελούν τον κρισιμότερο παράγοντα για την επιβίωση και την κερδοφορία της. Συνεπώς, το πρόγραμμα ανάπτυξης των πρέπει να τοποθετείται ως η βασική προτεραιότητα της εταιρίας.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ & ΕΛΕΓΧΟΥ

Τέλος, εξίσου θεμελιώδης έννοια και ισότιμη με τον προγραμματισμό λειτουργία είναι εκείνη του ελέγχου, η οποία θεωρείται τελείως απαραίτητη για τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον *H.Fayol*, πάλι, με τον έλεγχο διαπιστώνεται αν εφαρμόζεται το πρόγραμμα, αν εκτελούνται οι εντολές και οδηγίες, αν υπάρχουν λάθη, παραλείψεις και υπερβολές. Είναι αυτή η διεργασία που είναι αλληλένδετη με τον προγραμματισμό, και με την οποία η διεύθυνση υλοποιεί τα προγράμματά της, αξιολογεί την απόδοση, και μετρά την επιτυχία ή την αποτυχία, είναι ο έλεγχος. Η

σημασία του ελέγχου εντοπίζεται στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού, είναι μία διαδικασία δυναμική και συνεχής ενώ περιλαμβάνει όλες τις πλευρές του.

Ο έλεγχος, που αφορά κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, διενεργείται είτε από εσωτερικά όργανα ελέγχου που ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης είτε από εξωτερικά όπως είναι οι ορκωτοί λογιστές. Οι έλεγχοι διακρίνονται βάσει πολλών κριτηρίων σε:

- προϋπολογιστικούς και διαχειριστικούς
- γενικής και ειδικής φύσης
- προληπτικούς, διαρκείς, περιοδικούς και έκτακτους
- κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς.

Όσον αφορά στη διαδικασία του ελέγχου, αυτή διεκπεραιώνεται μέσα από τις ακόλουθες φάσεις:

- καθορισμός προτύπων απόδοσης,
- μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης,
- σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα,
- συμπεράσματα και καθορισμός αποκλίσεων και
- διορθωτικές ενέργειες.

Σε γενικές γραμμές, θα λέγαμε πως τα βασικότερα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου είναι ο καθορισμός εφικτών και κατανοητών προτύπων απόδοσης, ο προσανατολισμός προς την αιτία και τη διόρθωση της απόκλισης και όχι προς το λάθος και η ελαστικότητα στην εφαρμογή του για την αποφυγή συγκρούσεων με τον ανθρώπινο παράγοντα. Τέλος, αποτελεσματικός έλεγχος είναι εκείνος που καθορίζει τα πρότυπα απόδοσης με τη συμμετοχή των εργαζομένων, καταλογίζει ευθύνες για τις αποκλίσεις, αλλά και διενεργείται από τα κατάλληλα πρόσωπα με γνώσεις, αντικειμενική κρίση και εμπειρία.

Αφήσαμε για το τέλος το κρίσιμο στάδιο της αποτίμησης του έργου που συντελέστηκε την σημασία του οποίου περιττεύει να υπερτονίσουμε. Θα

σημειώσουμε απλά ότι το ίδιο πνεύμα αντικειμενικής καταγραφής και εκτίμησης που υπήρχε στην φάση του σχεδιασμού θα πρέπει να υπάρξει και σε αυτήν την φάση γιατί υπάρχει και πάλι η περίπτωση να αναδυθούν φατριασμοί και διχογνωμίες που θα έθεταν σε κίνδυνο ότι με κόπο κερδήθηκε σε προηγούμενες φάσεις της προσπάθειας.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων γίνεται στο τέλος της περιόδου σχεδιασμού, όπου και ανάλογα, αποφασίζονται οι μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης (Επιχειρησιακός Έλεγχος). Φυσικά, και κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των προγραμμάτων η εταιρεία παρακολουθεί τις εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες με σκοπό τον εντοπισμό αποκλίσεων από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Αυτό γίνεται με τη χρήση δεικτών κερδοφορίας, ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης κτλ. Επίσης η διαδικασία θα μπορούσε να διευκολυνθεί με την εισαγωγή ενός εξελιγμένου πληροφοριακού συστήματος. Εάν η εφαρμογή των προγραμμάτων παρουσιάζει αποκλίσεις, τότε λαμβάνονται αποφάσεις για διορθωτικές κινήσεις, ώστε το πρόγραμμα να πηδαλιουχηθεί και πάλι. (Έλεγχος Πηδαλιούχησης).

ΣΧΕΔΙΑ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ

Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεχθεί πιέσεις για μείωση των τιμών, τότε προκειμένου να διατηρήσει ή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, θα πρέπει να προβεί σε μείωση του κόστους, ενώ οι δαπάνες διαφήμισης θα πρέπει να διατηρηθούν σταθερές. Ακόμη, αν οι πιέσεις για μείωση των τιμών ενταθούν, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει στρατηγικές αντιμετώπισης και οχύρωσης¹⁹.

Επίσης θα ήταν επιθυμητό η τράπεζα στο σύνολό της λειτουργίας της να επιδοθεί σε στρατηγικές μείωσης κόστους, για να μπορεί να ανταποκριθεί σε περαιτέρω πιέσεις ανταγωνιστών. Για να αντιμετωπίσει επερχόμενη μείωση στα επίπεδα των πωλήσεων, θα μπορούσε να αυξήσει τη διαφήμιση και να μειώσει τις τιμές των υπηρεσιών της, έτσι ώστε να τις καταστήσει πιο ελκυστικές.

Τέλος, θα μπορούσε να αναζητήσει στρατηγικές συμμαχίες που μπορούν να της εξασφαλίσουν πρόσβαση σε επιπλέον δίκτυο.

¹⁹ Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, ‘Strategic Management’

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Συμπερασματικά, η επιτυχής εφαρμογή των ανωτέρω στρατηγικών θα οδηγήσει την Eurobank στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων...

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Μείωση των λειτουργικών εξόδων
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Αύξηση της καταναλωτικής και της επιχειρηματικής πίστης
- Υψηλότερα επίπεδα ταμειακών ροών
- Ενδυνάμωση του προσωπικού

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Σημαντική αύξηση του μεριδίου αγοράς με έμφαση στον τομέα των επιχειρήσεων (corporate banking)
- Το όνομα της Eurobank συνώνυμο της ποιότητας και της εξυπηρέτησης
- Εδραίωση στο χώρο
- Αύξηση του κύρους

Από τη συνολική ανάλυση της Eurobank συμπεραίνεται ότι αν η επιχείρηση ακολουθήσει τις παραπάνω προτεινόμενες στρατηγικές, το μέλλον της διαγράφεται πολλά υποσχόμενο. Το εξαιρετικά ειδικευμένο προσωπικό της αλλά και οι πρωτοποριακές ιδέες αποτελούν το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της. Αν οι στρατηγικές πραγματοποιηθούν, τότε η διοίκηση θα είναι σε θέση να αναμένει πολλά

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

- Μέχρι το 2012 να αποκτήσει την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά των ιδιωτικών τραπεζών
- Ως το 2010 να κερδίσει μία άψογη συνεργασία και ενδοεπικοινωνία μέσα από την τέλεια ροή των πληροφοριών μεταξύ όλων των SBU
- Ως το 2009 την εδραίωση της Eurobank στα Βαλκάνια αλλά και το σχεδιασμό της μετέπειτα πορείας της σε ανεξερεύνητες αγορές όπως η Ανατολή...

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. WWW.EUROBANK.GR
2. Βασίλειος Φ. Φίλιος, ‘Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων’ Εκδόσεις Interbooks 1991
3. Στρατηγική Των Επιχειρήσεων: Ελληνική Και Διεθνής Εμπειρία, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
4. Adcock, D., Bradfield, R., Halborg, A. and Ross C. (1995) *Marketing Principles & Practice*, 2nd ed., London, Pitman Publishing.
5. Fred R. David, *Strategic Management*, Ninth Edition, Prentice Hall
6. G.R. Jones, *Organizational Theory*, Third Edition
7. Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, ‘Strategic Management’
8. Hill, C. W. L. and Jones G. R. (2001) *Strategic Management Theory*, 5th ed., Boston, Houghton Mifflin.
9. Jobber, D. (2001) *Principles and Practice of Marketing*, 3rd ed., Berkshire, McGraw- Hill..
10. Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, 11th ed., New Jersey, Prentice Hall Pearson Education Limited
11. Neal, W.D. (2001) “Segmentation as a Business Strategy Does Work” *Marketing Research*, 13.
12. Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
13. T. Grundy, ‘Breakthrough Strategies for Growth’ (London, FT Pitman Publishing 1995
14. *Management development, strategy and practice*, Blackwell Business