

Τ. Ε. Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΤΕΛΙΚΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
2006-2007

ΘΕΜΑ: Συνεργατικές Εταιρείες

Vs

Εμπορικές Τράπεζες

Ετοιμασία προγράμματος δράσης για αύξηση του μεριδίου
αγοράς των Συνεργατικών Εταιρειών

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ηλίας Μακρής

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Εγγλέζος Μάριος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
2.	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ.....	9
(Α)	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	9
(Β)	ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	10
(Γ)	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ.....	12
(Δ)	ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.....	12
(Ε)	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΑΝΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ:.....	13
3.	ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ.....	15
(Α)	ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΥ.....	15
(Β)	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ.....	15
(Γ)	ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	16
(Δ)	ΣΤΟΧΟΙ.....	17
(Ε)	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΛΤΔ.....	18
(Ζ)	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	23
4.	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΑΠΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ.....	25
5.	ΝΕΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΝ ΟΨΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ.....	30
6.	S.W.O.T ANALYSIS.....	35
7.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ.....	41

(Α)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.....	41
(Β)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ.....	41
(Γ)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ.....	41
(Δ)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΕΙΛΩΝ.....	41
8.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ - ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ	41
(Α)	ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	41
(Β)	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΕΠΙΛΕΓΕΙ.....	41
(Γ)	ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	41
(Δ)	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ.....	41
(Ε)	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	41
(Ι)	ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΓΙΝΑΝ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ.....	41
(ΙΙ)	ΣΠΙ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΕΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΕΙΣ	41
9.	ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.	41
10.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	41
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	41

1. Περίληψη

Στην Κύπρο το τραπεζικό σύστημα αποτελείται από:

- την Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου,
- τις εγχώριες τράπεζες,
- τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα
- και τις διεθνείς τραπεζικές μονάδες.

Η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί στην εξεύρεση τρόπων για αύξηση του μεριδίου αγοράς των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων έναντι των ανταγωνιστών τους.

Ο όρος "Συνεργατισμός" σημαίνει μια αυτόνομη ένωση προσώπων, τα οποία συνεργάζονται, για να ικανοποιήσουν κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές τους ανάγκες και επιδιώξεις, τις οποίες ο κάθε ένας ξεχωριστά δεν είχε τη δυνατότητα, μέσα από μια κοινή και δημοκρατικά διοικούμενη εταιρεία.

Ανάμεσα στις Εμπορικές Τράπεζες και τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα υπάρχουν πολλές διαφορές οι οποίες σχετίζονται:

- με το νομικό πλαίσιο που τις διέπει και το οποίο καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας τους,
- το σκοπό ίδρυσης τους,
- τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους,
- καθώς επίσης και τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης τους.

Το 2001 το Συνεργατικό Κίνημα διαμόρφωσε την τελική του θέση αναφορικά με την εναρμόνιση του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα με το Ευρωπαϊκό Κεκτημένο. Σύμφωνα με την Θέση αυτή, όλα τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα θεωρούνται Πιστωτικά Ιδρύματα τα οποία θα διέπονται από Τραπεζικές Οδηγίες, και πρέπει να συμμορφωθούν πλήρως με τις ρυθμιστικές διατάξεις των σχετικών Τραπεζικών Οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έχει ζητηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση μια μεταβατική περίοδος πέντε ετών, από την 1.1.2003 μέχρι την 31.12.2007, για να επιτευχθεί η πλήρης συμμόρφωση.

Τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα πρέπει μεταξύ άλλων να αναδιοργανωθούν ούτως ώστε να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες αλλαγές και τους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται. Συγκεκριμένα πρέπει:

1. να εφαρμόσουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου,
2. να βελτιώσουν την οργάνωση τους και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό, και
3. να βελτιώσουν τις διαδικασίες λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων τους μέσα από την απλοποίηση των διαφόρων διαδικασιών που ακολουθούνται κατά την διεκπεραίωση της εργασίας.

Από την ανάλυση SWOT και από την αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών που απορρέουν από αυτήν, προέκυψε το συμπέρασμα ότι για να μπορέσουν τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα να λειτουργήσουν μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον του τραπεζικού τομέα και για να τους

δοθεί άδεια λειτουργίας ως εξουσιοδοτημένα πιστωτικά ιδρύματα, μετά το τέλος της μεταβατικής περιόδου (1/1/2008), πρέπει:

- να εκσυγχρονιστούν και
- να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, χωρίς όμως να αλλοιωθούν οι αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται το συνεργατικό κίνημα και ταυτόχρονα χωρίς να αλλάξει ο κοινωνικός τους ρόλος.

Αξιολογώντας τις στρατηγικές επιλογές που υπάρχουν, θεωρώ ότι η καλύτερη δυνατή επιλογή που έχουν τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα για να μπορέσουν

- να επιβιώσουν,
- να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό,
- να ικανοποιήσουν τα κριτήρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά τους,
- να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες τους,
- να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και
- να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους, και
- να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους έναντι των τραπεζών είναι:
 - να συγχωνευθούν μεταξύ τους.

Μέσω των συγχωνεύσεων:

- Θα μειωθεί ο αριθμός των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων,
- Θα απορροφήσουν κάποιες μικρότερες εταιρείες οι οποίες προηγουμένως δεν ήταν μηχανογραφημένες και που εργοδοτούσαν ένα μόνο υπάλληλο,

→ Θα δημιουργηθούν εύρωστα Πιστωτικά Ιδρύματα, τα οποία θα έχουν τη δυνατότητα:

- να προσλάβουν προσοντούχο προσωπικό,
- να εφαρμόσουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου για αποφυγή λαθών, παραλείψεων και ατασθαλιών,
- να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα,
- να αναβαθμίσουν/επεκτείνουν τις εργασίες τους σε νέα προϊόντα,
- να ικανοποιήσουν αποτελεσματικότερα τις χρηματοοικονομικές ανάγκες των μελών / πελατών τους,
- να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα τους, και
- να εφαρμόσουν συστήματα συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού τους,

με επακόλουθο την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.

Οι Συνεργατικές Εταιρείες οι οποίες δεν θα κατορθώσουν :

- να αυξήσουν την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την ανταγωνιστικότητά τους,
- να αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά το δίκτυο των υποκαταστημάτων τους,
- να αποκτήσουν πιο ευέλικτη μορφή που να τους επιτρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες των καιρών,
- να προβούν έγκαιρα στο σχεδιασμό νέων προϊόντων
- να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά τους με στόχο την προσέλκυση νέων πελατών, και
- να είναι σε θέση να παρακολουθήσουν την αγορά για να διερευνούν το βαθμό ετοιμότητας και προσαρμογής των ανταγωνιστών τους,

δύσκολα θα επιβιώσουν, αφού θα εξακολουθήσουν να έχουν υψηλό κόστος λειτουργίας και δεν θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών τους.

Μέσα από:

- την εναρμόνιση με το Κοινοτικό Κεκτημένο,
- τον εκσυγχρονισμό των εργασιών
- και τις επικείμενες συγχωνεύσεις, οι οποίες θα συμβάλουν σημαντικά στην αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών τους,

οι Συνεργατικές Εταιρείες θα μπορέσουν να επιβιώσουν και να συνεχίσουν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κυπριακή κοινωνία.

2. Υφιστάμενο τραπεζικό σύστημα στην Κύπρο

Η οικονομική ευρωστία και η μακροοικονομική σταθερότητα που χαρακτηρίζουν την κυπριακή οικονομία, έχουν συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του τραπεζικού τομέα στη Κύπρο.

Στην Κύπρο το τραπεζικό σύστημα αποτελείται από:

- την Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου,
- τις εγχώριες τράπεζες,
- τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα
- και τις διεθνείς τραπεζικές μονάδες.

(α) Κεντρική Τράπεζα

Η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου έχει την ευθύνη για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του πιστωτικού τομέα στη χώρα μας. Αποτελεί την αρμόδια εποπτική αρχή για τις εγχώριες τράπεζες και τις διεθνείς τραπεζικές μονάδες, στοχεύοντας στη διασφάλιση της σταθερότητας του τραπεζικού τομέα και στην προστασία των καταθετών.

Επίσης μεταξύ άλλων είναι αρμόδια για:

- την παραχώρηση άδειας λειτουργίας σε πιστωτικά ιδρύματα για τη διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών,
- την κατοχή, διαχείριση και διαφύλαξη των επίσημων συναλλαγματικών αποθεμάτων της χώρας,

- τη διαμόρφωση και άσκηση της νομισματικής πολιτικής του κράτους θέτοντας στόχους σε σχέση με την ποσότητα χρήματος και τα επιτόκια,
- την άσκηση πολιτικής για τη συναλλαγματική ισοτιμία της λίρας, και
- τη διασφάλιση της σταθερότητας των τιμών.

Επιπρόσθετα, αποτελεί την Τράπεζα του κράτους και ταυτόχρονα αντιπροσωπεύει την κυβέρνηση σε διάφορα χρηματοοικονομικά θέματα.

(β) Εγχώριες τράπεζες

Στην Κύπρο δραστηριοποιούνται δεκατέσσερις (14) εγχώριες τράπεζες. Συγκεκριμένα υπάρχουν:

- έντεκα (11) εμπορικές τράπεζες και
- τρία (3) εξειδικευμένα πιστωτικά ιδρύματα.

Οι εμπορικές τράπεζες που λειτουργούν στη χώρα μας είναι οι ακόλουθες¹:

1. Τράπεζα Κύπρου Λτδ
2. Λαϊκή Κυπριακή Τράπεζα Λτδ
3. Ελληνική Τράπεζα Λτδ
4. Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ
5. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Λτδ
6. Universal Bank Ltd

¹ Να σημειωθεί ότι όλες οι τράπεζες είναι εγγεγραμμένες στην Κύπρο, με εξαίρεση την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε και την Arab Bank plc, οι οποίες λειτουργούν ως υποκαταστήματα ξένων τραπεζών.

7. Alpha Bank Ltd
8. Emporiki Bank - Cyprus Ltd
9. Societe Generale Cyprus Ltd
10. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε
11. Arab Bank plc

Τα τρία εξειδικευμένα πιστωτικά ιδρύματα είναι:

1. Η Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως Λτδ
2. Ο Οργανισμός Χρηματοδότησεως Στέγης
3. Η Κτηματική Τράπεζα Κύπρου Λτδ

Η Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως Λτδ εξειδικεύεται στην παροχή μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων χρηματοδοτήσεων για αναπτυξιακούς σκοπούς, διεξάγει εργασίες επενδυτικής τραπεζικής και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε εταιρείες.

Ο Οργανισμός Χρηματοδότησεως Στέγης έχει σαν κύριο σκοπό την παροχή δανείων για στεγαστικούς σκοπούς δίνοντας προτεραιότητα σε οικογένειες με χαμηλά και μεσαία εισοδήματα.

Η Κτηματική Τράπεζα Κύπρου Λτδ ειδικεύεται στη χορήγηση μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δανείων για την ανάπτυξη της τουριστικής και μεταποιητικής βιομηχανίας.

Τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητες τους πέραν από τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες (παραχώρηση δανείων και χορήγηση καταθέσεων) και σε άλλους τομείς δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα έχουν δραστηριοποιηθεί στον τομέα των

ασφαλιστικών υπηρεσιών, στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, σε επενδυτικές, χρηματιστηριακές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, και στη διαχείριση κινητών αξιών.

(γ) Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα

Η παρουσία του Συνεργατισμού στην Κύπρο χρονολογείται από τις αρχές του εικοστού αιώνα.

Οι Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες και τα Συνεργατικά Ταμιευτήρια αποτελούν μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Λειτουργούν με κύριο σκοπό την εξυπηρέτηση των μελών τους και των κοινοτήτων ή περιοχών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν περιορίζονται κυρίως στην αποδοχή καταθέσεων και στη χορήγηση δανείων στα μέλη τους. Οι Ειδικοί Κανονισμοί κάθε εταιρείας, καθορίζουν το ανώτατο ύψος των δανείων που μπορούν να χορηγήσουν σε κάθε μέλος. Οι Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες είναι απεριόριστης ευθύνης ενώ τα Συνεργατικά Ταμιευτήρια περιορισμένης ευθύνης.

(δ) Διεθνείς τραπεζικές μονάδες

Εκτός από τις εγχώριες τράπεζες, στην Κύπρο λειτουργούν είκοσι εννέα (29) διεθνείς τραπεζικές μονάδες οι οποίες έχουν εξασφαλίσει άδεια λειτουργίας για διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών στην Κύπρο, με την προϋπόθεση ότι θα περιορίσουν τις εργασίες τους κυρίως με μη κατοίκους της Κύπρου και σε ξένα νομίσματα. Από την 1/1/2001, έχει επιτραπεί στα συγκεκριμένα ιδρύματα η παραχώρηση μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δανείων σε ξένο νόμισμα, σε κατοίκους της Κύπρου.

(ε) Μερίδιο αγοράς ανά Πιστωτικό Ίδρυμα:

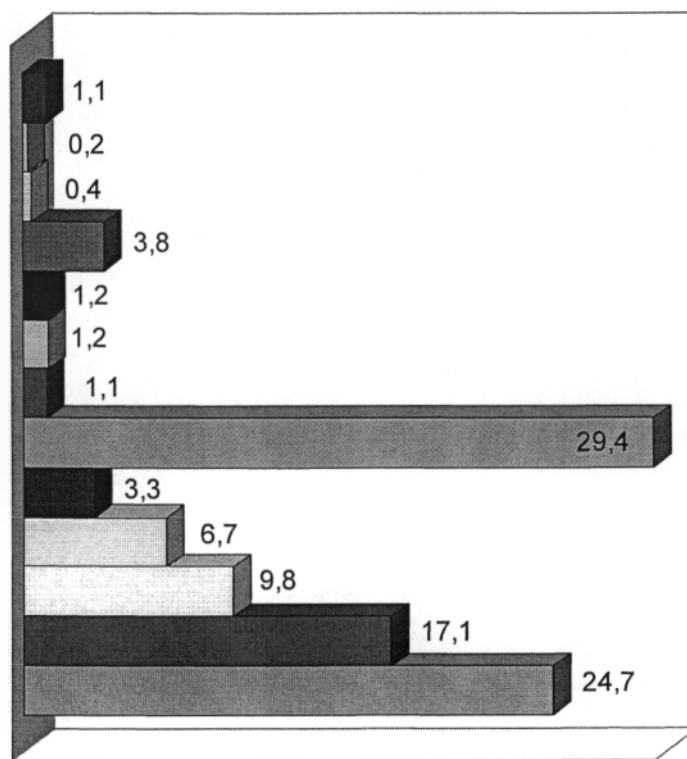
Να σημειωθεί ότι η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί κυρίως με τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα με στόχο την εξεύρεση τρόπων για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους σε σχέση με τις εμπορικές τράπεζες.

Στον πιο κάτω πίνακα/διάγραμμα παρουσιάζεται το μερίδιο αγορά σε δάνεια των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, σε σχέση με τα αντίστοιχα μερίδια άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων στις 31.12.2004 και στις 31.7.2005¹.

Πιστωτικό Ίδρυμα	Μερίδιο Αγοράς		Διαφορά
	31.12.04 (%)	31.7.05 (%)	
Τράπεζα Κύπρου Λτδ	25,2	24,7	-0,5
Λαϊκή Κυπριακή Τράπεζα Λτδ	17	17,1	0,1
Ελληνική Τράπεζα Λτδ	10	9,8	-0,2
Alpha Bank Ltd	6,4	6,7	0,3
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Λτδ	3,5	3,3	-0,2
Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα	29	29,4	0,4
Arab Bank plc	1,1	1,1	0
Εμπορική Bank - Cyprus Ltd	1,2	1,2	0
Universal Bank Ltd	1,2	1,2	0
Οργανισμός Χρηματοδότησεως Στέγης	4	3,8	-0,2
Societe Generale Cyprus Ltd	0,2	0,4	0,2
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε	0,1	0,2	0,1
Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως Λτδ	1,1	1,1	0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100	

¹ Τα πιο πάνω επίσημα στοιχεία έχουν ληφθεί από την ιστοσελίδα της STOCKWATCH

Μερίδιο αγοράς σε δάνεια 31.7.2005



- Κυπριακή Τράπεζα Αναπτύξεως Λτδ
- ▣ Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε
- ▣ Societe Generale Cyprus Ltd
- Οργανισμός Χρηματοδοτήσεως Στέγης
- Universal Bank Ltd
- ▣ Εμπορική Bank – Cyprus Ltd
- Arab Bank plc
- ▣ Συνεργατική Πιστωτικά Ιδρύματα
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Λτδ
- ▣ Alpha Bank Ltd
- ▣ Ελληνική Τράπεζα Λτδ
- Λαϊκή Κυπριακή Τράπεζα Λτδ
- ▣ Τράπεζα Κύπρου Λτδ

Όπως διαπιστώνεται από τα στοιχεία που παρουσιάζονται πιο πάνω, το μερίδιο αγορά σε δάνεια των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, παρουσίασε την μεγαλύτερη αύξηση στις 31.7.2005 από την 31.12.2004, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα πιστωτικά ιδρύματα.

Σημαντική αύξηση στο μερίδιο της σημείωσε και η Alpha Bank Ltd καθώς επίσης και η Λαϊκή Κυπριακή Τράπεζα Λτδ σε αντίθεση με την Τράπεζα Κύπρου Λτδ, την Ελληνική Τράπεζα Λτδ και τον Οργανισμό Χρηματοδοτήσεως Στέγης.

Στην παρούσα εργασία θα εξεταστούν τρόποι για περαιτέρω αύξηση του μεριδίου αγοράς των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων έναντι των ανταγωνιστών τους.

3. Ιστορικό Συνεργατικών Ιδρυμάτων

(α) Ορισμός Συνεργατισμού

Ο όρος "Συνεργατισμός" σημαίνει μια αυτόνομη ένωση προσώπων, τα οποία συνεργάζονται, για να ικανοποιήσουν κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές τους ανάγκες και επιδιώξεις, τις οποίες ο κάθε ένας ξεχωριστά δεν μπορούσε να πετύχει, μέσα από μια κοινή και δημοκρατικά διοικούμενη εταιρεία.

(β) Συνεργατικές Αρχές

Ο συνεργατισμός βασίζεται στις αρχές της αυτοβοήθειας, της αλληλοβοήθειας, της αλληλεγγύης, της δημοκρατίας, της ισότητας και της δικαιοσύνης. Άτομα συνενώνονται για να αποκτήσουν δύναμη ούτως ώστε να κατορθώσουν να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση και να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τα διάφορα προβλήματα που έχουν. Πιο συγκεκριμένα:

- Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, στις οποίες η συμμετοχή των μελών είναι εκούσια και υπάρχει ελευθερία στην είσοδο και στην έξοδο τους από τους Οργανισμούς.
- Είναι αυτόνομες, ανεξάρτητες και δημοκρατικές οργανώσεις οι οποίες ελέγχονται από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό της πολιτικής τους και στη λήψη των αποφάσεων.
- Τα κέρδη των συνεταιρισμών μεταφέρονται στο αποθεματικό τους κεφάλαιο με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών τους προς όφελος των μελών τους.
- Αφού διασφαλιστούν επαρκή αποθεματικά, μέρος των κερδών διανέμεται στα μέλη κατά αναλογία με τις συναλλαγές που διενεργούν με τη

Συνεργατική Εταιρεία, ή διατίθενται για φιλανθρωπικούς και κοινωφελείς σκοπούς, σύμφωνα με απόφαση της γενικής συνέλευσης των μελών.

- Στόχος των Συνεταιρισμών είναι η ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους συμβάλλοντας στην οικονομική και κοινωνική τους πρόοδο.
- Προσφέρουν εκπαίδευση και κατάρτιση στα μέλη και στους υπαλλήλους τους, ούτως ώστε να είναι σε θέση να συμβάλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών τους.
- Με γνώμονα την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των μελών τους και την ενδυνάμωση του συνεταιριστικού κινήματος, προωθούν την μεταξύ τους συνεργασία.

Η εμφάνιση του Συνεργατισμού στη Κύπρο έγινε στις αρχές του εικοστού αιώνα, με την ίδρυση της "Χωρικής Τράπεζας Λευκονοίκου" το 1909.

Οι συνθήκες που επικρατούσαν τότε στην Κύπρο, ήταν δυσμενείς για τον αγροτικό κόσμο. Η τοκογλυφία, η εκμετάλλευση και το ξεκλήρισμα της περιουσίας πολλών οικογενειών οι οποίες δανείζονταν από τοκογλύφους για να επιβιώσουν, αποτελούσε συνηθισμένο φαινόμενο. Η γεωργική παραγωγή και ο μόχθος του αγρότη γίνονταν αντικείμενο εκμετάλλευσης των μεσαζόντων οι οποίοι καθόριζαν τις τιμές και κατά συνέπεια το εισόδημα του αγρότη.

(γ) Αποστολή

Αποστολή των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων είναι η ικανοποίηση των χρηματοπιστωτικών αναγκών των μελών τους, καθώς

επίσης και η προαγωγή των οικονομικών, πολιτιστικών και κοινωνικών συμφερόντων των μελών τους.

(δ) Στόχοι

Στόχοι του Συνεργατικού Κινήματος, ήταν:

- η εξάλειψη της τοκογλυφίας και της άδικης εκμετάλλευσης των χαμηλών εισοδηματικών τάξεων,
- η βελτίωση της οικονομικής και κοινωνικής τους θέσης, και
- η άνοδος του βιοτικού τους επιπέδου.

Το 1914 η "Χωρική Τράπεζα Λευκονοίκου" μετονομάστηκε σε "Συνεργατική Πιστωτική Εταιρεία Λευκονοίκου".

Την ίδια χρονιά θεσπίστηκε ο Νόμος Περί Συνεργατικών Εταιρειών, ο οποίος έδωσε στις υπάρχουσες Συνεργατικές Εταιρείες επίσημο κύρος και νομική υπόσταση, ενώ ταυτόχρονα έδωσε ώθηση για τη δημιουργία νέων Συνεργατικών Εταιρειών.

Το 1925 λειτουργούσαν είκοσι πέντε (25) Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες. Την ίδια χρονιά, η κυβέρνηση με στόχο την αντιμετώπιση των οικονομικών προβλημάτων που δημιουργήθηκαν λόγω του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, ίδρυσε την Αγροτική Τράπεζα. Σκοπός της Αγροτικής Τράπεζας, ήταν η παραχώρηση μακροπρόθεσμων πιστώσεων προς τους γεωργούς. Τα δάνεια αυτά παραχωρούνταν μέσω των Συνεργατικών Εταιρειών έναντι υποθήκης, η οποία εγγραφόταν στο όνομα της Συνεργατικής Εταιρείας και μεταβιβαζόταν ταυτόχρονα στην Αγροτική Τράπεζα.

Οι Συνεργατικές Εταιρείες ενεργούσαν σαν αντιπρόσωποι της Αγροτικής Τράπεζας η ίδρυση της οποία συνέβαλε στην αλματώδη αύξηση του αριθμού των Συνεργατικών Εταιρειών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι κατά την περίοδο 1925 μέχρι 1935 ο αριθμός τους ανήλθε σε τριακόσιες είκοσι πέντε (325).

Το 1935 συστάθηκε ειδικό κυβερνητικό τμήμα, το Τμήμα Συνεργατικής Ανάπτυξης, το οποίο ήταν αρμόδιο για τη λειτουργία των Συνεργατικών Εταιρειών. Σκοπός του Τμήματος ήταν η αναδιοργάνωση των Συνεργατικών Εταιρειών ώστε να μπορέσουν να γίνουν αυτόνομες και αυτοδιοικούμενες. Το Τμήμα συνέβαλε σημαντικά στην διάδοση των συνεργατικών αρχών και στην ανάπτυξη του Συνεργατισμού στην Κύπρο.

Πολύ σύντομα ένας μεγάλος αριθμός Συνεργατικών Εταιρειών όχι μόνο κατέστησαν αυτοδύναμες αλλά παρουσίαζαν και περίσσειμα κεφαλαίων. Κατά συνέπεια δημιουργήθηκε η ανάγκη για ίδρυση ενός Κεντρικού Συνεργατικού Ιδρύματος το οποίο να μπορεί να δέχεται τα περισσεύματα των Συνεργατικών Εταιρειών και να εκδίδει δάνεια με ευνοϊκούς όρους σε άλλες Συνεργατικές Εταιρείες που είχαν την ανάγκη κεφαλαίων.

(ε) Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ

Ως επακόλουθο το 1937 δημιουργήθηκε η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ.

Η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ έχει μέλη της τοπικές Συνεργατικές Εταιρείες, από όλη την Κύπρο.

Πέραν από την αποδοχή καταθέσεων και τη χορήγηση δανείων, η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ, προμήθευε τους αγρότες με διάφορα γεωργικά προϊόντα και ενεργούσε ως αντιπρόσωπος της κυβέρνησης για τη χρηματοδότηση διαφόρων αναπτυξιακών γεωργικών προγραμμάτων.

Μέχρι το 1940 ο μεγαλύτερος αριθμός Συνεργατικών Εταιρειών αποτελείτο από Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες. Παρά το γεγονός ότι μερικά Συνεργατικά Παντοπωλεία είχαν ιδρυθεί πριν από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, μετά το τέλος του πολέμου το Συνεργατικό κίνημα άρχισε να αναπτύσσεται κανονικά σε όλους τους τομείς:

- στον πιστωτικό,
- στον καταναλωτικό, και
- στον τομέα συγκέντρωσης και διάθεσης γεωργικών προϊόντων.

Μέχρι το 1960 στην Κύπρο είχε δημιουργηθεί ένα αξιόλογο και ισχυρό Συνεργατικό Κίνημα βαθιά ριζωμένο στη συνείδηση του κυπριακού λαού. Σε κάθε χωριό και προάστιο λειτουργούσε τοπικό Συνεργατικό Πιστωτικό Ίδρυμα και Συνεργατικό Παντοπωλείο. Παράλληλα διαπιστώθηκε η ανάγκη για παροχή βοήθειας στον Κύπριο παραγωγό και στον τομέα εμπορίας και διάθεσης των προϊόντων του. Κατά συνέπεια δημιουργήθηκαν εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνταν στους συγκεκριμένους τομείς. Στον τομέα της εμπορίας γεωργικών προϊόντων ανήκουν οι (ΣΕΔΙΓΕΠ) οι οποίες ασχολούνται με την ομαδική συγκέντρωση και διάθεση γεωργικών προϊόντων. Στον τομέα της επεξεργασίας γεωργικών προϊόντων οι Συνεργατικές Εταιρείες διακρίνονται μεταξύ άλλων σε οινοποιητικές, διαθέσεως χαρουπιών,

παραγωγής ζωοτροφών, τριανταφυλλοπαραγωγών, επεξεργασίας δασικών προϊόντων και καπνοπαραγωγών.

Η τουρκική εισβολή το 1974, επέφερε σοβαρό πλήγμα και στο Συνεργατικό Κίνημα της Κύπρου. Ως επακόλουθο της εισβολής, μεγάλος αριθμός Συνεργατικών Εταιρειών οι οποίες είχαν την έδρα τους στις κατεχόμενες περιοχές, εκτοπίστηκαν και απώλεσαν όλα τα περιουσιακά τους στοιχεία. Από αυτές ορισμένες επαναδραστηριοποιήθηκαν στις ελεύθερες περιοχές.

Ταυτόχρονα το συνεργατικό κίνημα προχώρησε στην ίδρυση συνεργατικών εταιρειών οι οποίες δραστηριοποιούνταν στον τομέα της βιομηχανίας και στην επαναδραστηριοποίηση υφιστάμενων.

Παρά την αναγκαιότητα της ύπαρξης τους, ορισμένοι από τους πιο πάνω Οργανισμούς, ιδρύθηκαν χωρίς τον αναγκαίο σχεδιασμό και χωρίς την ετοιμασία της απαραίτητης μελέτης βιωσιμότητας. Επενδύθηκαν σε αυτούς τεράστια ποσά τα οποία είχαν δανειοδοτηθεί από τη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ, αντλώντας πολύτιμα κεφάλαια του Συνεργατισμού σε ζημιογόνες επενδύσεις.

Η πολιτεία:

- αναγνωρίζοντας το θετικό ρόλο που διαδραμάτισε το Συνεργατικό Κίνημα στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του τόπου, και
- πιστεύοντας στην αναγκαιότητα της ύπαρξης και λειτουργίας του Συνεργατισμού ως πολύτιμου κοινωνικοοικονομικού θεσμού,

έλαβε δραστικά μέτρα με στόχο τη στήριξη του και την παραπέρα ανάπτυξη του.

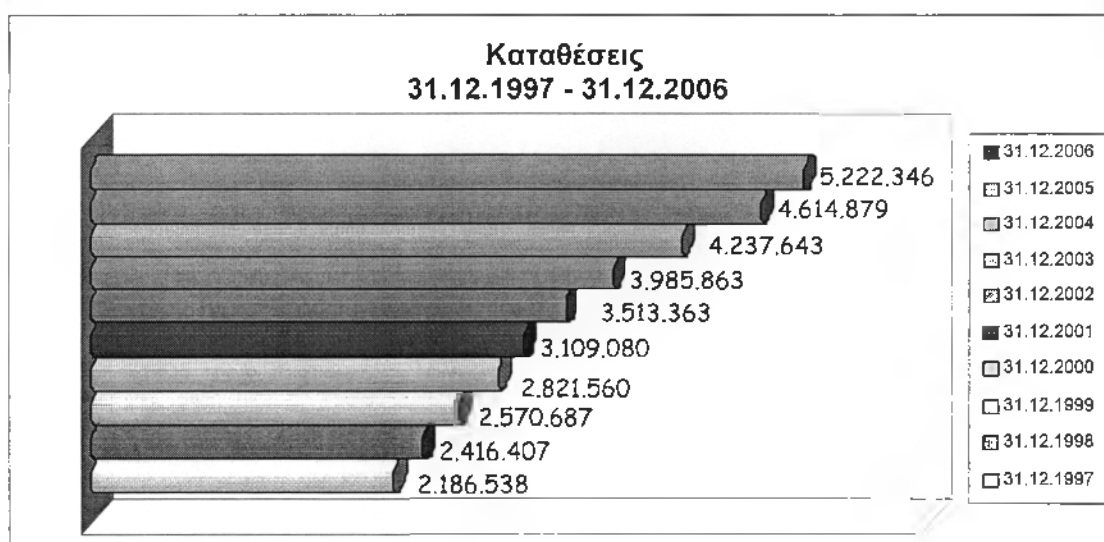
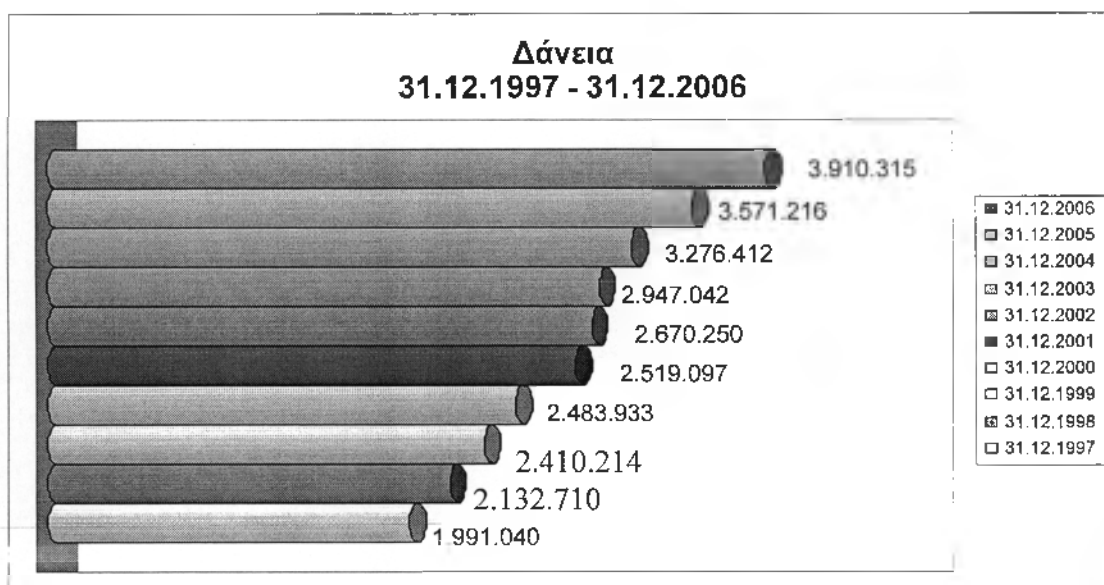
Η στήριξη της κυβέρνησης υλοποιείται έμπρακτα με μια σειρά μέτρων όπως η δανειοδότηση των εκτοπισμένων εταιρειών με κυβερνητικά κεφάλαια, για να μπορέσουν να αποπληρώσουν καταθέσεις που είχαν πριν από την εισβολή.

Επίσης το 1990 η κυβέρνηση παραχώρησε στη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Ατδ μακροπρόθεσμο χαμηλότοκο δάνειο ύψους £66 εκατομμυρίων για κάλυψη των κεφαλαιουχικών ελλειμμάτων που προέκυψαν από τη χρηματοδότηση των προβληματικών και μη βιώσιμων Συνεργατικών Οργανισμών και από την απώλεια περιουσιακών στοιχείων λόγω της τουρκικής εισβολής. Με την παραχώρηση του μακροπρόθεσμου δανείου η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Ατδ και το Συνεργατικό Κίνημα γενικότερα, ισχυροποιούνται και αποκτούν τη φερεγγυότητα τους για να συνεχίσουν την παραπέρα ανάπτυξη τους σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων του.

Τα τελευταία χρόνια ήταν για το Συνεργατικό Κίνημα περίοδος σημαντικής προόδου. Η ραγδαία ανάπτυξη των εργασιών κυρίως των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων (ΣΠΙ) ήταν εντυπωσιακή. Πέραν από την εξυπηρέτηση των βασικών χρηματοοικονομικών αναγκών των μελών τους, έχει επιτευχθεί πρόοδος στο θέμα της αναβάθμισης και επιμόρφωσης του προσωπικού, των προσφερόμενων υπηρεσιών, της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και των κτιριακών εγκαταστάσεων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η αλματώδης αύξηση των καταθέσεων που δέχονται τα ΣΠΙ και των δανείων που χορηγούν τα τελευταία δέκα χρόνια.

Ημερομηνία	Καταθέσεις €000	Δάνεια €000
31.12.1997	2.186.538	1.991.040
31.12.1998	2.416.407	2.132.710
31.12.1999	2.570.687	2.410.214
31.12.2000	2.821.560	2.483.933
31.12.2001	3.109.080	2.519.097
31.12.2002	3.513.363	2.670.250
31.12.2003	3.985.863	2.947.042
31.12.2004	4.237.643	3.276.412
31.12.2005	4.614.879	3.571.216
31.12.2006	5.222.346	3.910.315

Πιο κάτω παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση του πιο πάνω πίνακα:

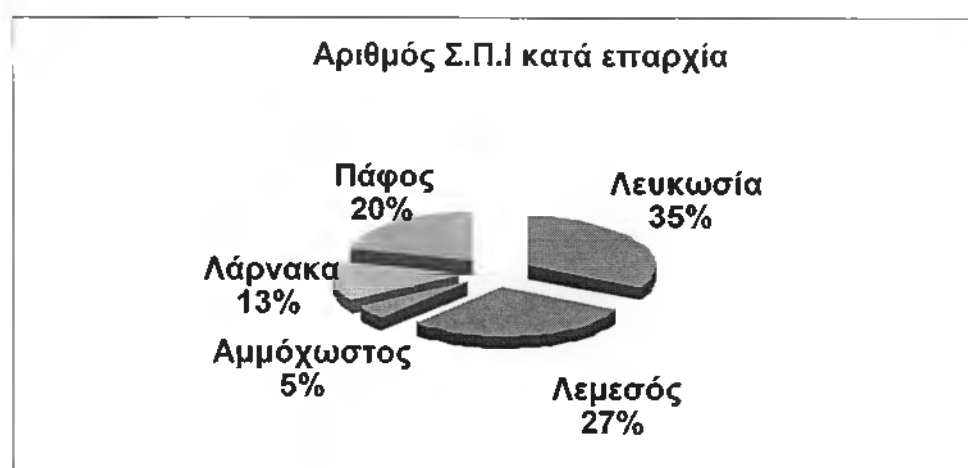


(ζ) Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας

Η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί στον Πιστωτικό Τομέα ο οποίος είναι ο βασικός τομέας του Συνεργατικού Κινήματος και ο κατεξοχήν χρηματοδότης όλων των υπολοίπων. Ο πιστωτικός τομέας στις 31.12.2006 αποτελείται από διακόσια ενενήντα τρία (293) Πιστωτικά Ιδρύματα². Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο αριθμός των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων ανά επαρχία, ο αριθμός των υπαλλήλων που εργοδοτούν και ο αριθμός των υποκαταστημάτων τους στις 31.12.2006:

ΕΠΑΡΧΙΑ	Αριθμός Σ.Π.Ι	Αριθμός υποκαταστημάτων	Αριθμός υπαλλήλων
Λευκωσία	102	156	805
Λεμεσός	81	115	456
Αμμόχωστος	15	29	325
Λάρνακα	38	52	234
Πάφος	57	75	195
ΣΥΝΟΛΟ	293	427	2.015

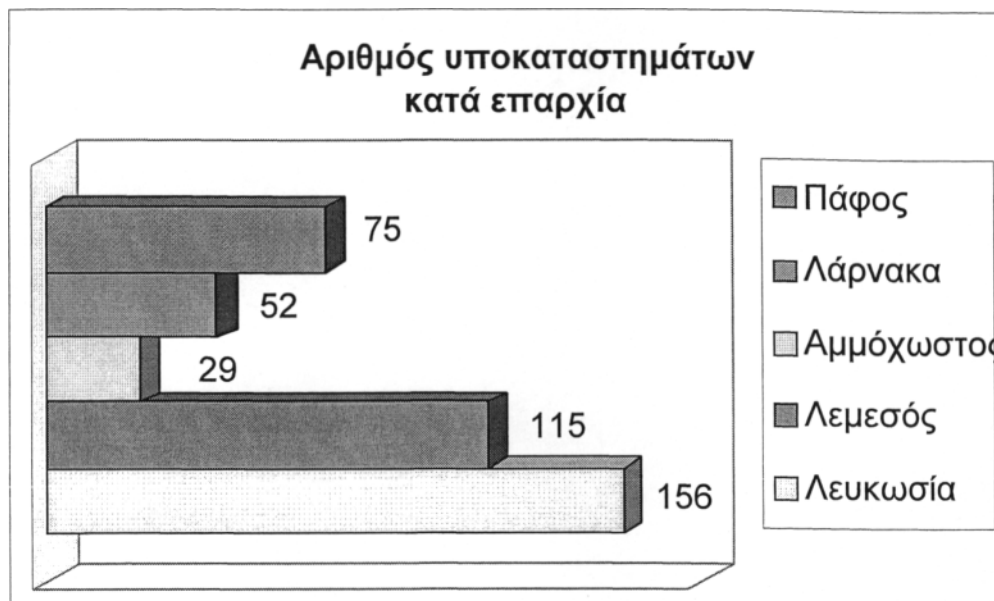
Διαγραμματική απεικόνιση του αριθμού των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων κατά επαρχία:



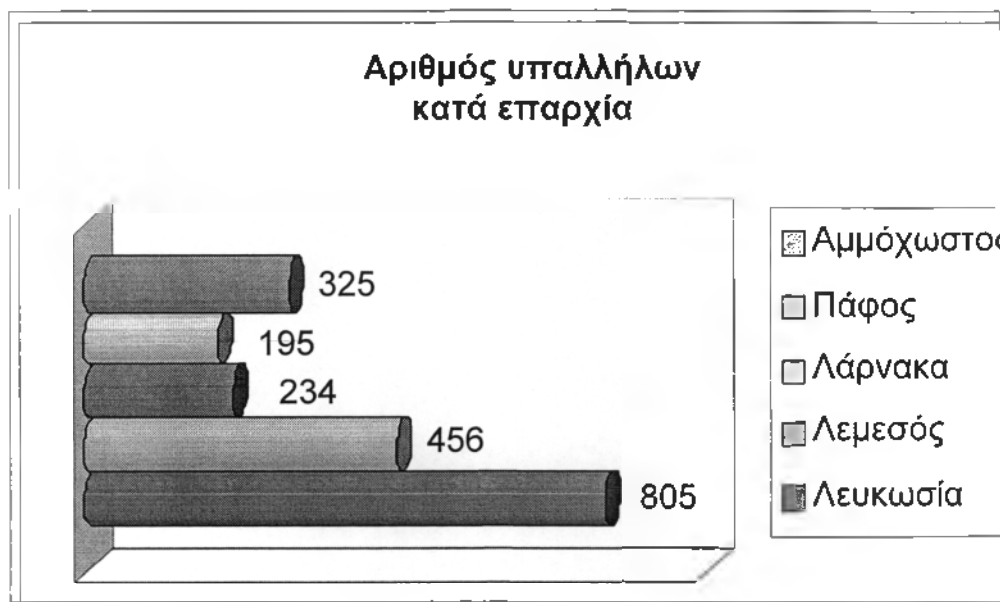
² Ο όρος "Συνεργατικό Πιστωτικό Ίδρυμα" περιλαμβάνει:

- Τις Συνεργατικές Πιστωτικές Εταιρείες
- Τα Συνεργατικά Ταμειυτήρια
- και τη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ.

Διαγραμματική απεικόνιση του αριθμού των υποκαταστημάτων των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων κατά επαρχία:



Διαγραμματική απεικόνιση του αριθμού των υπαλλήλων των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων κατά επαρχία:



4. Διαφορές Εμπορικών Τραπεζών από Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα

Ανάμεσα στις Εμπορικές Τράπεζες και τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα υπάρχουν πολλές διαφορές οι οποίες σχετίζονται:

- με το νομικό πλαίσιο που τις διέπει και το οποίο καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας τους,
- το σκοπό ίδρυσης τους,
- τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους,
- καθώς επίσης και τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης τους.

Συγκεκριμένα υπάρχουν μεταξύ άλλων οι ακόλουθες διαφορές:

1. Η νομοθεσία που διέπει τον τρόπο λειτουργίας τους είναι διαφορετική. Οι εμπορικές τράπεζες λειτουργούν με βάση το "Νόμο Περί Τραπεζικών Εργασιών" ενώ τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα με βάση το "Νόμο Περί Συνεργατικών Εταιρειών".
2. Η αρμόδια εποπτική αρχή για τις εμπορικές τράπεζες είναι η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου ενώ για τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα είναι η Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών.
3. Οι εμπορικές τράπεζες εγγράφονται στον Έφορο Εταιρειών ενώ τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα εγγράφονται στον Έφορο Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών.

4. Οι εμπορικές τράπεζες είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί ενώ τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα είναι μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί.
5. Σκοπός των εμπορικών τραπεζών είναι η επίτευξη κέρδους ενώ σκοπός των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων είναι η ικανοποίηση των χρηματοπιστωτικών αναγκών των μελών τους καθώς επίσης και η προαγωγή των οικονομικών, πολιτιστικών και κοινωνικών συμφερόντων των μελών τους.
6. Στα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα μέλη μεταξύ των οποίων υπάρχει ισότητα, έχουν όλοι ίσα δικαιώματα και κάθε μέλος έχει μόνο μία ψήφο. Στις Εμπορικές Τράπεζες η ψήφος των μετόχων καθορίζεται από τον αριθμό των μετοχών που κατέχουν.
7. Τα κέρδη των εμπορικών τραπεζών φορολογούνται ενώ στα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα φορολογούνται μόνο τα κέρδη που προέρχονται από δραστηριότητες με μη μέλη. Τα κέρδη από εργασίες με μέλη δεν φορολογούνται.
8. Οι εμπορικές τράπεζες έχουν ως περιοχή εργασιών τους ολόκληρη την Κύπρο και έχουν υποκαταστήματα και σε χώρες του εξωτερικού. Αντίθετα τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα έχουν καταστήματα στην περιοχή εργασιών της κοινότητας στην οποία βρίσκεται η εγγεγραμμένη διεύθυνση τους.
9. Οι εμπορικές τράπεζες μπορούν να παραχωρούν δάνεια χωρίς να υπάρχει καθορισμένο ανώτατο όριο δανεισμού, ενώ τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα υπόκεινται σε περιορισμούς. Συγκεκριμένα στους

Ειδικούς Κανονισμούς τους προνοείται ανώτατο όριο δανεισμού που μπορεί να παραχωρείται ανά μέλος. Το όριο αυτό μπορεί να αλλάξει μόνο μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μελών της Εταιρείας και νοούμενου ότι έχει εγγραφεί η σχετική τροποποίηση από τον Έφορο Συνεργατικών Εταιρειών και Συνεργατικής Ανάπτυξης.

10. Οι εμπορικές τράπεζες μπορούν να δανειοδοτήσουν οποιοδήποτε νομικό ή φυσικό πρόσωπο ενώ τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα μπορούν να παραχωρήσουν δάνεια μόνο σε μέλη³ τους. Κατά συνέπεια σε περίπτωση δανειοδότησης νομικού προσώπου από ΣΠΙ, σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία απαιτείται η έγκριση του Εφόρου Συνεργατικών Εταιρειών και Συνεργατικής Ανάπτυξης. Να σημειωθεί ότι πρόσφατα με Οδηγία του Εφόρου, έχει δοθεί εξουσιοδότηση σε περιορισμένο αριθμό ΣΠΙ που τηρούν ορισμένες προϋποθέσεις, να παραχωρούν δάνεια σε νομικά πρόσωπα μέχρι το όριο δανεισμού τους.

11. Οι εμπορικές τράπεζες είναι μετοχικές εταιρείες περιορισμένης ευθύνης ενώ στα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα τα μέλη τους ευθύνονται απεριόριστα, με εξαίρεση τα Συνεργατικά Ταμειυτήρια στα οποία η ευθύνη των μελών/μετόχων είναι περιορισμένη.

12. Σύμφωνα με τον Περί Συνεργατικών Εταιρειών Νόμο όλα τα πλεονάσματα των τοπικών Συνεργατικών Εταιρειών κατατίθενται στη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ εκτός εάν ο Έφορος Συνεργατικών

³ Μέλος σε ένα Συνεργατικό Πιστωτικό Ίδρυμα είναι σύμφωνα με το Νόμο Περί Συνεργατικών Εταιρειών φυσικό πρόσωπο το οποίο είναι άνω των δεκαοκτώ ετών, το οποίο διαμένει στην περιοχή εργασιών της Συνεργατικής Εταιρείας ή είναι κάτοχος ακίνητης ιδιοκτησίας στην περιοχή εργασιών της. Εξαίρεση υπάρχει για τη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ της οποίας μέλη της είναι νομικά πρόσωπα (δηλ. οι Συνεργατικές Εταιρείες).

Εταιρειών και Συνεργατικής Ανάπτυξης για κάποιους λόγους επιτρέψει να κατατεθούν ή επενδυθούν άλλως πως. Επίσης μόνο από τη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ χρηματοδοτούνται οι ανάγκες όλων των Συνεργατικών Εταιρειών.

13. Οι εμπορικές τράπεζες είναι υποχρεωμένες να διατηρούν ένα ελάχιστο ποσό από τα ρευστά διαθέσιμα τους στη Κεντρική Τράπεζα Κύπρου, κάτι το οποίο δεν ισχύει για τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα, με εξαίρεση τη Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα Λτδ.

14. Ο έλεγχος των λογαριασμών στα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα διενεργείται σύμφωνα με την υφισταμένη νομοθεσία υποχρεωτικά μόνο από την Ελεγκτική Υπηρεσία Συνεργατικών Εταιρειών⁴, ενώ στις εμπορικές τράπεζες μπορεί να διεξαχθεί από οποιοδήποτε ελεγκτικό οίκο.

15. Ο Έφορος Συνεργατικών Εταιρειών και Συνεργατικής Ανάπτυξης, σύμφωνα με τις πρόνοιες του νόμου έχει την εξουσία να διατάξει την εκκαθάριση μιας Συνεργατικής Πιστωτικής Εταιρείας, διορίζοντας συνήθως ως εκκαθαριστή Λειτουργό από την Υπηρεσία Εποπτεία και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών, κάτι το οποίο δεν ισχύει για τις εμπορικές τράπεζες.

16. Τα διοικητικά συμβούλια των εμπορικών τραπεζών διορίζονται σε αντίθεση με τις επιτροπείες των Συνεργατικών Πιστωτικών Εταιρειών, οι οποίες εκλέγονται κάθε τρία (3) χρόνια από τα μέλη της συγκεκριμένης εταιρείας.

⁴ Η συγκεκριμένη πρόνοια της νομοθεσίας με την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα τροποποιηθεί και τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα θα έχουν την δυνατότητα να επιλέγουν οποιοδήποτε ελεγκτικό οίκο για τη διεξαγωγή του ελέγχου των λογαριασμών τους.

17. Η ακύρωση της εγγραφής μίας Συνεργατικής Πιστωτικής Εταιρείας από το Μητρώο Συνεργατικών Εταιρειών, μετά από την ολοκλήρωση της εκκαθάρισης της, γίνεται από τον Έφορο Συνεργατικών Εταιρειών και Συνεργατικής Ανάπτυξης.

18. Οι εμπορικές τράπεζες προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο φάσμα τραπεζικών υπηρεσιών, χρηματοοικονομικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών, οι οποίες περιλαμβάνουν την παραχώρηση πιστωτικών διευκολύνσεων, την αποδοχή καταθέσεων, την αγοραπωλησία ξένου συναλλάγματος, αγοραπωλησίες αξιογράφων, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.α. Αντίθετα οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα, περιορίζονται κυρίως στην παροχή δανείων και στην αποδοχή καταθέσεων⁵.

19. Πολλά Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα λόγω του μικρού μεγέθους τους και των περιορισμένων οικονομικών τους δυνατοτήτων

- εργοδοτούν ένα μόνο υπάλληλο,
- δεν είναι μηχανογραφημένα, και
- δεν εφαρμόζουν στοιχειώδεις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.

20. Μέρος από τα κέρδη των Συνεργατικών Πιστωτικών Εταιρειών διατίθενται σε φιλανθρωπικούς και κοινωφελείς σκοπούς, κατά συνέπεια διαδραματίζουν έντονο κοινωνικό έργο στην κυπριακή κοινωνία.

⁵ Πρόσφατα έχει δοθεί εξουσιοδότηση από τον Έφορο Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών, σε περιορισμένο αριθμό Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, για να διεξάγουν εργασίες σε ξένο συνάλλαγμα.

5. Νέο περιβάλλον εν όψη Ευρωπαϊκής Ένωσης

Οι τραπεζικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι βασισμένες πάνω σε καθαρά οικονομικά κριτήρια και δεν είχαν πρόνοιες που να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες των μικρών χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων όπως οι πλειονότητα των Συνεργατικών Εταιρειών, οι οποίες δεν είναι ούτε μετοχικές εταιρείες αλλά ούτε κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

Αρχικά επικρατούσε κάποια ανασφάλεια αναφορικά με τις επιπτώσεις της εναρμόνισης των Συνεργατικών Εταιρειών λόγω της ανησυχίας που επικρατούσε ότι θα απολέσουν τον κοινωνικό τους ρόλο και ταυτόχρονα θα αλλοιωθούν οι συνεργατικές αρχές της αλληλοβοήθειας και αλληλεγγύης, πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία των Συνεργατικών Εταιρειών.

Ταυτόχρονα υπήρχαν οι ακόλουθες γενικά αποδεκτές διαπιστώσεις για τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα :

- Ότι είναι μεν ενώσεις ατόμων και όχι ενώσεις κεφαλαίου, αλλά ο ρόλος και η σημασία της ύπαρξης ικανοποιητικής κεφαλαιουχικής βάσης ήταν αδιαμφισβήτητος.
- Ότι είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε θέση να καλύπτουν τις δαπάνες τους και να δημιουργούν αποθεματικά.
- Ότι κάθε μέλος έχει μια μόνο ψήφο αλλά δεν έπρεπε να αγνοηθούν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη δημιουργία εταιρειών περιορισμένης ευθύνης.
- Ότι μέλη τους είναι μόνο φυσικά πρόσωπα, αλλά για να είναι σε θέση να διευρύνουν το πελατολόγιο τους, θα πρέπει να συμπεριλάβουν σε αυτό

και νομικά πρόσωπα με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών τους.

Κατά συνέπεια τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα έχουν μεν κοινωνικό ρόλο, αλλά ταυτόχρονα έχουν ευθύνη απέναντι στα μέλη τους για την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των αναγκών τους. Ο μοναδικός τρόπος για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να συνεχίσουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στα μέλη τους είναι να αναδιοργανωθούν ούτως ώστε να εκσυγχρονιστούν και να γίνουν εύρωστοι οργανισμοί.

Η ανάπτυξη του Συνεργατικού Κινήματος αναμένεται ότι θα συνεχιστεί και στα επόμενα χρόνια αφού στα εκατό χρόνια ζωής του, απέδειξε ότι διαθέτει τη δυναμικότητα για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις αλλά και τις ευκαιρίες που θα παρουσιασθούν.

Το 2001 το Συνεργατικό Κίνημα διαμόρφωσε την τελική του θέση αναφορικά με την εναρμόνιση του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα με το Ευρωπαϊκό Κεκτημένο και υπέβαλε σχετική εισήγηση προς την Κυπριακή Κυβέρνηση. Η Κυβέρνηση υιοθετώντας την εισήγηση του Συνεργατικού Κινήματος υπέβαλε προς την Ευρωπαϊκή Ένωση την επίσημη της Θέση, η οποία έγινε αποδεκτή από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με τη Θέση αυτή, όλα τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα θεωρούνται Πιστωτικά Ιδρύματα τα οποία θα διέπονται από Τραπεζικές Οδηγίες και πρέπει να συμμορφωθούν πλήρως με τις ρυθμιστικές διατάξεις των σχετικών Τραπεζικών Οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έχει ζητηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση μια μεταβατική περίοδος πέντε ετών από την 1.1.2003 μέχρι την 31.12.2007, για να επιτευχθεί η πλήρης συμμόρφωση.

Μέχρι σήμερα τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα έχουν εναρμονιστεί με τις πιο κάτω Κοινοτικές Οδηγίες:

- Κοινοτική Οδηγία 94/19/ΕΚ η οποία σχετίζεται με τα συστήματα εγγυήσεως των καταθέσεων και αφορά την έναρξη και λειτουργία του Σχεδίου Προστασίας Καταθέσεων για τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα.
- Κοινοτική Οδηγία 91/308/ΕΟΚ η οποία σχετίζεται με την πρόληψη από τη χρησιμοποίηση του τραπεζικού συστήματος για τη νομιμοποίηση εσόδων από παράνομες δραστηριότητες (ξέπλυμα βρώμικου χρήματος) όταν έθεσε σε ισχύ το Νόμο περί Συγκάλυψης, Έρευνας και Δήμευσης Εσόδων από Ορισμένες εγκληματικές πράξεις.
- Επίσης έχει εναρμονιστεί με το Ευρωπαϊκό Κεκτημένο στα πλαίσια του Κεφαλαίου 6 αναφορικά με την Πολιτική Ανταγωνισμού και ειδικότερα σε σχέση με τον τομέα των Κρατικών Ενισχύσεων. Συγκεκριμένα για να μην υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις εμπορικές τράπεζες:
 - Τα κέρδη των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων που προέρχονται από εργασίες με μη μέλη θα φορολογούνται
 - και καταργήθηκαν οι απαλλαγές που είχαν τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα σε σχέση με την καταβολή υποθηκευτικών τελών και τελών χαρτοσήμου από τους δανειολήπτες τους.

Τα υπόλοιπα κριτήρια τα οποία προνοεί η βασική τραπεζική οδηγία 12/2000/ΕΕ της Ευρωπαϊκής Ένωσης με βάση τα οποία πρέπει να εναρμονιστούν τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα είναι τα ακόλουθα:

- **κεφαλαιουχική επάρκεια:** Ένα Συνεργατικό Πιστωτικό Ίδρυμα πρέπει να κατέχει ελάχιστο ποσό ιδίων κεφαλαίων (κεφάλαια και αποθεματικά) ίσο με ένα εκατομμύριο Ευρώ
- **δείκτης φερεγγυότητας:** Το ποσοστό των Ιδίων Κεφαλαίων ως προς την αξία του ενεργητικού ενός Πιστωτικού Ιδρύματος σταθμισμένο ως προς κάποιο συντελεστή κινδύνου πρέπει να είναι τουλάχιστον 8%.
- **Four - eyes principle:** Κάθε πιστωτικό ίδρυμα πρέπει να έχει τουλάχιστον δύο προσοντούχα διευθυντικά στελέχη.
- **Μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα:** Απαγορεύεται να παραχωρούνται δάνεια ή άλλες πιστωτικές διευκολύνσεις σε ένα άτομο ή σε μια ομάδα συνδεδεμένων προσώπων, οι οποίες υπερβαίνουν το 25% των Ιδίων Κεφαλαίων του πιστωτικού ιδρύματος.

Τα πιο πάνω κριτήρια είναι δύσκολο να εφαρμοστούν από τα περισσότερα Συνεργατικά Ιδρύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους λόγω του ότι τα ίδια κεφάλαια τους είναι πολύ χαμηλά και εργοδοτούν ένα μόνο υπάλληλο. Κατά συνέπεια, είναι δύσκολο να εφαρμόσουν διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.

Με τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας τους πολλά Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τα πιο πάνω κριτήρια.

Παρόλα αυτά, με την υποβολή της τελικής θέσης της Κύπρου και την αποδοχή της από την Ευρωπαϊκή Ένωση, τέθηκαν οι βάσεις για την έναρξη των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων προκειμένου ο Συνεργατικός Πιστωτικός Τομέας να εναρμονισθεί με το Ευρωπαϊκό Κεκτημένο και ταυτόχρονα να εκσυγχρονισθεί.

Τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα πρέπει μεταξύ άλλων να αναδιοργανωθούν ούτως ώστε να αντιμετωπίσουν τις επερχόμενες αλλαγές και τους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται. Συγκεκριμένα πρέπει:

1. να εφαρμόσουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου,
2. να βελτιώσουν την οργάνωση τους και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό, και
3. να βελτιώσουν τις διαδικασίες λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων τους μέσα από την απλοποίηση των διαφόρων διαδικασιών που ακολουθούνται κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας.

Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι στους οποίους εκτίθεται ένας χρηματοοικονομικός οργανισμός είναι:

- Πιστωτικός κίνδυνος
- Επιτοκιακός κίνδυνος, και
- Ο κίνδυνος ρευστότητας.

Η διαχείριση των κινδύνων πρέπει να περιλαμβάνει συντονισμένες ενέργειες της διοίκησης με σκοπό την πρόληψη και την αντιμετώπιση των αρνητικών τους επιπτώσεων.

6. S.W.O.T Analysis

Καθοριστικός παράγοντας για τη λήψη αποφάσεων αποτελεί η αναγνώριση από κάθε πιστωτικό ίδρυμα των θετικών και αρνητικών του στοιχείων, για να μπορέσει να δώσει τις αναγκαίες λύσεις και τις κατάλληλες απαντήσεις στις προκλήσεις των καιρών.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται η ανάλυση S.W.O.T, δηλαδή η ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, καθώς επίσης και των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

Η ανάλυση S.W.O.T είναι ένας συνδυασμός παραγόντων που υπάρχουν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων.

Από την ανάλυση αυτή προκύπτουν οι διάφορες στρατηγικές επιλογές που έχουν τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα, όταν εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά τους ούτως ώστε να μπορέσουν:

- να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες τους,
- να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό τους περιβάλλον, και
- να ελαχιστοποιήσουν τις απειλές.

<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Αδυναμίες</u>	<u>Ευκαιρίες</u>	<u>Απειλές</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μακρόχρονη πείρα στην παραχώρηση πιστωτικών διευκολύνσεων. ▪ Αξιοπιστία των ΣΠΙ. ▪ Μεγάλο πελατολόγιο. ▪ Βοηθούν τις χαμηλά εισοδηματικές τάξεις. ▪ Τα μεγάλα ΣΠΙ είναι επαρκώς στελεχωμένα, πληρούν τα κριτήρια της Ε.Ε, διαθέτουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου. ▪ Χαμηλά λειτουργικά έξοδα. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Χρονοβόρες διαδικασίες κατά την έκδοση δανείων και κατά συνέπεια κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη. ▪ Μη επαρκής οργάνωση και στελέχωση σε προσωπικό. ▪ Χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων και πολλών αξιωματούχων. ▪ Πολλά ΣΠΙ μικρού μεγέθους εργοδοτούν ένα υπάλληλο που ασχολείται με όλες τις εργασίες. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ευνοϊκό περιβάλλον για συγχωνεύσεις / ομαδοποιήσεις των ΣΠΙ ▪ Χορηγία ⁶ από το κράτος ύψους £57.000 η οποία θα παραχωρηθεί σε όλα τα ΣΠΙ για εκσυγχρονισμό ▪ Αναγνώριση από την Κυβέρνηση του ρόλου και της προσφοράς των ΣΠΙ στην κυπριακή κοινωνία και στην οικονομία. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η νομοθεσία περί Συνεργατικών Εταιρειών δεν είναι πλήρως εκσυγχρονισμένη. ▪ Δυναμικό/μεταβαλλόμενο περιβάλλον. ▪ Έντονος ανταγωνισμός από τράπεζες. ▪ Οι ανταγωνιστές είναι εύρωστα και καλά οργανωμένα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία διαθέτουν σύγχρονη τεχνολογία.

⁶ Το Υπουργικό Συμβούλιο σε πρόσφατη συνεδρία του, μέσα στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, ενέκρινε την παραχώρηση του ποσού των £18 εκατομμυρίων προς τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα. Το ποσό δόθηκε σταδιακά κατά τις περιόδους 2005, 2006 και θα συνεχιστεί και το 2007.

Πλεονεκτήματα

- Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας μεταξύ των ΣΠΙ.
- Τα μεγάλα ΣΠΙ στηρίζουν οικονομικά τα μικρότερα που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα.
- Προσωπική επαφή με μέλη/πελάτες.
- Επίκεντρο είναι το μέλος και στόχος η εξυπηρέτηση του στον καλύτερο δυνατό βαθμό.
- Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί με έντονο κοινωνικό ρόλο.

Αδυναμίες

- Πολλές Συνεργατικές Εταιρείες λόγω του μικρού τους μεγέθους, δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν τα κριτήρια της Ε.Ε για τα Πιστωτικά Ιδρύματα.
- Πολλές δεν είναι μηχανογραφημένες.
- Πολλές δεν έχουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου.
- Σε πολλές τα δάνεια που τους επιτρέπει η νομοθεσία να παραχωρούν σύμφωνα με τα ίδια κεφάλαια τους, είναι πολύ χαμηλά.

Ευκαιρίες

- Αναγνώριση της αναγκαιότητας για εκσυγχρονισμό και για τεχνολογική αναβάθμιση.
- Αναγνώριση από υπαλλήλους και αξιωματούχους της ανάγκης για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Αυξημένες απαιτήσεις μελών/πελατών και ζήτηση νέων προϊόντων.

Απειλές

- Οι ανταγωνιστές προσφέρουν συνεχώς νέα προϊόντα με ευνοϊκότερους όρους προς τους πελάτες.
- Οι ανταγωνιστές στελεχώνονται από προσοντούχο προσωπικό έχουν ικανοποιητικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου.
- Απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτων των ΣΤΠΙ σε σχέση με τα υποθηκευτικά τέλη και τα τέλη χαρτοσήμων.
- Οι ανταγωνιστές προσφέρουν υπηρεσίες διαδικτύου οι οποίες ικανοποιούν το σύγχρονο πελάτη.

Πλεονεκτήματα

- Σε κάθε χωριό της Κύπρου υπάρχει Συνεργατική Εταιρεία.

Αδυναμίες

- Στα ΣΠΙ η μόνη πηγή κέρδους είναι η διαφορά στο επιτόκιο μεταξύ δανείων και καταθέσεων. Από στατιστικά στοιχεία διαπιστώνεται ότι η ζήτηση για δάνεια στα ΣΠΙ έχει μειωθεί. (λόγω του ότι με τον ανταγωνισμό που υπάρχει άλλοι τραπεζικοί οργανισμοί οι οποίοι έχουν και άλλες πηγές κέρδους μπορούν να τους προσφέρουν χαμηλότερα επιτόκια, με αποτέλεσμα να χάνουν πελάτες.
- Δεν έχουν τμήματα μάρκετινγκ.

Ευκαιρίες

Η ύπαρξη της Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών η οποία έκτος από την άσκηση της εποπτείας έχει και συμβουλευτικό ρόλο προς τα ΣΠΕ. Η Υπηρεσία στελεχώνεται από προσοντούχο προσωπικό το οποίο παρακολουθεί στενά την ανάπτυξη τους και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες τόσο στη διοίκηση όσο και στους υπαλλήλους, όταν και όπου χρειάζεται.

Απειλές

- Ο αριθμός των αυτόματων ταμειακών μηχανών που υπάρχουν παγκύπρια είναι πολύ μικρός σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές. Κατά συνέπεια δεν εξυπηρετούνται οι πελάτες.
- Αυξημένες απαιτήσεις από την αρμόδια εποπτική αρχή λόγω Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- Οι κτιριακές εγκαταστάσεις σε ορισμένα ΣΠΙ μικρού μεγέθους είναι ακατάλληλες.
- Προσφέρουν περιορισμένο αριθμό προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες του σύγχρονου πελάτη.
- Πολλά ΣΠΙ δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό των τραπεζών.
- Τα ΣΠΙ δεν μπορούν να δανειοδοτήσουν νομικά πρόσωπα χωρίς έγκριση του Εφόρου. Χρονοβόρες διαδικασίες.

--	--

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Ορισμένα μικρά ΣΠΙ (συνήθως μονουπαλληλικά), εργάζονται με μερική απασχόληση, κατά συνέπεια τα ωράριο τους δεν εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών τους. |
|--|---|

--	--

Πλεονεκτήματα

- Μακρόχρονη πείρα στην παραχώρηση πιστωτικών διευκολύνσεων.
- Αξιοπιστία των ΣΠΙ.
- Μεγάλο πελατολόγιο.
- Βοηθά τις χαμηλά εισοδηματικές τάξεις.
- Τα μεγάλα ΣΠΙ είναι επαρκώς στελεχωμένα, πληρούν τα κριτήρια της Ε.Ε, διαθέτουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου.
- Χαμηλά λειτουργικά έξοδα.
- Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας μεταξύ των ΣΠΙ.
- Τα μεγάλα ΣΠΙ στηρίζουν οικονομικά τα μικρότερα που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα.
- Προσωπική επαφή με μέλη/πελάτες
- Επίκεντρο είναι το μέλος και στόχος η εξυπηρέτηση του στον καλύτερο δυνατό βαθμό.

Εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων

- Δημιουργία / ενίσχυση του τμήματος μάρκετινγκ με στόχο την προσέλκυση νέων πελατών και την προσφορά προϊόντων που ικανοποιούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους.
- Περαιτέρω διείσδυση στην αγορά με την προσφορά νέων προϊόντων που δεν προσφέρουν οι ανταγωνιστές, με ευνοϊκούς όρους
- Πρόσληψη προσοντούχων υπαλλήλων με στόχο την καλύτερη στελέχωση των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας
- Δυνατότητα εξυπηρέτησης πολιτών σε απομακρυσμένες περιοχές όπου οι ανταγωνιστές δεν έχουν υποκαταστήματα.
- Παροχή βοήθειας στα μικρότερα ΣΠΙ από τα μεγαλύτερα μέσα από την μεταφορά των γνώσεων και των εμπειριών τους με στόχο την αποτελεσματικότερη διοίκηση τους.

<p style="text-align: center;"><u>Πλεονεκτήματα</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί με έντονο κοινωνικό ρόλο. ▪ Σε κάθε χωριό της Κύπρου υπάρχει Συνεργατική Εταιρεία. 	<p style="text-align: center;"><u>Εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Έγκαιρος εντοπισμός νέων αναγκών των μελών/πελατών με στόχο την άμεση δημιουργία των αναγκαίων προϋποθέσεων για αποτελεσματική και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη μέσα από την προσωπική επαφή.
---	---

<p style="text-align: center;"><u>Αδυναμίες</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσφορά περιορισμένου αριθμού προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες του σύγχρονου πελάτη. ▪ Στα ΣΠΙ η μόνη πηγή κέρδους είναι η διαφορά στο επιτόκιο μεταξύ δανείων και καταθέσεων. Από στατιστικά στοιχεία διαπιστώνεται ότι η ζήτηση για δάνεια στα ΣΠΙ έχει μειωθεί. (λόγω του ότι με τον ανταγωνισμό που υπάρχει άλλοι τραπεζικοί οργανισμοί οι οποίοι έχουν και άλλες πηγές κέρδους, μπορούν να τους προσφέρουν χαμηλότερα επιτόκια με αποτέλεσμα να χάνουν πελάτες. 	<p style="text-align: center;"><u>Αντιμετώπιση αδυναμιών</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Τροποποίηση της νομοθεσίας με στόχο την μείωση των χρονοβόρων διαδικασιών που απαιτούνται κατά την έγκριση / έκδοση ενός δανείου με στόχο την απόκτηση ευελιξίας και την γρηγορότερη εξυπηρέτηση του πελάτη. ▪ Άσκηση πιέσεων προς τον Έφορο Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών για την παραχώρηση έγκρισης σε περισσότερα ΣΠΙ για να εκδίδουν δάνεια σε νομικά πρόσωπα με στόχο τη μείωση των χρονοβόρων γραφειοκρατικών διαδικασιών.
---	--

Αδυναμίες

- Πολλές Συνεργατικές Εταιρείες λόγω του μικρού τους μεγέθους δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν τα κριτήρια της Ε.Ε για τα Πιστωτικά Ιδρύματα.
- Δεν έχουν τμήματα μάρκετινγκ.
- Οι κτιριακές εγκαταστάσεις σε ορισμένα ΣΠΙ μικρού μεγέθους είναι ακατάλληλες.
- Τα ΣΠΙ δεν μπορούν να δανειοδοτήσουν νομικά πρόσωπα χωρίς έγκριση του Εφόρου.
- Χρονοβόρες διαδικασίες.
- Ορισμένα μικρά ΣΠΙ (συνήθως μονοπαλληλικά), εργάζονται με μερική απασχόληση, κατά συνέπεια τα ωράριο τους δεν εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών τους
- Πολλά δεν έχουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου.
- Επίσης δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό των τραπεζών.

Αντιμετώπιση αδυναμιών

- Μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας.
- Βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων σε ΣΠΙ που είναι ακατάλληλες και τεχνολογική αναβάθμιση του εξοπλισμού τους.
- Συνεργασία μεταξύ Συνεργατικών Εταιρειών για αντιμετώπιση ανταγωνισμού (π. χ σε θέματα επιτοκιακής πολιτικής)
- Συστηματική εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού και των αξιωματούχων αναφορικά με τις νέες νομοθεσίες / οδηγίες και νέες τραπεζικές πρακτικές.
- Εφαρμογή αυστηρότερων κριτηρίων κατά την πρόσληψη προσωπικού σε Συνεργατικές Εταιρείες μέσα από την αναβάθμιση των Σχεδίων Υπηρεσίας τους, ώστε να προσλαμβάνουν προσοντούχο προσωπικό.

<u>Αδυναμίες</u>	<u>Αντιμετώπιση αδυναμιών</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Πολλά ΣΠΙ δεν είναι μηχανογραφημένα. ▪ Σε πολλά ΣΠΙ τα δάνεια που τους επιτρέπει η νομοθεσία να παραχωρούν σύμφωνα με τα ίδια κεφάλαια τους, είναι πολύ χαμηλά. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τροποποίηση της υφιστάμενης νομοθεσίας ούτως ώστε τα μέλη που εκλέγονται στις διάφορες επιτροπείες οι οποίες αποτελούν την διοίκηση των ΣΠΙ, να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα ή την απαιτούμενη εμπειρία σε θέματα διοίκησης. ▪ Εντατικοποίηση των προσπαθειών για μηχανογράφηση όλων των Συνεργατικών Εταιρειών.

<u>Ευκαιρίες</u>	<u>Μεγιστοποίηση ευκαιριών</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ευνοϊκό περιβάλλον για συγχωνεύσεις / ομαδοποιήσεις των ΣΠΙ. ▪ Αναγνώριση από την Κυβέρνηση του ρόλου και της προσφοράς των ΣΠΙ στην κυπριακή κοινωνία και στην οικονομία. ▪ Χορηγία από το κράτος ύψους £57.000 η οποία θα παραχωρηθεί σε όλα τα ΣΠΙ για εκσυγχρονισμό. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προώθηση συγχωνεύσεων μεταξύ ΣΠΙ με στόχο την αναδιοργάνωση τους, τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και την εφαρμογή συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. ▪ Άσκηση πιέσεων προς την κυβέρνηση για περαιτέρω ενίσχυση των ΣΠΙ με στόχο τον εκσυγχρονισμό τους για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Ευκαιρίες

- Αναγνώριση της αναγκαιότητας για εκσυγχρονισμό και για τεχνολογική αναβάθμιση.
- Αναγνώριση από υπαλλήλους και αξιωματούχους της ανάγκης για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Αυξημένες απαιτήσεις μελών/πελατών και ζήτηση νέων προϊόντων.
- Η ύπαρξη της Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών η οποία έκτος από την άσκηση της εποπτείας έχει και συμβουλευτικό ρόλο προς τις Συνεργατικές Εταιρείες. Η Υπηρεσία στελεχώνεται από προσοντούχο προσωπικό το οποίο παρακολουθεί στενά την ανάπτυξη τους και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στη διοίκηση και στους υπαλλήλους όταν και όπου χρειάζεται.

Μεγιστοποίηση ευκαιριών

- Χρησιμοποίηση των χρημάτων της χορηγίας για εκσυγχρονισμό και τεχνολογική αναβάθμιση των ΣΠΙ.
- Αύξηση παραγωγικότητας μέσω της τεχνολογίας και της διά βίου εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Δημιουργία υπηρεσίας διαδικτύου για τη διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών μέσω διαδικτύου για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του σύγχρονου πελάτη.
- Στενότερη συνεργασία με την Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών η οποία διαδραματίζει μεταξύ άλλων συμβουλευτικό ρόλο για την ανάπτυξη των ΣΠΙ.

Απειλές

- Η νομοθεσία περί Συνεργατικών Εταιρειών δεν είναι πλήρως εκσυγχρονισμένη.
- Δυναμικό/μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Έντονος ανταγωνισμός από τράπεζες.
- Οι ανταγωνιστές είναι εύρωστα και καλά οργανωμένα πιστωτικά ιδρύματα τα οποία διαθέτουν σύγχρονη τεχνολογία.
- Οι ανταγωνιστές προσφέρουν συνεχώς νέα προϊόντα με ευνοϊκότερους όρους προς τους πελάτες.
- Οι ανταγωνιστές στελεχώνονται από προσοντούχο προσωπικό και έχουν ικανοποιητικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου.
- Οι ανταγωνιστές προσφέρουν υπηρεσίες διαδικτύου οι οποίες ικανοποιούν το σύγχρονο πελάτη.

Ελαχιστοποίηση απειλών

- Τροποποίηση της υφιστάμενης νομοθεσίας με στόχο τον εκσυγχρονισμό της
- Παρακολούθηση της αγοράς σε συστηματική βάση με στόχο τον εντοπισμό ευκαιριών και την αποφυγή κινδύνων.
- Προσφορά νέων προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες του σύγχρονου πελάτη
- Αύξηση του αριθμού των αυτόματων ταμειακών μηχανών με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους.
- Καλύτερη αξιοποίηση των γνώσεων και των δυνατοτήτων του προσωπικού.
- Περιορισμός του κόστους με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και την αύξηση της παραγωγικότητάς, καθώς επίσης και με την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που τους παρέχει η τεχνολογία.

Απειλές

- Απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ΣΠΙ σε σχέση με τα υποθηκευτικά τέλη και τα τέλη χαρτοσήμων.
- Ο αριθμός των αυτόματων ταμειακών μηχανών που υπάρχουν παγκύπρια είναι πολύ μικρός σε αντίθεση με ανταγωνιστές. Κατά συνέπεια δεν εξυπηρετούνται οι πελάτες.
- Αυξημένες απαιτήσεις από την αρμόδια εποπτική αρχή λόγω Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ελαχιστοποίηση απειλών

- Παροχή κινήτρων στο προσωπικό με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Καλύτερη αξιοποίηση του δικτύου των υποκαταστημάτων τους.
- Βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και των συστημάτων μέτρησης και διαχείρισης κινδύνων.
- Ανάπτυξη του κύκλου εργασιών τους σε τομείς όπου υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης και διαθέτουν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών.
- Να αποκτήσουν δυναμισμό, ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

7. Αξιολόγηση στρατηγικών επιλογών

(α) Στρατηγικές εκμετάλλευσης πλεονεκτημάτων

<p>→ Δημιουργία / ενίσχυση του τμήματος μάρκετινγκ με στόχο την προσέλκυση νέων πελατών και την προσφορά προϊόντων που ικανοποιούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους.</p>	<p>→ Στις μεγάλες και στις μεσαίου μεγέθους Εταιρείες είναι εφικτό. Στις μικρές οι οποίες απασχολούν ένα μόνο υπάλληλο ο οποίος ασχολείται με όλο το φάσμα των εργασιών είναι δύσκολο. Επίσης δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσλάβουν νέο προσοντούχο προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις στο μάρκετινγκ.</p>
<p>→ Περαιτέρω διείσδυση στην αγορά με την προσφορά νέων προϊόντων που δεν προσφέρουν οι ανταγωνιστές, με ευνοϊκούς όρους.</p> <p>→ Έγκαιρος εντοπισμός νέων αναγκών των μελών/πελατών με στόχο την άμεση δημιουργία των αναγκαίων προϋποθέσεων για αποτελεσματική και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη μέσα από την προσωπική επαφή.</p>	<p>→ Εφικτό για τις μεγάλες και τις μεσαίου μεγέθους Εταιρείες. Οι μικρές δεν έχουν τα απαιτούμενα μέσα ούτε και την απαιτούμενη τεχνογνωσία, για να διαγνώσουν έγκαιρα νέες ανάγκες των μελών τους, ούτως ώστε να τους προσφέρουν τα προϊόντα που ικανοποιούν τις συγκεκριμένες ανάγκες.</p>

<p>→ Πρόσληψη προσοντούχων υπαλλήλων για καλύτερη στελέχωση των διαφόρων τμημάτων των ΣΠΙ.</p>	<p>→ Και πάλι οι μικρές Εταιρείες δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσλάβουν νέο προσωπικό</p>
<p>→ Δυνατότητα εξυπηρέτησης πολιτών σε απομακρυσμένες περιοχές όπου οι ανταγωνιστές δεν έχουν υποκαταστήματα.</p>	<p>→ Υπάρχει η δυνατότητα αυτή, και εδώ είναι που τα ΣΠΙ εκτός από το ότι μπορούν να εξυπηρετήσουν πολίτες σε περιοχές όπου οι τράπεζες δεν έχουν υποκαταστήματα, ταυτόχρονα επιτελούν και έντονο κοινωνικό ρόλο, και συμβάλουν στο να μην εγκαταλειφθεί η ύπαιθρος και ειδικά οι ορεινές και γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές.</p>
<p>→ Παροχή βοήθειας στα μικρότερα ΣΠΙ από τα μεγαλύτερα μέσα από την μεταφορά των γνώσεων και των εμπειριών τους με στόχο την αποτελεσματικότερη διοίκηση τους.</p>	<p>→ Εφικτό λόγω του συνεργατικών αρχών της αλληλοβοήθειας και αλληλεγγύης.</p>

(β) Στρατηγικές αντιμετώπισης αδυναμιών

<p>→ Συνεργασία μεταξύ Συνεργατικών Εταιρειών για αντιμετώπιση ανταγωνισμού (π. χ σε θέματα επιτοκιακής πολιτικής).</p>	<p>→ Εφικτό λόγω του συνεργατικών αρχών της αλληλοβοήθειας και αλληλεγγύης.</p>
---	---

<p>→ Τροποποίηση της νομοθεσίας με στόχο τη μείωση των χρονοβόρων διαδικασιών που απαιτούνται κατά την έγκριση / έκδοση ενός δανείου με στόχο την απόκτηση ευελιξίας και τη γρηγορότερη εξυπηρέτηση του πελάτη.</p>	<p>→ Εφικτό αλλά δύσκολο. Πρέπει να αλλάξει η νοοτροπία που υπάρχει ότι όλα τα δάνεια ανεξαρτήτως ποσού, πρέπει να εγκρίνονται απαραίτητα πρώτα από την επιτροπεία (Απώλεια εξουσίας από την επιτροπεία).</p>
<p>→ Άσκηση πιέσεων προς τον Έφορο Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών για να δώσει την έγκριση σε πιο πολλά ΣΠΙ για να παραχωρούν δάνεια σε νομικά πρόσωπα με στόχο τη μείωση των χρονοβόρων γραφειοκρατικών διαδικασιών.</p>	<p>→ Δύσκολο επειδή πολλά μικρά ΣΠΙ με τον υφιστάμενο τρόπο που λειτουργούν σε συνδυασμό με το γεγονός ότι δεν στελεχώνονται από προσοντούχο προσωπικό και ταυτόχρονα δεν έχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία, δεν είναι σε θέση να αξιολογούν και να εγκρίνουν δάνεια σε εταιρείες λόγω του ότι η δανειοδότηση νομικών προσώπων, εμπερικλείει πολύ περισσότερους κινδύνους από ότι η δανειοδότηση φυσικών προσώπων.</p>
<p>→ Βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων σε ΣΠΙ που είναι ακατάλληλες και τεχνολογική αναβάθμιση του εξοπλισμού τους.</p>	<p>→ Και πάλι οι μικρές Εταιρείες δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα.</p>

<p>→ Συστηματική εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού και των αξιωματούχων αναφορικά με τις νέες νομοθεσίες / Οδηγίες και τις νέες τραπεζικές πρακτικές.</p>	<p>→ Εφικτό αλλά προβάλλεται πολλές φορές το επιχείρημα ότι τα έξοδα των σεμιναρίων είναι ψηλά, ειδικά από τις μικρού μεγέθους εταιρείες.</p>
<p>→ Εφαρμογή αυστηρότερων κριτηρίων κατά την πρόσληψη προσωπικού σε Συνεργατικές Εταιρείες μέσα από την αναβάθμιση των Σχεδίων Υπηρεσίας τους, ώστε να προσλαμβάνουν προσοντούχο προσωπικό</p> <p>→ Τροποποίηση της υφιστάμενης νομοθεσίας ούτως ώστε να μέλη που εκλέγονται στις διάφορες επιτροπείες οι οποίες αποτελούν την διοίκηση των ΣΠΙ να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα ή την απαιτούμενη εμπειρία σε θέματα διοίκησης.</p>	<p>→ Δύσκολο σε περιπτώσεις οι οποίες αφορούν ΣΠΙ σε γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές, όπου οι νεαρές κυρίως ηλικίες και άτομα με ανώτερη μόρφωση εγκαταλείπουν την ύπαιθρο.</p>
<p>→ Εντατικοποίηση των προσπαθειών για μηχανογράφηση όλων των Συνεργατικών Εταιρειών</p>	<p>→ Εφικτό. Πολλές όμως δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα.</p>

(γ) Στρατηγικές μεγιστοποίησης ευκαιριών

<p>→ Προώθηση συγχωνεύσεων μεταξύ ΣΠΙ με στόχο την αναδιοργάνωση τους, τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και την παροχή δυνατότητας εφαρμογής συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.</p>	<p>→ Εύκολα εφαρμόσιμη. Ήδη υπάρχει ευνοϊκό κλίμα από τους αξιωματούχους και τα μέλη των ΣΠΙ, καθώς επίσης και αναγνώριση της αναγκαιότητας για προώθηση της συγκεκριμένης στρατηγικής.</p>
<p>→ Άσκηση πιέσεων προς την κυβέρνηση για περαιτέρω ενίσχυση των ΣΠΙ με στόχο τον εκσυγχρονισμό τους για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού</p>	<p>→ Εφικτό αν κρίνει κανείς ότι η κυβέρνηση στήριξε το συνεργατικό κίνημα σε αρκετές περιπτώσεις στο παρελθόν.</p>
<p>→ Χρησιμοποίηση των χρημάτων της χορηγίας για εκσυγχρονισμό και τεχνολογική αναβάθμιση των ΣΠΙ.</p>	<p>→ Το ποσό της χορηγίας είναι ένα σημαντικό ποσό ειδικά για τα ΣΠΙ μικρού μεγέθους. Δεν είναι όμως αρκετό για να μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος του πλήρους εκσυγχρονισμού και την τεχνολογικής αναβάθμισης.</p>
<p>→ Αύξηση παραγωγικότητας μέσω της τεχνολογίας και της διά βίου εκπαίδευσης του προσωπικού.</p>	<p>→ Εφικτό στα μεγάλα ΣΠΙ</p>

<p>→ Στενότερη συνεργασία με την Υπηρεσία Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών η οποία διαδραματίζει μεταξύ άλλων συμβουλευτικό ρόλο για την ανάπτυξη των ΣΤΠ.</p>	<p>→ Εφικτό αλλά πολλές φορές αρκετά δύσκολο λόγω της στελέχωσης πολλών Συνεργατικών Εταιρειών με μη προσοντούχο προσωπικό και λόγω του μικρού αριθμού των υπαλλήλων με το οποίο στελεχώνεται η Υπηρεσία.</p>
--	---

(δ) Στρατηγικές ελαχιστοποίησης απειλών

<p>→ Τροποποίηση της υφιστάμενης νομοθεσίας με στόχο τον εκσυγχρονισμό της</p>	<p>→ Εφικτό και απαραίτητο στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης</p>
<p>→ Καλύτερη αξιοποίηση των γνώσεων και των δυνατοτήτων του προσωπικού.</p>	<p>→ Δύσκολο σε μικρά ΣΤΠ όπου εργοδοτούν ηλικιωμένους με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης</p>
<p>→ Παροχή κινήτρων στο προσωπικό με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.</p>	<p>→ Εφικτό αλλά πολλές φορές παρουσιάζονται προβλήματα με τις συντεχνίες.</p>
<p>→ Καλύτερη αξιοποίηση του δικτύου των υποκαταστημάτων τους.</p>	<p>→ Εφικτό νοούμενου ότι υπάρχουν τμήματα μάρκετινγκ.</p>
<p>→ Παρακολούθηση της αγοράς σε συστηματική βάση με στόχο των εντοπισμό ευκαιριών και την αποφυγή κινδύνων</p>	<p>→ Εφικτά στα μεγάλα ΣΤΠ αλλά όχι στα μικρά.</p>

- Προσφορά νέων προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες του σύγχρονου πελάτη
- Περιορισμός του κόστους με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και την αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς επίσης και με την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που τους παρέχει η τεχνολογία
- Να αποκτήσουν δυναμισμό, ευελιξία και προσαρμοστικότητα
- Βελτίωση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς και των συστημάτων μέτρησης και διαχείρισης κινδύνων
- Ανάπτυξη του κύκλου εργασιών τους σε τομείς όπου υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης και διαθέτουν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών.

- Εφικτά στα μεγάλα ΣΠΙ αλλά όχι στα μικρά

8. Επιλογή στρατηγικής για αύξηση του μεριδίου αγοράς - Σχέδιο δράσης

Λαμβάνοντας υπόψη την πιο πάνω αξιολόγηση, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα κυρίως τα μικρότερα, έχουν πολλές αδυναμίες στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, οι οποίες συμβάλουν αρνητικά στην προσπάθεια τους να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό των τραπεζών και ταυτόχρονα να εναρμονιστούν με τις πρόνοιες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Συνοψίζοντας τα κυριότερα προβλήματα τους είναι τα ακόλουθα:

- δεν εφαρμόζουν στοιχειώδεις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου,
- δεν τηρούν τις πρόνοιες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα Πιστωτικά Ιδρύματα με τον υφιστάμενο τρόπο που λειτουργούν και δεν υπάρχει το ενδεχόμενο να τις τηρήσουν μέχρι τις 1/1/2008,
- προσφέρουν μικρό αριθμό προϊόντων στα μέλη τους που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες του σύγχρονου πελάτη, και
- το ύψος των δανείων που παραχωρούν στα μέλη τους σύμφωνα με την υφισταμένη νομοθεσία είναι πολύ χαμηλό.

Για να μπορέσουν να λειτουργήσουν μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον του τραπεζικού τομέα και για να τους δοθεί άδεια λειτουργίας ως εξουσιοδοτημένα πιστωτικά ιδρύματα, μετά το τέλος της μεταβατικής περιόδου (1/1/2008), πρέπει

- να εκσυγχρονιστούν και
- να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους,

χωρίς όμως να αλλοιωθούν οι αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται το συνεργατικό κίνημα και ταυτόχρονα χωρίς να αλλάξει ο κοινωνικός τους ρόλος.

Αξιολογώντας τις στρατηγικές επιλογές που υπάρχουν, θεωρώ ότι η καλύτερη δυνατή επιλογή που έχουν τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα για να μπορέσουν

- να επιβιώσουν,
- να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό,
- να ικανοποιήσουν τα κριτήρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά τους,
- να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες τους,
- να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά,
- να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους, και
- να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους έναντι των τραπεζών είναι:
 - οι συγχωνεύσεις μεταξύ των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων.

(α) Προσδοκώμενα πλεονεκτήματα

- Θα μειωθεί ο αριθμός των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων,
- Θα απορροφήσουν κάποιες μικρότερες εταιρείες οι οποίες προηγουμένως δεν ήταν μηχανογραφημένες και που εργοδοτούσαν ένα μόνο υπάλληλο,
- Θα δημιουργηθούν εύρωστα Πιστωτικά Ιδρύματα, τα οποία θα έχουν τη δυνατότητα:
 - να προσλάβουν προσοντούχο προσωπικό,
 - να εφαρμόσουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου για αποφυγή λαθών, παραλείψεων και ατασθαλιών,

- να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα,
- να αναβαθμίσουν/επεκτείνουν τις εργασίες τους σε νέα προϊόντα,
- να ικανοποιήσουν αποτελεσματικότερα τις χρηματοοικονομικές ανάγκες των μελών / πελατών τους,
- να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, και
- να εφαρμόζουν συστήματα συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού τους.

Τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα για να μπορέσουν να επιβιώσουν στο νέο, συνεχώς μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα αναγκαστούν:

- να προβούν σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους, και
- να αναζητήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, που θα αντισταθμίσουν τις συνέπειες του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού.

Για να επιτευχθεί αυτό, τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα θα πρέπει να ερευνούν συνεχώς ποιες είναι οι νέες ανάγκες των πελατών τους και της ευρύτερης αγοράς, καθώς επίσης να διαθέτουν δυναμισμό, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετούν τα μέλη τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οι εργασίες των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, θα αναβαθμιστούν μέσα από την προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων τα οποία θα είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του σύγχρονου πελάτη, προϊόντα τα οποία σήμερα δεν είναι σε θέση να προσφέρουν ιδιαίτερα τα μικρομεσαία, με απώτερο σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Η δημιουργία προϊόντων τα οποία είναι προσανατολισμένα στις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών, θα είναι ο παράγοντας που θα δώσει σημαντικό πλεονέκτημα στα πιστωτικά ιδρύματα ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες συνθήκες.

Για παράδειγμα:

→ Θα έχουν τη δυνατότητα διεξαγωγής τραπεζικών συναλλαγών μέσω διαδικτύου ούτως ώστε να μπορούν οι πελάτες τους να διεξάγουν εύκολα, γρήγορα και με ασφάλεια τις καθημερινές τους συναλλαγές, πέραν από τα πλαίσια του καθορισμένου τραπεζικού ωραρίου, οποιαδήποτε στιγμή και οπουδήποτε αν βρίσκονται.

Συγκεκριμένα θα παρέχεται η δυνατότητα μέσα από το διαδίκτυο για:

- μεταφορά χρημάτων σε λογαριασμούς πελατών των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων σε οποιοδήποτε νόμισμα ή σε λογαριασμούς τρίτων στην Κύπρο ή στο εξωτερικό,
- διεξαγωγή αγορών διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών,
- αγοραπωλησία ξένου συναλλάγματος,
- διεξαγωγή πληρωμών δανείων, χρεωστικών καρτών, λογαριασμών τηλεφώνου, ηλεκτρικού κ.λ.π,
- ανάκληση πληρωμής επιταγών,
- πληροφορίες για πληρωμές επιταγών,
- έκδοση πιστοποιητικών τόκων δανείων και καταθέσεων,
- πληρωμές καρτών,
- έκδοση βεβαιώσεων για υπόλοιπα λογαριασμών κ.λ.π.

- Μπορούν επίσης να παρέχουν επενδυτικές και συμβουλευτικές επιλογές,
- να διαχειρίζονται τα χαρτοφυλάκια των πελατών τους και να
- χορηγούν δάνεια σε ξένο συνάλλαγμα.

Επίσης θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν κέντρο εξυπηρέτησης πελατών μέσω τηλεφώνου, όπου οι πελάτες θα μπορούν να διεξάγουν τις τραπεζικές τους εργασίες (εκτός από την ανάληψη μετρητών) με ένα τηλεφώνημα.

Πέραν από την προώθηση νέων προϊόντων τα μικρομεσαία Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα θα έχουν τη δυνατότητα:

- παροχής μεγαλύτερων δανείων ώστε να ικανοποιούνται καλύτερα οι ανάγκες των μελών τους,
- μηχανογράφησης των εργασιών τους, με όλα τα συνεπακόλουθα πλεονεκτήματα (γρηγορότερη εξυπηρέτηση των μελών/πελατών, δυνατότητας εμβασμάτων από το εξωτερικό, συνάλλαγμα),
- βελτίωσης των κτιριακών τους εγκαταστάσεων και του τόπου εξυπηρέτησης των πελατών, σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα για τα πιστωτικά ιδρύματα,
- εφαρμογής ικανοποιητικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου,
- δημιουργίας τμημάτων λογιστηρίου και παρακολούθησης δανείων, σύμφωνα με της απαιτήσεις της αρμόδιας εποπτικής αρχής και της Ευρωπαϊκής Ένωσης,
- εγκατάστασης ή αναβάθμισης υφιστάμενων συστημάτων ασφάλειας,
- βελτίωσης των ωραρίων εξυπηρέτησης των μελών και εξειδίκευσης του προσωπικού, με στόχο την αποφυγή λαθών και παραλείψεων,

- αναδιοργάνωσης και οικονομικής ενδυνάμωσης των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων ούτως ώστε να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για αντιμετώπιση του αυξανόμενου ανταγωνισμού,
- ευκολότερης και γρηγορότερης προσαρμογής με τα απαιτούμενα κριτήρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα Πιστωτικά Ιδρύματα,
- αύξησης της παραγωγικότητας του προσωπικού μέσα από την συγκέντρωση των εργασιών, οι οποίες θα διεκπεραιώνονται από εξειδικευμένα τμήματα με συνεπακόλουθο τη μείωση των λαθών και των διαφόρων κινδύνων,
- εξάλειψης των πολλαπλών δανείων που εκδίδονται από Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα της ίδιας περιοχής προς τους ίδιους χρεώστες και με τους ίδιους εγγυητές. Με τον τρόπο αυτό θα γίνεται καλύτερος έλεγχος των χρεωστών και θα ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι,
- μείωσης των διαχειριστικών εξόδων,
- ευκολότερης διεκπεραίωσης της εργασίας,
- απλοποίησης των διαδικασιών και καλύτερης αξιοποίησης του χρόνου, ως επακόλουθο του διαχωρισμού των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων, και
- έγκαιρης ετοιμασίας των λογαριασμών της εταιρείας μετά το τέλος του οικονομικού έτους, εντός των καθορισμένων ορίων που προβλέπονται από την νομοθεσία και υποβολή τους προς την Αρμόδια Εποπτική Αρχή, την Ελεγκτική Υπηρεσία και προς την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Επίσης δεν θα λειτουργούν πλέον καταστήματα με ένα υπάλληλο, για περισσότερη ασφάλεια και καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών/πελατών. Επομένως δεν θα αντιμετωπίζονται πλέον προβλήματα από ενδεχόμενη απουσία υπαλλήλων

λόγω της ετήσιας άδειας ανάπαυσης τους, λόγω ασθένειας, τοκετού κ.τ.λ, επειδή θα μπορούν να αντικατασταθούν από κάποιο άλλο υπάλληλο.

Οι διευθυντές των διαφόρων εταιρειών θα έχουν πλέον περισσότερο χρόνο για να έχουν πιο ενεργητικό ρόλο στην προώθηση των εργασιών της εταιρείας, στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην προσέγγιση νέων πελατών.

- Θα υπάρχουν περισσότερες προοπτικές ανέλιξης των υπαλλήλων, σε ένα μεγαλύτερο και οικονομικά εύρωστο οργανισμό, γεγονός το οποίο θα δημιουργήσει κίνητρα στο προσωπικό με θετικές επιπτώσεις στην αύξηση της παραγωγικότητας τους.
- Τα ΣΠΙ έχουν την δυνατότητα να εφαρμόσουν ολοκληρωμένα συστήματα ασφαλείας τόσο στους χώρους εξυπηρέτησης των πελατών όσο και στη διακίνηση αξιών.

Μέσα από τις διάφορες συγχωνεύσεις τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα θα εναρμονιστούν κατάλληλα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα και ταυτόχρονα θα βοηθηθούν ούτως ώστε να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό, τόσο των εγχώριων εμπορικών τραπεζών όσο και ξένων τραπεζών, οι οποίες θα δραστηριοποιηθούν μελλοντικά στην Κύπρο.

(β) Προϋποθέσεις για την επιτυχία της στρατηγικής που έχει επιλεγεί

Αναγκαία προϋπόθεση για να λειτουργήσουν τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα αποτελεσματικά στο νέο περιβάλλον και να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα τους από την επικείμενη συγχώνευση τους, είναι:

- η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους, και
- η αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, στο Συνεργατικό Κίνημα υπάρχουν σημαντικά περιθώρια αύξησης της παραγωγικότητας, η οποία θα μπορούσε να επιτευχθεί, όχι μόνον μέσω εντατικότερης χρήσης νέων τεχνολογιών, αλλά και μέσω οργανωτικών αλλαγών.

Οι Συνεργατικές Εταιρείες, οι οποίες δεν θα κατορθώσουν :

- να αυξήσουν την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την ανταγωνιστικότητά τους,
- να αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά το δίκτυό των υποκαταστημάτων τους,
- να αποκτήσουν πιο ευέλικτη μορφή που να τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται στις ανάγκες των καιρών,
- να προβούν έγκαιρα στο σχεδιασμό νέων προϊόντων,
- να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματά τους με στόχο την προσέλκυση νέων πελατών, και
- να παρακολουθούν την αγορά για τη διερευνούν το βαθμό ετοιμότητας και προσαρμογής των ανταγωνιστών,

δύσκολα θα επιβιώσουν, αφού θα εξακολουθήσουν να έχουν υψηλό κόστος λειτουργίας και δεν θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών τους.

Μια άλλη σημαντική προϋπόθεση είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Η ετοιμότητα ενός πιστωτικού ιδρύματος σε σχέση με τον

ανταγωνισμό σχετίζεται και με τον έγκαιρο βαθμό κατανόησης του νέου περιβάλλοντος εκ μέρους των υπαλλήλων του.

Οι υπάλληλοι ενός πιστωτικού ιδρύματος είναι σε θέση να κατανοούν και να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία ανάπτυξης του, όταν είναι ενήμεροι για τις νέες εξελίξεις και ταυτόχρονα όταν γνωρίζουν τους στόχους και το όραμα του οργανισμού όπου εργάζονται.

(γ) Πιθανές αδυναμίες από την επιλογή της στρατηγικής των συγχωνεύσεων

- Πιθανό να υπάρξουν αντιδράσεις από τις συντεχνίες λόγω του φόβου που θα υπάρξει ότι θα μειωθούν οι ανάγκες των ΣΠΙ σε προσωπικό και κατά συνέπεια, ενδεχομένως ότι θα υπάρξουν κάποιες απολύσεις.
- Πιθανόν να υπάρξουν αντιδράσεις από αξιωματούχους των Συνεργατικών Εταιρειών:
 - λόγω του ότι θα θέλουν να διατηρήσουν την επωνυμία της Συνεργατικής Εταιρείας της κοινότητας τους,
 - λόγω του ότι ενδεχομένως να υπάρχει ο φόβος ότι θα κλείσει η Συνεργατική Εταιρεία του χωριού τους, (ότι δηλαδή δεν θα έχει υποκατάστημα στην κοινότητα τους μετά τη συγχώνευση) και κατά συνέπεια οι κάτοικοι του χωριού τους θα πρέπει να εξυπηρετούνται σε γειτονικές κοινότητες.

(δ) Αντιμετώπιση αδυναμιών

Οι πιο πάνω αδυναμίες μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από τη σωστή ενημέρωση τόσο του προσωπικού/συντεχνιών όσο και των αξιωματούχων των Συνεργατικών Εταιρειών.

Μέσα από προσωπικές επαφές με το προσωπικό και τους αξιωματούχους, μπορούν να επισημανθούν και να αναλυθούν τα πλεονεκτήματα που θα έχουν από τις ενδεχόμενες συνενώσεις/συγχωνεύσεις με άλλες Συνεργατικές Εταιρείες, ώστε να αντιμετωπιστούν οι πιο πάνω αδυναμίες.

Λόγω του μεγάλου αριθμού των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων που υπάρχει παγκύπρια, πρέπει κατά τη γνώμη μου να δημιουργηθεί ένας συντονιστικός φορέας, ο οποίος να αναλάβει την ευθύνη για το συντονισμό της όλης προσπάθειας.

(ε) Χρονοδιαγράμματα

Για να είναι αποτελεσματικό το σχέδιο δράσης, πρέπει να γίνει αποδεκτό και κατανοητό από όλα τα εμπλεκόμενα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα, λόγω του ότι πρέπει να συμμετάσχουν ενεργά σε όλα τα στάδια της συγχώνευσης. Επίσης πρέπει να τεθούν κάποια χρονοδιαγράμματα πραγματοποίησης της πιο πάνω στρατηγικής.

Συγκεκριμένα:

- 1) Από τις **31/12/05** έως τις **31/12/06** ενημερώθηκαν και πείστηκαν όλες οι επιτροπείες και το προσωπικό των Συνεργατικών Εταιρειών για την αναγκαιότητα των συγχωνεύσεων τόσο: α) μέσα από παγκύπριες και επαρχιακές συσκέψεις, β) όσο και με προσωπικές επαφές με κάθε μια εταιρεία ξεχωριστά μέσω του συντονιστικού φορέα.

Επίσης ολοκληρώθηκαν οι αναγκαίες αλλαγές στους ειδικούς κανονισμούς όλων των Συνεργατικών Εταιριών έτσι ώστε να είναι δυνατή η συγχώνευση τους όπως προνοεί η νομοθεσία.

Και τέλος έγιναν οι αναγκαίες Γενικές Συνελεύσεις και λήφθηκαν οι αποφάσεις από τα μέλη τους ότι αποδέχονται να γίνει η συγχώνευση

- 2) Μέχρι **30/3/2007**, έπρεπε να ολοκληρωθούν όλες οι διαδικασίες μηχανογράφησης που απαιτούνται για την ενοποίηση των λογαριασμών των ΣΕ που θα συγχωνευτούν.
- 3) Μέχρι **30/6/2007**, έπρεπε να επιτευχθεί η συγχώνευση της πρώτης πιλοτικής ομάδας Συνεργατικών Εταιρειών, για να διαπιστωθούν τυχόν προβλήματα που θα υπάρξουν.
- 4) Μέχρι **31/12/2007**, πρέπει να ολοκληρωθούν όλες οι συγχωνεύσεις.

(i) Συγχωνεύσεις που έγιναν μέχρι σήμερα

→ Ενδεικτικά να σημειωθεί ότι από την 1/1/2005 μέχρι σήμερα, έχουν συγχωνευθεί τα ακόλουθα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα:

Ημ/νία συγχώνευσης	ΣΠΙ που έχουν συγχωνευθεί
11/2/2005	ΣΠΕ Τίμης με τη ΣΠΕ Γεροσκήπου.
13/6/2005	ΣΠΕ Παχύαμμου, ΣΠΕ Πύργου Λ/σίας, ΣΠΕ Νέων Δημμάτων με τη ΣΠΕ Πωμού.
27/6/2005	ΣΠΕ Θελέτρας με τη ΣΠΕ Στρομπίου.
27/6/2005	ΣΠΕ Νικόκλειας, ΣΠΕ Αρχιμανδρίτας με τη ΣΠΕ Κουκλιών.
11/7/2005	ΣΠΕ Γουρρίου, ΣΠΕ Καλού Χωριού Ορεινής, ΣΠΕ Οδούς με τη ΣΠΕ Φαρμακά.

Ημ/νία συγχώνευσης	ΣΠΙ που έχουν συγχωνευθεί
6/2/2006	ΣΠΕ Ζακακίου με ΣΤ Λεμεσού Λτδ
16/2/2006	ΣΤ Συν. Υπαλ. Λευκωσίας Λτδ με Συν. Οικ. Εταιρ. Δημ. Υπαλ. Λευκωσίας στις 16.2.2006
20/2/2006	. ΣΠΕ Πλατανιστάσας, ΣΠΕ Λαγουδερών - Σαραντίου, ΣΠΕ Ασκά και Νέα ΣΠΕ Φτερικουδιού με ΣΤ Πιτσιλιάς Λευκωσίας ΛΤΔ (Πρώην ΣΕΓΥΠ Μιτσερού Λτδ) στις 20.2.2006
10/4/2006	ΣΠΕ Αγγλισίδων, ΣΠΕ Αναφωτίας, ΣΠΕ Αλεθρικού, ΣΠΕ Αλαμινού, ΣΕΕ Κιβισιλιού με ΣΠΕ Αγροτικής Ανάπτυξης (πρώην ΣΠΕ Μαζωτού) στις 10.4.2006
13/9/2006	ΣΠΕ Φασούλας, ΣΠΕ Παραμύθας και ΣΠΕ Σπιταλίου με ΣΠΕ Μέσα Γειτονιάς.

(ii) ΣΠΙ που έχουν πραγματοποιήσει Ειδικές Γενικές Συνελεύσεις

Τα πιο κάτω Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα έχουν πραγματοποιήσει τις Ειδικές Γενικές Συνελεύσεις των μελών τους, κατά τις οποίες έχει αποφασιστεί η συγχώνευση των Εταιρειών τους.

- (α) ΣΠΕ Πύργου Λεμεσού
ΣΠΕ Μοναγρουλίου
ΣΠΕ Μόνης
ΣΠΕ Κελλακίου
ΣΠΕ Πραστειού Κελλακίου
ΣΠΕ Πεντακώμου
ΣΠΕ Βάσας - Σανίδας

- (β) Συνεργατικό Ταμιευτήριο Καλοπαναγιώτη
Συνεργατικό Ταμιευτήριο Πεδουλά
ΣΠΕ Μουτουλλά
ΣΠΕ Γερακιών
ΣΠΕ Μηλικουρίου
ΣΠΕ Κάμπου - Τσακκίστρας

- (γ) ΣΠΕ Χούλους
ΣΠΕ Λεμόνας
- (δ) ΣΠΕ Μέσα Γειτονιάς
ΣΠΕ Φασούλας
- (ε) ΣΠΕ Τσάδας
ΣΠΕ Καλλέπειας
ΣΠΕ Λετύμπους
- (στ) ΣΠΕ Λευκάρων
Νέα ΣΠΕ Βαβατσινιάς
- (ζ) ΣΠΕ Μαρωνίου
ΣΠΕ Ψεματισμένου

9. Έλεγχος της εφαρμογής της στρατηγικής επιλογής

Το σύστημα ελέγχου πρέπει να είναι απλό, κατανοητό και να παρέχει ανάδραση. Επίσης πρέπει να διασφαλίζει ότι:

- η στρατηγική επιλογή διενεργείται όπως έχει προϋπολογιστεί μέσα από την μέτρηση των αποτελεσμάτων και την σύγκριση τους με το αρχικό πρότυπο - χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί,
- και να εντοπίζει τυχόν προβλήματα που προέκυψαν κατά την εφαρμογή του σχεδίου δράσης ούτως ώστε:
 - να γίνεται ανάλυση των αιτιών που τα προκάλεσαν,
 - ανάλυση των επιπτώσεων τους, και
 - λήψη διορθωτικών μέτρων.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος θα βοηθήσει τη διεύθυνση στην επίτευξη των στόχων της, μέσα από την παροχή πληροφόρησης για το κατά πόσο οι στόχοι τείνουν να επιτευχθούν σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και αν όχι, τους λόγους που υπάρχει απόκλιση με το πρότυπο, ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα διορθωτικές ενέργειες όταν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις.

10. Επίλογος

Το Συνεργατικό Κίνημα στην Κύπρο σημειώνει σταθερή ανοδική πορεία και βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα ανάπτυξης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η συνεχής εκπαίδευση και αναβάθμιση του προσωπικού και των αξιωματούχων, η εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, καθώς επίσης και η συνεχής προσφορά νέων προϊόντων στα μέλη, με απώτερο σκοπό την παραπέρα πρόοδο του Κινήματος και την ολοένα και καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών του.

Μέσα από:

- την εναρμόνιση των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων με το Κοινοτικό Κεκτημένο,
- τον εκσυγχρονισμό των εργασιών τους, και
- τις επικείμενες συγχωνεύσεις οι οποίες θα συμβάλουν σημαντικά στην αναβάθμιση των υπηρεσιών του,

το Συνεργατικό Κίνημα θα μπορέσει να επιβιώσει και θα συνεχίσει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κυπριακή κοινωνία.

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στο θέμα της επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, του έγκαιρου προληπτικού ελέγχου, της σωστής διοίκησης και διαχείρισης των Συνεργατικών Εταιρειών, και της εξυπηρέτησης του πολίτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Ετήσια Έκθεση Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών 2000 - 2002
- 2) Από διαδίκτυο:
 - Ιστοσελίδα Υπηρεσίας Εποπτείας και Ανάπτυξης Συνεργατικών Εταιρειών.
 - Ιστοσελίδα Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας Λτδ
 - Ιστοσελίδα Κεντρικής Τράπεζας Κύπρου.
 - Ιστοσελίδα Εμπορικού Συλλόγου Πειραιά.
 - Ιστοσελίδα STOCKWATCH
- 3) Δήλωση για τη Συνεταιριστική Ταυτότητα, Μαντσεστερ, Σεπτέμβρης 1995
- 4) Εφημερίδα " Συνεργατικό Βήμα "
- 5) Από βιβλία:
 - Τεχνικές Ανάλυσης "*Διοικητικών και Οικονομικών Αποφάσεων*" (Γεωργίου Σ. Οικονόμου)
 - Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας(Π. Λαμπρόπουλος)

➤ Επιχείρηση και Περιβάλλον(Γιώργος Παπανικολάου, Π.Κιόχος,
Α.Κιόχος).