

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

ΔΕΥΚΑΛΙΩΝ Α. ΠΕΡΔΙΚΑΡΗΣ
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΠΤΥΧΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Υποβληθείσα για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (E-MBA)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

ΣΤΗΝ ΚΟΡΗ ΜΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ ΚΑΙ ΣΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ ΜΟΥ

ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εδραίωση και ανάπτυξη των ελληνικών τραπεζών περιοριζόταν έως τα μέσα της δεκαετίας του '90 στον ελλαδικό χώρο. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα στην Ελλάδα είχε αρχίσει να απεγκλωβίζεται από κυβερνητικούς περιορισμούς, τα επιτόκια χορηγήσεων μειώνονταν σταδιακά και οι τράπεζες άρχισαν να στρέφονται στο retail banking με ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση πιστωτικών καρτών, στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων.

Πολύ γρήγορα άρχισε να διαφαίνεται η ανάγκη για επέκταση των εργασιών των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό και κυρίως στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης, που ήταν μια αναπτυσσόμενη αγορά με πολλές προοπτικές για ξένες επενδύσεις και για προσέλκυση νέων πελατών.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι, με την επιλογή μιας επιχείρησης (της τράπεζας ALPHA BANK), αντιπροσωπευτικής στο κλάδο της, ηγέτη στην αγορά, να παρουσιάσουμε τον τρόπο που λειτουργεί, το πώς σχεδιάζει στρατηγικές, βάζει στόχους και τους εκπληρώνει, πώς χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ, πώς επιλέγει πού να επενδύσει.

Στην αρχή η εργασία καταγράφει το μακρο-οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδος και των χωρών της ΝΑ Ευρώπης, αναλύει τους λόγους και τα οφέλη που οδήγησαν τις ελληνικές επιχειρήσεις και τις ελληνικές τράπεζες στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους στην περιοχή και κάνει αναφορά στην παρουσία τεσσάρων ελληνικών τραπεζών (ανταγωνιστών της ALPHA BANK).

Στη συνέχεια, εξετάζεται η περίπτωση της ALPHA BANK, ενός τραπεζικού ομίλου που κατέχει σημαντική θέση στην εγχώρια τραπεζική αγορά και τα τελευταία χρόνια ο προσανατολισμός της ανάπτυξης της είναι η διεύρυνση και η ανάπτυξη των εργασιών της στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Αναλύονται οι στρατηγικές επιλογές και οι στόχοι από την επέκτασή της στην ΝΑ Ευρώπη. Με τη χρήση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων, εξετάζουμε τα εμπόδια και τα πλεονεκτήματα από την είσοδο στις νέες αγορές, ενώ παρουσιάζουμε τη χρήση του μάρκετινγκ από την τράπεζα για την επίτευξη των στόχων, την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, την κατανόηση της αγοράς και της ζήτησης υπηρεσιών στην περιοχή των Βαλκανίων. Επίσης, γίνεται αναφορά στους κινδύνους που αντιμετωπίζει από την επέκταση στις αναπτυσσόμενες αγορές και τη διαχείριση τους από τη πλευρά της τράπεζας.

Τέλος, αναλύεται το επιχειρηματικό πλάνο 2007-2010 της ALPHA BANK με σκοπό να περιγραφεί η επιχειρησιακή της στρατηγική και οι στόχοι της τράπεζας στις χώρες που δραστηριοποιείται τη Ρουμανία, Σερβία, Βουλγαρία, Σκόπια, Αλβανία, Κύπρο και Τουρκία. Γίνεται ανάλυση του πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος της κάθε χώρας, της παρουσίας της τράπεζας καθώς και των στόχων για ανάπτυξη έως το 2010, προκειμένου να μπορεί κανείς να προβεί σε ασφαλή συμπεράσματα για την επιχειρηματική δραστηριότητα της ALPHA BANK στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	III
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	IV

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
-----------------------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ

2.1 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	3
2.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ.....	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

3.1 Η ΕΙΣΟΔΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ.....	15
3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ	17
3.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ

4.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	26
4.2 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	28
4.3 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	33
4.3.1 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	34
4.3.2 EUROBANK.....	35
4.3.3 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	36
4.3.4 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	37
4.3.5 ΟΙ ΞΕΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

5.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	
5.1.1	Η ΜΕΧΡΙ ΤΩΡΑ ΠΟΡΕΙΑ.....	40
5.1.2	ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	42
5.1.3	ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	43
5.1.4	ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ.....	43
5.2	Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	44
5.2.1	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΣΤΑΘΜΟΙ.....	45
5.2.2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	47
5.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ.....	48
5.3.1	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ALPHA BANK ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	48
5.3.2	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΟΜΗ – ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	49
5.3.3	ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	51
5.3.3.1	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΙΣΟΔΟΥ.....	52
5.3.3.2	ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ.....	53
5.3.3.3	ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ.....	55
5.3.3.4	ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	56
5.3.3.5	ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	57
5.3.3.6	ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ.....	58
5.4	ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ALPHA BANK ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	59
5.5	ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.....	60
5.5.1	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	61
5.5.2	ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	62

5.5.3 Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	63
5.5.4 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	64
5.5.5 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....	65
5.5.6 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	65
5.5.7 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	67
5.5.8 ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	68
5.5.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....	69
5.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ OUTSOURCING.....	70
5.7 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	71
5.7.1. ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	72
5.7.2. ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	73
5.7.3. ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ.....	74
5.7.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 2007-2010	77
6.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ALPHA BANK ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	82
6.1.1 ΡΟΥΜΑΝΙΑ	
6.1.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	83
6.1.1.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	85
6.1.1.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	89
6.1.1.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010.....	90
6.1.2 ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	
6.1.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	92

6.1.2.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	93
6.1.2.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	97
6.1.2.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010.....	98
6.1.3 ΣΚΟΠΙΑ	
6.1.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	99
6.1.3.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	101
6.1.3.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	104
6.1.3.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010.....	105
6.1.4 ΣΕΡΒΙΑ	
6.1.4.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	106
6.1.4.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	107
6.1.4.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	110
6.1.4.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010.....	112
6.1.5 ΚΥΠΡΟΣ	
6.1.5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	114
6.1.5.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	115
6.1.5.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	117
6.1.5.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010.....	119
6.1.6 ΑΛΒΑΝΙΑ	
6.1.6.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	121
6.1.6.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	122
6.1.6.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	125
6.1.6.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010.....	126

6.1.7 ΤΟΥΡΚΙΑ	
6.1.7.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	127
6.1.7.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	128
6.1.7.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK.....	132
6.1.7.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010.....	133
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	137
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	143

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιαρη για την άριστη συνεργασία μας και την πολύτιμη βοήθεια του καθώς και την Alpha Bank για την χρηματοδότηση του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΙΜΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΟΥ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΙΑ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ.....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ALPHA BANK ΕΤΟΥΣ 2006.....	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ.....	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ.....	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ.....	94
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΣΚΟΠΙΩΝ.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΣΕΡΒΙΑΣ.....	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΣΕΡΒΙΑΣ.....	109
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΚΥΠΡΟΥ.....	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΑΛΒΑΝΙΑΣ.....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΑΛΒΑΝΙΑΣ.....	124
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥΡΚΙΑΣ.....	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΚΙΑΣ.....	131

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΑΕΠ ΧΩΡΩΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ 2006.....	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΕΛΛΕΙΜΜΑ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ.....	9
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΥ ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ ΤΡΕΧΟΥΣΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ	10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΟ ΕΛΛΕΙΜΜΑ.....	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ (% ΤΟΥ ΑΕΠ) 2005.....	13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΜΗΝΙΑΙΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΕΥΡΩ.....	16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	27
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΦΑΛΙΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ ΑΠΟ ΞΕΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ, 2005.....	32
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΕΩΣ 2010.....	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	81
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: ΜΕΡΙΔΙΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΑ ΣΚΟΠΙΑ.....	103

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΕΒΕΑ	Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Ελλάδος
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΣΥΕ	Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος
ΙΟΒΕ	Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών
ΝΑΕ	Νοτιοανατολική Ευρώπη
ΝΑΕ-5	Νοτιοανατολική Ευρώπη (Αλβανία, Σερβία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Κύπρος)
ΑΤΜ	Automated Teller Machine
ΕΒΔΡ	Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης & Ανάπτυξης
ΕCΒ	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΙΜF	International Monetary Fund
ΙSΙ	International Statistical Institute
ΙΤ	Information Technology
ΡΟS	Points of Sales (Δίκτυο Ηλεκτρονικών Τερματικών Πιστωτικών Καρτών)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα συντελέστηκαν σημαντικές αλλαγές στους τομείς δράσης των επιχειρήσεων. Η πιο σημαντική ήταν η δημιουργία της διεθνούς επιχείρησης, η οποία πλέον ορίζει τι και πού θα παραχθεί το προϊόν, ποιοι και πότε θα εκπαιδευθούν, ποιό θα είναι το οικονομικό όφελος για την επιχείρηση και τον τρόπο που διάλεξε για να ασκήσει τη δράση της. Η διεθνής επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την ύπαρξη του «παγκοσμίου χωριού» και τη διεθνοποίηση του επιχειρείν.

Για τις διεθνείς εταιρίες δεν υπάρχουν πια σύνορα κρατών, βρίσκουν τις νέες αγορές, παράγουν κατά οικονομικότερους τρόπους, αξιολογούν τεχνολογίες, ανακαλύπτουν νέες πλουτοπαραγωγικές πηγές και ορίζοντες. Το παλιό μοντέλο των εθνικών φραγμών δεν υπάρχει πια.¹

Μία πλευρά της παγκοσμιοποίησης είναι και η διεύρυνση της ΕΕ, η οποία για την Ελλάδα συνεπάγεται αφενός αυξημένο ανταγωνισμό στην εγχώρια και τις εξωτερικές αγορές από χώρες που παράγουν με χαμηλό κόστος και αφετέρου ραγδαία αναπτυσσόμενες εξωτερικές αγορές στις οποίες μπορούν να κατακτήσουν θέσεις οι ελληνικές επιχειρήσεις. Η μέχρι τώρα εμπειρία είναι σαφώς θετική, όπως φαίνεται από τη σημαντική αύξηση του εμπορίου της Ελλάδος με τις χώρες των Βαλκανίων την τελευταία δεκαετία.

Ταυτόχρονα, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές άμεσες επενδύσεις στις χώρες αυτές από ελληνικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική θέση και τις προοπτικές τους στην ευρωπαϊκή αγορά.

Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι πρωτοπόρο στις οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα τόσο στην Ελλάδα όσο και στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, απολαμβάνει των ευνοϊκών επιπτώσεων της ταχείας αναπτύξεως των οικονομιών ενώ συμβάλει το ίδιο αποφασιστικά στην αναπτυξιακή αυτή δυναμική. Είναι ενδεικτικό ότι η συνολική χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα της Ελληνικής οικονομίας από τις τράπεζες ανέρχεται σήμερα σε 175 δις. ευρώ ή 90% του Ακαθαρίστου Εγχωρίου Προϊόντος, έναντι 59 δις. ευρώ ή 50% του Ακαθαρίστου Εγχωρίου Προϊόντος το 2000. Η αύξηση της διαμεσολαβητικής δραστηριότητας των τραπεζών στην Ελληνική οικονομία υπήρξε εντυπωσιακή. Η δραστηριότητα τους αυτή επεκτείνεται τώρα ταχύτατα και στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Η ανάπτυξη του εμπορίου στις χώρες αυτές, η αύξηση της ζήτησης στις αγορές προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και οι συγγένειες που υπάρχουν με την εγχώρια χρηματοπιστωτική αγορά, δημιουργούν ευρύ πλαίσιο ευκαιριών για αυξημένη δράση και επενδύσεις εκ μέρους των ελληνικών τραπεζών.

Υποσημειώσεις

1. Θανόπουλος Γ. , Το Επιχειρείν Στο Παγκόσμιο Χωρίο μας, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ

2.1 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση της οικονομίας της Ελλάδος με βασικούς άξονες τη μείωση των ελλειμμάτων και τη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης . Η βελτίωση ήταν τόσο επαρκής που οδήγησε στο να βγει από τη διαδικασία επιτήρησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, στην όποια εισήλθε το 2004 .

Αυτό που χαρακτηρίζει την τωρινή εικόνα της ελληνικής οικονομίας είναι η ταχύτητα με την οποία περιόρισε το έλλειμμα της κατά 2/3 μέσα σε δύο χρόνια από το 7,8% του ΑΕΠ το 2004 στο 2,6% το 2006 (κάτω από το όριο του 3% που επιβάλλει η συνθήκη για την ένταξη στην ΟΝΕ). Επίσης το χρέος υποχώρησε στο 104,6 % του ΑΕΠ το 2006 από 107,5% το 2005.

Παράλληλα διατηρεί έναν από τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το 2005 στην Ελλάδα ήταν 3,7% ενώ στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν 1,7% και στην ευρωζώνη 1,4%. Για το 2006 ξεπεράστηκε ο στόχος του προϋπολογισμού για ρυθμό ανάπτυξης 3,8% και έκλεισε στο 4,3% και για το 2007 εκτιμάται στο 3,7% .

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗ (ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)

	2003	2004	2005	2006	2007E
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	4,8	4,7	3,7	4,3	3,7
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)	-10,0	-9,5	-9,2	-10,6	-9,9
Χρέος Κεντρικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	-6,2	-7,8	-5,5	-2,6	-2,4
Συνολικό Εξωτερικό Χρέος (% ΑΕΠ)	109,9	112,1	107,5	104,6	100,1
Πρωτογενές Πλεόνασμα (% ΑΕΠ)	-2,8	0,5	0,5	2,0	2,0
Τελική ζήτηση	4,6	4,8	3,9	4,5	4,3
Ακαθάριστες Επενδύσεις Παγίου Κεφαλαίου	13,7	5,7	-1,4	12,7	8,5

Πηγή: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών Ε= Εκτίμηση

Στον πίνακα 2 βλέπουμε την πτωτική πορεία του πληθωρισμού τα τελευταία έτη. Ο εναρμονισμένος δείκτης τιμών καταναλωτή (ΔΤΚ) το 2005 ήταν 3,5% και το 2006 3,3% ενώ το τρέχον έτος κυμαίνεται στο 3,2% ενώ η ανεργία μειώθηκε στο 9,3% το 2006 από 10,4% το 2005 και 11% το 2004 και αναμένεται περαιτέρω μείωση τα επόμενα χρόνια όπως φαίνεται από τα στοιχεία του Υπουργείου Οικονομικών στο πίνακα 3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
ΔΕΙΚΤΗΣ ΤΙΜΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΟΥ

	Φεβρ.'07	2006	2005	2004
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ)	2,7	2,9	3,6	3,1
Δομικός ΔΤΚ	3,3	3,0	2,9	2,9
Εναρμονισμένος ΔΤΚ	3,2	3,3	3,5	3,1
Εναρμονισμένος ΔΤΚ στη Ζώνη του Ευρώ	1,8	1,9	2,2	2,4
Δείκτης Τιμών Παραγωγού Εγχώριας Αγοράς	0,6	2,7	9,1	3,0

Πηγή: ΕΣΥΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΙΑ

(σε χιλιάδες)	2005	2006	2007E	2008E
Πληθυσμός	11.082,8	11.116,0	11.149,4	11.182,8
Ενεργός πληθυσμός (15-64 ετών)	7.143,5	7.157,8	7.172,1	7.186,4
Εργατικό δυναμικό	4.627,9	4.648,7	4.676,6	4.716,1
Συνολική απασχόληση	4.148,2	4.220,4	4.294,2	4.369,4
Άνεργοι	479,7	428,3	382,4	346,7
Ποσοστό ανεργίας	10,4	9,3	8,2	7,4

Πηγή: Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών Ε= Εκτίμηση

Με την πρόσφατη (υπό εξέταση από την EUROSTAT) αναθεώρηση του ΑΕΠ της χώρας κατά 25% προς τα πάνω, επιβεβαιώνεται και επίσημα ότι η Ελλάδα αναπτύσσεται δυναμικά, είναι μια οικονομία των 250 δισ. ευρώ και όχι των 190 δισ.

Με τα νέα στοιχεία προκύπτει σημαντικά αυξημένη προστιθέμενη αξία σε σημαντικούς κλάδους της οικονομίας που φτάνει ενδεικτικά το 114% στο χονδρικό - λιανικό εμπόριο στο 61,2% στον κλάδο ξενοδοχεία- εστιατόρια και στο 261% στον κλάδο «άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών». Το κατά κεφαλήν εισόδημα των κατοίκων είναι στο 97% του μέσου όρου των 12 χωρών της ζώνης του ευρώ (έναντι 77,2% που δείχνουν τα τωρινά στοιχεία).¹

Γενικότερα, υπάρχει μια σαφής βελτίωση του οικονομικού κλίματος, γεγονός που φαίνεται και από τους δείκτες οικονομικού κλίματος που καταρτίζει η ΕΕ και το IOBE οι οποίοι ακολουθούν ανοδική πορεία από το 2005.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4
ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ

	Μάρτ.'07	2006	2005	2004
Δείκτης Οικονομικού κλίματος (Σύνολο χώρας) 2000=100	109,1	103,1	89,3	102,9
Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στη Βιομηχανία (IOBE) 1990=100	108,5	104,7	95,5	102,3
Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Κατασκευές (IOBE) 1990=100	121,5	105,7	73,0	94,7
Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στο Λιανεμπόριο (IOBE) 1993=100	128,8	120,4	105,1	113,9
Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών στις Υπηρεσίες (IOBE) 1998=100	108,1	105,1	94,9	95,5

Πηγή: IOBE

Παραμένουν όμως σημαντικά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν. Οι δημοσιονομικές ανισορροπίες είναι ακόμα μεγάλες παρά τη σημαντική μείωση του ελλείμματος της γενικής κυβέρνησης τα δύο τελευταία χρόνια, ο ρυθμός ανόδου του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος είναι αισθητά υψηλότερος από ότι κατά μέσον όρο στη ζώνη του ευρώ ενώ μένουν πολλά να γίνουν για την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών αδυναμιών της οικονομίας.

Οι μακροοικονομικές ανισορροπίες που αντανakλώνται στην εμμονή του πληθωρισμού σε επίπεδα σημαντικά υψηλότερα από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ιδιαίτερα της ζώνης του ευρώ και στο υψηλό έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών είναι δυνατόν να υπονομεύσουν τις αναπτυξιακές προοπτικές της οικονομίας ,αν δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα.²

Η διατήρηση υψηλών ρυθμών ανάπτυξης σε μόνιμη βάση θα απαιτήσει διασφάλιση της μακροοικονομικής σταθερότητας και μετασχηματισμό της ελληνικής οικονομίας ώστε η μελλοντική της ανάπτυξη να στηρίζεται στις εξαγωγές και στις επιχειρηματικές επενδύσεις και να αυξηθεί η διαρθρωτική ανταγωνιστικότητα. Η αντιμετώπιση των μακροοικονομικών ανισορροπιών και των διαρθρωτικών αδυναμιών της ελληνικής οικονομίας είναι ιδιαίτερα επείγουσα και επιτακτική: Πρώτον, επειδή η παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται όχι μόνο νέες ευκαιρίες αλλά και ένταση του ανταγωνισμού. Δεύτερον, επειδή η προβλεπόμενη γήρανση του πληθυσμού, αν δεν αντιμετωπιστεί εγκαίρως, θα επιβαρύνει σοβαρά τα δημόσια οικονομικά και θα έχει αρνητικές συνέπειες για το παραγωγικό δυναμικό της οικονομίας .

Τα ανωτέρω δείχνουν μια προσπάθεια της Ελλάδος να μεταμορφωθεί, να ισχυροποιηθεί οικονομικά, να αποκτήσει εξωστρέφεια και να διεκδικήσει το φυσικό της ρόλο στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

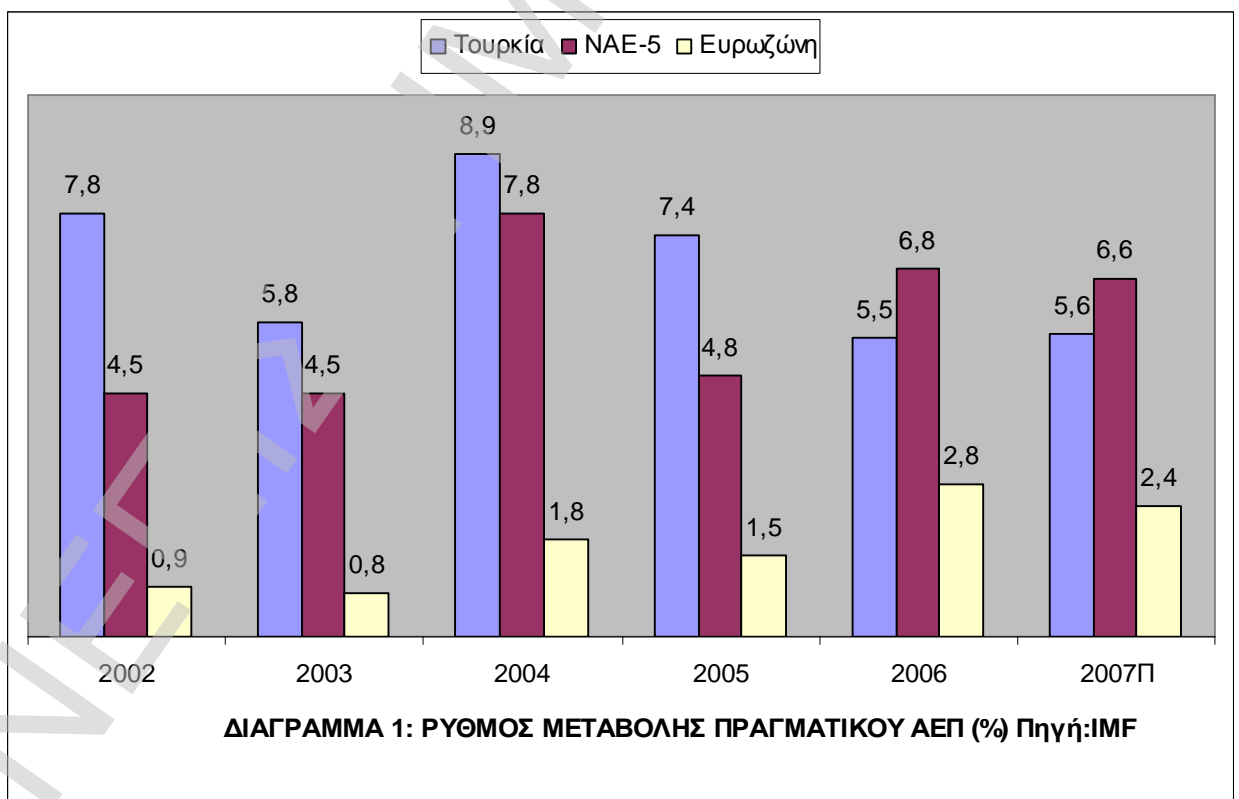
2.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ

Τη δεκαετία του 1990 οι χώρες των Βαλκανίων γενικά υστερούσαν ως προς τις οικονομικές επιδόσεις τους έναντι των 10 χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης που εντάχθηκαν στην ΕΕ το 2004. Στα δυτικά Βαλκάνια, αυτό οφειλόταν στις πολεμικές συγκρούσεις και την πολιτική αστάθεια που συνόδευσαν τη διάλυση της Γιουγκοσλαβικής Ομοσπονδίας. Στις άλλες χώρες των Βαλκανίων οφειλόταν στις ιδιαίτερα δυσμενείς συνθήκες κατά τη φάση της μετάβασης στην οικονομία της αγοράς, αλλά και στον βραδύ ρυθμό εφαρμογής των αναγκαίων μέτρων πολιτικής για τη μακροοικονομική σταθεροποίηση και την προώθηση διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

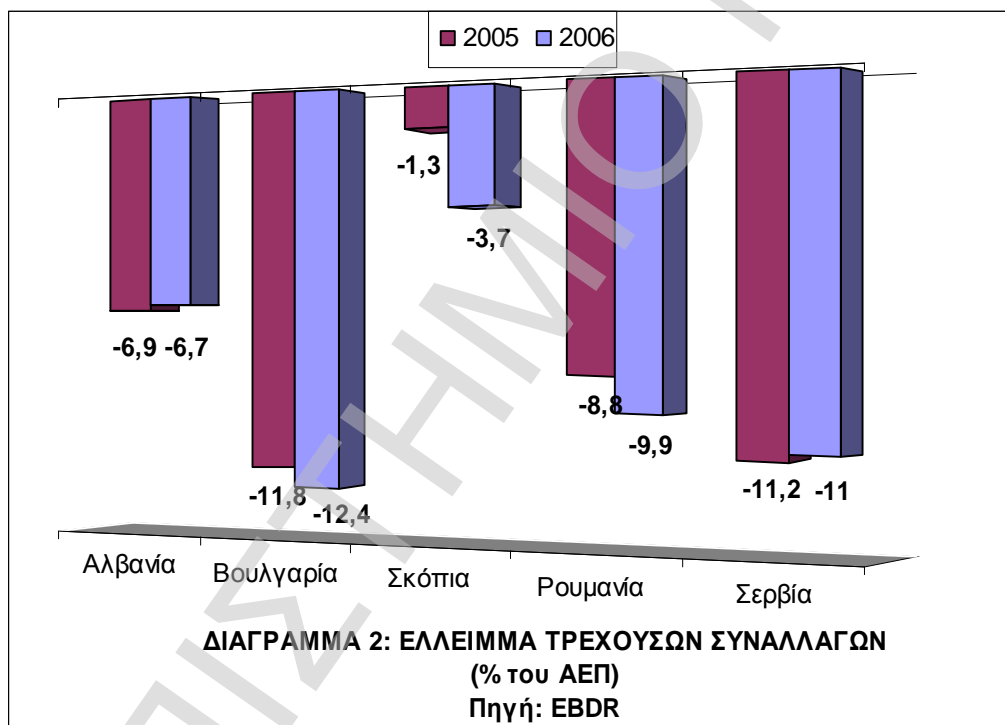
Με την εδραίωση της πολιτικής σταθερότητας και την ένταση των προσπάθειών στον τομέα της οικονομικής πολιτικής, οι οικονομικές επιδόσεις των περισσότερων Βαλκανικών χωρών βελτιώθηκαν σημαντικά. Ο ρυθμός ανάπτυξης έχει επιταχυνθεί, ο πληθωρισμός έχει μειωθεί, ενώ έχει υπάρξει σημαντική πρόοδος ως προς τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και τη δημοσιονομική εξυγίανση. Γενικότερα, η προσαρμογή των χωρών της περιοχής σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας είναι τα στοιχεία εκείνα που

προσελκύουν όχι μόνο ελληνικές αλλά και επιχειρήσεις από άλλες χώρες της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης.

Η συνεχιζόμενη δυναμική ανάπτυξη των οικονομιών της ΝΑ Ευρώπης ενισχύεται τώρα με την πλήρη ένταξη στην ΕΕ της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας από την 1^η Ιανουαρίου 2007. Η αύξηση του ΑΕΠ στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία αναμένεται στο 7 % και 6,2% αντιστοίχως το 2006 και άνω του 5,5% και στις δύο χώρες το 2007 και το 2008. Επίσης, αναπτυξιακοί ρυθμοί της τάξεως του 5,5% αναμένονται στη Σερβία και την Αλβανία το 2006 και στα επόμενα έτη, ενώ και στην Τουρκία η αύξηση του ΑΕΠ εκτιμάται ότι θα υπερβεί το 6% ετησίως στην 3ετία 2006-2008.

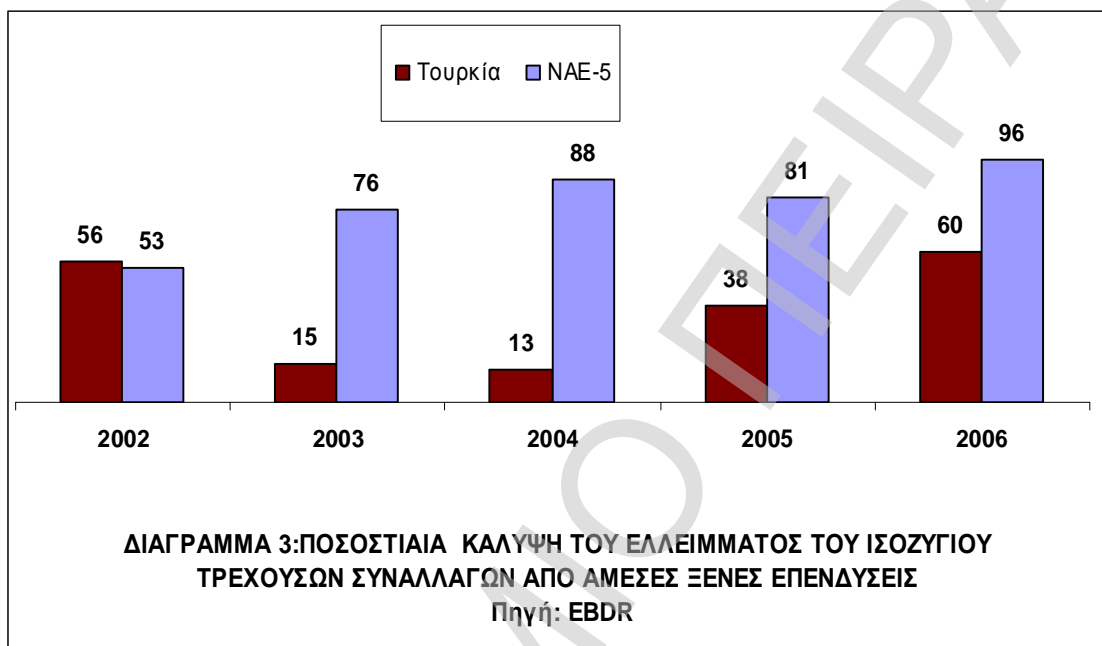


Η ανάπτυξη στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην εγχώρια ζήτηση και στον εξαιρετικά υψηλό ρυθμό αύξησης της πιστωτικής επεκτάσεως, με την ιδιωτική κατανάλωση να αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς εξαιτίας της αύξησης του διαθέσιμου εισοδήματος και της ευκολότερης πρόσβασης στον τραπεζικό δανεισμό, που εκδηλώνουν όμως πληθωριστικές πιέσεις, ενώ αρνητική επίπτωση στην ανάπτυξη ασκεί το διευρυμένο έλλειμμα στα ισοζύγια τρεχουσών συναλλαγών (το οποίο απεικονίζεται στο διάγραμμα 2 για τις χώρες των Βαλκανίων).

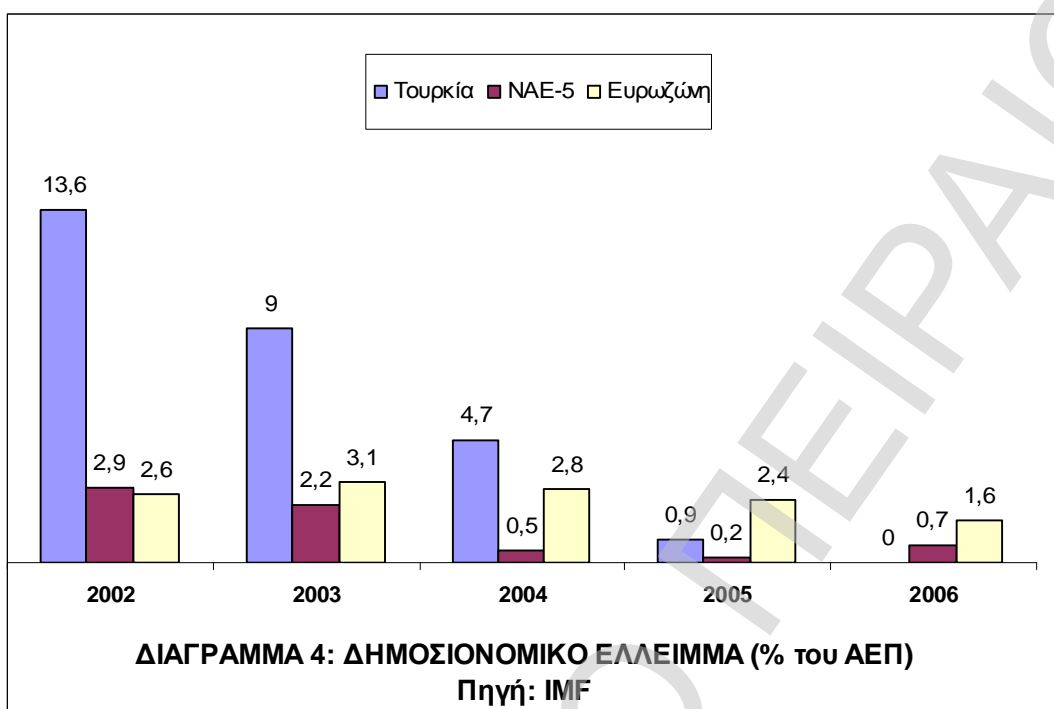


Ένα σημαντικό ποσοστό αυτών των ελλειμμάτων χρηματοδοτείται από την εισροή ξένων επιχειρηματικών κεφαλαίων (διάγραμμα 3), κυρίως στα πλαίσια της πολιτικής αυτών των χωρών για ταχεία προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων, ένα άλλο μέρος χρηματοδοτείται μέσω του δανεισμού των τραπεζών από τις ξένες αγορές και ιδιαίτερα από την διατραπεζική

αγορά του ευρώ, ενώ σημαντικό ρόλο για την κάλυψη του έχουν και τα μεταναστευτικά εμβάσματα.

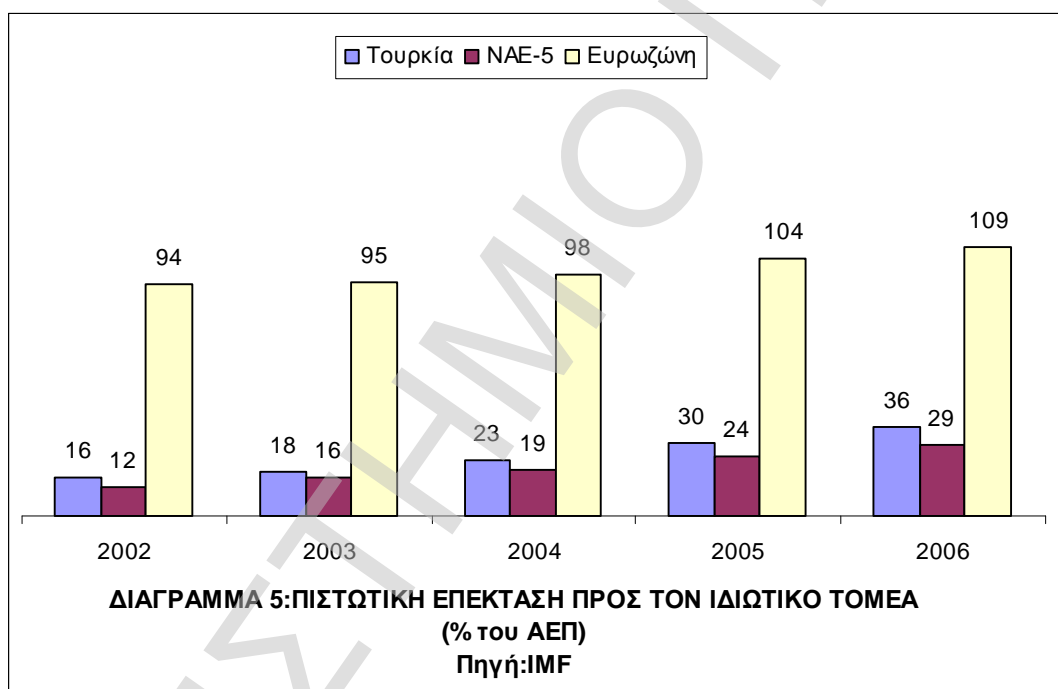


Στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης προσπάθειας αποκλιμάκωσης των πληθωριστικών πιέσεων και του περιορισμού του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών η δημοσιονομική εξυγίανση αποτελεί προτεραιότητα. Βελτίωση αναμένεται και στο τομέα της δημοσιονομικής πολιτικής με την επίτευξη για πρώτη φορά δημοσιονομικού πλεονάσματος στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης.



Παράλληλα, αναμένεται νέα αποκλιμάκωση του πληθωρισμού στη βάση της συνεχιζόμενης δημοσιονομικής εξυγίανσης, καθώς και της εφαρμογής αυστηρής εισοδηματικής και περιοριστικής νομισματικής πολιτικής. Στο βαθμό όμως που η ραγδαία αυξανόμενη εγχώρια ζήτηση κατευθύνεται στην αγορά μη εμπορεύσιμων προϊόντων (αγαθών και υπηρεσιών) συμβάλλει εκτός από τη διατήρηση του εγχώριου πληθωρισμού και τις μισθολογικές αυξήσεις σε σχετικά υψηλά επίπεδα, υψηλότερα από τα ισχύοντα στη ζώνη του ευρώ και στην Ελλάδα. Αυτό συνεπάγεται αύξηση του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος, αντιστρέφοντας το συγκριτικό πλεονέκτημα στον τομέα του χαμηλότερου κόστους εργασίας, χωρίς αυτό να υποδηλώνει προς το παρόν περιορισμό της υψηλής ροής επενδύσεων.³

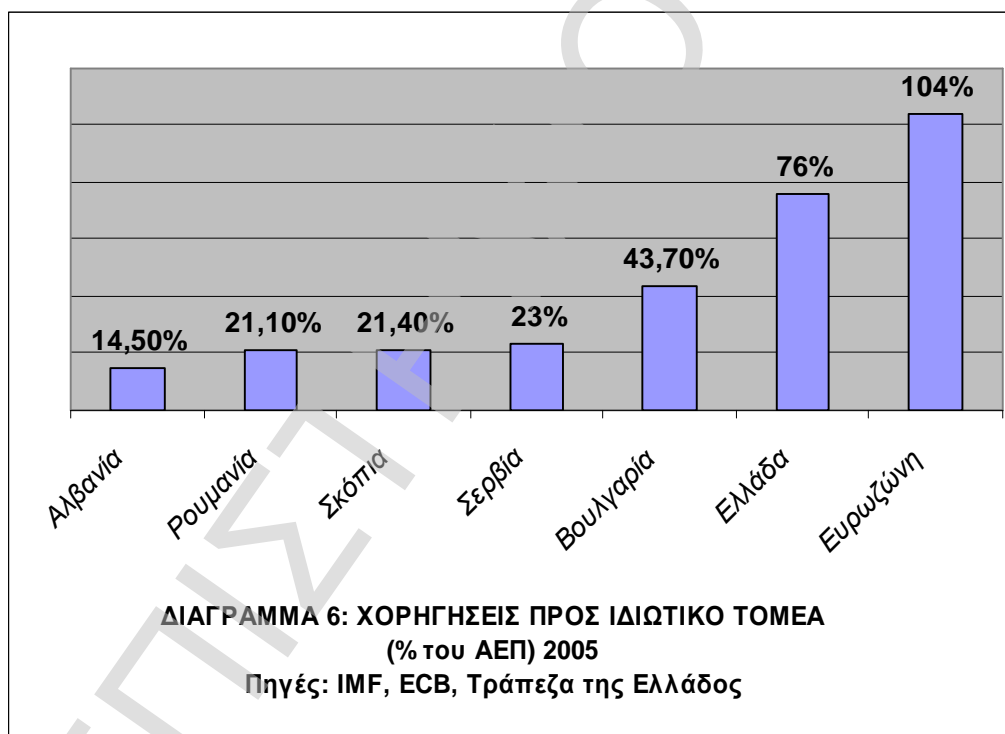
Το 2006, σημειώθηκε νέα αύξηση της τραπεζικής διαμεσολάβησης στις χώρες της ΝΑΕ λόγω της ενίσχυσης της οικονομικής δραστηριότητας και της συνεχιζόμενης επιτυχούς αναδιοργάνωσης του τραπεζικού τομέα, παρά τα μέτρα περιορισμού της πιστωτικής επέκτασης και τη διατήρηση υψηλών επιτοκίων. Η πιστωτική επέκταση προς τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς σε όλες τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης και συνιστά το κυριότερο τομέα δραστηριοποίησης του τραπεζικού συστήματος της περιοχής.⁴



Πράγματι, το παρελθόν έτος χαρακτηρίστηκε από υψηλούς ρυθμούς αύξησης των τραπεζικών καταθέσεων και χορηγήσεων, 30,9% και 47%, αντίστοιχα, ενώ ο λόγος των καταθέσεων και των χορηγήσεων προς το ΑΕΠ αυξήθηκε περαιτέρω σε 31,2% και 29% από 28,1% και 24,2%, αντίστοιχα, το 2005. Σημειώνεται ότι η ενίσχυση της τραπεζικής διαμεσολάβησης στον τομέα των χορηγήσεων συνδέεται και αυτό το έτος με τη ραγδαία αύξηση

των χορηγήσεων λιανικής τραπεζικής, ειδικά σε ξένο νόμισμα, εξέλιξη που απηχεί την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στο τραπεζικό σύστημα. Συγκεκριμένα, οι χορηγήσεις προς τα νοικοκυριά κατέγραψαν μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 89,3% στο διάστημα των τελευταίων έξι ετών, με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου τους ως προς το ΑΕΠ στο 11,8% στο τέλος του 2006 από 1,1% το 2000.

Παρόλα αυτά το ύψος των πιστώσεων προς τον ιδιωτικό τομέα εξακολουθεί να είναι πολύ χαμηλό σε όλες τις Βαλκανικές χώρες, συγκριτικά με τα ευρωπαϊκά δεδομένα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.



Όμως, ο υψηλός ρυθμός αύξησης των πιστώσεων, αν και σε μεγάλο βαθμό οι αυξήσεις αυτές είναι αποτέλεσμα της χαμηλής βάσης εκκίνησης, ανησυχεί τις Κεντρικές τράπεζες των χωρών αυτών και τους διεθνείς

Οργανισμούς, ιδιαίτερα όσον αφορά τον πιστωτικό κίνδυνο που αναλαμβάνουν οι τράπεζες .

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. ΕΣΥΕ, Αναθεώρηση ΑΕΠ, 10/2006
2. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Εαρινή Έκθεση για την Ελληνική Οικονομία», Μάιος 2007
3. Alpha Bank, «Οικονομικό Δελτίο», τεύχος 100, Δεκέμβριος 2006
4. Εθνική Τράπεζα, «South Eastern Europe and Mediterranean Emerging Market Economies Bulletin», 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

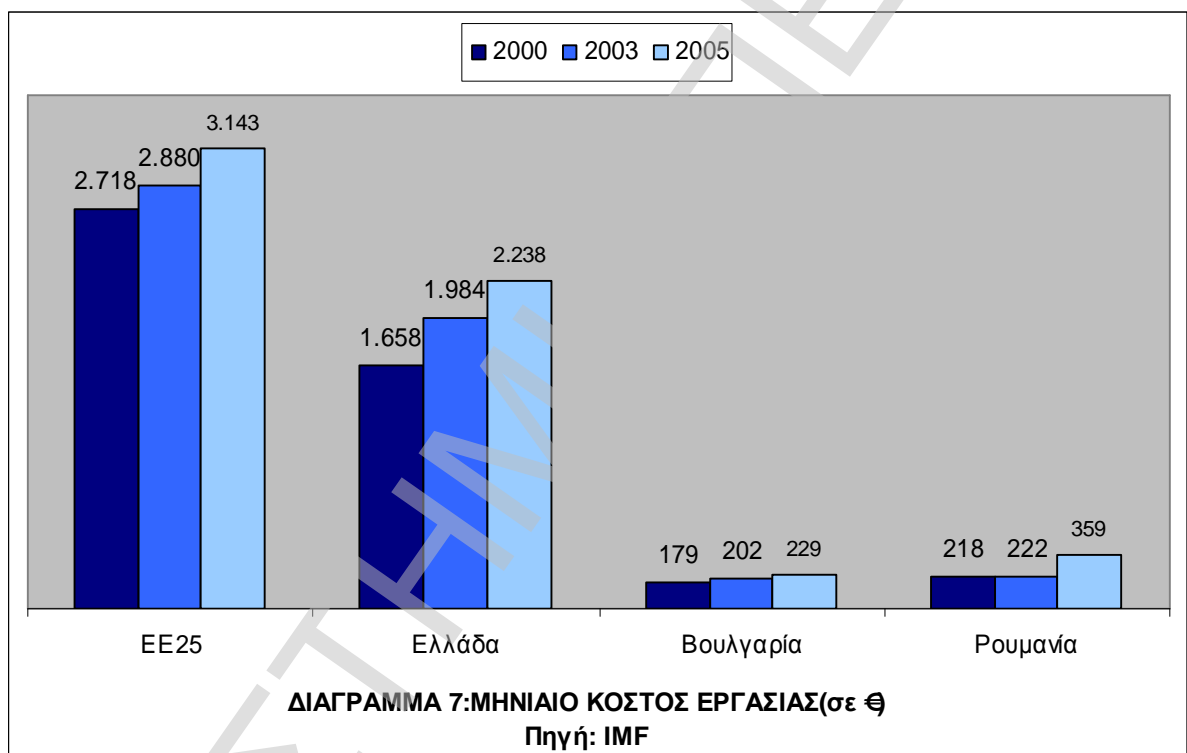
3.1 ΕΙΣΟΔΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ

Η στρατηγική ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων και γενικότερα της ελληνικής οικονομίας περνά μέσα από την επέκτασή τους στα Βαλκάνια. Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας καθίσταται σήμερα πλεονέκτημα στην προσπάθεια για οικονομική ανάπτυξη. Βέβαια, η Ελλάδα είναι σχετικά αποκομμένη από τα βιομηχανικά κέντρα και τις αγορές της Δυτικής Ευρώπης γεγονός που εν μέρει εξηγεί και τη σχετικά μικρή ενσωμάτωσή της στην Ευρωπαϊκή αγορά. Τώρα όμως η θέση της στα Βαλκάνια καθίσταται στρατηγική, καθώς βρισκόμαστε πολύ κοντά ή και συνορεύουμε με μια σειρά χωρών που αναπτύσσονται γρήγορα.

Η ένταξη νέων χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση - με πιο πρόσφατη εκείνη της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας - ενισχύει τις προσπάθειες ευρωπαϊκού προσανατολισμού και δημιουργεί σταδιακά ένα πιο σταθερό περιβάλλον για την οικονομική ανάπτυξη και συνεργασία των χωρών της Βαλκανικής.

Η ελληνική επέλαση στα Βαλκάνια ξεκίνησε δειλά 15-20 χρόνια πριν, από βιομηχανικές κυρίως επιχειρήσεις, οι οποίες προέρχονταν από τους κλάδους της κλωστοϋφαντουργίας (και γενικότερα της μεταποίησης) και των τροφίμων.

Δύο ήταν κυρίως οι λόγοι που υπαγόρευσαν στις ελληνικές επιχειρήσεις την επέκτασή τους ή - σε κάποιες περιπτώσεις - τη μεταφορά του συνόλου των δραστηριοτήτων τους στα Βαλκάνια και σε χώρες της ΝΑ Ευρώπης: το χαμηλό κόστος εργασίας (όπως καταγράφεται στο διάγραμμα 7 για την Ρουμανία και την Βουλγαρία σε σύγκριση με την ΕΕ και την Ελλάδα) και οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης των οικονομιών των χωρών της περιοχής. Επίσης, ρόλο σημαντικό είχε και η έλλειψη εγχώριου ανταγωνισμού.¹



Το ασταθές πολιτικό, οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, η γραφειοκρατία, τα υψηλά επίπεδα διαφθοράς και η περιορισμένη αγοραστική δύναμη δυσκόλεψε κατά πολύ την προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων σε αρκετές από τις αναδυόμενες αγορές των εν λόγω περιοχών. Με άλλα λόγια, σε πολλές περιπτώσεις το ρίσκο της επένδυσης ήταν υψηλό.

3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Οι ελληνικές επενδύσεις προς τις γειτονικές χώρες έχουν αυξηθεί σημαντικά με κύρια κατεύθυνση τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, τις δύο χώρες που εντάχθηκαν στην Ε.Ε , γεγονός που δημιουργεί ευμενέστερο επιχειρηματικό περιβάλλον με χαμηλότερο επενδυτικό κίνδυνο, αλλά και τη Σερβία, η οποία εκτός από τα σημαντικά περιθώρια, έχει και μεγαλύτερο πληθυσμιακό μέγεθος σε σχέση με την Αλβανία και τα Σκόπια. Σε αντιστοιχία με τη διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, οι επενδύσεις αυτές έχουν κατευθυνθεί κύρια σε κλάδους υπηρεσιών, ενώ η βιομηχανία έχει απορροφήσει μόνο το 15% περίπου του συνόλου των εκροών επενδύσεων. Σημαντικές επενδύσεις έχουν γίνει στον τομέα του εμπορίου, των τηλεπικοινωνιών , τις κατασκευές, και των τραπεζών. Η στρατηγική διείσδυσης υλοποιείται είτε με την εξαγορά εγχώριων επιχειρήσεων, είτε με την ίδρυση νέων μονάδων .

Σύμφωνα με τα όσα ανέφερε πρόσφατα η υπουργός Εξωτερικών, κ. Ντόρα Μπακογιάννη ², οι ελληνικές επενδύσεις στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων, του Εύξεινου Πόντου και της Τουρκίας ανέρχονται σήμερα σε 14 δισ. ευρώ. Οι επενδύσεις αυτές έχουν δημιουργήσει τουλάχιστον 200 χιλ. θέσεις εργασίας στις χώρες της περιοχής, ενώ η Ελλάδα είναι πρώτη σε ξένες άμεσες επενδύσεις σε Αλβανία, Σκόπια και Σερβία. Κατέχει, επίσης, τη δεύτερη θέση στη Ρουμανία και την τρίτη στη Βουλγαρία και είναι από τους δυναμικότερους επενδυτές στη Βοσνία Ερζεγοβίνη.

Η σημασία των ελληνικών επενδύσεων στην ΝΑ Ευρώπη υποεκτιμάται από τα στοιχεία του ισοζυγίου πληρωμών, καθώς μέρος τους έχει χρηματοδοτηθεί είτε από τοπικούς πόρους π.χ. επανεπένδυση κερδών είτε με κεφάλαια που αντλήθηκαν από τρίτες χώρες. Ήδη, οι άμεσες επενδύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων κατά την τελευταία μόνο πενταετία ανέρχονται σε 5 δισ. ευρώ και αντιστοιχούν στο 25% περίπου του συνόλου των άμεσων ξένων επενδύσεων στις χώρες της βαλκανικής, ποσοστό που αναμένεται να ενισχυθεί τα επόμενα χρόνια.

Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΒΕΑ³, σήμερα, στην ΝΑ Ευρώπη δραστηριοποιούνται περίπου 3.500 ελληνικές επιχειρήσεις και 1.000 υποκαταστήματα ελληνικών τραπεζών .

Στην Αλβανία η ελληνική επενδυτική παρουσία αριθμούσε 220-250 επιχειρήσεις στις αρχές του 2005, σύμφωνα με στοιχεία της Πρεσβείας της Ελλάδος στα Τίρανα (γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων). Οι σημαντικότερες ελληνικές επενδύσεις αφορούν στους τομείς τραπεζών, τηλεπικοινωνιών, εργοληψίας και κατασκευών, καπνού, καυσίμων, κλωστοϋφαντουργίας, τροφίμων, ειδών ένδυσης και υπόδησης

Οι επενδύσεις, τις οποίες έχει πραγματοποιήσει η Ελλάδα στη Σερβία, την κατατάσσουν στις πρώτες θέσεις στον κατάλογο των ξένων επενδυτών και αφορούν σε πολλούς τομείς, ιδιαίτερα στις τράπεζες, τις τηλεπικοινωνίες, την ενέργεια, τη βιομηχανία τροφίμων κ.λπ. Αξίζει να επισημανθεί, ότι ελληνικό ενδιαφέρον υπάρχει στην παρούσα φάση για τη δρομολογούμενη

ιδιωτικοποίηση του σερβικού ομίλου πετρελαιοειδών NIS. Το ενδιαφέρον τους έχουν εκδηλώσει τα Ελληνικά Πετρέλαια.

Στην Βουλγαρία οι επενδύσεις της Ελλάδας διαμορφώθηκαν σε 207 εκατ. δολάρια το πρώτο εξάμηνο του 2006, έναντι 257 εκατ. δολάρια στο σύνολο του 2005. Μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη Βουλγαρία είναι οι Vivartia, Coca - Cola 3E, Cosmote - Γερμανός, Intracom Holdings, S&B, Τιτάν κ.ά.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ελληνική επενδυτική παρουσία και στη Ρουμανία. Η χώρα μας κατατάσσεται μεταξύ των πρώτων ξένων επενδυτών με συνολικό ελληνικό επενδυμένο κεφάλαιο που υπολογίζεται σε πάνω από 3 δισ. ευρώ. Παρουσία στην εν λόγω χώρα έχουν, μεταξύ άλλων, οι εταιρείες, Ευκλείδης, Προοδευτική, Θεμελιοδομή, Αθηνά, Lamda Investments, Γρηγόρης Μικρογεύματα, Αλουμύλ κ.ά.

Οι ελληνικές επενδύσεις προς τις χώρες της Βαλκανικής χερσονήσου και της ΝΑ Ευρώπης είναι συνεχείς και αυξανόμενες. Μάλιστα τους τελευταίους μήνες πολλές εταιρείες από τον χώρο του εμπορίου, της βιομηχανίας, της υγείας, ακολουθώντας το παράδειγμα των ελληνικών τραπεζών, επενδύουν στη γεωγραφική αυτή περιοχή. Ενδεικτικά αναφέρονται οι επενδύσεις των κάτωθι εταιριών .⁴

Η Sprider προχώρησε πρόσφατα στην επέκταση της αλυσίδας καταστημάτων της στη Βουλγαρία, με την λειτουργία ενός νέου καταστήματος στη Σόφια.

Νέες επενδύσεις στην αγορά της Ρουμανίας προωθεί η Elmec Sport, μέσω της θυγατρικής της Elmec Romania. Η εταιρεία θα συμμετέχει με 30% στην ανέγερση ενός εμπορικού κέντρου στη ρουμανική πόλη Κραϊόβα μαζί με την εταιρεία MicroCom DOI, η οποία εδρεύει στο Βουκουρέστι.

Ο Όμιλος Φουρλής, διατηρώντας το franchise της InterIKEA ανέλαβε την ανάπτυξη ενός ακόμη καταστήματος IKEA, αυτή τη φορά στη Βουλγαρία. Παράλληλα, ο όμιλος επέκτεινε τη δραστηριότητα της αλυσίδας εμπορίας αθλητικών ειδών Intersport στη Βουλγαρία.

Τα Βαλκάνια αποτελούν στρατηγικό στόχο και για την Ηλεκτρονική Αθηνών, η οποία εκτός του ήδη υπάρχοντος καταστήματος στο Βελιγράδι ερευνά τη σερβική αγορά για τη μίσθωση και δεύτερου καταστήματος.

Η Τιτάν πρόκειται να προχωρήσει στην δημιουργία εργοστασίου παραγωγής τσιμέντου στην Αλβανία, καθώς υπέβαλε πρόσφατα σχετική αίτηση προς τις αρμόδιες αρχές της χώρας. Η Τιτάν ήδη εξάγει ποσότητες τσιμέντου στην Αλβανία, ενώ διαθέτει δύο εργοστάσια τσιμέντου στις γειτονικές χώρες της Σερβίας και τα Σκόπια.

Επεκτατικές βλέψεις στην αλβανική αγορά έχει και το ιδιωτικό νοσηλευτικό ίδρυμα, Υγεία, καθώς προχώρησε πρόσφατα στην υπογραφή συμφωνίας, με στόχο τη λειτουργία νοσηλευτικού ιδρύματος στην τοπική αγορά. Η εταιρεία εξετάζει επίσης, τις προοπτικές ανάπτυξης δικτύου παροχής υπηρεσιών υγείας σε Σκόπια και Μαυροβούνιο.

Από τις οικονομικές εκθέσεις των ελληνικών εταιριών βλέπουμε μια αύξηση του ποσοστού των πωλήσεων που προέρχονται από τις αναδυόμενες ευρωπαϊκές αγορές. Με το 25% των πωλήσεων της να προέρχεται από τη ΝΑ Ευρώπη σημαντική παρουσία έχει η COSMOTE, με 18% έκθεση σε Κεντρική , ΝΑ Ευρώπη και Τουρκία ξεχωρίζει η EUROBANK, ενώ 5% παρουσία στην ΝΑ Ευρώπη έχει η ΓΕΚ. Με 75% του κύκλου εργασιών της να οφείλεται στην παρουσία της στην Τουρκία και την ΝΑ Ευρώπη φιγουράρει η INTPALOT, ενώ ο ΜΑΪΛΛΗΣ έχει 15%, η ΜΗΧΑΝΙΚΗ 22% σε ΝΑ Ευρώπη και Κοινοπολιτεία Ανεξαρτήτων Κρατών, η ΕΘΝΙΚΗ με το 30% των πωλήσεων να προέρχονται από την Τουρκία και την ΝΑ Ευρώπη καθώς και της ΠΕΙΡΑΙΩΣ, της ΤΕΡΝΑ, και του ΤΙΤΑΝ με 15%,5% και 17% αντίστοιχα έκθεση στις αγορές της «Νέας Ευρώπης» .⁵

3.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Η διεύρυνση των δραστηριοτήτων των ελληνικών επιχειρήσεων προς τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης θα προσφέρει απτά οφέλη τόσο στην ελληνική οικονομία όσο και στις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Η ενίσχυση των οικονομιών τους θα έχει σαν τελικό αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για ελληνικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ειδικότερα, όσο περισσότερο οι ελληνικές επιχειρήσεις διεισδύουν στις χώρες αυτές, τόσο μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης θα κατευθύνεται στην Ελλάδα γιατί όπως είναι φυσικό οι ελληνικές επιχειρήσεις θα εισάγουν τα προϊόντα της μητρικής εταιρίας. Σε μεγάλο βαθμό, η αλλαγή της κατεύθυνσης του ελληνικού εμπορίου προς τις όμορες χώρες είναι ήδη εμφανής. Οι εξαγωγές που κατευθύνονται προς αυτές αυξήθηκαν στο 12% των ελληνικών εξαγωγών, από 4% το 1990.

Η Ελλάδα σε πολλές από τις χώρες αυτές είναι από τους κυριότερους εξαγωγείς, με ακραίο παράδειγμα τα Σκόπια, όπου τα ελληνικά προϊόντα καλύπτουν το ένα πέμπτο των συνολικών εισαγωγών της χώρας και έτσι η Ελλάδα είναι με διαφορά ο σημαντικότερος προμηθευτής. Παράλληλα έχουμε μια γρήγορη αύξηση των εισροών αμοιβών κεφαλαίου και επιχειρηματικότητας από τις χώρες αυτές, καθώς μετά την πρώτη περίοδο που απαιτούσε υψηλές δαπάνες εγκατάστασης, οι επενδύσεις αρχίζουν να γίνονται επικερδείς.

Για τις επιχειρήσεις αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για την προώθηση πάσης φύσεως συνεργασιών με επιχειρήσεις ξένων κρατών, κοινοτικές και μη. Οι τελευταίες ενδιαφέρονται, κυρίως, να αξιοποιήσουν τις ελληνικές εμπειρίες, προκειμένου να διεισδύσουν στη βαλκανική αγορά με το μικρότερο δυνατό επιχειρηματικό κίνδυνο. Ειδικότερα σε ότι αφορά τις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρίες, τα οφέλη τους δεν περιορίζονται μόνον στην αύξηση των πωλήσεων και της λειτουργικής κερδοφορίας τους, αλλά επεκτείνονται στην καταγραφή σημαντικών χρηματιστηριακών κερδών.

Σε έκθεση της Citigroup αναφέρεται πως οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για υπεραποδόσεις βρίσκονται στην ΝΑ Ευρώπη. Όποιες εταιρίες της αγοράς της Δυτικής Ευρώπης έχουν σημαντική έκθεση σε αυτήν την περιοχή, αναμένεται να είναι πρωταγωνιστές των αποδόσεων στα χρηματιστήρια. Σύμφωνα με την έκθεση το σύνολο των ευρωπαϊκών εταιριών που έχουν σημαντική έκθεση σε αυτές τις αγορές φτάνει τις 79, η παρουσία 12 ελληνικών εισηγμένων είναι σημαντική. Έτσι οι ελληνικές εταιρίες θα είναι από τις περισσότερο ωφελημένες καθώς θα δουν τις αποδόσεις των μετοχών τους να ενισχύονται σημαντικά.⁶

Η επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων προς τα Βαλκάνια συμβάλλει στην ενίσχυση των επιχειρήσεων αυτών, προς όφελος και του συνόλου της οικονομίας. Η μεταφορά παραγωγικών δραστηριοτήτων προς γειτονικές χώρες δεν είναι καταστροφή, όπως συχνά λέγεται, αλλά μπορεί να αποτελέσει τη βάση για ισχυροποίηση της οικονομίας.

Η επιλογή δεν είναι ανάμεσα στο αν οι δραστηριότητες αυτές θα μείνουν στην Ελλάδα ή θα μεταφερθούν στο εξωτερικό αλλά ανάμεσα στο αν θα διακοπούν ολοσχερώς ή θα μεταφερθούν σε κάποια γειτονική χώρα. Η μετακίνηση όμως αυτή , σε εποχές ανοικτών συνόρων και διεθνοποίησης των οικονομικών σχέσεων, όχι μόνον δεν μπορεί να αποτραπεί, αλλά αποτελεί και τη μόνη λύση ιδιαίτερα όσον αφορά τις επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας για τη διατήρηση και βελτίωση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας τους , που αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης και υγιούς ανάπτυξης , μιας και η Ελλάδα έχασε προ πολλού το σχετικό πλεονέκτημα στην παραγωγή αγαθών έντασης εργασίας.

Με τη μεταφορά δραστηριοτήτων στις γειτονικές χώρες θα μπορέσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να εισδύσουν σε μια νέα και αναπτυσσόμενη αγορά και να αποκτήσουν καλύτερη γνώση του τι απαιτούν οι εκεί καταναλωτές. Με τη αύξηση της παραγωγής εκεί θα μπορέσουν και οι ελληνικές επιχειρήσεις να επωφεληθούν από κάποιες οικονομίες κλίμακας και σκοπού. Φυσικά, οι επιδόσεις σε πολιτικό, οικονομικό και θεσμικό επίπεδο διαφέρουν από χώρα σε χώρα και σε μερικές από αυτές, τα προβλήματα είναι ακόμα πολλά.

Συνολικά, η αναδιάρθρωση της παραγωγής θα βοηθήσει στην επιβίωση των επιχειρήσεων αυτών και στην Ελλάδα θα διατηρηθούν οι δραστηριότητες που απαιτούν πιο εξειδικευμένο και καλύτερα αμειβόμενο προσωπικό στα κεντρικά γραφεία, στις ερευνητικές μονάδες, στις διευθύνσεις εμπορίας και μάρκετινγκ των εταιριών. ⁷

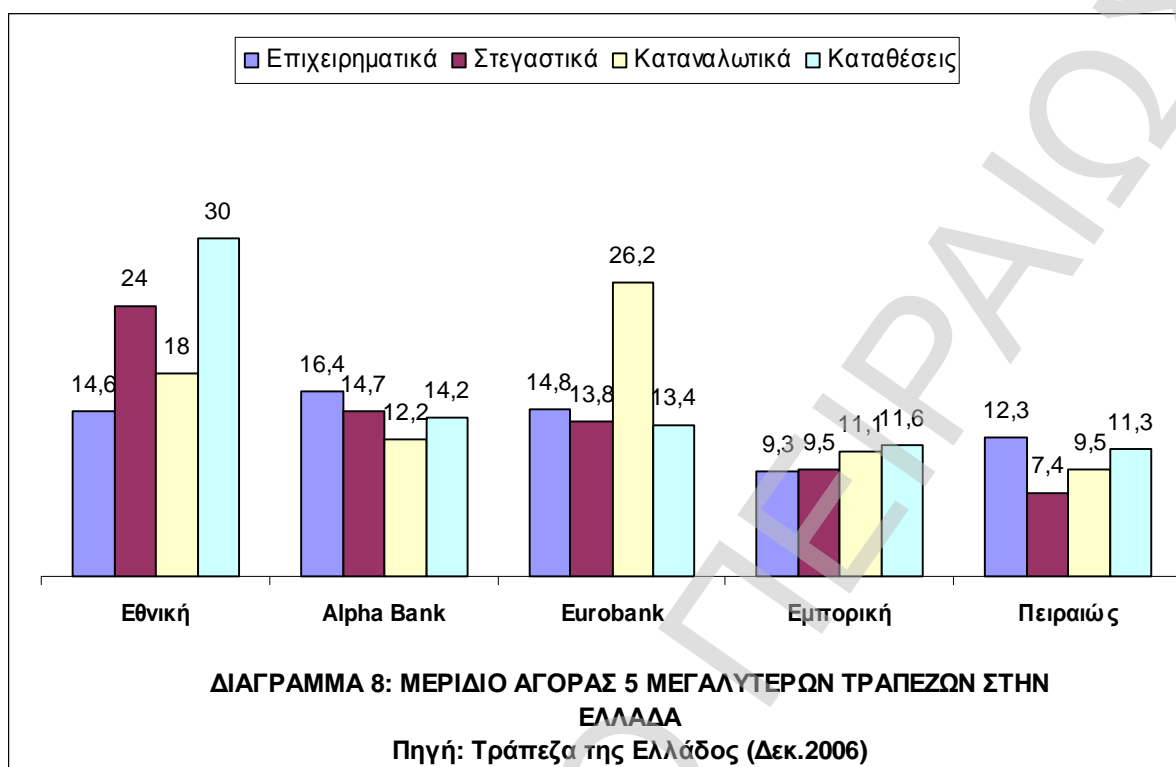
ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Κεφαλάς Χ., Ελληνική Επιχειρηματικότητα στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, Καθημερινή, 30/01/2007
2. Μπακογιάννη θ., Ομιλία στην εκδήλωση Money and Market show , 2007
3. ΕΒΕΑ, acci.gr, Οι Ελληνικές επιχειρήσεις συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, 2/2007
4. Πάντζιου Ε. , Ελληνική Επέλαση στα Βαλκάνια και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, Επιλογή, 01/03/2007
5. Reporter.gr, Οι Ελληνικές μετοχές που περιορίζουν το ρίσκο των ξένων στην Ανατολική Ευρώπη, 19/03/2007
6. Citigroup, European Portofolios Strategic, 3/2007
7. Κούρταλης Ε., Η Ελλάδα ως εφελτήριο ιδιωτικών επενδυτικών δραστηριοτήτων σε χώρες των Βαλκανίων, 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ

4.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα επί σειρά ετών παρουσιάζει θετική πορεία, ιδίως μετά την ολοκλήρωση της απελευθέρωσης της λειτουργίας του στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και την ένταξη της Ελλάδος στη ζώνη του ευρώ το 2001. Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν σε μεγάλη υποχώρηση των επιτοκίων και στη μείωση του συναλλαγματικού κινδύνου, ενώ συνέβαλαν στην εδραίωση ενός πιο σταθερού μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Θετική επίδραση στη τραπεζική δραστηριότητα, ιδίως στην πιστωτική επέκταση, άσκησαν επίσης η επίτευξη υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης και η αυξημένη ρευστότητα των τραπεζών λόγω της σημαντικής μείωσης των υποχρεωτικών καταθέσεων τους στην Τράπεζα της Ελλάδος.¹ Στο διάγραμμα 8 καταγράφονται τα μερίδια αγοράς, στους κυριότερους τομείς των τραπεζικών εργασιών, των 5 μεγαλύτερων τραπεζών που ελέγχουν πάνω από το 80% της ελληνικής αγοράς.



Η αποτελεσματικότητα και η κεφαλαιακή επάρκεια του τραπεζικού συστήματος ενισχύθηκαν από διαρθρωτικές μεταβολές .Σ' αυτές περιλαμβάνονται οι εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών, οι ιδιωτικοποιήσεις κρατικών τραπεζών ενώ η πρόοδος της τεχνολογίας επέτρεψε την προσφορά νέων προϊόντων, τον περιορισμό του λειτουργικού κόστους και την ανάπτυξη νέων μεθόδων διαχείρισης κινδύνων, συμβάλλοντας έτσι στον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της οικονομικής θέσης του πιστωτικού συστήματος. Σύμφωνα με την αξιολόγηση που κάνει η Τράπεζα της Ελλάδος, η έκθεση των ελληνικών τραπεζών στον πιστωτικό κίνδυνο αγοράς παραμένει σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, ενώ η αποδοτικότητα και η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών παρέχουν ικανοποιητικό περιθώριο για τη διασφάλιση της σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.

Στην ανάπτυξη των ελληνικών τραπεζών αναμένεται να συμβάλουν η προβλεπόμενη περαιτέρω διεθνοποίηση τους και η επέκταση της δραστηριότητας τους σε πιο σύνθετα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και σε αγορές που χαρακτηρίζονται από υψηλότερη μεταβλητότητα. Αυτό, συνεπάγεται όμως και αυξημένους κινδύνους λόγω και του εντεινόμενου ανταγωνισμού και της αβεβαιότητας ως προς τις μελλοντικές οικονομικές εξελίξεις. Γι' αυτό το λόγο, έχει ιδιαίτερη σημασία η αναγνώριση και η αποτελεσματική τιμολόγηση και διαχείριση των κινδύνων και η ουσιαστική ενσωμάτωση τους στους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων των τραπεζών.²

4.2 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Σήμερα, όλα τα στοιχεία δείχνουν πως η ελληνική αγορά περνάει σε φάση ωρίμανσης. Η εποχή της αμέριμνης ανάπτυξης των εγχώριων τραπεζών φτάνει στο τέλος της καθώς η επιβράνδυση των ρυθμών αύξησης των δανείων σε συνδυασμό με τη σημαντική μείωση των περιθωρίων κέρδους των τραπεζών λόγω της έντασης του ανταγωνισμού, αλλά και τις υψηλού κόστους θεσμικές αλλαγές που προκαλεί η εφαρμογή των κανόνων του νέου εποπτικού πλαισίου (Βασιλεία II), καθιστούν την κερδοφορία μια ολοένα και πιο δύσκολη υπόθεση. Αναπόφευκτα θα πρέπει να εμπλακούν σε μια μάχη αρπαγής πελατών άλλων τραπεζών, προσπάθεια που θα οδηγήσει σε περαιτέρω συρρίκνωση των επιτοκιακών περιθωρίων.

Αναπτυξιακή διέξοδος για τις εγχώριες τράπεζες αποτελεί η επέκταση στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Μια μεγάλη γεωγραφική έκταση που οριοθετείται από την Ουκρανία έως την Τουρκία και την Κύπρο και περιλαμβάνει επτά βαλκανικές χώρες. Το ευνοϊκό επενδυτικό περιβάλλον, οι ενθαρρυντικές προοπτικές για τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης και η γεωγραφική εγγύτητα είναι οι βασικοί λόγοι που ωθούν τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για επενδύσεις στη περιοχή.

Οι εγχώριες τράπεζες έχουν ήδη δημιουργήσει ισχυρές βάσεις στις γειτονικές χώρες, ωστόσο απαιτείται ακόμη πολλή δουλειά ώστε οι κινήσεις που έχουν γίνει να αποφέρουν πραγματικά κέρδη, αλλά και να μην ανατραπούν από τις κινήσεις που πραγματοποιούν οι μεγάλες ευρωπαϊκές τράπεζες. Ήδη το μεγάλο ενδιαφέρον και η επιθετική διάθεση των ξένων για την περιοχή έχουν οδηγήσει τις αποτιμήσεις των τοπικών τραπεζών στα ύψη αναχαιτίζοντας τις φιλοδοξίες των εγχώριων τραπεζών.³

Ο βαθμός διείσδυσης των ελληνικών τραπεζών ποικίλλει από χώρα σε χώρα. Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην τραπεζική αγορά της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας λόγω της ένταξής τους στην ΕΕ και της προόδου που έχουν πραγματοποιήσει στις διαρθρωτικές αλλαγές. Σημαντική διείσδυση έχει σημειωθεί επίσης στην τραπεζική αγορά της Αλβανίας, της Σερβίας και των Σκοπίων, ενώ τελευταία το ενδιαφέρον έχει εστιαστεί και στην αγορά της Τουρκίας. Έως το τέλος του 2006, οι ελληνικές τράπεζες διέθεταν στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης 26 θυγατρικές τράπεζες και δίκτυα

υποκαταστημάτων με περίπου 1.100 υπηρεσιακές μονάδες, στις οποίες απασχολούνταν περίπου 18.000 εργαζόμενοι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΝΑΕ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2006	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
ΚΥΠΡΟΣ	12	3
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	39	6
ΑΛΒΑΝΙΑ	16	4
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	39	5
ΣΕΡΒΙΑ	39	6
ΣΚΟΠΙΑ	21	2

Πηγή: Τράπεζες

Σύμφωνα με στοιχεία της Τραπέζης της Ελλάδος, η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του συνόλου των τελικών χρηματοδοτικών ανοιγμάτων τους προς τις χώρες αυτές στο 58,4% των ιδίων κεφαλαίων τους και το 4,8% του ενεργητικού τους στο τέλος του 2005. Οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν πλέον σημαντικό μερίδιο αγοράς με μεγαλύτερο μερίδιο στα Σκόπια (26% ως προς το ενεργητικό), τη Βουλγαρία (20%) και την Αλβανία (17%) και μικρότερο μερίδιο στη Ρουμανία (12%) και τη Σερβία (11%).

Λόγω του μικρού μεγέθους της εγχώριας αγοράς και της αναμενόμενης έντασης του ανταγωνισμού, η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό τις επιτρέπει να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης που παρέχουν αυτές οι αγορές, να διαφοροποιήσουν τις πηγές εσόδων και να

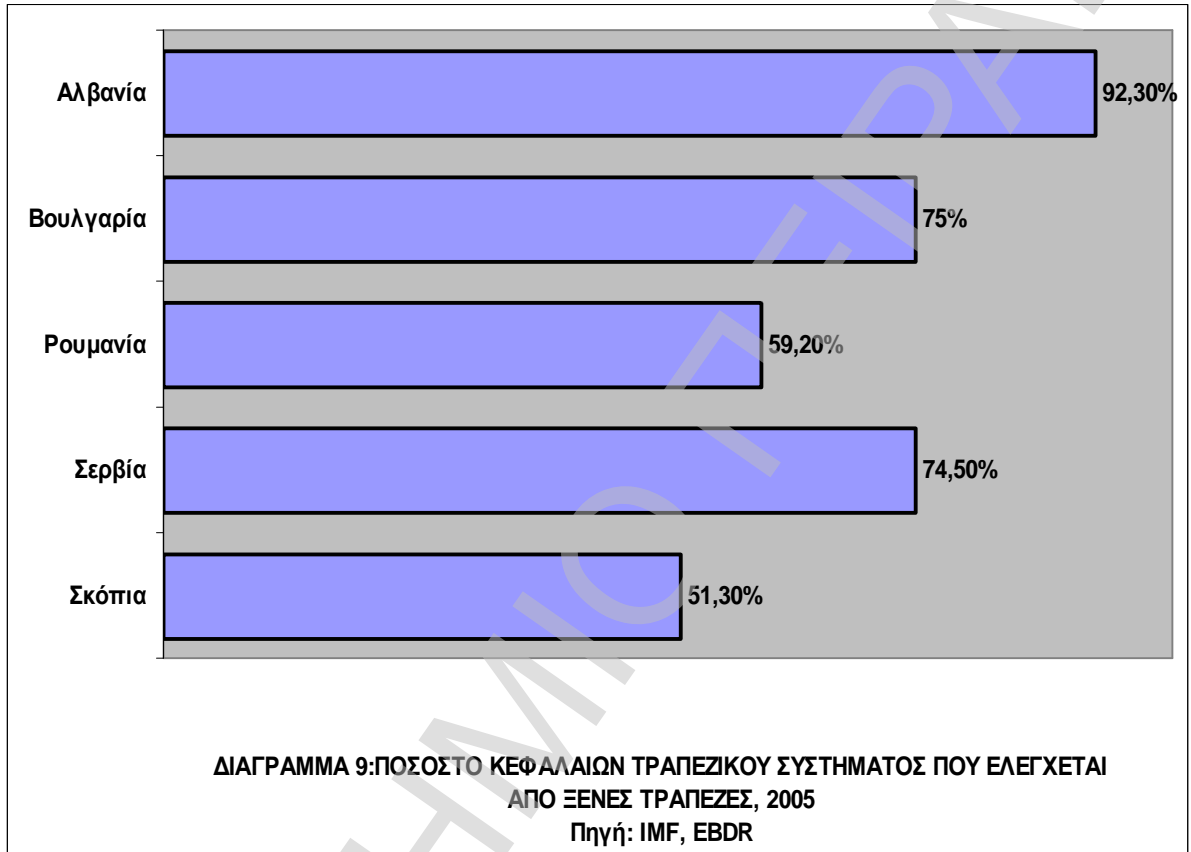
αυξήσουν το μέγεθος τους, το οποίο παραμένει μικρό συγκρινόμενο με το μέσο μέγεθος των τραπεζών στις χώρες της ΕΕ.

Η επέκταση των δραστηριοτήτων των ελληνικών τραπεζών έχει συμβάλει ήδη στη βελτίωση των αποτελεσμάτων τους. Τα ακαθάριστα έσοδα από τις δραστηριότητες στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης ως ποσοστό των συνολικών εσόδων προσέγγισαν το 10% το 2005 με τις συνολικές επενδύσεις να ξεπερνούν τα 2 δισ. ευρώ, ενώ υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών καθώς ο δανεισμός του ιδιωτικού τομέα ως ποσοστό του ΑΕΠ παραμένει σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από ότι στην Ελλάδα και τη ζώνη του ευρώ.

Το ευνοϊκό περιβάλλον που οδηγεί σε σημαντική αύξηση της τραπεζικής κερδοφορίας αναμένεται ότι θα συνεχιστεί τα επόμενα χρόνια παράλληλα με τη βελτίωση της σύνθεσης του ενεργητικού, τη μετατόπιση των δανειοδοτήσεων προς υψηλού περιθωρίου δάνεια σε εγχώριο νόμισμα καθώς και την αναμενόμενη επιβράδυνση της συμπίεσης των περιθωρίων.

Σε ορισμένες βαλκανικές χώρες οι ιδιωτικοποιήσεις έχουν σχεδόν ολοκληρωθεί και ο βαθμός ιδιωτικού ελέγχου του τραπεζικού κλάδου βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα έως και 90% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος. Η είσοδος ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 9, καθώς και η ανάπτυξη νέων τοπικών τραπεζών θα μειώσει ακόμα πιο πολύ το μερίδιο αγοράς για τις τράπεζες κρατικών συμφερόντων που απέμειναν. Το επόμενο στάδιο, και λόγω του

μικρού βαθμού συγκέντρωσης του κλάδου, θα είναι οι εγχώριες συγχωνεύσεις και εξαγορές στις οποίες θα εξαναγκασθούν οι τράπεζες με μικρά μερίδια αγοράς.



Η εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα, όπως αποτυπώνεται στο λόγο των καταθέσεων σε εγχώριο νόμισμα επί του συνόλου των καταθέσεων, έχει ενισχυθεί στις περισσότερες χώρες, παρά το γεγονός ότι ο λόγος αυτός σπάνια υπερβαίνει το 60-70%. Παρά ταύτα, λόγω και του πολλαπλάσια υψηλότερου ρυθμού πιστωτικής επέκτασης παρατηρείται έλλειψη ρευστότητας σε πολλές χώρες γεγονός που βάζει τις τράπεζες με μεγάλα μερίδια αγοράς σε καταθέσεις σε εγχώριο νόμισμα σε πλεονεκτική θέση. Γι' αυτό οι ελληνικές τράπεζες θα χρειαστεί να επεκταθούν γρήγορα και να αποκτήσουν το κατάλληλο μέγεθος ώστε να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στις εξελίξεις.⁴

4.3 Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Συνολικά οι πέντε μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες (Εθνική, Eurobank, Εμπορική, Πειραιώς, Alpha bank) έχουν μακρόχρονη και όχι περιστασιακή επενδυτική στρατηγική, σχεδιάζοντας συνεχώς νέες κινήσεις για τους επόμενους μήνες, αντιμετωπίζοντας την ΝΑ Ευρώπη ως το φυσικό χώρο ανάπτυξης των εργασιών τους με στρατηγικό στόχο την ολοένα και μεγαλύτερη συμμετοχή της κερδοφορίας από το εξωτερικό στη συνολική κερδοφορία τους. Οι ελληνικές τράπεζες τα τελευταία χρόνια επέλεξαν επιθετικότερη πολιτική διείσδυσης, κυρίως στις πολλά υποσχόμενες αγορές των βαλκανικών χωρών, με τη μορφή στις περισσότερες των περιπτώσεων, εξαγορών εγχώριων τραπεζών που διέθεταν εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων αλλά και με την αυτόνομη ανάπτυξη.

Όμως το ενδιαφέρον για τις αγορές των Βαλκανίων δεν εκδηλώνεται μόνο από τις ελληνικές τράπεζες αλλά και από τράπεζες της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης που επιθυμούν και επιδιώκουν την είσοδο τους σε μια αγορά με πληθυσμιακή βάση που ανέρχεται στα 100 εκατομμύρια κατοίκους, διαβλέπουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης των χρηματοπιστωτικών εργασιών καθώς θα αναπτύσσονται οι οικονομίες, θα αυξάνουν τα εισοδήματα και επομένως οι ανάγκες των ιδιωτών και των επιχειρήσεων για τραπεζικά προϊόντα θα μεγαλώνουν, ενώ στοχεύουν και στην χρηματοδότηση μεγάλων δημοσίων έργων.

Οι ιδιωτικοποιήσεις στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης βρίσκονται ήδη σε προχωρημένο στάδιο, καθώς τα 2/3 του ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος, περίπου το 67% του συνόλου, ελέγχεται από τράπεζες του εξωτερικού. Τράπεζες από την Αυστρία ελέγχουν το 25%, από την Ελλάδα το 13%, από την Ιταλία το 13% και από άλλες χώρες το 16% του συνόλου του ενεργητικού. Τα υψηλότερα ποσοστά ιδιωτικών τραπεζών καταγράφονται στην Αλβανία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Σκόπια.⁵

4.3.1 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εθνική Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ισχυρό όμιλο στην περιοχή (Βουλγαρία, Σκόπια, Ρουμανία, Κύπρος), ενισχύοντας τη θέση της μέσω επιλεκτικών εξαγορών και οργανικής ανάπτυξης. Έχει εδραιώσει τη θέση της και στόχος της είναι η περαιτέρω ενδυνάμωση της μέσω της ενσωμάτωσης των πρόσφατων εξαγορών σε Σερβία και Τουρκία για την αξιοποίηση όλων των σχετικών συνεργιών. Βάσει του επιχειρηματικού της σχεδίου, αναμένεται ότι τα κέρδη που προέρχονται από την ΝΑ Ευρώπη θα υπερδιπλασιαστούν κατά την επόμενη τριετία.

Ο όμιλος διαθέτει 352 καταστήματα εκ των οποίων τα 95 δημιουργήθηκαν τους τελευταίους δώδεκα μήνες, ενώ με την εξαγορά της Voynodanska στη Σερβία προστέθηκαν άλλα 168 ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό των καταστημάτων στα 520, προσεγγίζοντας το μέγεθος του δικτύου στην Ελλάδα.

Σε αυτά θα πρέπει να προστεθούν και τα 309 καταστήματα στη Τουρκία μετά την απόκτηση της Finansbank. Τα καθαρά κέρδη μετά φόρων των μονάδων της ΝΑ Ευρώπης για το 2006 ανήλθαν σε 108 εκατ. ευρώ αυξημένα κατά 47% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Οι χορηγήσεις στη περιοχή παρουσίασαν αύξηση το 2006 της τάξης του 44% φτάνοντας τα 3,1 δισ. ευρώ, με τη λιανική τραπεζική να αποτελεί τη κινητήρια δύναμη και να αυξάνεται 52% σε σχέση με το 2005.⁶

Σύμφωνα με το business plan της τράπεζας έως το 2009 το 30% των εσόδων του ομίλου θα προέρχεται από τη Τουρκία, το 13% από την περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και το 57% από την Ελληνική αγορά, τα καταστήματα θα ανέλθουν στα 750 ενώ ο αριθμός των υπαλλήλων θα προσεγγίσει τους 8.500 από 4.500 το 2006.⁷

4.3.2 EUROBANK

Η Eurobank έχει σημαντική παρουσία στη Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, ενώ το 2006 εισήλθε στην αγορά της Τουρκίας, της Ουκρανίας καθώς και στη Πολωνία. Οι επενδύσεις του ομίλου εκτός Ελλάδος ανήλθαν σε 1 δισ. ευρώ το 2006 και μεταφράζονται σε 790 καταστήματα και 8.000 εργαζομένους, οι χορηγήσεις έφτασαν τα 3,8 δισ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 131%, τα οργανικά έσοδα έφτασαν τα 296 εκατ. ευρώ από 192 εκατ. ευρώ το 2005 και τα κέρδη ανήλθαν στα 29 εκατ. ευρώ.

Στη Βουλγαρία ο όμιλος προέβη στην εξαγορά της DZI Bank η οποία μετά την ενοποίηση της με την Bulgarian Postbank θα ενισχύσει ακόμα περισσότερο τη παρουσία στη χώρα κατακτώντας τη τέταρτη θέση στη βουλγαρική αγορά και θα αριθμεί 280 καταστήματα. Στην Τουρκία προχώρησε στην εξαγορά της Tekfenbank το Μάιο του 2006. Ακόμη στη Σερβία ολοκλήρωσε με επιτυχία την απορρόφηση της Nationala Stedionica Banca, ενώ αποτελεί τη πρώτη ελληνική τράπεζα στην αγορά της Ουκρανίας μετά την εξαγορά της Unniversal Bank. Τέλος ο όμιλος ξεκίνησε την αυτόνομη ανάπτυξη του το Φεβρουάριο του 2006 στη Πολωνία.⁸

4.3.3 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εμπορική τράπεζα αναπτύσσει δραστηριότητα μέσω θυγατρικών τραπεζών στην περιοχή NA Ευρώπης με 43 καταστήματα. Διαθέτει 7 καταστήματα στην Αλβανία, 16 καταστήματα στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία έχει 8 καταστήματα και τέλος στη Κύπρο 12 καταστήματα.

Δραστηριοποιούνται στη λιανική τραπεζική και την επιχειρηματική πίστη ενώ για το 2007 επιδιώκεται επέκταση των εργασιών με στόχο την ισχυρή οργανική ανάπτυξη στις χώρες αυτές, ανοίγοντας 265 νέα καταστήματα και αυξάνοντας τη δύναμη του προσωπικού της κατά 2.250 άτομα μέσα στα επόμενα 5 χρόνια, με επενδύσεις της τάξης των 55 εκατ. ευρώ.

Η Εμπορική θα αποτελέσει την αιχμή του δόρατος για τον γαλλικό όμιλο της Credit Agricole στις χώρες της NA Ευρώπης, μεταφέροντας τα προϊόντα και

την τεχνογνωσία των εξειδικευμένων θυγατρικών του ομίλου της Credit Agricole σε μία περιοχή με μεγάλες και ευνοϊκές προοπτικές ανάπτυξης.⁹

4.3.4 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ο όμιλος της τράπεζας Πειραιώς έχει ισχυρή παρουσία στις γειτονικές βαλκανικές χώρες, (Ρουμανία, Αλβανία, Βουλγαρία, Σερβία) με 183 καταστήματα, παράλληλα έχει αναπτύξει δραστηριότητα και στην Αίγυπτο . Η δραστηριότητα της στο εξωτερικό συμπεριλαμβάνει το 13% των καταθέσεων ,το 14% των χορηγήσεων και το 9% των καθαρών κερδών του ομίλου, από τα οποία το 7% προέρχεται από τη ΝΑ Ευρώπη, παρουσιάζοντας αύξηση το 2006 κατά 16%, 57% και 74% αντίστοιχα σε σχέση με το 2005 .¹⁰

Σύμφωνα με το business plan 2007-2010, κύριος στόχος του ομίλου είναι η ενίσχυση και η εξάπλωση της παρουσίας της με 580 νέα καταστήματα σε 7 χώρες, με περισσότερους από 3.000 νέους υπαλλήλους, φτάνοντας συνολικά τους 6.500 εργαζομένους και με σημαντική συνεισφορά 25% στα καθαρά κέρδη από τις διεθνείς δραστηριότητες .

Στα άμεσα σχέδια της τράπεζας μέσα στο α΄ εξάμηνο του 2007 είναι να αυξήσει τον αριθμό των υποκαταστημάτων στη Σερβία από 25 σε 45 σε τρεις πόλεις της χώρας και στο Βελιγράδι, καθώς και στη Βουλγαρία η θυγατρική Piraeus Bank Bulgaria προχωρά σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά 10 εκατ. ευρώ για την χρηματοδότηση αναπτυξιακών

προγραμμάτων. Η τράπεζα σχεδιάζει να προσθέσει 30 νέα υποκαταστήματα στο δίκτυο της την ερχόμενη διετία φτάνοντας τα 100 έως το τέλος του 2008.¹¹

4.3.5 ΟΙ ΞΕΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Κυριότεροι ανταγωνιστές των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης με μεγαλύτερα μερίδια αγοράς στις περισσότερες χώρες είναι :

- Η αυστριακή Erste Bank, κατέχει την 1^η θέση στην Ρουμανία μετά την εξαγορά της BCR (της μεγαλύτερης τράπεζας της χώρας δημοσίου ενδιαφέροντος που ιδιωτικοποιήθηκε) και συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 14%.
- Η αυστριακή Raiffeisen Zentral Bank, κατέχει την 1^η θέση στην Αλβανία, την 1^η στη Σερβία και τη 3^η στη Ρουμανία και συγκεντρώνει μερίδιο στη περιοχή βάσει ενεργητικού 11%.
- Η γαλλική Societe Generale, κατέχει τη 2^η θέση στη Ρουμανία και συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 9%.
- Η ιταλική UniCredito, κατέχει την 1^η θέση στη Βουλγαρία και συγκεντρώνει μερίδιο αγοράς στη περιοχή βάσει ενεργητικού 8%.
- Η ουγγρική OPT Bank, κατέχει τη 2^η θέση στη Βουλγαρία με συνολικό μερίδιο στη περιοχή βάσει ενεργητικού 4%.
- Η ιταλική Banca Intesa, κατέχει τη 2^η θέση στη Σερβία.¹²

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Γκαργκάνας Ν., Εξελίξεις και προοπτικές του τραπεζικού τομέα, 28/06/2006
2. Γκαργκάνας Ν, Greece and southeastern Europe: economic reform and Banking prospects, 05/12/2006
3. Παπαιωάνου Γ., Στα Βαλκάνια μεταφέρεται το πεδίο επιχειρηματικής αντιπαράθεσης των τραπεζιτών, Το Βήμα, 11/02/2007
4. Εθνική Τράπεζα, Economic-Banking-Financial market developments and Prospects, 05/2006
5. Εμπορική Τράπεζα, Greek banks and European banks: penetration in SE Europe, 09/2006
6. Εθνική Τράπεζα, αποτελέσματα 2006
7. Εθνική Τράπεζα, business plan 2007-2009
8. Eurobank, αποτελέσματα 2006
9. Εμπορική Τράπεζα, αποτελέσματα 2006
10. Τράπεζα Πειραιώς, αποτελέσματα 2006
11. Τράπεζα Πειραιώς, business plan 2007
12. Alpha Bank, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών, 12/2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

5.1.1 Η ΜΕΧΡΙ ΤΩΡΑ ΠΟΡΕΙΑ

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα. Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου "Ι. Φ. Κωστοπούλου" μετονομάστηκε σε "Τράπεζα Καλαμών". Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε " Τράπεζα Εμπορικής Πίστης ". Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε "Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως", αργότερα, το 1972 σε "Τράπεζα Πίστεως" και τέλος το Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως.

Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης και στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται Alpha Bank.

Σήμερα, η Alpha Bank είναι η δεύτερη σε μέγεθος εμπορική τράπεζα στην Ελλάδα και η πρώτη ιδιωτική.

Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων

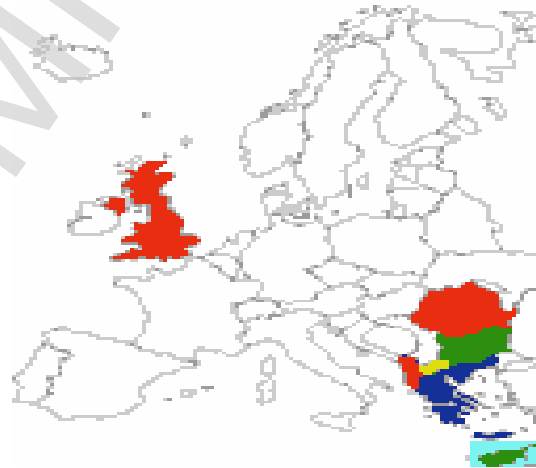
προϊόντων, όπως για παράδειγμα το home banking με το Alphaphone για τραπεζικές υπηρεσίες με το τηλεφώνο, το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές με τον προσωπικό υπολογιστή, το Alpha Web Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet και το Alpha Bank m-Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου. Αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

Με τις εταιρίες του Ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως:

- χρηματοδοτικές, με τις εταιρίες Alpha Leasing και ABC Factors
- χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, με την Alpha Finance, την Alpha Finance U.S, την Alpha Asset Management A.E.Δ.A.K. και την Αναπτυξιακή Διαχείρισης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος
- επενδύσεων με, την Alpha Ventures και την Ιονική Συμμετοχών
- παροχής υπηρεσιών με την Ευρυμάθεια.
- ασφαλίστων με την Alpha Ασφαλιστική.
- κτηματικές με την Alpha Αστικά Ακίνητα
- ξενοδοχειακές με την Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις.

5.1.2 ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή τραπεζική αγορά, με παρουσία στην Κύπρο (Alpha Bank Κύπρος), στη Ρουμανία (Alpha Bank Romania), στο Λονδίνο (Κατάστημα Λονδίνου, Alpha Bank London), στη Σερβία (Alpha Bank Srbija A.D.), στην Αλβανία (δίκτυο 13 Καταστημάτων), στο Jersey (Alpha Bank Jersey), στη Βουλγαρία (δίκτυο 51 Καταστημάτων), στη Π.Γ.Δ.Μ. (Alpha Bank A.D. Skopje) και στη Νέα Υόρκη (Alpha Finance U.S.), ενώ τον Νοέμβριο του 2006 εξαγόρασε το 50% της Alternatif Bank, ιδιοκτησίας του ομίλου Analodu, ενός από τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς ομίλους της Τουρκίας. Το δίκτυο της Τραπέζης στην Ελλάδα αριθμεί 386 καταστήματα και στο εξωτερικό 270.



5.1.3 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η Alpha Bank αξιοποιεί εξειδικευμένο προσωπικό και νέες τεχνολογίες προσαρμόζοντας σταθερά τις θέσεις εργασίας στα δεδομένα της αγοράς. Ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού στον όμιλο κατά την 31.12.2006 ανήρχετο σε 12.069 άτομα έναντι 11.484 το 2005 σημειώνοντας αύξηση 5%. Στην Ελλάδα το προσωπικό μειώθηκε κατά 187 άτομα και αριθμεί 8.017 άτομα, ενώ στο εξωτερικό προσελήφθηκαν 770 άτομα, για την κάλυψη των αναγκών που προκαλεί η ταχεία ανάπτυξη και ανήλθε σε 4.052.

Σήμερα, ποσοστό 62% του συνόλου των υπαλλήλων που απασχολούνται στον όμιλο είναι κάτοχοι τίτλου σπουδών τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, η μέση ηλικία έχει διαμορφωθεί σε 40,8 έτη, ενώ ο αριθμός των γυναικών αντιπροσωπεύει το 60% των απασχολούμενων.

5.1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Το 2006 η τράπεζα παρουσίασε για άλλη μια χρονιά υψηλή κερδοφορία σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και σε μια περίοδο που εφαρμόζει φιλόδοξο πρόγραμμα περαιτέρω ανάπτυξης στο εξωτερικό, αλλά και αναδιοργάνωσης στο εσωτερικό. Στον πίνακα 6 παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά μεγέθη για το 2006 σε αντιπαράθεση με το 2005.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ALPHA BANK ΕΤΟΥΣ 2006

(Ποσά σε εκατ. Ευρώ)	Μεταβολή %	2006	2005
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ			
Σύνολο Ενεργητικού	13,2	49.800	44.007
Δάνεια και Απαιτήσεις κατά Πελατών	17,8	32.223	27.357
Υποχρεώσεις προς Πελάτες	16,8	31.015	26.547
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	23,2	2.740	2.225
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ			
Σύνολο Εσόδων	15,1	1.942	1.687
Σύνολο Εξόδων	11,1	887	798
Κέρδη Αναλογούντα στους Μετόχους	24,6	626	502
Βασικά Κέρδη ανά Μετοχή (σε Ευρώ)	27,2	1,59	1,25
Μέρισμα ανά Μετοχή (σε Ευρώ)	25,0	0,75	0,60
ΔΕΙΚΤΕΣ			
Καθαρό Περιθώριο Επιτοκίου		3,1%	3,2%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων		26,8%	23%
Τακτικά Έξοδα/Τακτικά Έσοδα		45,7%	47,3%
Δείκτης Συνολικής Κεφαλαιακής Επάρκειας		12,9%	13,5%
Δείκτης Βασικών Κεφαλαίων (TIER I)		10,2%	10,4%

Πηγή: Alpha Bank

5.2. Η ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

Με τους αναπτυξιακούς δείκτες να διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα, τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις να έχουν προχωρήσει σε σημαντικό βαθμό και τα έργα υποδομής να ολοκληρώνονται με ταχύ ρυθμό, οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης παρουσιάζουν μια δυναμική που τις καθιστά ιδιαίτερα ελκυστικές στους ξένους επενδυτές. Ιδιαίτερως στο χρηματοοικονομικό τομέα, όπου το επίπεδο αναπτύξεως είναι πολύ χαμηλό και τα περιθώρια είναι υψηλά, υπάρχουν πολύ καλές προοπτικές καθώς η ζήτηση για μεγάλος εύρος

χρηματοοικονομικών υπηρεσιών θα αυξάνεται με υψηλό ρυθμό τα επόμενα έτη.

Αυτοί οι λόγοι καθιστούν την ισχυροποίηση της παρουσίας της τράπεζας στην περιοχή να εντάσσεται στους πρωταρχικούς στρατηγικούς της στόχους. Η Alpha Bank πρωτοστατεί στην προσπάθεια των ελληνικών τραπεζών να αναπτυχθούν με ταχύ ρυθμό στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης και της ευρύτερης περιοχής, προκειμένου να αξιοποιηθούν εγκαίρως οι ευκαιρίες που δημιουργούνται.

Παρά το μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέχει στην Ελλάδα, η μικρή ελληνική αγορά σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό, καθιστά αναγκαία την είσοδο σε ξένες αγορές με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη.

5.2.1 ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΣΤΑΘΜΟΙ

Η Alpha Bank έχει ήδη αξιοσημείωτη παρουσία στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης . Παρακάτω γίνεται μια αναφορά στα βασικά βήματα εξάπλωσης της στις χώρες που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί.

- 1994: ιδρύθηκε στη Ρουμανία η Banca Bucuresti από την Alpha Bank με την συμμετοχή του EBRD και Ελλήνων επιχειρηματιών.
- 1998: άνοιξε το πρώτο κατάστημα της τράπεζας στα Τίρανα.
- 1998: ίδρυση της Alpha Bank Limited στην Κύπρο μετά την εξαγορά του 82,5% της Lombard Natwest Bank.

- 1999: απόκτηση της Ιονικής Τράπεζας και ενσωμάτωση του καταστήματος της Σόφιας στο δίκτυο της τράπεζας.
- 2000: απόκτηση της πλειοψηφίας του μετοχικού κεφαλαίου της Kreditna Banka στα Σκόπια.
- 2002: άνοιξε το πρώτο κατάστημα της τράπεζας στο Βελιγράδι.
- 2005: απόκτηση της πλειοψηφίας των μετοχών της Jubanka A.D. στη Σερβία.

Η Alpha Bank προέβλεψε νωρίς τις αλλαγές που λάμβαναν χώρα στις αναδυόμενες αγορές της ΝΑ Ευρώπης και εισήλθε νωρίς στην περιοχή. Στη δεκαετία του 1990, η επέκτασή της στις χώρες της Ρουμανίας, Βουλγαρίας, Αλβανίας και Κύπρου είχαν ως κοινό σημείο την κατανόηση των πολιτικών και ρυθμιστικών διαδικασιών καθώς και των παραγόντων ζήτησης που επικρατούσαν εκείνη την περίοδο. Κατάφερε να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις τάσεις της τραπεζικής βιομηχανίας σε συνδυασμό με τον επενδυτικό κίνδυνο κάθε χώρας. Η δεύτερη δεκαετία της επέκτασης της Alpha Bank (2000-2010) στα Σκόπια, τη Σερβία και την Τουρκία χαρακτηρίζεται από την κατάλληλη χρονικά έναρξη των επενδυτικών της σχεδίων και από την προσπάθεια της για την σταδιακή εδραίωση και αναγνώριση του εταιρικού της ονόματος.

5.2.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Για το 2006, τα κέρδη προ φόρων από τις εργασίες της τράπεζας στη ΝΑ Ευρώπη ανήλθαν σε 70 εκατ. Ευρώ (+20,3%). Το δίκτυο της ενισχύθηκε με 94 νέα Καταστήματα και αριθμεί 270 . Το άνοιγμα νέων καταστημάτων ήδη συντελεί στην αύξηση των χορηγήσεων (+35,8%) σε 4 δισ. ευρώ μέγεθος που αντιστοιχεί στο 12% του συνόλου των χορηγήσεων του ομίλου. Εξίσου σημαντική αύξηση σημείωσαν και οι καταθέσεις (+37,8%), με τα υπόλοιπα να διαμορφώνονται σε 3,6 δισ. ευρώ.

Ειδικά στις αγορές των Βαλκανίων, η στεγαστική και καταναλωτική πίστη επεκτάθηκε κατά 130,3% και 54,7% αντιστοίχως.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΝΟΤΙΟΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

(Ποσά σε εκατ. Ευρώ)	Μεταβολή %	2006	2005
Λειτουργικά Έσοδα	16,0	248,4	214,1
Λειτουργικά Έξοδα	13,9	153,6	134,8
Ζημιές Απομειώσεως	17,5	24,8	21,1
Κέρδη προ Φόρων	20,3	70,0	58,1
Απόδοση Εποπτικών Κεφαλαίων	---	27,0%	25,6%
Σταθμισμένα στοιχεία Ενεργητικού	24,8	3.417	2.737
Έξοδα / Έσοδα	---	61,8%	63,0%
Χρηματοδοτήσεις	35,8	3.988	2.936

Πηγή: Alpha Bank

Το συνολικό μερίδιο αγοράς της τράπεζας στη ΝΑ Ευρώπη ανέρχεται σε 5,8% αγοράς ¹.

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η στρατηγική της Alpha Bank έχει ως στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών της, παράλληλα με τη διεύρυνση στις τοπικές αγορές, την ικανοποίηση των εργαζομένων της, με την παροχή ιδανικών συνθηκών εργασίας και των μετόχων της, με την επίτευξη ισχυρής κερδοφορίας.

Επιχειρησιακό όραμα της είναι η μετεξέλιξη του ομίλου σε ισχυρό περιφερειακό χρηματοοικονομικό οργανισμό στη ΝΑ Ευρώπη με την ανάδειξη της σε κατεξοχήν τράπεζα του μεσαίου χώρου, κυρίως επιχειρήσεων αλλά και ιδιωτών.

Η στρατηγική της είναι προσηλωμένη στις αρχές της αξιοπιστίας, της ακεραιότητας και της εμπιστοσύνης καθώς και τη καθιέρωση της ως παροχέα υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικών προϊόντων.

5.3.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ALPHA BANK ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Η Alpha Bank για την επέκταση των δραστηριοτήτων της στη ΝΑ Ευρώπη ακολούθησε συνδυασμό στρατηγικών που περιλάμβανε την ίδρυση, την εξαγορά και την οργανική ανάπτυξη τραπεζικών μονάδων. Η στρατηγική

αυτή επιτρέπει την αύξηση των εργασιών κατά τρόπο σταθερό και αποτελεσματικό, χωρίς την ανάληψη υψηλών κινδύνων .

Για την εξάπλωση στη Τουρκία επιλέχθηκε το σχήμα ενός δυναμικού joint venture με ένα μεγάλο τουρκικό όμιλο επιχειρήσεων.

Έντονη είναι και η χρήση του μάρκετινγκ που δεν περιορίζεται μόνο στα διαφημιστικά μηνύματα για την τράπεζα. Τώρα επιστρατεύεται για τον σχεδιασμό τραπεζικών προϊόντων και καταστημάτων. Η τράπεζα ακολουθεί μια στρατηγική δυναμικής αναπτύξεως του δικτύου καταστημάτων στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, διότι παραμένουν το βασικό μέσο πώλησης των προϊόντων. Τέλος , στη στρατηγική της εντάσσεται και η βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της για προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ικανού προσωπικού, καθώς και η επένδυση σε νέα τεχνολογία ώστε να στηρίξει τις δραστηριότητες που δημιουργούν έσοδα για την τράπεζα, διατηρώντας παράλληλα την αύξηση του κόστους υπό έλεγχο.

5.3.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΟΜΗ- ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Οι πολιτικές είναι κανόνες που εκφράζουν τα όρια μέσα στα οποία θα λάβει χώρα η δράση, δηλαδή είναι γενικές διακηρύξεις που καθοδηγούν τη σκέψη και τις ενέργειες κατά τη λήψη των αποφάσεων.²

Εξετάζοντας τη στρατηγική μιας επιχείρησης σε σχέση με την διοικητική δομή της και την λήψη των αποφάσεων συναντάμε τη θεωρία της κεντροποίησης, που αναφέρεται στη συγκέντρωση όλων των δραστηριοτήτων σε ένα άτομο³. Αυτός πιθανόν να είναι ο λόγος που η θεωρία αυτή θεωρείται η προγενέστερη από όλες τις

διαδικασίες αποφάσεων. Επιπλέον, η θεωρία, δίνει περισσότερο έμφαση για τα όρια της συγκεντρωτικότητας παρά για τις μορφές της. Ο προσωρινός χαρακτήρας της κεντροποίησης δείχνει ότι το χρονικό σημείο των αποφάσεων εξαρτάται από τον άνθρωπο που ερμηνεύει τα προβλήματα, δίνει λύσεις και προτείνει εναλλακτικά σενάρια. Το πλεονέκτημα αυτής της κατάστασης βασίζεται στην ικανότητα της άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, όσο ο αριθμός των αποφάσεων που παίρνονται παραμένει χαμηλός και το περιεχόμενο γίνεται κατανοητό από αυτόν που παίρνει τις αποφάσεις.

Η οργανωτική δομή της τράπεζας έχει μεγάλη επίδραση στη διοικητική συμπεριφορά της. Αυτό έχει να κάνει τόσο με την άτυπη όσο και με την τυπική οργανωτική της δομή. Όσον αφορά τις διεθνείς δραστηριότητες της Alpha Bank, οι πρακτικές της στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης έχουν κοινή οικονομική και περιφερειακή πολιτική ενώ η μητρική τράπεζα της Αθήνας έχει τον πρωταρχικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη την οργανωτική δομή της Alpha Bank, οι άνθρωποι που παίρνουν τις αποφάσεις για τη διεθνή στρατηγική είναι η ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη, όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος, οι Γενικοί Διευθυντές, ο Οικονομικός Διευθυντής, ο Διευθυντής Επιχειρησιακού Σχεδιασμού. Επίσης, η Διεύθυνση Διεθνών Δραστηριοτήτων είναι υπεύθυνη για την εποπτεία της διεθνοποίησης της πολιτικής της τράπεζας και της εφαρμογής της από τις επιμέρους μονάδες. Ταυτόχρονα, οι κατά τόπους διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις μέχρι κάποιου σημείου καθώς και για τις καθημερινές λειτουργίες.

5.3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΤΗΣ ALPHA BANK ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Με σκοπό να παρουσιάσουμε μια βαθύτερη ανάλυση του τραπεζικού συστήματος στην ΝΑ Ευρώπη , θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Βασισμένοι στους Johnson and Scholes ⁴, σύμφωνα με τον Porter, πέντε χαρακτηριστικά της βιομηχανικής δομής μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα μιας εταιρίας να διατηρήσει και να αποφέρει έσοδα. Αυτά είναι τα κάτωθι: προϋποθέσεις εισόδου, δύναμη ανταγωνιστικότητας, εμπόδια από υποκατάστατα καθώς και συσχέτιση δύναμης καταναλωτών και προμηθευτών.

Οι δύο βασικές θεωρίες έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι οι εταιρίες –μέλη ενός κλάδου ομοιάζουν όσον αφορά τις πηγές στρατηγικής και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Η άλλη θεωρία περιγράφει ότι παρά το γεγονός ότι σε μια βιομηχανία εμπλέκονται ετερογενείς πηγές, αυτό δε θα κρατήσει για πολύ, αφού οι πηγές που χρησιμοποιούνται στη στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα ρευστές. Στην προσπάθειά μας να αναλύσουμε τον τραπεζικό τομέα στην ΝΑ Ευρώπη, τις προοπτικές που έχει και την είσοδο της Alpha Bank στην αγορά, θα βασιστούμε στο μοντέλο του Porter.

5.3.3.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

Οι παράγοντες που επηρέασαν τη στρατηγική της Alpha Bank για την δραστηριοποίηση της στην ΝΑ Ευρώπη , ήταν οι ακόλουθοι:

Η εξυπηρέτηση των πελατών που είχε στην περιοχή, η προσέλκυση νέας πελατείας από την τοπική αγορά, η δημιουργία ενός δυναμικού προφίλ της τράπεζας μέσω των χρηματοοικονομικών της δεικτών και της εξάπλωσης του δικτύου της στην περιοχή, η αύξηση του μεριδίου αγοράς της, η εκμετάλλευση των υψηλών περιθωρίων κέρδους που υπήρχαν στις αγορές αυτές .

Οι απαντήσεις στην ερώτηση «γιατί να επενδύσει στη ΝΑ Ευρώπη» είναι οι ακόλουθες:

Η βελτίωση των πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος στην περιοχή στην οποία η τράπεζα επρόκειτο να αναπτυχθεί και να ανταγωνισθεί σε συνδυασμό με τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης είναι δύο από τους βασικούς λόγους για τους οποίους η Alpha Bank αποφάσισε να επενδύσει στην περιοχή. Επιπλέον, στην απόφαση αυτή της τράπεζας συνέβαλαν και η προώθηση σημαντικών μεταρρυθμίσεων (νομικό και φορολογικό καθεστώς, προοπτικές για ξένες επενδύσεις), η εφαρμογή νέων προγραμμάτων (μέσω EBRD, World Bank, IMF) μαζί με τη στενή συνεργασία αυτών των χωρών με την Ελλάδα και την προοπτική της ένταξης τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Όλα τα παραπάνω, οδήγησαν στη ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανίας, του εμπορίου, του χρηματοοικονομικού και κατασκευαστικού τομέα, στη διεύρυνση της παρουσίας των ελληνικών

επιχειρήσεων στην περιοχή και στη σημαντική αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος που είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών.⁵

5.3.3.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ

Η επέκταση της Alpha Bank δεν ήταν μια εύκολη απόφαση για τη διοίκηση της τράπεζας. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα ήταν το αυξημένο κόστος που απαιτείται για την επέκταση στη ΝΑ Ευρώπη.

Για παράδειγμα γίνεται μια παράθεση των θεμάτων που έπρεπε να αντιμετωπιστούν κατά την είσοδο στην αγορά της Σερβίας.

Το κατάστημα του Βελιγραδίου, όπως κάθε νέο κατάστημα, είχε πολύ υψηλό κόστος αφού απαιτούσε την ανεύρεση νέου κτιρίου, εξοπλισμού και προσωπικού. Ένα άλλο δίλημμα που αντιμετώπιζε η Alpha Bank ήταν το εάν θα έπρεπε να καλύψει τις θέσεις εργασίας με Έλληνες ή Σέρβους υπαλλήλους. Στο τέλος, το κατάστημα επανδρώθηκε με Σέρβους που είχαν εκπαιδευτεί στην Ελλάδα. Το πρόβλημα ήταν ότι έπρεπε να αλλάξει η εργασιακή τους νοοτροπία και συμπεριφορά και να δουλεύουν όσο και οι Έλληνες συνάδελφοί τους με σκοπό να δημιουργήσουν ένα επικερδές κατάστημα και το πέτυχαν. Επιπροσθέτως, ο οξύς ανταγωνισμός στην περιοχή εντάθηκε από την είσοδο ξένων τραπεζών αφού μεγάλο μέρος του πληθυσμού καθώς και βιομηχανικών προγραμμάτων εγκαταστάθηκαν στο Βελιγράδι.

Ένα άλλο πρόβλημα είχε να κάνει με το μάρκετινγκ, την ανάπτυξη του δικτύου της τράπεζας, των σημείων δηλαδή διανομής και πώλησης των προϊόντων . Πόσα καταστήματα πρέπει να ανοίξουν σε μία πόλη με πληθυσμό δύο εκατομμυρίων και ποια προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να προσφερθούν στους πελάτες. Όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, η Alpha Bank αποφάσισε να προωθήσει στους πελάτες της στη Σερβία παρόμοια προϊόντα με αυτά που παρέχονται στην Ελλάδα όπως πιστωτικές κάρτες, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια και άλλα.

Το γεγονός ότι η Σερβία ήταν μια αναδυόμενη αγορά δεν βοήθησε την Alpha Bank, τουλάχιστον στην αρχή, στο να ανοίξει πολλά καταστήματα στην περιοχή του Βελιγραδίου διότι η κίνηση αυτή θα είχε μεγάλο ρίσκο. Από την άλλη πλευρά, εάν αυτή η στρατηγική επέκτασης λάμβανε χώρα στην Ελλάδα, η Alpha Bank θα δημιουργούσε ένα δίκτυο 150 καταστημάτων σε μία πόλη δύο εκατομμυρίων ανθρώπων, πράγμα το οποίο συνέβη στη Θεσσαλονίκη.

Τέλος, ένα σημαντικό πρόβλημα είναι οι κυβερνητικοί περιορισμοί και παρεμβάσεις που χαρακτηρίζουν το τραπεζικό περιβάλλον στη ΝΑ Ευρώπη. Έτσι, η Εθνική Τράπεζα της Γιουγκοσλαβίας σταμάτησε να εκδίδει άδειες λειτουργίας με σκοπό να στηρίξει την πώληση των μέχρι τότε κρατικών τραπεζών και αυτών που αντιμετώπιζαν μεγάλα προβλήματα. Ως αποτέλεσμα αυτού, η είσοδος στη Σερβία περιορίστηκε στην εξαγορά μιας σερβικής πρώην κρατικής τράπεζας το 2002. Μια επιπλέον ευκαιρία εισόδου μπορούσε να δημιουργηθεί μέσω της συνεργασίας ή εξαγοράς μιας τοπικής

τράπεζας, τακτική που ακολούθησε η τράπεζα τόσο στα Σκόπια όσο και στη Σερβία.

5.3.3.3 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Κατασκευαστές, έμποροι λιανικής και διανομείς, έρχονται σε επαφή με πελάτες διαφορετικών προϊόντων που έχουν τη δύναμη να διαπραγματευτούν με αυτούς που αποφασίζουν για τις τιμές και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Η τράπεζα, για να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο των αγοραστών διενεργεί ελέγχους και έρευνες αγοράς με σκοπό να μετρούν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Ένα από τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ήταν ότι δεν είχαν πρόσβαση στο κεφάλαιο. Οι εμπορικές τράπεζες είχαν έλλειψη αξιόπιστης πελατείας λόγω της έλλειψης λογιστικών προτύπων, χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και απροθυμίας των επιχειρήσεων να αποκτήσουν συνεργασία με άλλες τράπεζες. Ειδικότερα, ο τομέας λιανικής τραπεζικής στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης άρχισε να αναπτύσσεται μετά την υιοθέτηση του ευρώ στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατά συνέπεια, οι καταθέσεις εκείνο το χρονικό διάστημα αυξήθηκαν σημαντικά και οι ξένες τράπεζες έκαναν σημαντική πρόοδο στη παροχή καταθετικών και χρηματοδοτικών προϊόντων.

Εκτιμάται ότι μελλοντικά ο ανταγωνισμός, στην συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, θα επηρεασθεί από την αύξηση της πίεσης από τους πελάτες, η οποία θα οδηγήσει σε περαιτέρω συμπίεση των περιθωρίων, ενώ έμφαση

θα δοθεί στην ανάπτυξη σύνθετων προγραμμάτων πιστότητας και επιβράβευσης πελατών.

Η τράπεζα θα εστιάσει τις προσπάθειές της στην αύξηση του αριθμού προϊόντων ανά πελάτη, η οποία θα επιτευχθεί μέσω διασταυρούμενων πωλήσεων και στο σχεδιασμό πακέτων-συνδυασμών προϊόντων, που θα παρέχουν προνομιακή τιμολόγηση στους πελάτες, σε σχέση με τη μεμονωμένη πώληση των συγκεκριμένων προϊόντων .

5.3.3.4 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Σε μια προσπάθεια να ορίσουμε τη σημασία του υποκατάστατου θα λέγαμε ότι είναι ένα προϊόν μιας άλλης τράπεζας που έχει ως χαρακτηριστικό την ικανοποίηση παρόμοιων αναγκών του πελάτη με αυτές που ικανοποιεί η τράπεζα στην οποία αναφερόμαστε. Όσον αφορά στον κίνδυνο των υποκατάστατων προϊόντων, αυτό θα εξαρτηθεί από το διαθέσιμο αριθμό των υποκατάστατων προϊόντων και πόσο εύκολα μπορούν αυτά να αντικατασταθούν από το προϊόν για το οποίο μιλάμε. Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια ευρέως αποδεκτά υποκατάστατα προϊόντα τραπεζικών υπηρεσιών ήρθαν στο προσκήνιο από τις συνεταιριστικές πιστωτικές ενώσεις (credit unions) που δημιουργήθηκαν στα χωριά με σκοπό να χορηγούν μικρά δάνεια σε γεωργούς. Επιπρόσθετα, credit unions δημιουργήθηκαν σε απομονωμένες περιοχές , όπου δεν έφθαναν οι τραπεζικές υπηρεσίες, με την υποστήριξη της Παγκόσμιας Τράπεζας. Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου κινδύνου η τράπεζα έχει επιλέξει την

ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων σε πολλές περιοχές των χωρών που δραστηριοποιείται λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, την αγοραστική δύναμη και τις ανάγκες του τοπικού πληθυσμού.

Γενικότερα, τα προϊόντα ελάχιστα διαφοροποιούνται από τράπεζα σε τράπεζα, όταν κάτι αληθινά καινοτομικό παρουσιαστεί στην αγορά ή προκύψει σαν αποτέλεσμα ωρίμανσης της, η «αντιγραφή» του είναι ζήτημα χρόνου, για παράδειγμα τα στεγαστικά δάνεια με προστασία επιτοκίου, ή τα στεγαστικά δάνεια σε ξένο νόμισμα.

5.3.3.5 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι αρχές όλων των χωρών της ΝΑ Ευρώπης και κυρίως των Βαλκανίων ακολούθησαν μια πολιτική ευρέων ιδιωτικοποιήσεων που θα βελτίωνε την κατάσταση στον τραπεζικό τομέα . Το γεγονός αυτό αποτέλεσε μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για αυτές τις χώρες για τη δημιουργία ενός ισχυρού και υγιούς τραπεζικού συστήματος. Η προθυμία και η κινητοποίηση των κεντρικών τραπεζών να μεταρρυθμίσουν τον χρηματοπιστωτικό τομέα φαίνεται μετά το 2000. Η προσπάθεια αυτή περιλάμβανε το κλείσιμο και την ιδιωτικοποίηση δημόσιων τραπεζών και την έκδοση αδειών λειτουργίας σε ξένες τράπεζες, όπως η Alpha Bank . Παρόλα αυτά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι ακόμη χαμηλή και σε αυτό συμβάλει και η ισχύς που έχει ο τραπεζικός κλάδος γενικότερα.

5.3.3.6 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Μερικά από τα πιο μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, κυρίως από τις χώρες της Ευρώπης, δραστηριοποιούνται στις χώρες που έχει παρουσία και η Alpha Bank και ασχολούνται με εργασίες retail και corporate banking, κατέχοντας ηγετική θέση όσον αφορά τον όγκο των καταθέσεων μετά την υιοθέτηση του ευρώ. Επιπλέον, μπορούμε να δούμε στοιχεία ανταγωνιστικότητας όσον αφορά τις τιμές, την προώθηση τη διαφήμιση και την ανάπτυξη του προϊόντος. Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα ισχυρός στο Βελιγράδι, στο Βουκουρέστι και τη Σόφια λόγω του μεγάλου αριθμού του πληθυσμού και την πληθώρα των βιομηχανιών που υπάρχουν σ' αυτές τις περιοχές. Επομένως, η Alpha Bank έχει να αντιμετωπίσει ισχυρό ανταγωνισμό από τις άλλες τράπεζες (Ελληνικές και Ευρωπαϊκές) στην περιοχή. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε πολύ σημαντικά συμπεράσματα για τη πιθανή στρατηγική της Alpha Bank στην χρηματοπιστωτική βιομηχανία της ΝΑ Ευρώπης. Παρόλο που θεωρείτο μεγάλη η απειλή εισόδου ξένων τραπεζών και η Alpha Bank γνώριζε αυτή την κατάσταση στην περιοχή, αποφάσισε να επεκταθεί και να δραστηριοποιηθεί στην περιοχή.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της τράπεζας, ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών θα κριθεί όχι μόνο σε προϊόντικό επίπεδο, αλλά και στην παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης, στη μετατροπή του τραπεζικού καταστήματος από κέντρο συναλλαγών σε χώρο παροχής χρηματοοικονομικών συμβουλών. Η διαφοροποίηση μεταξύ των τραπεζών, τα επόμενα χρόνια, θα έρθει από τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών,

τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την πώληση.

5.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Οι στόχοι εκφράζονται με τη μορφή πωλήσεων, κέρδους, μεριδίου αγοράς ή ποσοστού ανάπτυξης. Ένας καλός στόχος θα πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένος, μετρήσιμος, φιλόδοξος και εφικτός. Θα πρέπει επίσης να εκφράζεται ως αποτέλεσμα και να έχει συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο επίτευξης⁶.

Πρωταρχικός στόχος της τράπεζας για την ΝΑ Ευρώπη είναι η ανάπτυξη με ρυθμό υψηλότερο από εκείνο των τοπικών αγορών ώστε να ισχυροποιηθεί η θέση της και να αποκτήσει το μέγεθος εκείνο που θα την κατατάσσει στις πρώτες θέσεις της αγοράς με ηγετικό ρόλο. Οι επιμέρους τομείς των δραστηριοτήτων της Alpha Bank επιδιώκουν σαφείς στόχους απόκτησης νέων πελατών και κερδοφορίας ως συνάρτηση της στρατηγικής να ενισχυθούν τα μερίδια αγοράς στη λιανική τραπεζική με παράλληλη όμως διασφάλιση ελκυστικών περιθωρίων κέρδους και ισορροπίας στους αναλαμβανόμενους κινδύνους.

Έτσι θα επιτευχθεί ο στόχος για αυξανόμενη και σταθερή συμβολή στα αποτελέσματα του ομίλου.

Μέσα από την αξιοπιστία και τη διαφάνεια των συναλλαγών, την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, την καινοτομία, στοχεύετε η δημιουργία ενός ισχυρού brand name στην ΝΑ Ευρώπη.

5.5 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΜΕΣΟ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Ο Πίτερ Ντράκερ υποστήριξε στο βιβλίο του «Η Πρακτική του Μάνατζμεντ», ότι ο βασικός σκοπός οποιασδήποτε επιχείρησης είναι η απόκτηση πελατών και συνεπώς η επιχείρηση έχει δύο - και μόνο δύο - λειτουργίες: Μάρκετινγκ και Καινοτομία (Innovation). Σύμφωνα με τον Ντράκερ, η βασική φιλοσοφία του μάρκετινγκ της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών προσφέρει έναν απαραίτητο προσανατολισμό για οποιαδήποτε επιχείρηση. Με την καινοτομία, η επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάσει και να παραγάγει νέα και καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανικανοποίητες ανάγκες των πελατών και των οποίων η αναγνώριση ήταν αποτέλεσμα του προσανατολισμού της επιχείρησης στο μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ, λοιπόν, είναι αυτό που προσαρμόζει την όλη δραστηριότητα της επιχείρησης στις ανάγκες του πελάτη.⁷

Τα εργαλεία του μάρκετινγκ, όπως επίσης και το σύνολο των σύγχρονων μεθόδων επικοινωνίας και προβολής, αξιοποιούνται κατά κόρον και με αυξανόμενη ένταση από το 1999 και μετέπειτα από τις τράπεζες, περίοδος κατά την οποία έδωσαν έμφαση στη λιανική τραπεζική, αλλά και στην αύξηση της κερδοφορίας τους με τη χρήση της μεθόδου της διασταυρούμενης πώλησης, της επάλληλης δηλαδή πώλησης πέραν του ενός τραπεζικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης (το 2003) που ακολούθησε, συνέτεινε προς την ίδια κατεύθυνση.

Οι ελληνικές τράπεζες διαθέτουν πλέον μία ποικιλία προϊόντων, ενώ δεν είναι αμελητέες οι περιπτώσεις που η πρόσκτηση πελατείας επιτυγχάνεται μέσω της εισαγωγής με διαφορετική συσκευασία κλασικών ή προϊόντων που έχουν παλαιότερα εισαχθεί.⁸

Η τακτική αυτή ακολουθείται και από την Alpha Bank στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης ενώ παράλληλα μέσω του μάρκετινγκ διαπιστώνει τις νέες ανάγκες του κοινού, με βάση την εξέλιξη των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών της κάθε χώρας και μέσω νέων προϊόντων έρχεται να τις καλύψει.

5.5.1 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στις σημερινές έντονα ανταγωνιστικές παγκόσμιες αγορές, τα διευθυντικά στελέχη των τραπεζών αναζητούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Είναι εμφανές ότι η παγκοσμιοποίηση και η εξέλιξη της τεχνολογίας που οδηγούν σε αγορές χωρίς σύνορα, έχουν απαξιώσει τη σημασία των εθνικών συνόρων μιας χώρας ως παράγοντα καθορισμού διαφορετικών πρακτικών Μάρκετινγκ. Ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη χάραξη στρατηγικής για την κατάκτηση της παγκόσμιας αγοράς.

Η θετική επίδραση, που έχει ο προσανατολισμός στην αγορά, στην απόδοση της επιχείρησης εξηγείται από την ικανότητα των επιχειρήσεων που είναι προσανατολισμένες στην αγορά, να κατανοούν τις αγορές, να προσελκύουν και να διατηρούν πελάτες. Μάλιστα, η σχέση μεταξύ

προσανατολισμού στην αγορά και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης είναι πιο δυνατή για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε σχέση με τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στηρίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις που τους επιτρέπουν να προσαρμόζουν τις δυνατότητες και ικανότητές τους στις ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών, προσφέροντας τους υψηλή αξία (superior customer value).⁹

5.5.2 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου, η δυνατότητα προώθησης νέων προϊόντων του retail banking και υπηρεσιών σε υπάρχοντες πελάτες, η εύρεση νέων και κερδοφόρων πελατών, καθώς και η σύναψη προσωπικών σχέσεων μεταξύ τράπεζας και πελάτη αποτελούν τα πλέον κρίσιμα σημεία για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την τράπεζα.¹⁰

Το περιβάλλον της λιανικής τραπεζικής στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, με δεδομένο τον συνεχή αυξανόμενο ανταγωνισμό τόσο μέσω της εξυγίανσης τραπεζών όπου συμμετέχει το Δημόσιο όσο και μέσω της έλευσης ξένων επενδυτών, απαιτεί καινοτόμες προσεγγίσεις και πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές δεν έχουν να κάνουν μόνο με την ανεύρεση νέων στρατηγικών προώθησης των προϊόντων, αλλά και με τις παρεχόμενες υπηρεσίες εξυπηρέτησης και κάλυψης των αναγκών του σύγχρονου πελάτη -

καταναλωτή, ο οποίος:

- Έχει πλέον υψηλότερο βιοτικό και μορφωτικό επίπεδο απ' ότι στο παρελθόν και, επομένως, είναι πιο απαιτητικός σε θέματα ποιότητας.
- Έχει υψηλές προσδοκίες εξυπηρέτησης, που του καλλιεργούνται από το μεγάλο ανταγωνισμό των ενεργειών προβολής και επικοινωνίας των τραπεζών.
- Επιζητεί την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, δηλαδή, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του, βοήθεια στη διαχείριση των κεφαλαίων του και ολοκληρωμένες προτάσεις με πακέτα προϊόντων που ανταποκρίνονται τις ανάγκες του. Καθοριστικός, λοιπόν, παράγοντας για την αύξηση της πιστότητας της πελατείας των τραπεζών, αλλά και τη διατήρηση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων τους, είναι η ανάπτυξη νέων στρατηγικών μάρκετινγκ.¹¹

5.5.3. Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Το μάρκετινγκ όχι μόνο προσφέρει στις τράπεζες τη δυνατότητα να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες-τραπεζικά προϊόντα, κατάλληλα προσαρμοσμένα στις πραγματικές ανάγκες της πελατείας τους, να αναπτύξουν τις πωλήσεις τους στις υπάρχουσες τραπεζικές αγορές, άλλοτε διευρύνοντας την συνεργασία τους με τους υφιστάμενους πελάτες τους και άλλοτε αποκτώντας νέα πελατεία, αλλά και να αναπτύξουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες, ώστε να δημιουργηθούν παραδοσιακοί δεσμοί αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Η Alpha Bank για να πετύχει το μέγιστο βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη έχει επιλέξει α) την ενίσχυση και

βελτίωση της διαχείρισεως των σχέσεων, β) την αναβάθμιση και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσίες εξυπηρέτησεως ,γ) τον προσανατολισμό στις πωλήσεις με τη διάχυση γνώσεως σε επίπεδο ομίλου και δ) τον χειρισμό των προβλημάτων και των παραπόνων των πελατών.

Είναι μία διαδικασία δυναμική, ανατροφοδοτούμενη διαδικασία, η οποία αυξάνει τις προσδοκίες των πελατών της Alpha Bank και το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.¹²

5.5.4 Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η τράπεζα δεν προσπαθεί πλέον να αυξήσει μόνο το πελατολόγιό της, αλλά η μεγάλη μάχη που δίνεται από την πλευρά και των ανταγωνιστών, εστιάζεται, κυρίως, στη διατήρηση και «εκμετάλλευση», σε βάθος χρόνου, της υπάρχουσας πελατείας τους. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται ο πελάτης να αναλύεται σε βάθος και να προσεγγίζεται σωστά, σε κάθε περίοδο της ζωής του, με τα ανάλογα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Για την Alpha Bank¹³ η δημιουργία πιστού πελάτη επιτυγχάνεται με :

- την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και καλλιέργειας μακρόχρονης σχέσεως
- κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη
- την πώληση τεσσάρων και άνω προϊόντων (cross selling), ώστε να μειώνεται δραστικά η πιθανότητα να στραφεί σε άλλη τράπεζα.

5.5.5 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Ο συνεχώς εντεινόμενος ανταγωνισμός, επιβάλλει διαφοροποίηση, που δείχνει να εστιάζεται βασικά στην τιμολόγηση, καθώς αυτό το χαρακτηριστικό του προϊόντος συνηθίζεται να προβάλλεται περισσότερο στην προώθησή του, αλλά στην πραγματικότητα, όλο το μείγμα μάρκετινγκ διαφοροποιείται, καθώς και ο τρόπος προώθησης έχει επεκταθεί σε μεθόδους πιο πρωτοποριακές, αλλά και τα δίκτυα πώλησης έχουν έντονα διαφοροποιηθεί phone banking, e-banking, mobile banking κ.λπ. Την ανάγκη διαφοροποίησης, την βλέπουμε επίσης μέσα από την συσκευασία, την προβολή και προώθηση προϊόντων και των προγραμμάτων πιστότητας, που εφαρμόζουν πλέον όλες οι μεγάλες τράπεζες.

5.5.6 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Πολύ σημαντικός παράγοντας του τραπεζικού μάρκετινγκ για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, είναι και η σωστή αξιοποίηση του παράγοντα της εποχικότητας. Κάποια προϊόντα, δεδομένης της ανάγκης που καλύπτουν, είναι χρησιμότερα στους πελάτες σε διαφορετικές εποχές του χρόνου. Στόχος πλέον των τραπεζών θα πρέπει να είναι η διάθεση προϊόντων στην αγορά, που καλύπτουν συγκεκριμένες και διαφορετικές ανάγκες. Η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς οδηγεί στη σωστή διάγνωση των αναγκών και τον αποτελεσματικό σχεδιασμό μάρκετινγκ¹⁴ χαρακτηριστικό παράδειγμα ότι τα τελευταία χρόνια μία από τις κυρίαρχες τάσεις της αγοράς, είναι τα προγράμματα συγκέντρωσης δανειακών υπολοίπων σε ένα δανειακό

προϊόν. Μια ανάγκη, που έχει διαγνωσθεί από το τραπεζικό σύστημα και έχει οδηγήσει στο σχεδιασμό πολλών αξιόλογων προγραμμάτων, με μεγάλη ανταπόκριση από τους πελάτες.

Νέα χαρακτηριστικά εισάγονται σταδιακά στα πιστωτικά προϊόντα, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες να εξυπηρετούν με μεγαλύτερη άνεση τις δανειακές τους υποχρεώσεις ανάλογα με τις ανάγκες τους. Ορισμένα δανειακά προγράμματα προσφέρουν σήμερα ευελιξία, όπως μείωση της μηνιαίας δόσης του δανείου, με επιμήκυνση της διάρκειάς του, ώστε ο πελάτης να μπορεί να αντιμετωπίσει προσωρινές δυσκολίες, χωρίς κυρώσεις.

Στη στεγαστική πίστη, οι σύγχρονες τάσεις, της αγοράς, καθορίζονται από την συνεχιζόμενη αύξηση των επιτοκίων, η οποία έχει μετατοπίσει τη ζήτηση στα σταθερά επιτόκια και στα δάνεια κυμαινόμενου επιτοκίου με προστασία επιτοκίου. Η τράπεζα έχει επικεντρώσει τις προσπάθειές της στην προσέλκυση - μεταφορά υφισταμένων στεγαστικών δανείων από άλλες τράπεζες και για το σκοπό αυτό, έχουν σχεδιάσει ειδικά πακέτα προϊόντων με προνομιακή τιμολόγηση.

Στην καταναλωτική πίστη, ο ανταγωνισμός των τραπεζών εστιάζεται στα προγράμματα μεταφοράς υπολοίπων, ενώ παράλληλα έχουν κάνει την εμφάνισή τους νέες κατηγορίες προϊόντων, όπως τα καταναλωτικά δάνεια με προσημείωση ακινήτων, τα οποία παρέχουν καλύτερους όρους χρηματοδότησης και ενίσχυση βεβαιότητας της είσπραξης του δανείου.

Στα πλαίσια προώθησης των πιστωτικών καρτών η τράπεζα έχει αναπτύξει προγράμματα επιβράβευσης και ανταμοιβής των καρτών με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων (εταιρίες αεροπορικές , κινητής τηλεφωνίας, ρουχισμού, super market κ.λ.π) , ενώ για την επιπλέον τόνωση του προϊόντος σχεδιάζεται ερχομός στην αγορά νέων πιστωτικών καρτών σε σχήμα γυαλιών ηλίου και μπρελόκ, ενώ σύντομα οι πελάτες των καρτών θα μπορούν να κάνουν ανάληψη και από τα ταμεία των σούπερ μάρκετ. Τα τραπεζικά προϊόντα από το... μέλλον θα θυμίζουν επιστημονική φαντασία και θα προωθούνται με τις πιο σύγχρονες τεχνικές μάρκετινγκ, στέλνοντας τη «μάχη του επιτοκίου» στις σελίδες της οικονομικής ιστορίας.

5.5.7 Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς οδηγεί στη σωστή διάγνωση των αναγκών και τον αποτελεσματικό σχεδιασμό μάρκετινγκ.

Η τράπεζα έχει προχωρήσει σε μια σαφή τμηματοποίηση της πελατείας της σε retail (λιανική) και corporate (επιχειρηματική). Η τμηματοποίηση της λιανικής πελατείας έγινε κυρίως βάσει των δηλωμένων ατομικών εισοδημάτων και περιλαμβάνει :

- Ø την ιδιωτική πελατεία υψηλής αξίας
- Ø την εύπορη πελατεία
- Ø τη μαζική πελατεία
- Ø τους πελάτες πιστωτικών καρτών

Η παρακολούθηση και εξυπηρέτηση τους γίνεται μέσω των επιχειρηματικών μονάδων, της Λιανικής Τραπεζικής και των Πιστωτικών Καρτών .

Η τμηματοποίηση της επιχειρηματικής πελατείας έγινε βάσει του κύκλου εργασιών και περιλαμβάνει :

- Ø τις μεγάλες επιχειρήσεις
- Ø τις μεσαίες επιχειρήσεις
- Ø τις μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις
- Ø τους ελεύθερους επαγγελματίες

5.5.8 ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η τράπεζα για τη διανομή των προϊόντων έχει επιλέξει πολλαπλά κανάλια διανομής με αιχμή τα καταστήματα τα οποία δημιουργεί ή ανακατασκευάζει με νέα φιλοσοφία και στα οποία υπάρχουν οι εξής χώροι :

- Περιοχή αυτοεξυπηρέτησης που βρίσκονται τα μηχανήματα ΑΤΜ.
- Ταμεία: που πρέπει να είναι άμεσα προσβάσιμα.
- Περιοχή εξυπηρέτησης πελατών: Χώρος για την εξυπηρέτηση της μαζικής πελατείας, αλλά και την προϋπάντηση όσων εισέρχονται στο κατάστημα.
- Βιτρίνα τραπεζικών προϊόντων.
- Περιοχή παροχής συμβουλών: Εξυπηρετούνται πελάτες υψηλής προστιθέμενης αξίας από έμπειρα στελέχη που δίνουν συμβουλές.
- Σε όλο το κατάστημα υπάρχουν έντονες σημάνσεις και προωθητικά μηνύματα

Επίσης έχουν δημιουργηθεί ή βρίσκονται στο στάδιο της υλοποίησης :

- εξειδικευμένα καταστήματα π.χ. για τη πώληση καταναλωτικών δανείων
- κινητές ομάδες πωλητών για στεγαστικά
- δίκτυο συνεργαζόμενων εμπόρων για κάρτες
- τηλεφωνικό κέντρο με μεγάλη δυνατότητα εξερχομένων κλήσεων
- διανομή προϊόντων μέσω του διαδικτύου

5.5.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Η σημασία που έχει σήμερα η τεχνολογία στο μάρκετινγκ είχε σαν αποτέλεσμα τη σημαντική επένδυση σε τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα καταγραφής και διαχείρισης πελατών, ενώ παράλληλα ενισχύθηκαν οι πρακτικές και οι μέθοδοι εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού με εξειδικευμένα σεμινάρια πωλήσεων, νέων τεχνολογιών και μέσων.

Κάθε καινούργιο προϊόν προωθείται μέσα από το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ με στόχο να φτάσει στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται και να δημιουργήσει συναίσθηση, ενδιαφέρον και να οδηγήσει τελικά σε πώληση. Για κάθε προϊόν μπορεί να επιλεχθούν διαφορετικά κανάλια προώθησης και επικοινωνίας.

Τα κανάλια επικοινωνίας είναι, εσωτερικά (κανάλια επικοινωνίας στο εσωτερικό της τράπεζας, σε άμεση σχέση και συνάρτηση με την δομή της, εργαλεία όπως το CRM, και διάφορες πρακτικές επικοινωνίας, τα οποία

απευθύνονται στους εργαζόμενους της επιχείρησης και στοχεύουν να ενημερώσουν, να υποκινήσουν, να ενισχύσουν και να συνεισφέρουν σε αποτελεσματικές πωλήσεις), είτε εξωτερικά (τα οποία απευθύνονται στους πελάτες - δυνητικούς ή υπάρχοντες - και αφορούν τις παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας - με την τηλεοπτική διαφήμιση να κατέχει ακόμα τη μερίδα του λέοντος, το ραδιόφωνο, τον εξειδικευμένο τύπο κ.λπ., αλλά και τα creative media, τα οποία αντικατοπτρίζουν την δημιουργικότητα και φαντασία, που υπάρχει στον χώρο του μάρκετινγκ), είτε συνδυασμός τους.

Η σωστή και εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας είναι το κλειδί για τις προσωποποιημένες προσφορές και πωλήσεις. Σήμερα οι σύγχρονες τράπεζες μπορούν και προσφέρουν στους πελάτες τους προϊόντα που καλύπτουν τις δικές τους εξατομικευμένες ανάγκες με τρόπο πολύ πιο άμεσο, γρήγορο και φτηνό. Αυτή είναι η ειδοποιός διαφορά από το παρελθόν που έκανε τις τράπεζες τόσο προσιτές στο ευρύ κοινό.

5.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ OUTSOURCING

Σημαντικό ρόλο για την κερδοφορία των τραπεζών θα παίζει ο ρόλος του outsourcing, της εκχώρησης δηλαδή λειτουργιών σε τρίτους. Ρόλος που αποκτά ακόμα πιο ζωτική σημασία στις χώρες τις ΝΑ Ευρώπης, καθώς το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του outsourcing δεν εστιάζεται στην μείωση του λειτουργικού κόστους - όπως στην Ελλάδα -, αλλά έχει και αυξημένη ποιοτική διάσταση.

Δίνει την ευκαιρία στους οργανισμούς να προσφέρουν άμεσα, εξειδικευμένες υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας, από

έμπειρους επαγγελματίες στην εκάστοτε αγορά, χωρίς να επιβαρύνονται με το οικονομικό και χρονικό κόστος που ενέχει η πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού, και η εξειδικευμένη γνώση της τοπικής αγοράς σε επίπεδο κοινού αλλά και καναλιού επικοινωνίας.

Επιπλέον, μέσω του outsourcing οι τράπεζες διατηρούν την ευελιξία τους, χαρακτηριστικό ιδιαίτερα σημαντικό στις αναδυόμενες αγορές όπου ακόμα επικρατεί μια σχετική αστάθεια.

5.7 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Η ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Αναγνωρίζοντας την ιδιαίτερη σημασία της ανάπτυξης των τραπεζικών εργασιών στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης με παράλληλη διατήρηση αποδεκτού επιπέδου αναλήψεως κινδύνων, η τράπεζα το 2006 συστηματοποίησε τη διαδικασία παρακολουθήσεως κινδύνων μέσω της συγκεντρώσεως και επεξεργασίας των σχετικών δεδομένων όπως επίσης, μέσω της διενέργειας προσομοίωσης καταστάσεων κρίσης και της εφαρμογής εξελιγμένων μεθόδων αποτιμήσεων σε επιλεγμένα χαρτοφυλάκια.

Επίσης, η τράπεζα ίδρυσε τη Διεύθυνση εκτιμήσεως κινδύνων εργασιών εξωτερικού με στόχο την περαιτέρω προώθηση των μεθόδων και τεχνικών εκτιμήσεως κινδύνων που έχουν αναπτυχθεί ήδη για την μητρική τράπεζα στις τράπεζες του ομίλου στο εξωτερικό ενώ επιδιώκεται και η περαιτέρω οργάνωση και στελέχωση των αντίστοιχων μονάδων διαχείρισεως κινδύνων

στις τράπεζες του ομίλου στο εξωτερικό και η προσαρμογή και εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισεως κινδύνων σε επίπεδο ομίλου.¹⁵

5.7.1. ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΓΟΡΑΣ

Κίνδυνος αγοράς είναι ο κίνδυνος ζημιάς που προκύπτει από δυσμενείς εξελίξεις στην τιμή ή στη μεταβλητότητα που παρατηρείται στις αγορές επιτοκίων, συναλλάγματος, μετοχών και εμπορευμάτων. Ζημιές είναι δυνατόν να προκύψουν και από το χαρτοφυλάκιο συναλλαγών και κατά τη διαχείριση των στοιχείων ενεργητικού-παθητικού. Ο κίνδυνος αγοράς χαρτοφυλακίου συναλλαγών μετρείται με τον υπολογισμό της αξίας σε κίνδυνο. Η μεθοδολογία υπολογισμού της είναι η μέθοδος της ιστορικής προσομοιώσεως. Η τράπεζα χρησιμοποιεί περίοδο διακρατήσεως μίας και δέκα ημερών, ανάλογα με το χρόνο που απαιτείται για τη ρευστοποίηση του χαρτοφυλακίου.

Για τη μέτρηση του κινδύνου αγοράς του χαρτοφυλακίου συναλλαγών, συμπληρωματικά με τον υπολογισμό της αξίας σε κίνδυνο, ελέγχεται η συμπεριφορά του σε υποθετικές μεταβολές των παραμέτρων αγοράς (σενάρια), καθώς και σε ακραίες μεταβολές του που παρατηρήθηκαν στο παρελθόν (stress-testing).

Στο πλαίσιο της πολιτικής διαχείρισεως χρηματοοικονομικών κινδύνων έχουν θεσπιστεί όρια εκθέσεως και μέγιστης ζημιάς (stop loss) στα διάφορα προϊόντα που απαρτίζουν το χαρτοφυλάκιο συναλλαγών, όπως συναλλαγματικός κίνδυνος για θέσεις spot and forward, επιτοκιακός

κίνδυνος για θέσεις ομολόγων, κίνδυνος τιμών για θέσεις μετοχών και πιστωτικός κίνδυνος για διαπραγματευτικές πράξεις. Οι θέσεις σε αυτά τα προϊόντα παρακολουθούνται κατά τη διάρκεια της ημέρας και ελέγχονται για το ποσοστό καλύψεως και τυχόν υπερβάσεις των εκάστοτε ορίων.

5.7.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Ο υψηλός ρυθμός ανόδου των δανείων στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης δημιουργεί ανησυχίες για την ενδεχόμενη αύξηση του πιστωτικού κινδύνου λόγω της περιορισμένης πληροφόρησης βάσει της οποίας χορηγούνται τα δάνεια και λόγω του ότι οι δανειζόμενοι προτιμούν τα δάνεια σε ξένο νόμισμα λόγω του ότι έχουν χαμηλότερο επιτόκιο παραβλέποντας το συναλλαγματικό κίνδυνο.

Ως πιστωτικός κίνδυνος ορίζεται το ενδεχόμενο ο αντισυμβαλλόμενος (πιστούχος) να μη δύναται να ανταποκριθεί στις συμβατικές υποχρεώσεις του (αποπληρωμή δανείων στις συμβατικές ημερομηνίες). Η τράπεζα προκειμένου να αντιμετωπίσει τα ενδεχόμενα αυτά διενεργεί σε κάθε ημερομηνία συντάξεως των οικονομικών καταστάσεων έλεγχο αποζημιώσεως (impairment test) της αξίας των χρηματοδοτήσεων σύμφωνα με τις αρχές των ΔΛΠ , είτε σε ατομική βάση είτε σε επίπεδο χαρτοφυλακίου, βάσει συγκεκριμένων κανόνων που έχει θεσπίσει.

Σημαντικές μεταβολές στην οικονομία και στη συνολική εικόνα ενός κλάδου περικλείουν επιπλέον κινδύνους που αντιμετωπίζονται με τη θέσπιση

κατάλληλων πιστωτικών ορίων σε σχέση με μεμονωμένους πιστούχους ή ομίλους πιστούχων, τα οποία ευρίσκονται υπό συνεχή παρακολούθηση. Η μέτρηση του πιστωτικού κινδύνου πραγματοποιείται με βάση τα διεθνώς αναγνωρισμένα μοντέλα διαβαθμίσεως και με τα εσωτερικά συστήματα διαβαθμίσεως της τραπεζής. Παράλληλα, ακολουθούνται διεθνώς αναγνωρισμένες στατιστικές μέθοδοι για τον επανέλεγχο και την επαλήθευση των αποτελεσμάτων που παράγουν τα μοντέλα αυτά ώστε να εφαρμόζονται με επιτυχία οι απαιτήσεις του νέου πλαισίου περί κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών (Βασιλεία II).

5.7.3. ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Η παρακολούθηση του κινδύνου ρευστότητας επικεντρώνεται στην ικανότητα της τραπεζής να διατηρεί επαρκή ρευστότητα για την εκπλήρωση των συναλλακτικών του υποχρεώσεων. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιείται ανάλυση ληκτότητας ρευστότητας (liquidity gap analysis). Υπολογίζονται οι χρηματοροές που προκύπτουν από όλα τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού και ταξινομούνται σε χρονικές περιόδους, ανάλογα με το πότε πραγματοποιούνται.

Το μεγαλύτερο μέρος του ενεργητικού της τραπεζής χρηματοδοτείται από πελατειακές καταθέσεις και ομόλογα εκδόσεως της τραπεζής. Η χρηματοδότηση αυτή διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες: α) τις πελατειακές καταθέσεις για κάλυψη ταμειακών αναγκών (καταθέσεις ταμιευτηρίου και όψεως) και β) πελατειακές καταθέσεις και ομόλογα για επενδυτικούς

σκοπούς (αφορούν τις προθεσμιακές καταθέσεις, τα γeros, τα ομόλογα εκδόσεως της τραπεζής).

Γενικά, όσον αφορά το σύνολο των πελατειακών καταθέσεων αναλύονται τα υπόλοιπα τους ανά πελάτη και παρακολουθούνται οι 50 μεγαλύτεροι καταθέτες ενώ σε ετήσια βάση αναλύεται η ρευστότητα της τραπεζής σύμφωνα με τα προϋπολογιζόμενα μεγέθη ενεργητικού και παθητικού και καταστρώνονται εναλλακτικές προτάσεις.

5.7.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

Λειτουργικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος ζημιάς που προκύπτει από προβληματικές εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα, ανθρώπινη συμπεριφορά, ή από εξωτερικούς παράγοντες. Σήμερα, ο λειτουργικός κίνδυνος υπολογίζεται σύμφωνα με τη μέθοδο του βασικού δείκτη (Basic Indicator Approach).

Η τράπεζα λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις της Βασιλείας II προχωράει στην τροποποίηση των υπάρχουσών τακτικών διαχείρισεως του λειτουργικού κινδύνου, με σκοπό τη διαμόρφωση ενός νέου πλαισίου του λειτουργικού κινδύνου για τον όμιλο με την υιοθέτηση της τυποποιημένης μεθόδου (Standardised Approach).

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

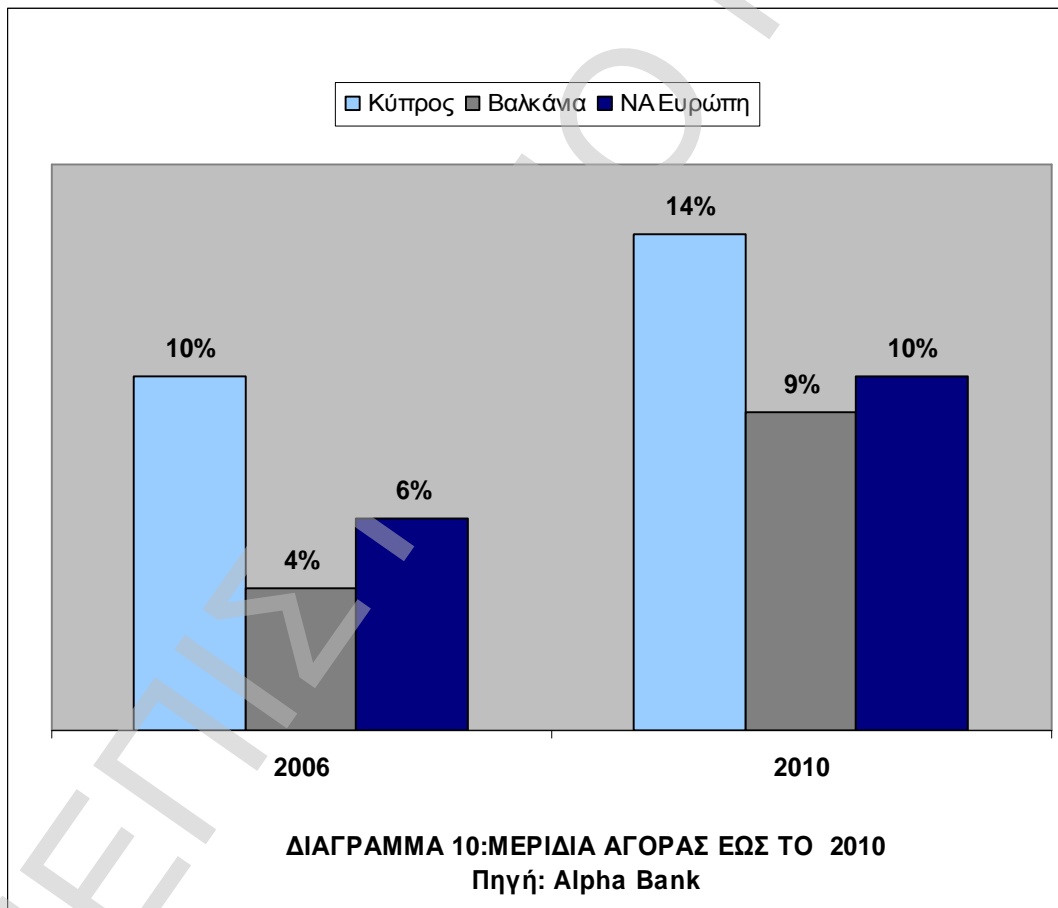
1. Alpha Bank, αποτελέσματα 2006
2. Λυμπερόπουλος Κων/νος, Στρατηγικό τραπεζικό μάρκετινγκ, 1994
3. Παπαδάκης Β. και Ρ. Barwise « Αποφάσεις Στρατηγικής»
4. Johnson and Scholes, Exploring corporate strategy, 2002
5. J. Bastian, Alpha Bank Strategy in SEE, 2005
6. Σιώμκος Γεώργιος, Εισαγωγή στο στρατηγικό μάρκετινγκ ,1995
7. Αυλωνίτης Γ., Μάρκετινγκ και ανταγωνιστικότητα της εθνικής οικονομίας, 1/2/2006
8. Σουντουρλή Χ., Τραπεζικό μάρκετινγκ στην υπηρεσία των εσόδων, ΕΠΙΛΟΓΗ, 1/5/2007
9. Αυλωνίτης Γ., Μάρκετινγκ και ανταγωνιστικότητα της εθνικής οικονομίας, 1/2/2006
10. Σιώμκος Γεώργιος, Εισαγωγή στο στρατηγικό μάρκετινγκ ,1995
11. Σουντουρλή Χ., Τραπεζικό μάρκετινγκ: Κλειδί επιλογής η τιμολόγηση και η εξυπηρέτηση, Μηχανισμοί Χρήματος, 1/12/2006
12. Alpha Bank, Διεύθυνση Εκπαιδεύσεως, Ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη
13. Alpha Bank, Διεύθυνση Εκπαιδεύσεως, Ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη
14. Σκαρμέα Μ., Γενική διευθύντρια marketing , Citibank, 12/2006
15. Alpha Bank, απολογισμός δραστηριοτήτων 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ 2007-2010

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί συνδυασμό σχεδιασμένων ενεργειών οι οποίες αποφασίζονται προκειμένου η επιχείρηση να αντιδράσει σε αναδυθείσες απειλές ή ευκαιρίες.

Οι προοπτικές για τη ΝΑ Ευρώπη είναι σταθερά θετικές, καθώς αυξάνεται η ευημερία σε όλες τις οικονομίες της περιοχής. Η Alpha Bank, όπως όλες οι επιχειρήσεις με διεθνή παρουσία, οφείλει να χαράζει μέσο-μακροπρόθεσμες στρατηγικές, μέσα από συνεχή παρακολούθηση των στοιχείων τόσο του εσωτερικού της περιβάλλοντος όσο και του μακρο-περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, για να προβλέπει και να προλαμβάνει καταστάσεις που διαμορφώνονται εξωγενώς. Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες της διοίκησης της επιχείρησης, είναι η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη και σταθεροποίηση στην αγορά, η ανεύρεση νέων επενδυτικών ευκαιριών και η διαχρονική αύξηση της κερδοφορίας για την ικανοποίηση των μετόχων της μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνόλου επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικές αγορές. Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης, σε ποιες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθερότητας) και σε ποιες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).¹

Η Alpha Bank , ακολουθώντας αυτό το μοντέλο σχεδιάζει τις μελλοντικές της κινήσεις στην ΝΑ Ευρώπη με ορίζοντα τριετίας . Έτσι, σύμφωνα με τον επιχειρησιακό της σχεδιασμό για τα επόμενα έτη (έως το 2010) , θα δώσει έμφαση στην ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής και την ταχεία ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων επιδιώκοντας ταχύτερη διείσδυση στην περιοχή δημιουργώντας. Έτσι, προβλέπεται να επιτευχθεί ο βασικός στόχος για μερίδιο αγοράς 10%, με το 25% των συνολικών κερδών του ομίλου μέχρι το τέλος της δεκαετίας να προέρχεται από την ΝΑ Ευρώπη.



Οι χρηματοδοτήσεις εκτιμάται ότι θα παρουσιάσουν αύξηση 40-46%, ξεπερνώντας τον ρυθμό αυξήσεως της αγοράς και θα υπερβούν το 25% των συνολικών χρηματοδοτήσεων του ομίλου ενώ τα καταθετικά κεφάλαια προβλέπεται να αυξηθούν από 38% σε 44% την τριετία 2007-2010 και να ξεπεράσουν το 25% των συνολικών καταθέσεων του ομίλου.

Τα περιθώρια επιτοκίων, παρότι αναμένεται να εξασθενήσουν ελαφρώς, θα παραμείνουν σε σχετικά υψηλά επίπεδα λόγω της συνεχιζόμενης διεισδύσεως στις χρηματοοικονομικές αγορές.

Τα έσοδα από προμήθειες αναμένεται να αυξηθούν με τον ίδιο ρυθμό που θα αυξηθούν τα στοιχεία ενεργητικού, 11% περίπου, κυρίως λόγω της αυξήσεως των εργασιών στους τομείς διαχείρισεως κεφαλαίων και της επενδυτικής τραπεζικής. Η ανάπτυξη στους τομείς αυτούς θα προέλθει από την συνεχιζόμενη στροφή κεφαλαίων πελατείας προς τα μετοχικά και ομολογιακά αμοιβαία κεφάλαια, την επιτάχυνση των ιδιωτικοποιήσεων και την αυξημένη ζήτηση συμβουλευτικών υπηρεσιών λόγω εταιρικών μετασχηματισμών, καθώς και της επεκτάσεως των Ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό.

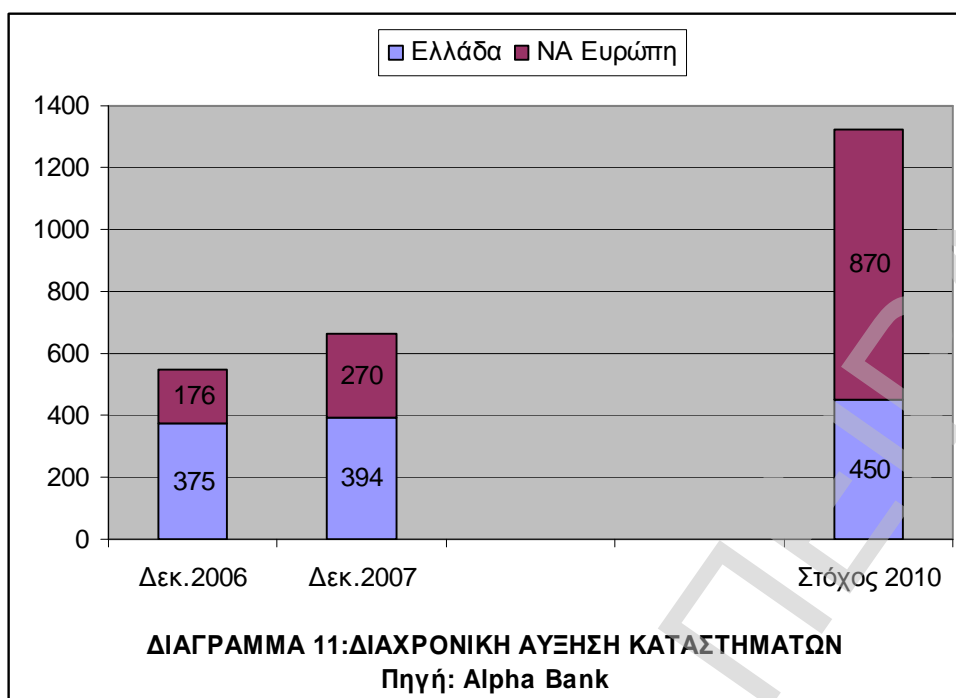
Στον πίνακα 8 αναφέρονται τα βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει το επιχειρησιακό σχέδιο της τράπεζας για την ΝΑ Ευρώπη και την Ελλάδα μέχρι το τέλος της δεκαετίας.²

ΠΙΝΑΚΑΣ 8
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

	2006	2010
Κεφάλαια Πελατείας (σε Ευρώ δις)	31	64
Ελλάς	28	53
Νοτιοανατολική Ευρώπη	3	11
Χρηματοδότηση Πελατείας (σε Ευρώ δις)	32	62
Ελλάς	28	51
Νοτιοανατολική Ευρώπη	4	11
Μερίδιο Αγοράς	13%	15%
Ελλάς	15%	16,5%
Νοτιοανατολική Ευρώπη	5,5%	10%
Καταστήματα	664	1.200
Ελλάς	391	480
Νοτιοανατολική Ευρώπη	270	870
Προσωπικό	12.070	14.500
Ελλάς	8.020	8.100
Νοτιοανατολική Ευρώπη	3.970	6.400
Ίδια Κεφάλαια (σε Ευρώ δις)	2,7	4,3
Καθαρά Κέρδη (σε Ευρώ δις)	0,6	1,2
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	27%	28%
Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας (Κεφάλαια Α' Διαβαθμίσεως)	10%	8%

Πηγή : Alpha Bank

Για να επιτύχει αυτούς τους στόχους, σχεδιάζεται η επέκταση του δικτύου με 260 καταστήματα στην ΝΑ Ευρώπη. Θα δημιουργηθεί έτσι ένα δίκτυο καταστημάτων στις χώρες εκτός Ελλάδος 530 μονάδων έως το 2008, περισσότερα απ' όσα καταστήματα θα έχει στην Ελλάδα . Επιδίωξή της τράπεζας είναι να λειτουργεί με 870 καταστήματα έως το 2010, συμπεριλαμβανομένων 100 καταστημάτων στην Τουρκία.



Η συνεχιζόμενη αναδιοργάνωση αναμένεται να μειώσει τις ανάγκες προσωπικού κατά τουλάχιστον 1 υπάλληλο ανά υπάρχον κατάστημα από το 2006 και μετά, καθώς και να επιτρέψει στη τράπεζα να ανοίξει μικρότερα σε μέγεθος καταστήματα στο μέλλον. Ως εκ τούτου, τα καταστήματα που θα δημιουργηθούν τόσο στην Ελλάδα όσο και στην NA Ευρώπη θα έχουν 3 έως 10 άτομα προσωπικό, το οποίο από 3.970 σήμερα θα ανέλθει το 2010 σε 9.000 υπαλλήλους.³

Για την Τουρκία, προβλέπεται να προχωρήσει το σχέδιο της κοινοπραξίας με τον όμιλο Anadolu για την ανάπτυξη της Alternatifbank και των θυγατρικών της στην Τουρκία.

Στον σχεδιασμό περιλαμβάνεται λειτουργική αναδιάρθρωση, με βελτίωση της ιεραρχίας και της δομής των διευθύνσεων της τράπεζας. Θα δημιουργηθούν μονάδες-κλειδιά στην Ελλάδα για την κεντρική υποστήριξη

της ανάπτυξης των εργασιών στην περιοχή και θα εγκατασταθεί ένα ενιαίο πρόγραμμα IT για όλες τις τραπεζικές λειτουργίες . Θα ακολουθήσει η επαναδιοργάνωση και η βελτίωση των διεθνών μονάδων, οι οποίες θα ακολουθούν τις τακτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζει ο όμιλος. Τέλος, ο λόγος κόστους προς έσοδα αναμένεται να παραμείνει σχετικά υψηλός σε 52%, για αυτό και θα συνεχισθεί η προσπάθεια εξοικονόμησης του κόστους με την αυτοματοποίηση των ροών, την κεντροποίηση των εργασιών εμπορικού, εγγυητικών επιστολών, την δημιουργία συστήματος κεντροποιημένων αιτήσεων επιχειρηματικών δανείων και ελέγχου πιστοληπτικών ορίων, την περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου ATM.

Με ξεκίνημα το 2006 η τράπεζα προχώρησε σε μία νέα περίοδο επεκτάσεως και κερδοφορίας. Ο απώτερος στόχος είναι να αυξήσει την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων στο 28% σε μόνιμη βάση μέχρι το τέλος της δεκαετίας, με τον δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας πρώτης διαβαθμίσεως να διατηρείται άνω του 8%. Τέλος στόχος της τράπεζας από τον όλο σχεδιασμό είναι και η ικανοποίηση των μετόχων της αφού προσδοκά να αυξάνει τα κέρδη ανά μετοχή κατά 20% κατά μέσο όρο την περίοδο 2006-2008.⁴

6.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ALPHA BANK ΣΤΗΝ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στο οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Θα εστιάσουμε στο μακρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και

καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση.⁵

Θα εξετάσουμε επιλεκτικά τους κύριους παράγοντες που συνιστούν το μακρο-περιβάλλον της Alpha Bank στην ΝΑ Ευρώπη και επηρεάζουν τις επενδυτικές επιλογές της, θα κάνουμε μια σύντομη παρουσίαση της μέχρι τώρα πορεία της στις χώρες που δραστηριοποιείται και θα αναφερθούμε στους στόχους της για την επόμενη τριετία.

6.1.1 ΡΟΥΜΑΝΙΑ

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ:22,3 εκατ.



6.1.1.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η Ρουμανία, χώρα των Βαλκανίων και της Κεντρικής Ευρώπης, των 20.000.000 κατοίκων και των σοβαρών υποδομών της, θεωρείται ως η ανερχόμενη οικονομική δύναμη της περιοχής και κατέχει μια σημαντική γεωπολιτική θέση.

Η ένταξη στην ΕΕ από τον Ιανουάριο του 2007 δίνει τη δυνατότητα στη χώρα, «μικρότερης» οικονομικής ανάπτυξης, να εμπεδώσει την οικονομική της συνοχή και κυρίως την εμβάθυνση και εδραίωση των δημοκρατικών θεσμών της.

Η Ρουμανία είναι μια κοινοβουλευτική δημοκρατία, όπου ο ρόλος του Κοινοβουλίου είναι ισχυρός. Από την άλλη μεριά, όμως, η Ρουμανία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως ημιπροεδρική δημοκρατία, στην πράξη ο Πρόεδρος έχει καταστεί σημαντικότερος και ισχυρότερος πολιτικός παράγοντας, με μεγάλη ευχέρεια ανεξάρτητων κινήσεων και ενεργειών, ιδιαίτερα στο πεδίο της εξωτερικής πολιτικής και ασφάλειας.

Ακανθώδη ζητήματα που δημιουργούσαν τριβές με γειτονικές χώρες είτε έχουν διευθετηθεί, όπως οι σχέσεις με την Ουγγαρία, είτε έχουν σταθεροποιηθεί, όπως το ζήτημα της ανεξαρτησίας της Μολδαβίας, είτε βρίσκονται στην αρχή της διαδικασίας της επίλυσης τους, όπως οι σχέσεις με την Ουκρανία. Οι εθνικιστικές τάσεις, που κατά το παρελθόν καθοδηγούσαν την ρουμανική εξωτερική πολιτική, επίσης δεν υφίστανται πια.

Η χώρα έχει λάβει αποφασιστικά μέτρα για τη συνέχιση της μεταρρύθμισης του δικαστικού της συστήματος με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερης ανεξαρτησίας και για τη βελτίωση της κατάστασης όσον αφορά την ελευθερία των μέσων ενημέρωσης και τις μειονότητες.

Ωστόσο, απαιτούνται μεγαλύτερες προσπάθειες για τη συνέχιση της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, την αποτελεσματική εφαρμογή της

στο δικαστικό σύστημα και για την εντατικοποίηση του αγώνα κατά της διαφθοράς και σε υψηλό επίπεδο.⁶

6.1.1.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το κόστος της προσαρμογής με τα ευρωπαϊκά δεδομένα ήδη δημιουργεί ένα ασφυκτικό κλίμα στο εσωτερικό της χώρας. Οι τοπικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σκληρότερο ανταγωνισμό και αυτό, με τη σειρά του, οδήγησε σε χαμηλότερη άνοδο της βιομηχανικής παραγωγής και του ΑΕΠ. Η οικονομική ανάπτυξη στη Ρουμανία αποδυναμώθηκε το 2005, το ΑΕΠ σημείωσε αύξηση 4,1% από 8,4% το 2004 εξαιτίας της ασθενούς ανάπτυξης της βιομηχανικής παραγωγής ως αποτέλεσμα των μεγάλων πλημμυρών που έπληξαν τη χώρα την άνοιξη και το καλοκαίρι του 2005, της μείωσης του ρυθμού αύξησης των εξαγωγών και της ενίσχυσης του ρυθμού αύξησης των εισαγωγών εξαιτίας της ανατίμησης του νομίσματος της. Όμως το 2006, ανέκτησε τη δυναμική της και ανήλθε στο 7% του ΑΕΠ ενισχυμένη από την ισχυρή ιδιωτική κατανάλωση και από τη σημαντική οικονομική δραστηριότητα την οποία τροφοδότησαν οι σημαντικές εισροές ξένων άμεσων κεφαλαίων.

Όμως η ισχυρή οικονομική τροφοδοτεί το υψηλό έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών που το 2006 ανήλθε στο 10% του ΑΕΠ από 8,8% το 2005.

Αυτή η τάση οφείλεται επίσης στη μείωση των εξαγωγών σε συνάρτηση με την αύξηση του κόστους ανά μονάδα εργασίας εξαιτίας της ανατίμησης του Lei και της αύξησης στους μισθούς. Το 2006 η ροή των νέων ξένων

άμεσων επενδύσεων έφτασε το 7,5% του ΑΕΠ και κάλυψε περίπου το 75% του ελλείμματος.⁷

Η αποκλιμάκωση του πληθωρισμού συνεχίζεται παρόλο που το 2006 παρέμεινε στο 6,5% υψηλότερος από το στόχο του 4-6%.

Η πιστωτική επέκταση προς τον ιδιωτικό τομέα είναι ισχυρή (56% το 2005 και 51% το 2006), γεγονός που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στη βαθμιαία μείωση των επιτοκίων από 20,4% το 2003 σε 8,75% το 2005. Το 2006 ο κίνδυνος υπερθέρμανσης της οικονομίας από την ταχεία πιστωτική επέκταση υπαγόρευσε την εφαρμογή περιοριστικής νομισματικής πολιτικής που μάλλον θα συνεχιστεί και το 2007. Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται τα βασικότερα οικονομικά στοιχεία της ρουμάνικης οικονομίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9
ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ

	2003	2004	2005	2006	2007Π
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	5,2	8,4	4,1	7,0	5,6
Ονομαστικό ΑΕΠ (\$ δισ.)	57,3	73,3	97,1	110,8	133,0
Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ (\$)	2.624	3.362	4.474	5.124	6.174
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος %)	15,3	11,9	9,0	6,5	4,8
Ανεργία (τέλος έτους %)	7,2	6,2	5,9	5,2	5,2
Συνολικό Εξωτερικό Χρέος (% ΑΕΠ)	37,8	38,5	36,3	34,1	32,5
Χρέος Κεντρικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	25,9	21,6	20,0	16,1	16,3
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο (% ΑΕΠ)	-2,2	-1,0	-0,8	-2,0	-2,5
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)	-5,6	-8,5	-8,8	-10,0	-12,0
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (\$ δισ.)	2,4	6,9	6,5	8,5	7,5
Επιτόκιο Κεντρικής Τραπέζης (τέλος έτους %)	20,4	18,0	7,5	8,75	8,5

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Ρουμανίας Π = Πρόβλεψη

Ένα σημαντικό πρόβλημα που παρακωλύει την αναδιάρθρωση της οικονομίας και δημιουργεί δημοσιονομικά προβλήματα είναι οι καθυστερημένες οφειλές προς το δημόσιο, η αποφυγή πληρωμής φόρων

και υποχρεώσεων κοινωνικής ασφάλισης που έχει οδηγήσει το απόθεμα των οφειλών να είναι υψηλότερο από το 20% του ΑΕΠ.

Οι ιδιωτικοποιήσεις υστερούν σε σχέση με τους στόχους της κυβέρνησης κυρίως στους τομείς της ενέργειας και άμυνας. Αντίθετα, στον τραπεζικό τομέα, έχει απομείνει να ιδιωτικοποιηθεί μόνο μία τράπεζα (για την οποία είχε καταθέσει πρόσφατα πρόταση εξαγοράς η ΕΤΕ).

Ο τραπεζικός κλάδος στη Ρουμανία αποτελείται από 39 τράπεζες από τις οποίες οι 30 είναι ξένες. Η συγκέντρωση του τραπεζικού συστήματος δεν είναι πολύ υψηλή καθώς οι πέντε μεγαλύτερες ελέγχουν μόλις το 60% των κεφαλαίων του κλάδου. Το 2005 τα δάνεια προς νοικοκυριά παρουσίασαν ρυθμό αύξησης 94% και τα δάνεια προς επιχειρήσεις ρυθμό αύξησης 41%. Τα στεγαστικά δάνεια αποτελούν μόλις το 25% των δανείων προς νοικοκυριά έναντι 70% στις χώρες της Ε.Ε. Τα συνολικά κεφάλαια του τραπεζικού συστήματος, ως ποσοστό του ΑΕΠ, είναι 45%, επίπεδο πολύ χαμηλότερο από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (283%), γεγονός που καταδεικνύει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης.

Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες είναι η αύξηση του δανεισμού σε ξένο νόμισμα, που φτάνει το 57% των συνολικών χορηγήσεων προς τον ιδιωτικό τομέα, λόγω της συνεχούς ανατιμήςσεως της ισοτιμίας του Lei. Οι τράπεζες καλύπτουν κατά κανόνα τις ανοικτές τους θέσεις σε ξένα νομίσματα στο ενεργητικό με ανάληψη αντίστοιχων θέσεων στο παθητικό καθώς και με τη χρήση παραγώγων. Όμως, στο βαθμό που τον συναλλαγματικό κίνδυνο τον φέρνουν οι δανειζόμενοι, μια συναλλαγματική

κρίση μπορεί να μετατρέψει τον κίνδυνο αυτό και σε πιστωτικό κίνδυνο. Για αυτό το λόγο, το 2005 η κεντρική τράπεζα της Ρουμανίας στην προσπάθεια να αποθαρρύνει τις χορηγήσεις σε ξένο νόμισμα αύξησε το όριο του ελάχιστου απαιτούμενου αποθέματος σε τοπικό νόμισμα επί των απαιτήσεων των τραπεζών σε ξένο νόμισμα από 30% σε 40%.

Σήμερα, το 90% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος της Ρουμανίας ελέγχεται από ξένες τράπεζες και κυρίως ευρωπαϊκές.

Οι χώρες με τη μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά είναι η Αυστρία (33,9% μερίδιο ενεργητικού), η Γαλλία (15,2%) και η Ελλάδα (12,4%). Οι πέντε μεγαλύτερες τράπεζες στη Ρουμανία παρουσιάζονται στον πίνακα 10 καθώς και οι ξένοι τραπεζικοί όμιλοι που τις κατέχουν.⁸

ΠΙΝΑΚΑΣ 10
ΟΙ 5 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗ ΡΟΥΜΑΝΙΑ

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΜΕΡΙΔΙΟ
BCR	Erste Bank, 61,88%, Αυστρία	9.305	26.7
BRD	Societe Generale, 58,32%, Γαλλία	5.227	15.0
Raiffeisen Bank Romania	Raiffeisen 99,49%, Αυστρία	3.028	10.0
Banca Comerciala HVA - Tiriac	Bank Austria AG, 50%, Αυστρία, Ion Tiriac 50%	2.575	7.4
ING Bank	ING Bank 100%, Ολλανδία	1.847	5.3
ΣΥΝΟΛΟ		21.982	64.4

Πηγή: ISI Emerging Markets

Γενικά, η ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα στη Ρουμανία και οι προοπτικές της περαιτέρω αναπτύξεως του είναι ικανοποιητικές με τις δυνατότητες δανεισμού των νοικοκυριών να αυξάνουν ταχύτατα με την άνοδο των εισοδημάτων και τη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχολήσεως στις

υπό κρατικό έλεγχο επιχειρήσεις. Η ένταξη στην Ε.Ε συμβάλλει στη βελτίωση του θεσμικού και οργανωτικού πλαισίου της οικονομίας και ιδιαίτερος του χρηματοοικονομικού της συστήματος.

6.1.1.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

Η Alpha Bank ήταν η πρώτη ξένη τράπεζα που εισχώρησε στη ρουμανική αγορά και έχει σήμερα σημαντική παρουσία στις κυριότερες πόλεις της χώρας. Συμπληρώνοντας δεκατρία έτη παρουσίας στην αγορά της Ρουμανίας, η Alpha Bank Romania δραστηριοποιείται στην παροχή τραπεζικών υπηρεσιών σε εγχώριες και διεθνείς επιχειρήσεις, καθώς και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής σε ιδιώτες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Οι προσφερόμενες υπηρεσίες επεκτείνονται και στους τομείς investment banking, leasing, ασφαλειών, καθώς και χρηματιστηριακών πράξεων και χρηματοοικονομικών συμβουλών, μέσω των θυγατρικών εταιριών του Ομίλου στη Ρουμανία Alpha Finance Romania, Alpha Leasing Romania και Alpha Advisory SRL.

Το δίκτυο της τραπεζής το 2006 ενισχύθηκε με 40 νέα καταστήματα ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό τους σε 70 και απασχολεί 1.143 υπαλλήλους.

Το 2006 οι εργασίες της Τραπεζής αναπτύχθηκαν πολύ ικανοποιητικά με τα έσοδα να ανέρχονται στα 84,5 εκατ. ευρώ. Ιδιαίτερη επιτυχία σημειώθηκε

στην ανάπτυξη των εργασιών καταναλωτικής και στεγαστικής πίστωσης, καθώς και στις χορηγήσεις προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες ανήλθαν σε 1,2 δισ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση 61% έναντι του 2005. Οι καταθέσεις σημείωσαν άνοδο 51% φτάνοντας στα 829 εκατ. ευρώ. Ως αποτέλεσμα, επελέγη από μια από τις έγκυρες οικονομικές εκδόσεις της Ρουμανίας, ως η "Retail Bank of the Year", για την ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων, την ποιότητα των υπηρεσιών της και την αποτελεσματική λειτουργία των καταστημάτων της. Στον τομέα της χονδρικής τραπεζικής, η Alpha Bank Romania διατήρησε ένα υγιές και διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο δανεισμού ενώ η αναπτυγμένη γνώση της τραπεζής στο Project finance και στα στεγαστικά δάνεια οδήγησε την τράπεζα να αξιοποιήσει κατά τον καλύτερο τρόπο τις συνθήκες της ραγδαία αναπτυσσόμενης αγοράς ακίνητης περιουσίας.⁹

6.1.1.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010

Το τριετές επιχειρησιακό σχέδιο 2007-2010 προβλέπει σημαντική οργανική ανάπτυξη με επέκταση του δικτύου Καταστημάτων, από 70 το 2006 σε 183 το 2008 και περίπου 300 το 2010, τουλάχιστον διπλασιασμό του ενεργητικού και αύξηση του μεριδίου αγοράς, με στόχο να καταστεί μία από τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες με μερίδιο αγοράς 10%, ενώ οι χρηματοδοτήσεις προβλέπεται να αυξηθούν από 1,2 δισ. ευρώ το 2006 σε 7 δισ. ευρώ το 2010. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην ανάπτυξη του δικτύου

στην ευρύτερη περιοχή του Βουκουρεστίου, με τη δημιουργία μικρών και ευέλικτων σημείων πωλήσεως (selling agencies) τα οποία θα εξυπηρετούν κυρίως ιδιώτες πελάτες (λιανική τραπεζική) ενώ θα αναπτυχθούν περαιτέρω και τα εναλλακτικά τραπεζικά δίκτυα (internet banking και phone banking).

Σημαντικά έργα για την επόμενη περίοδο θα είναι η αντικατάσταση του συστήματος πληροφορικής της τραπεζής, η λειτουργική της αναδιοργάνωση και η μετεγκατάστασή των κεντρικών υπηρεσιών και των θυγατρικών της σε νέο, υπό κατασκευήν, ιδιόκτητο κτήριο σε κεντρικό σημείο του Βουκουρεστίου.

Βασικός στόχος για την επόμενη τριετία αποτελεί η ενίσχυση της θέσεως της Alpha Bank Romania, μέσω της μεγιστοποίησης της συνεργασίας και της υποστήριξης της μητρικής τράπεζας στην Ελλάδα, στην ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά της Ρουμανίας με έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.¹⁰

6.1.2 ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ: 7,7 εκατ.



6.1.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με την προσχώρηση της Βουλγαρίας (και της Ρουμανίας) στην ευρωπαϊκή οικογένεια, καταργούνται τα διαχωριστικά σύνορα του παρελθόντος σε ένα μεγάλο μέρος της Βαλκανικής. Δημιουργείται μία νέα γεωπολιτική πραγματικότητα στη ΝΑ. Ευρώπη και διαμορφώνεται ευνοϊκότερο για την ευρύτερη περιοχή περιβάλλον.

Ο εξευρωπαϊσμός της Βουλγαρίας εξαρτάται από δύο παράλληλες, αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες: την ανάπτυξη του κράτους, με σκοπό την διαδικασία εκδημοκρατισμού της που έχει ξεκινήσει από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας, αλλά και την ευθυγράμμισή της με την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση.

Παρά τις προσπάθειες της προηγούμενης κυβέρνησης του Σιμεών

Σαξγκορμπουγκότα, αλλά και της τελευταίας κυβέρνησης συνασπισμού των

τριών μεγάλων κομμάτων, του Στανίσεφ, η χώρα προσπαθεί να ισορροπήσει μεταξύ των στόχων για μετάβαση σε μία αποτελεσματική οικονομία της αγοράς και σε τεράστια εσωτερικά κοινωνικά προβλήματα.

Μεταξύ των θεμάτων που πρέπει άμεσα να βρουν λύση είναι η ελεύθερη κυκλοφορία αγαθών, η ελεύθερη κυκλοφορία προσώπων και κεφαλαίων, η απασχόληση και η κοινωνική πολιτική, αλλά και το θέμα της διαφθοράς και του οργανωμένου εγκλήματος, παραμένουν πολύ υψηλά στη λίστα των θεμάτων στα οποία η βουλγαρική κυβέρνηση θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειες της, όπως και η ενίσχυση του δικαστικού και του διοικητικού της συστήματος και η αύξηση της ασφάλειας των συνόρων.

Ένα από τα μεγαλύτερα επίσης προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα είναι το δημογραφικό, με άμεσες συνέπειες και στην παραγωγικότητα. Η μαζική μετανάστευση και η γήρανση του πληθυσμού οδήγησαν στο παράδοξο φαινόμενο στη Βουλγαρία ένας εργαζόμενος να «τρέφει» δυόμισι συνταξιούχους, ενώ στις ευρωπαϊκές χώρες ο συσχετισμός αυτός είναι αντίστροφος.¹¹

6.1.2.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σύμφωνα με την τελευταία έρευνα της Παγκόσμιας Τράπεζας, η βουλγαρική οικονομία θα πρέπει να αναπτύσσεται με ετήσιο ρυθμό τουλάχιστον της τάξης του 5,5%, ώστε να μπορέσει να φτάσει το 70% του μέσου κατά

κεφαλή προϊόντος της ΕΕ στα επόμενα 20 χρόνια. Η οικονομική πρόοδος της Βουλγαρίας είναι συνεχής τα τελευταία χρόνια. Το 2005 η αύξηση του ΑΕΠ ήταν 5,5% και το 2006 ακόμα πιο μεγάλη στο 6,2% κυρίως λόγω της ισχυρής εγχώριας ζήτησης. Όμως η οικονομική ανάπτυξη συνοδεύεται από αυξανόμενο πληθωρισμό ο οποίος το 2006 ανήλθε σε 7,4% από 5% το 2005 κυρίως λόγω της αύξησης των διεθνών τιμών πετρελαίου και την άνοδο των τιμών των τροφίμων ενώ και το εμπορικό έλλειμμα επιδεινώθηκε, στο 20,4% του ΑΕΠ το 2005 από 15,1% το 2004, λόγω του ρυθμού ανόδου των εισαγωγών και επιβράδυνσης του ρυθμού των εξαγωγών. Περίπου τα 2/3 του ελλείμματος, χρηματοδοτείται από τα μεταναστευτικά εμβάσματα και τις εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων οι οποίες το 2005 αντιπροσώπευαν το 10,3% του ΑΕΠ από 7,9% το 2004.

Στον πίνακα 11 παρουσιάζονται βασικοί οικονομικοί δείκτες της βουλγαρικής οικονομίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11
ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ

	2003	2004	2005	2006	2007Π
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	4,5	5,5	5,5	6,2	6,2
Ονομαστικό ΑΕΠ (\$ δισ.)	19,9	24,2	26,7	30,6	35,8
Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ (\$)	2,500	3,100	3,400	4,000	4,700
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος %)	2,3	6,1	5,0	7,3	4,5
Ανεργία (τέλος έτους %)	13,7	12,0	10,5	9,0	8,5
Συνολικό Εξωτερικό Χρέος (% ΑΕΠ)	60,2	64,2	67,7	66,9	65,3
Χρέος Κεντρικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	46,1	38,6	30,0	23,5	19,5
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο (% ΑΕΠ)	-0,4	1,8	2,3	3,4	2,0
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)	-5,5	-5,8	-11,4	-13,4	-13,6
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (\$ δισ.)	2,1	2,8	2,2	5,0	2,8
Sofibor 3 μηνών (μέση τιμή έτους %)	3,2	2,8	2,7	3,1	3,8

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Βουλγαρίας Π = Πρόβλεψη

Στη Βουλγαρία, ο ρυθμός πιστωτικής επέκτασης είναι αρκετά υψηλός ως αποτέλεσμα αύξησης της ζήτησης για δάνεια που προκαλεί η ενίσχυση των

διαθεσίμων εισοδημάτων και η επακόλουθη αυξημένη ζήτηση καταναλωτικών αγαθών, κατοικιών και πάγιων επενδύσεων των επιχειρήσεων. Αυτή η επιτάχυνση της πιστωτικής επέκτασης, προκαλεί ανησυχίες για υπερθέρμανση της οικονομίας καθώς και αύξηση των πιστωτικών κινδύνων. Στις αρχές του 2005, από την κεντρική τράπεζα της Βουλγαρίας, επιβλήθηκαν πιστωτικοί περιορισμοί στη χώρα για τη συγκράτηση του πληθωρισμού και τη μείωση του ελλείμματος στο ισοζύγιο πληρωμών οι οποίοι αναμένεται να αρθούν σταδιακά δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητά τους δεν διαρκεί μακροπρόθεσμα.¹²

Το χρηματοοικονομικό σύστημα στη Βουλγαρία κυριαρχείται από τον τραπεζικό τομέα ο οποίος αντιπροσωπεύει το 90% των συνολικών κεφαλαίων του πιστωτικού συστήματος. Η τραπεζική διείσδυση είναι ακόμα χαμηλή σε σχέση με αυτή στην Ελλάδα και την ευρωζώνη. Αυτό οφείλεται στο χαμηλό ακόμα εισόδημα των εργαζομένων καθώς και στη νομισματική και συναλλαγματική κρίση που αντιμετώπισε η Βουλγαρία τα έτη 1996-1998 που οδήγησε σε μεγάλη μείωση του ενεργητικού των τραπεζών. Η εμπιστοσύνη προς τα τραπεζικά ιδρύματα ανακτήθηκε σταδιακά μετά το 2000. Η ανάπτυξη της οικονομίας σε καθεστώς σχετικής νομισματικής σταθερότητας έχει συμβάλει στην σταδιακή αύξηση των πραγματικών εισοδημάτων και των αποταμιεύσεων των νοικοκυριών καθώς και στην αύξηση της πιστοληπτικής ικανότητας εκείνων που απασχολούνται σε σταθερές θέσεις εργασίας και διαθέτουν ικανοποιητικά εισοδήματα. Ο συναλλαγματικός και κατά συνέπεια ο πιστωτικός κίνδυνος που προκύπτει για τις τράπεζες αλλά και για τους δανειζόμενους από την αύξηση των

πιστώσεων προς τον ιδιωτικό τομέα σε ξένο νόμισμα είναι σχετικά μικρός στο βαθμό που η σταθερότητα της ισοτιμίας του εγχώριου νομίσματος, του Lev, έναντι του ευρώ, εξασφαλίζεται από την αποτελεσματική λειτουργία του Συμβουλίου συναλλάγματος.

Η διαδικασία ιδιωτικοποίησης των τραπεζών έχει ολοκληρωθεί με το 98% των συνολικών κεφαλαίων του κλάδου να ελέγχονται από ιδιώτες με τις ξένες τράπεζες να κυριαρχούν. Το 2005, οι 8 εγχώριες ιδιωτικές τράπεζες ήλεγχαν μόλις το 24% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος και οι δύο κρατικές τράπεζες το 2% περίπου. Συνολικά, η χώρα με τη μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά της Βουλγαρίας είναι η Ελλάδα, μετά και την πρόσφατη εξαγορά της DZI Bank από την Eurobank. Το 2006 οι πέντε μεγάλοι ελληνικοί τραπεζικοί όμιλοι συγκέντρωναν το 23,6% των κεφαλαίων και το 26,2% των χορηγήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12
ΟΙ 5 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ
DSK Bank	OTP Bank, 100%, Ουγγαρία	14,2	16,3	15,2	13,7
Bulbank	UniCredito, 85,2%, Ιταλία	10,2	9,3	11,3	10,4
United Bulgarian Bank	ΕΤΕ, 89,9%, Ελλάδα, EBDR 10%	9,5	11,8	9,7	9,7
Raiffeisenbank Bulgaria	Raiffeisen AG, 100%, Αυστρία	8,4	7,8	8,2	8,6
HVB Bank	Bank Austria AG, 99,59%, Αυστρία	7,5	7,9	5,1	11,6
ΣΥΝΟΛΟ		49,8	53,1	49,5	54

Πηγή: ISI Emerging Markets

Το τραπεζικό σύστημα στη Βουλγαρία έχει ήδη εισέλθει σε νέα φάση εξελίξεων, μέσω εγχώριων συγχωνεύσεων και εξαγορών που θα επιφέρουν

νέες σημαντικές ανακατατάξεις στον κλάδο δημιουργώντας τράπεζες στρατηγικής σημασίας με ηγετική θέση στην αγορά (η συγχώνευση της ιταλικής UniCredito με τη γερμανική Hypo-Vereinsbank είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ισορροπιών).¹³

6.1.2.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

Η παρουσία της Alpha Bank στη Βουλγαρία χρονολογείται από το 1995 με την προσφορά αρχικά τραπεζικών υπηρεσιών σε ελληνικές εταιρίες που λειτουργούσαν στη βουλγαρική αγορά. Η ένταξη της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση από την 01 Ιανουαρίου 2007 σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο αναπτύξεως του τραπεζικού κλάδου και την εναρμόνιση με τα διεθνή πρότυπα, καθιστούν τη Βουλγαρία από τις πρώτες επιλογές της τραπεζικής για επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Το 2006 ιδρύθηκαν 30 νέα Καταστήματα ώστε ο αριθμός των καταστημάτων να ανέλθει στα 45 και το απασχολούμενο προσωπικό σε 284 άτομα.

Κατά το 2006, πραγματοποιήθηκε η έκδοση τοπικών χρεωστικών καρτών σε συνεργασία με τον εθνικό φορέα εκδόσεως και διαχειρίσεως καρτών της χώρας (BORICA) ενώ έλαβε άδεια από τη VISA INTERNATIONAL για την έκδοση των καρτών της. Ακόμη, σε συνεργασία με τη μητρική τράπεζα στην

Ελλάδα, παρέχονται νέα και ευέλικτα χρηματοδοτικά και καταθετικά προϊόντα.

Η δυναμική επέκταση σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών είχε ως αποτέλεσμα την εντυπωσιακή αύξηση των χορηγήσεων και των καταθέσεων. Συγκεκριμένα, οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 73% έναντι του 2005 στα 210 εκατ. ευρώ ενώ οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 195% στα 101 εκατ. ευρώ με τα έσοδα να ανέρχονται στα 6,6 εκατ. ευρώ. Οι επιδόσεις αυτές αξιολογούνται ως άριστες λαμβάνοντας υπόψη ότι τα περισσότερα καταστήματα άνοιξαν σταδιακά κατά το 2006.¹⁴

6.1.2.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010

Στα επόμενα έτη, η ανάπτυξη της Alpha Bank στη Βουλγαρία αναμένεται να είναι εντονότερη. Το δίκτυο της τράπεζας στο τέλος του 2008 θα λειτουργεί με πάνω από 110 καταστήματα ενώ το 2010 θα φτάσουν τα 160. Το προσωπικό από 107 άτομα το 2005 θα ανέλθει στα 470 το 2008, με περαιτέρω αύξηση, ανάλογα με τις ανάγκες, έως το 2010.

Θα δοθεί μεγάλη έμφαση στην αύξηση των χρηματοδοτήσεων, τόσο των καταναλωτικών όσο και των επιχειρηματικών δανείων ώστε από 210 εκατ. το 2006 προβλέπεται να φτάσουν τα 1,9 δισ. ευρώ το 2010. Το μερίδιο αγοράς από 0,7% το 2005 θα προσεγγίσει το 3,2% το 2008.

Τέλος, η ταχεία ανάπτυξη της αγοράς ακινήτων στη Βουλγαρία, με σημαντικό ενδιαφέρον και από το εξωτερικό, αποτελεί έναν ελκυστικό τομέα αναπτύξεως των τραπεζικών δραστηριοτήτων.¹⁵

6.1.3 ΣΚΟΠΙΑ

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ: 2 εκατ.



6.1.3.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μετά την ανεξαρτησία τους το 1991 τα Σκόπια είχαν να αντιμετωπίσουν σημαντικά πολιτικά και οικονομικά προβλήματα όπως τις περιφερειακές

συγκρούσεις, την πολιτική κρίση του 2001, τον εμπορικό αποκλεισμό και τον υπερπληθωρισμό στις αρχές του 1990.

Με ανοιχτό το ζήτημα της συνταγματικής ονομασίας της τα Σκότσια ευελπιστεί σε μία λύση ως προς το ζήτημα αυτό, έχοντας τη στήριξη των Η.Π.Α και ελπίζοντας ότι η ελληνική πλευρά δεν θα το συνδέσει με την ευρωπαϊκή της πορεία. Τα Σκότσια τα οποία επίσημα από το 2005 είναι υποψήφιο προς ένταξη μέλος στην ΕΕ, προσδοκούν εντός του 2007 ή το αργότερο το 2008 να λάβουν ημερομηνία έναρξης διαπραγματεύσεων, με τελικό στόχο την ένταξη το 2012

Ωστόσο υπάρχει ακόμη μακρύς δρόμος που καλείται να διανύσει. Όπως τονίστηκε άλλωστε, η πραγματική έναρξη των συνομιλιών εξαρτάται από την ικανοποίηση των απαιτούμενων κριτηρίων, ένα από τα οποία είναι η διεξαγωγή δίκαιων και δημοκρατικών εκλογών .

Η περαιτέρω πρόοδος των Σκοπίων προς την ευρωπαϊκή ενσωμάτωση τους εξαρτάται επίσης από την εφαρμογή βασικών μεταρρυθμίσεων κυρίως στον δικαστικό τομέα και στον τομέα δημόσιας ασφάλειας. Όπως άλλωστε ανέφερε τελευταία έκθεση της Διεθνούς Ομάδας Κρίσεων (ICG), σε μία χώρα μόλις 2 εκατ. πολιτών εκκρεμούν περίπου 1,2 εκατ. δικαστικές υποθέσεις.¹⁶

Επίσης, προτεραιότητα για το 2007 θα είναι η πάταξη της γραφειοκρατίας η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και η αντιμετώπιση της διαφθοράς.

6.1.3.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η αποκατάσταση της μακροοικονομικής σταθερότητας στη χώρα από την ημέρα της απεξάρτησής της από την πρώην Γιουγκοσλαβία είναι μακρά και δύσκολη.

Τα προβλήματα της παραοικονομίας και της ανεργίας, η ατελής διαδικασία ιδιωτικοποιήσεων, ο χαμηλός βαθμός προσέλκυσης ξένων επενδύσεων και η υιοθέτηση συστήματος σταθερών συναλλαγματικών ισοτιμιών αποτελούν κινδύνους για την εξασφάλιση βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και την αποτελεσματική λειτουργία της αγοράς.

Από τα στοιχεία του πίνακα 13 βλέπουμε ότι η αύξηση του ΑΕΠ ήταν πολύ χαμηλή έως το 2003 (2,8%) και μόνο το 2004 έφτασε στο 4%, που αποτελεί ένα τυπικό επίπεδο ανάπτυξης μιας οικονομίας σε μετάβαση. Τα επιτόκια είναι σχετικά υψηλά με συνέπεια τον περιορισμό της πιστωτικής επέκτασης. Οι εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων στα Σκόπια είναι χαμηλότερες από το μέσο όρο της περιοχής και το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών μειώθηκε αισθητά τα τελευταία χρόνια από 6% του ΑΕΠ κατά μέσο όρο τη δεκαετία 1995-2004 σε 1,4% το 2005. Αυτό οφείλεται κυρίως στην ισχυρή άνοδο των εξαγωγών και την ήπια αύξηση των εισαγωγών. Η ανεργία παραμένει σε υψηλά επίπεδα, έφτασε το 37% το 2005 και οι μισθοί παραμένουν σε υψηλά επίπεδα για την περιοχή, συμπαρασύροντας και τον πληθωρισμό σε άνοδο από 0,5% το 2005 σε 3% το 2006.

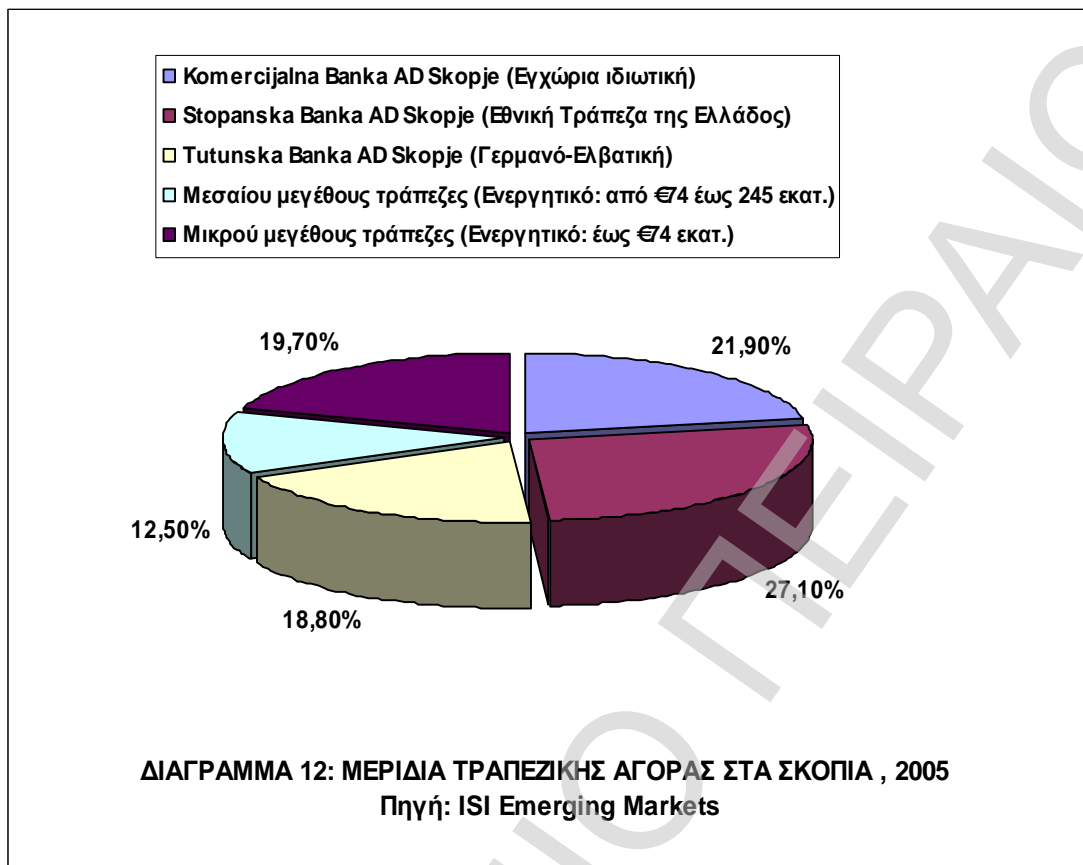
Παρόλα αυτά, οι βραχυπρόθεσμες προοπτικές για την οικονομία των Σκοπίων είναι θετικές με την αύξηση του ΑΕΠ να παραμένει πάνω από το 4% τα επόμενα χρόνια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13
ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΣΚΟΠΙΩΝ

	2003	2004	2005	2006	2007Π
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	2,8	4,1	3,8	3,2	4,5
Ονομαστικό ΑΕΠ (\$ δισ.)	4,6	5,4	5,6	5,7	6,1
Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ (\$)	2,3	2,6	2,8	2,8	3
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος %)	1,2	-0,4	0,5	3	2,7
Ανεργία (τέλος έτους %)	36,7	37,2	37,3	36	36
Συνολικό Εξωτερικό Χρέος (% ΑΕΠ)	39,7	38,7	39,5	39,2	33,1
Χρέος Κεντρικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	39,1	37,6	40,6	38,8	37,1
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο (% ΑΕΠ)	-1,1	0	0,2	-0,6	-1,2
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)	-3,2	-7,7	-1,4	-0,4	-3,4
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (\$ δισ.)	96	150	97	350	265

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Σκοπίων Π = Πρόβλεψη

Το τραπεζικό σύστημα των Σκοπίων αποτελείται από 20 τράπεζες εκ των οποίων οι 8 είναι ξένης ιδιοκτησίας, μία είναι κρατική και 11 είναι εγχώριες ιδιωτικές τράπεζες. Η παρουσία των ξένων τραπεζών παραμένει περιορισμένη σε σύγκριση με άλλες τραπεζικές αγορές της ΝΑ Ευρώπης. Το 2005 το 47,1% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος ανήκε σε εγχώριους ιδιώτες επενδυτές και το 51,3% σε ξένους επενδυτές.



Οι ιδιωτικοποιήσεις των τραπεζών βρίσκονται σε αρκετά προχωρημένο στάδιο δεδομένου ότι υπάρχει μόνο μία μικρού μεγέθους κρατική τράπεζα. Εγχώριες ή ιδιωτικές μικρού μεγέθους τράπεζες βρίσκονται σε συνομιλίες για συγχώνευση ενώ για άλλες έχει εκφρασθεί ενδιαφέρον από ξένους στρατηγικούς επενδυτές². Το τραπεζικό σύστημα χαρακτηρίζεται από σημαντική συγκέντρωση των μεριδίων αγοράς. Οι τρεις μεγαλύτερες τράπεζες συγκεντρώνουν το 66% των συνολικών κεφαλαίων του κλάδου. Κυρίαρχη θέση έχει η Εθνική τράπεζα μετά την εξαγορά της δεύτερης μεγαλύτερης τράπεζας της χώρας το 2000.¹⁷

6.1.3.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

Η επταετής παρουσία του Ομίλου στα Σκόπια, μέσω της Alpha Bank a.d. Skopje, είναι αξιοσημείωτη. Το δίκτυό της αριθμεί δέκα καταστήματα εκ των οποίων πέντε βρίσκονται στην πρωτεύουσα Σκόπια, ένα στο Τέτοβο, ένα στη Στρώμνιτσα, ένα στο Μοναστήρι (Βιτώλια), ένα στη Γευγελή και ένα στην πόλη Kavadarci , έχει 104 άτομα προσωπικό και κατατάσσεται στις μεσαίου μεγέθους τράπεζες της χώρας.

Δραστηριοποιείται στους κυρίως στους τομείς της λιανικής τραπεζικής, των καταθετικών προϊόντων καθώς και στην χρηματοδότηση επιχειρήσεων. Το 2006 η προώθηση νέων χρηματοδοτικών προϊόντων προς ιδιώτες , όπως τα "Alpha Housing Loan", "Auto Loan", ενώ διέθεσε στην αγορά την πιστωτική κάρτα American Express και την Visa Electron, που συνέβαλαν καθοριστικά στην αύξηση του μεριδίου αγοράς στον τομέα αυτών των εργασιών.

Η τράπεζα, με αυξημένες χορηγήσεις και καταθέσεις, εξακολουθεί να χαίρει της εμπιστοσύνης τόσο του επιχειρηματικού κόσμου όσο και του καταθετικού κοινού. Το ενεργητικό της παρουσίασε αύξηση κατά τους οκτώ πρώτους μήνες του 2006 με αποτέλεσμα να συγκρατείται στις πρώτες θέσεις των πλέον αποδοτικών τραπεζών της χώρας καθώς πέτυχε αύξηση των χορηγήσεων 81% σε σχέση με το 2005 στα 49 εκατ. ευρώ , οι καταθέσεις έφτασαν τα 60 εκατ. ευρώ, αυξανόμενες κατά 39% έναντι του 2005.

Τα οικονομικά στοιχεία, όπως παρουσιάζονται στον τελευταίο ισολογισμό της, καθώς και η ποιότητα του δανειακού χαρτοφυλακίου, αποδεικνύουν την καλή λειτουργία της σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον, καθιστώντας την υπόδειγμα πιστωτικού ιδρύματος για το λόγο αυτό το εμπορικό επιμελητήριο των Σκοπίων κατέταξε την Alpha Bank Skopje στις δέκα κορυφαίες εταιρίες της χώρας.¹⁸

6.1.3.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010

Στο άμεσο μέλλον, σύμφωνα με το επιχειρηματικό σχέδιο "Agenda 2010", η Alpha Bank a.d. Skopje στοχεύει να επεκτείνει την παρουσία της στα Σκόπια. Για αυτό το σκοπό έχει προγραμματίσει τη διεύρυνση του δικτύου των Καταστημάτων της από 10 το 2006 σε 20 το 2008 με στόχο τα 25 έως το 2010, καθώς και την αύξηση του προσωπικού από 100 σε 130 μέχρι το 2008.

Επίσης, έχει προγραμματιστεί η εγκατάσταση επιπλέον ATM, η δημιουργία δικτύου POS για την αποδοχή όλων των πιστωτικών καρτών, η αναβάθμιση των μηχανογραφικών συστημάτων, η προσφορά υπηρεσιών e-banking καθώς και η εισαγωγή νέων προϊόντων, όπως πιστωτικές κάρτες και καταναλωτικά δάνεια, τα οποία σε συνδυασμό με τις αυξημένες καταθέσεις κατά 20% και τις χορηγήσεις προς τις επιχειρήσεις και ιδιώτες αυξημένες κατά 32% θα συμβάλουν στην επίτευξη του στόχου για αύξηση του μεριδίου αγοράς από 2,8% το 2005 σε 5,5% το 2008.¹⁹

6.1.4 ΣΕΡΒΙΑ

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ: 7,5 εκατ.



6.1.4.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο πληθυσμός της Σερβίας, μετά την ανεξαρτητοποίηση του Μαυροβούνιου, είναι 7,5 εκατ. κάτοικοι. Πρωτεύουσα είναι το Βελιγράδι, το οποίο είναι το διοικητικό, οικονομικό και πολιτιστικό κέντρο της χώρας με πληθυσμό δύο εκατομμύρια. Υπάρχουν σημαντικά προβλήματα κοινωνικής πολιτικής και κοινωνικής συνοχής σε σχέση με την εργασία, τη μόρφωση, την κοινωνική προστασία, την υγεία και την πολιτειακή μέριμνα.

Η εκπαίδευση υπέφερε από περικοπές στον προϋπολογισμό, με ένα πολυάριθμο αλλά χαμηλόμισθο εργατικό δυναμικό. Επομένως, πρέπει να γίνει προσπάθεια για άνοδο του εκπαιδευτικού επιπέδου.

Ο τομέας της υγείας αντιμετωπίζει επίσης προβλήματα λόγω των περικοπών του προϋπολογισμού και τη χρόνια κακοδιαχείριση. Για αυτό το

λόγο και η προσπάθεια για εξυγίανση του συστήματος ήταν εξαιρετικά δύσκολη λόγω των φτωχών υγειονομικών συνθηκών και το υψηλό κόστος αγοράς φαρμάκων.

Το συνταξιοδοτικό σύστημα δεν υποστηρίζεται χρηματοοικονομικά διότι το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινούνται τα συνταξιοδοτικά προγράμματα είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο. Η παροχή οικονομικών πλεονεκτημάτων δυσχεραίνεται επίσης από το υποβαθμισμένο δίκτυο και τη φτωχή οργανωτική δομή.

Μετά από περισσότερα από 10 χρόνια πολιτικής αστάθειας και απομόνωσης λόγω των εμφυλίων πολέμων, η τεχνολογική υποδομή δε μπόρεσε να συμβαδίσει με την τεχνολογική ανάπτυξη που παρουσιάστηκε στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες.

Οι πολιτικές εξελίξεις αποτελούν έναν από τους μόνιμους παράγοντες ρίσκου για τη σερβική οικονομία. Οι πολιτικές εντάσεις είναι σημαντικές λόγω των οικονομικών μεταρρυθμίσεων και της κατάστασης στο Κόσσοβο παρά το γεγονός ότι η ανεξαρτησία του Μαυροβούνιου πραγματοποιήθηκε χωρίς αναταραχές.

6.1.4.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι βασικοί κλάδοι της Σέρβικης οικονομίας είναι ο αγροτικός, το εμπόριο και η βιομηχανικά, η οποία έχει ανακάμψει μετά τις πολεμικές συγκρούσεις που είχε εμπλακεί η χώρα.

Ο υψηλός πληθωρισμός, το υψηλό εμπορικό έλλειμμα και το υψηλό ποσοστό ανεργίας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της σέρβικης οικονομίας που είναι απόρροια των εσωτερικών και εξωτερικών μακροοικονομικών ανισορροπιών που επικρατούν στη χώρα, οι οποίες αναστέλλουν και καθυστερούν την οικονομική ανάπτυξη.

Η ανάπτυξη στη Σερβία επιβραδύνθηκε σε 5,5% του ΑΕΠ το 2006 από 6,3% το 2005 και 9,3% το 2004. Η οικονομική αυτή επιβράδυνση συνοδεύτηκε από υποχώρηση του πληθωρισμού στο 10% το 2006 έναντι 17,7% το 2005 και οφείλεται κυρίως στις υψηλές διεθνείς τιμές των βασικών μετάλλων και του πετρελαίου. Εκτός των εξωτερικών παραγόντων, πίεση ασκήθηκε στον πληθωρισμό από την ισχυρή εγχώρια ζήτηση, που στηρίζει την οικονομική δραστηριότητα της χώρας και από τη δημόσια κατανάλωση. Το εμπορικό έλλειμμα, ως ποσοστό του ΑΕΠ, μειώθηκε από 27,6% το 2004 σε 23,4% το 2005 και 20% το 2006 ενώ το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών, ως ποσοστό του ΑΕΠ, παραμένει υψηλό στο 12,5% το 2006. Το ποσοστό ανεργίας κυμαινόταν στο 32,2% το 2005 και στο 33,2% το 2006, δημιουργώντας κοινωνικές ανισότητες με την διαβίωση μεγάλου τμήματος του πληθυσμού κάτω από τα όρια της φτώχειας, με χαμηλό κατά κεφαλή εισόδημα, και χαμηλούς μισθούς.

Τέλος, το εθνικό χρέος μειώθηκε από 65% του ΑΕΠ το 2005 σε 59% το 2006 λόγω της μεγάλης αύξησης των καθαρών ξένων άμεσων επενδύσεων οι οποίες αυξήθηκαν από 165 εκατ. δολάρια το 2000 σε 1,5 δισ. το 2005 και 4 δισ. το 2006 και της ιδιωτικοποιήσεως 1.844 επιχειρήσεων την περίοδο 2002-2005 που απέφεραν έσοδα 1,8 δισ. ευρώ²⁰. Στον πίνακα 14 εμφανίζονται τα κυριότερα οικονομικά στοιχεία της σέρβικης οικονομίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14
ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΣΕΡΒΙΑΣ

	2003	2004	2005	2006	2007Π
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	2,4	9,3	6,3	5,5	6,1
Ονομαστικό ΑΕΠ (\$ δισ.)	19,0	24,0	25,5	26,0	27,7
Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ (\$)	2.530	3.220	3.420	3.493	3.720
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος %)	7,8	13,7	17,7	10,0	8,0
Ανεργία (τέλος έτους %)	27,3	32,5	32,2	33,2	32,8
Συνολικό Εξωτερικό Χρέος (% ΑΕΠ)	71,5	65,9	65,0	59,0	59,8
Χρέος Κεντρικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	62,9	49,7	44,5	36,7	31,0
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο (% ΑΕΠ)	-1,4	-0,1	1,6	2,1	1,5
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)	-8,1	-13,7	-9,8	-12,5	-8,1
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (\$ δισ.)	1,36	0,96	1,5	4,0	3,0
Επιτόκιο Κεντρικής Τραπέζης (μέσο έτους %)	9,0	8,5	8,5	8,5	8,0

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Σερβίας Π = Πρόβλεψη

Από το 2003, ο τραπεζικός κλάδος στη Σερβία αναπτύχθηκε με ταχύ ρυθμό και αυτό οφείλεται κυρίως στην ιδιωτικοποίηση μεγάλων κρατικών τραπεζών που έδωσαν ώθηση στον κλάδο, ο οποίος δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση μεριδίων . Στον πίνακα 15 αναφέρονται οι 5 μεγαλύτερες τράπεζες, το καθεστώς ιδιοκτησίας τους και τα μεγέθη τους .

ΠΙΝΑΚΑΣ 15
ΟΙ 5 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΣΕΡΒΙΑΣ

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ
Raiffeisen Bank AD	Raiffeisen ,Αυστρία	15,4	18,7	24,6
Banca Intesa Beograd	Intesa Holding,Ιταλία	10,6	10,2	16,6
Komercijalna Bank	Κρατική τράπεζα	9,6	8,7	14,8
Hypo Alpe Adria Bank	Hypo Group, Ιταλία	8,8	9,9	13,9
HVB Bank	UniCredito,Ιταλία	5,8	6,2	9,4
ΣΥΝΟΛΟ		50,2	53,7	79,3

Πηγή: ISI Emerging Markets

Από τις συνολικά 40 τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη χώρα, οι 17 είναι ξένες και συγκεντρώνουν το 66% των κεφαλαίων, οι 11 είναι κρατικές

και συγκεντρώνουν το 23,9% και οι υπόλοιπες είναι εγχώριες ιδιωτικές που συγκεντρώνουν το 10,1% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος. Τα συνολικά κεφάλαια του τραπεζικού τομέα υπερδιπλασιάστηκαν στη διάρκεια των τελευταίων τριών ετών και ανήλθαν το 2006 σε 11,7 δις. ευρώ. Παρόλα αυτά, ο λόγος συνολικά κεφάλαια τραπεζών προς τον ΑΕΠ παραμένει ακόμα χαμηλός στο 43% για το 2005. Ο δανεισμός του ιδιωτικού τομέα, αν και αυξάνεται με ταχύ ρυθμό 43% για το 2005, είναι επίσης χαμηλός, ως ποσοστό του ΑΕΠ (22,5% το 2005) υποδηλώνοντας σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης.

Οι χώρες με τη μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά της Σερβίας είναι η Ιταλία με 18% μερίδιο ενεργητικού και ακολουθούν η Αυστρία και η Ελλάδα με 17% μερίδιο η καθεμία. Το 2005, η θέση της Ελλάδας στην τραπεζική αγορά της Σερβίας ισχυροποιήθηκε, μετά την εξαγορά από την Εθνική τράπεζα, της 6^{ης} μεγαλύτερης εγχώριας τράπεζας (Vojvodjanska Banka) και της AIK Banka από την Αγροτική τράπεζα, συγκεντρώνοντας έτσι μερίδιο αγοράς χορηγήσεων 12,86% από 8,66% πριν τις εξαγορές.²¹

6.1.4.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

Η παρουσία της Alpha Bank στη Σερβία χρονολογείται από το 2002 με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στο Βελιγράδι. Το 2005 η παρουσία της ενισχύθηκε σημαντικά με την απόκτηση της 7^{ης} μεγαλύτερης σερβικής τραπεζής, της Jubanka. Η απόκτηση της Jubanka προσέθεσε 86 καταστήματα στο δίκτυο της τραπεζής στη Σερβία καθώς και 286.000

ιδιώτες και 30.000 επιχειρήσεις στο πελατολόγιο της. Την 1 Ιουλίου 2006, η Jubanka μετονομάστηκε σε Alpha Bank Beograd ενώ ενσωματώθηκαν σε αυτήν τα τρία καταστήματα της Alpha Bank που ήδη λειτουργούσαν και τον Οκτώβριο η Alpha Bank a.d. Beograd μετονομάστηκε τελικά σε Alpha Bank Srbija A.D.

Το 2006 ξεκίνησε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα ανακαινίσεων ή μεταστεγάσεων των περισσότερων καταστημάτων και ενισχύθηκε το δίκτυο κατά 14 καταστήματα ανεβάζοντας τον αριθμό τους την 31.12.2006 στα 103 και το απασχολούμενο προσωπικό στα 1.470 άτομα. Ταυτόχρονα, υλοποιείται πρόγραμμα λειτουργικής και οργανωτικής αναδιοργάνωσης που σκοπό έχει τον εκσυγχρονισμό της τραπεζής.

Η παρουσία της Alpha Bank στη Σερβία έχει εδραιωθεί περαιτέρω μέσω της συνεχούς προσφοράς πρωτοποριακών προϊόντων. Με κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, η Τράπεζα εξακολουθεί να προσελκύει έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό πελατών, ιδιωτών και επιχειρήσεων. Η Alpha Bank Srbija προσφέρει μια εκτενή σειρά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών και εταιρικών καρτών καθώς και χρηματιστηριακών υπηρεσιών. Επίσης αποτελεί έναν από τους βασικούς εκδότες visa στη Σερβία και διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο ATM και POS ενώ προσφέρει και υπηρεσίες WEB BANKING.

Επιπροσθέτως, η Τράπεζα ήδη παρουσιάζει ικανοποιητικά αποτελέσματα στηριζόμενα στην ισχυρή πελατειακή βάση της και κατέχει αξιόλογο μερίδιο που υπερβαίνει το 5,5% , στην αγορά της Σερβίας ,για το 2006. ²²

Τον Αύγουστο του 2006 ιδρύθηκε στη Σερβία μία νέα θυγατρική εταιρία του Ομίλου, η Alpha Real Estate.

6.1.4.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010

Στο επιχειρηματικό της σχέδιο εντάσσεται ο διπλασιασμός του αριθμού των καταστημάτων από 103 το 2006 σε 155 το 2008 και περίπου 200 έως το 2010, γεγονός που αναμένεται να δώσει ανάλογη αύξηση στο μερίδιο που κατέχει στην αγορά. Ο στρατηγικός στόχος για το 2010 είναι να καταστεί μία από τις τρεις μεγαλύτερες τράπεζες της Σερβίας.

Μεγαλύτερη έμφαση θα δοθεί στις χρηματοδοτήσεις με στόχο την μέση ετήσια αύξηση 38% έως το 2010 έτσι ώστε το μερίδιο αγοράς στις χρηματοδοτήσεις να φτάσει το 2010 στο 9%. Μέσα από μια σχεδιασμένη και πολύπλευρη πολιτική που περιλαμβάνει, συνετή διοίκηση, την αναδιοργάνωση των λειτουργιών (re- engineering) , τον εκσυγχρονισμό και βελτίωση των συστημάτων (streamlining), τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, έχει σκοπό να γίνει η «τράπεζα επιλογής» της Σερβίας.²³

Η Alpha Bank Serbia την επόμενη τριετία θα κάνει ολομέτωπη επίθεση στην αγορά της Σερβίας με επίκεντρο τις σχέσεις με τους πελάτες μέσω αναβάθμισης και ανανέωσης των σημείων πώλησης, της στρατηγικής διανομής, της διαφήμισης της μέσα από χορηγίες σε αθλητικά και πολιτιστικά δρώμενα, της ανάπτυξης νέων προϊόντων καθώς επιθυμεί να καταστεί μια διαφανής και υπεύθυνη τράπεζα για τον πελάτη της.

6.1.5 ΚΥΠΡΟΣ

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ: 784.000



6.1.5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η διχοτόμηση της Κύπρου μετά την εισβολή της Τουρκίας το 1974 και η αδυναμία εύρεσης μιας βιώσιμης λύσης μετά από τρεις δεκαετίες είναι το κύριο πολιτικό γεγονός που επηρεάζει όχι μόνο το πολιτικό περιβάλλον που επικρατεί αλλά ολόκληρη την ύπαρξη και πορεία της χώρας προς το μέλλον. Στην προτεινόμενη το 2004, από τη διεθνή κοινότητα λύση που για πρώτη φορά αποδέχθηκε η Τουρκία και οι Τουρκοκύπριοι, η Ελληνική πλευρά είπε «όχι». Η εξέλιξη αυτή αποκαλύπτει την κεκαλυμμένη επιθυμία του ελληνοκυπριακού πολιτικού συστήματος να διατηρηθεί το status quo στη Μεγαλόνησο. Η είσοδος της στην Ε.Ε είναι σημαντικό γεγονός για την Κύπρο τόσο για την οικονομική της πρόοδο όσο και γιατί ως μέλος της Ε.Ε ελπίζει στην άσκηση πιέσεων προς την τουρκική και την τουρκοκυπριακή πλευρά για την εύρεση λύσης στο κυπριακό πρόβλημα. Η Κύπρος είναι μια χώρα με σταθερή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, με ένα σύστημα εκπαίδευσης ανεπτυγμένο στα βρετανικά πρότυπα και με εκσυγχρονισμένο σύστημα υγείας, με ελλείψεις όμως υποδομές σε δημόσιες επενδύσεις (λιμάνια, αεροδρόμια), στη βελτίωση των οποίων προσβλέπει με τη χρησιμοποίηση πόρων από την Ε.Ε, για να συνεχίσει και να αυξήσει την προσέλκυση τουριστών, που αποτελεί τη βαριά βιομηχανία της οικονομίας της.

Η κυπριακή οικονομία θα αποτελέσει για άλλη μία φορά με τον δυναμισμό της τον καταλύτη των γεωπολιτικών εξελίξεων που την αφορούν. Δεκαετίες

διπλωματικών προσπαθειών έχουν προσδιορίσει σε πολύ μικρότερο βαθμό από ότι η οικονομική δραστηριότητα και η μακροοικονομική σταθερότητα της το σημερινό περιβάλλον στο οποίο η Κύπρος καλείται να διαμορφώσει το μέλλον της.

6.1.5.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με υγιή δημόσια οικονομικά και χαμηλό πληθωρισμό η Κύπρος ετοιμάζεται να μπει στην οικογένεια του ευρώ. Μετά τη Σλοβενία, θα είναι η δεύτερη χώρα της διεύρυνσης που θα υιοθετήσει το ευρώ, στοχεύοντας στην ενίσχυση του γεωπολιτικού ρόλου της και των εμπορικών δεσμών της με τις άλλες χώρες-μέλη αλλά και των επιχειρηματικών ευκαιριών, καθώς η Ευρωζώνη είναι ο μεγαλύτερος εμπορικός της εταίρος και θα επεκταθούν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες-δραστηριότητες, καθώς θα μειωθούν τα επιτόκια και θα μετριασθεί το συναλλακτικό κόστος και οι κίνδυνοι από τις συναλλαγματικές διακυμάνσεις.

Η Κύπρος παρουσιάζει σταθερά υψηλή οικονομική ανάπτυξη στο 4,1% του ΑΕΠ ενώ η ανεργία βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα μόλις στο 3,8%. Ο πληθωρισμός υποχώρησε στο 2,4% τον Ιανουάριο και αναμένεται να μειωθεί τους επόμενους μήνες. Όσον αφορά τη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας, το δημοσιονομικό έλλειμμα μειώθηκε από 2,3% του ΑΕΠ το 2005 (χαμηλότερα από τον στόχο του 3%) σε 1,4% το 2006, μετά από μεγάλη αύξηση των εσόδων από τον φόρο εισοδήματος και περιουσίας και των εσόδων από τον ΦΠΑ. Επιπλέον, το χρέος της γενικής κυβέρνησης ως

ποσοστό του ΑΕΠ από 69% το 2005 εκτιμάται ότι μειώθηκε στο 65% το 2006. Στον ευρύτερο οικονομικό χώρο, σημαντικό γεγονός ήταν η είσοδος της Κύπρου στο Μηχανισμό Συναλλαγματικών Ισοτιμιών II την 29 Απριλίου 2005, που ενίσχυσε τις διαδικασίες εισόδου της χώρας στην Ευρωζώνη και υιοθέτησής του Ευρώ ως εθνικού νομίσματος. Επίσημη ημερομηνία-στόχος για την υιοθέτηση του Ευρώ είναι η 1^η Ιανουαρίου 2008. Πέρα από την υγιή οικονομική κατάσταση της χώρας, σημαντικά βήματα έχουν γίνει στον χώρο των δομικών αλλαγών. Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Κεντρικής Τράπεζας προσαρμόστηκε ήδη προς την κατεύθυνση της πλήρους ανεξαρτησίας της από την Κεντρική Διοίκηση, όπως συμβαίνει και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωζώνης.²³

ΠΙΝΑΚΑΣ 16
ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΚΥΠΡΟΥ

	2003	2004	2005	2006	2007Π
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	1,8	4,2	3,9	4,1	3,9
Ονομαστικό ΑΕΠ (\$ δισ.)	13,1	15,6	16,7	18,1	20,8
Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ (\$)	18.183	21.056	21.958	22.932	26.796
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος %)	4,1	2,3	2,6	2,5	2,5
Ανεργία (τέλος έτους %)	3,5	3,7	5,2	3,8	4,9
Συνολικό Εξωτερικό Χρέος (% ΑΕΠ)	-	64,2	74,4	81,5	80,9
Χρέος Κεντρικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	69,1	70,3	69,2	65,3	61,5
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο (% ΑΕΠ)	-6,3	-4,1	-2,3	-1,4	-1,7
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)	-2,2	-5,0	-5,6	-6,0	-5,8
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (\$ εκατ.)	487	521	723	1.300	850
Επιτόκιο Κεντρικής Τραπέζης (τέλος έτους %)	3,50	4,50	3,25	4,50	4,50

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Κύπρου Π = Πρόβλεψη

Ο ρυθμός αύξησης των δανείων είναι 17-18% και ανέρχονται στα 20,5 δισ. ευρώ. Τα προσωπικά δάνεια, συμπεριλαμβανομένων και των επαγγελματικών, ανέρχονται στα 10,4 δισ. ευρώ και αυξάνονται με ρυθμό 24%. Οι συνεχείς επενδύσεις σε νέες κατοικίες και ειδικά εξοχικές από ξένους κυρίως αλλά και η γενικότερη πιστωτική επέκταση με την ανάπτυξη

και του international banking , λόγω της αύξησης των διεθνών επιχειρήσεων (πρώην off shore)που εγκαθίστανται, ωθούν τις τράπεζες στην Κύπρο.²⁴

6.1.5.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

Η παρουσία της Alpha Bank στην Κύπρο ξεκίνησε το 1998 με την εξαγορά της LOMBARD NATWEST BANK, η οποία μετονομάστηκε σε Alpha Bank Limited και προσφάτως σε Alpha Bank Cyprus. Τον Δεκέμβριο του 2006 ολοκληρώθηκε η απορρόφηση της θυγατρικής τη Alpha Asset Finance LTD.

Σήμερα η Alpha Bank Cyprus διαθέτει ένα σύγχρονο δίκτυο 28 καταστημάτων που καλύπτει όλες τις πόλεις της Κύπρου και πλαισιώνονται αποτελεσματικά από τις υπηρεσίες εναλλακτικών δικτύων ATM και Internet banking. Από το προηγούμενο έτος προστέθηκε στις υπηρεσίες εναλλακτικών δικτύων το SMS banking δίδοντας στους πελάτες δυνατότητα προσβάσεως σε πληροφορίες λογαριασμών μέσω κινητών τηλεφώνων.

Σημαντική συμβολή στην ικανοποιητική αύξηση των χορηγήσεων είχε η ανάπτυξη της στα στεγαστικά δάνεια αλλά και στα νέα καταναλωτικά προϊόντα που ήδη εισήχθησαν στην τοπική αγορά. Το εύρος των προϊόντων ιδιωτών της τραπεζής ενισχύθηκε με την εισαγωγή του προγράμματος μεταφοράς δανείων και καρτών "Alpha Όλα σε 1" και του "Alpha Αυτοκινητοδάνειο". Με το "Alpha Όλα σε 1" η τράπεζα πρωτοτύπησε στην κυπριακή αγορά, αφού πρώτη παρουσίασε πρόγραμμα μεταφοράς δανείων και καρτών.

Η Alpha Bank Cyprus Ltd το 2006 ενίσχυσε την κερδοφορία σε σχέση με το 2005. Η βελτίωση αυτή είναι αποτέλεσμα της ικανοποιητικής αύξησης των εργασιών και της συγκρατήσεως του ρυθμού αύξησης των εξόδων. Σε μια ώριμη και ανταγωνιστική χρηματοοικονομική αγορά όπως η κυπριακή όπου η πιστωτική επέκταση το 2006 ανήλθε στο εξαιρετικό 14%, σχεδόν διπλασιάστηκε σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, η Alpha Bank Cyprus τόσο στις χρηματοδοτήσεις όσο και στις καταθέσεις σημείωσε αύξηση της τάξεως του 28% σε σχέση με το 2005 ανεβάζοντας τα μεγέθη της σε 2 δισ. ευρώ και σε 2,2 δισ. αντιστοίχως.

Αποτέλεσμα αυτού ήταν το μερίδιο αγοράς στις χορηγήσεις να ανέλθει στο 10% από 9,2% που ήταν το 2005. Επιπλέον, η ικανοποιητική αύξηση των εργασιών και συνεπώς των εσόδων σε συνδυασμό με τη συγκράτηση των εξόδων, μείωσε το λόγο έξοδα προς έσοδα στο 39% , ενισχύοντας την κερδοφορία της Alpha Bank Cyprus κατά 150% , ως αποτέλεσμα της αξιοποίησεως του νέου τεχνολογικού πλαισίου που τέθηκε σε εφαρμογή από τα μέσα του 2004 και της κεντρικής διαχείρισης υπηρεσιών.²⁵

Η έως τώρα επιτυχής παρουσία της στη χώρα εδραιώνεται με την απόκτηση ιδιόκτητων γραφείων σε ένα σύγχρονο κτίριο στη Λευκωσία για τη στέγαση των κεντρικών υπηρεσιών , ενώ συνεχίζει το κοινωνικό και πολιτιστικό έργο της με χορηγίες σε οργανισμούς και σωματεία.

6.1.5.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010

Στις άμεσες προτεραιότητες της Alpha Bank Cyprus για τα επόμενα έτη είναι η αυτόνομη ανάπτυξη. Στα βασικά συστατικά του τριετούς πλάνου εντάσσεται η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου, η αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων εφαρμόζοντας τους κανόνες της Βασιλείας II και τέλος η άριστη προσαρμογή λειτουργιών και συστημάτων στο ευρώ. Στρατηγική προτεραιότητα για την Alpha Bank Cyprus είναι η μεγιστοποίηση των ωφελειών από την τεχνογνωσία που κατέχει ο όμιλος για τη δημιουργία νέων προϊόντων, το σχεδιασμό σύγχρονων διαδικασιών υποστήριξης και ανάδειξη της εταιρικής ταυτότητας στην Κύπρο.

Επίσης, στόχος είναι να συνδυαστεί η ανάπτυξη με τη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω κεντροποίησης πολλών τραπεζικών λειτουργιών και την εγκατάσταση νέας IT πλατφόρμας, έτσι ώστε να διατηρηθεί χαμηλό το λειτουργικό κόστος της τραπεζής.

Ο αριθμός των καταστημάτων από 28 το 2006 θα γίνουν 40 το 2008 και θα φτάσουν τον αριθμό των 50 το 2010.

Οι χρηματοδοτήσεις προς τις επιχειρήσεις προβλέπεται να αυξηθούν από 847 εκατ. ευρώ σε 1.138 εκατ. ευρώ στα τέλη του 2008 ενώ η αύξηση των στεγαστικών δανείων θα είναι ακόμα μεγαλύτερη και θα φτάσει το 2008 τα 690 εκατ. ευρώ από 282 που ήταν το 2005 με την προώθηση των νέων πρωτοποριακών προϊόντων Alpha Flexοικία για μόνιμους κατοίκους και

Alpha Flexihome για μη μόνιμους κατοίκους Κύπρου. Έτσι, το συνολικό μερίδιο αγοράς, εκτιμάται να ανέλθει στα τέλη του 2008 στο 11,1%.²⁶

Σημειώνεται επίσης ότι εφαρμόζεται έντονη πολιτική μάρκετινγκ με σκοπό να προωθήσει τα προϊόντα της στο καταναλωτικό κοινό καθώς και να προβάλει το κοινωνικό πρόσωπο της τράπεζας. Έτσι, ενόψει της εισαγωγής του ευρώ στην Κύπρο από την 1η Ιανουαρίου του 2008, η τράπεζα ήδη από το 2006 πρωτοστατεί στην ενημέρωση των πελατών της, διοργανώνοντας στις πόλεις της Κύπρου ενημερωτικές εκδηλώσεις, στις οποίες παρευρίσκονται μέλη της Κυβερνήσεως, της Κεντρικής Τράπεζας καθώς και οι τοπικές αρχές.

6.1.6 ΑΛΒΑΝΙΑ

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ: 3,6 εκατ.



6.1.6.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Δεν έχουν γίνει λίγα στην Αλβανία τα τελευταία χρόνια, παρά τα τεράστια προβλήματα που αντιμετώπισε η χώρα στη μετακομμουνιστική μεταβατική περίοδο. Παρ' όλα αυτά κάποια θέματα εμφανίζονται ως εγγενείς ιδιαιτερότητες τόσο της οικονομικής όσο και της πολιτικής της σκηνής.

Με τη διαφθορά να πρωταγωνιστεί στο πολιτικό και στον οικονομικό αλλά και στον κοινωνικό τομέα, οι Αλβανοί έφεραν στην ηγεσία της χώρας το καλοκαίρι του 2005 την κυβέρνηση Μπερίσα. Τα δύο βασικά ζητήματα, στα οποία καλείται να σημειώσει πρόοδο η αλβανική κυβέρνηση προκειμένου να καταφέρει να ανταμώσει με το όραμα της ευρωπαϊκής ένταξης είναι το δομικό πρόβλημα -όπως φαίνεται- της κοινωνίας της Αλβανίας που διατρέχεται κάθετα από φαινόμενα διαφθοράς και παράδοσης στο οργανωμένο έγκλημα. Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία της «Transparency International» η Αλβανία βρίσκεται στην πρώτη θέση μεταξύ 63 χωρών σε θέματα διαφθοράς και χρηματισμού.²⁷

Η παρούσα κυβέρνηση προσπαθεί να εισάγει μεγαλύτερη διαφάνεια στις κυβερνητικές αποφάσεις, όμως απέχει ακόμη πολύ προκειμένου η Αλβανία να δημιουργήσει το περιβάλλον ασφάλειας για μεγαλύτερες επενδύσεις, τις οποίες έχει προαναγγείλει ως στόχο της .

Βεβαίως, και τα σημαντικότερα προβλήματα παραμένουν, σε μία χώρα όπου η ψαλίδα μεταξύ πλούσιων και φτωχών συνεχώς διευρύνεται και η παραοικονομία, το λαθρεμπόριο παντός είδους καθώς και τα εμπόσματα των μεταναστών αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά της οικονομικής ζωής της χώρας ενώ τα συστήματα υγείας και εκπαίδευσης, λόγω έλλειψης οικονομικών πόρων ,είναι σε πολύ άσχημη κατάσταση.

6.1.6.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η μακροοικονομική πρόοδος στην Αλβανία την περίοδο 2000-2005 ήταν σημαντική με μέσο ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ 5,7%. Το 2006 ο ρυθμός ανάπτυξης υποχώρησε στο 5% λόγω της ενεργειακής κρίσης. Για το 2007 ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ αναμένεται να επιταχυνθεί σε 6%, όμως τα προβλήματα του τομέα της ενέργειας παραμένουν θέτοντας ερωτηματικά για την μεσοπρόθεσμη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης.

Ο πληθωρισμός διαχρονικά παρουσίασε πτωτική τάση και παραμένει χαμηλός (2,4% το 2006) μέσα στο στόχο της Κεντρικής Τράπεζας (2%-4%). Η δημοσιονομική πειθαρχία, η ενίσχυση του αλβανικού Lek έναντι του ευρώ και η πτώση στις τιμές των τροφίμων ήταν οι κύριοι λόγοι που συνεισέφεραν σε αυτή την εξέλιξη. Η νομισματική πολιτική των τελευταίων ετών είχε στόχο την αποκλιμάκωση των επιτοκίων αλλά το 2006 έγινε πιο περιοριστική προκειμένου να ελεγχθεί ο πληθωρισμός. Το εμπορικό έλλειμμα και το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών επιδεινώθηκαν σημαντικά το 2005 και 2006 λόγω της μείωσης των εξαγωγών προς την Ιταλία, της ενίσχυσης του ανταγωνισμού από την Κίνα στα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, της αύξησης των εισαγωγών στην Αλβανία και των υψηλών τιμών του πετρελαίου. Ωστόσο, δεν θεωρείται προς το παρόν σημαντικό πρόβλημα καθώς το μεγαλύτερο μέρος του καλύπτεται από τα μεταναστευτικά εμβάσματα και τις εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων. Η μείωση ποσοστού ανεργίας από 15,8% το 2002 σε 14,1% το 2006 οφείλεται στο συνεχιζόμενο κλίμα μετανάστευσης.²⁸

Στον πίνακα 17 παρουσιάζονται τα βασικότερα οικονομικά στοιχεία της αλβανικής οικονομίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17
ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΑΛΒΑΝΙΑΣ

	2003	2004	2005	2006	2007Π
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	6,0	5,9	5,5	5,0	6,0
Ονομαστικό ΑΕΠ (\$ δις.)	6,5	8,4	8,6	8,7	9,3
Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ (\$)	2.000	2.550	2.710	2.955	3.160
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος %)	2,2	3,0	2,4	2,4	3,4
Ανεργία (τέλος έτους %)	15,0	14,1	14,2	14,1	14,0
Συνολικό Εξωτερικό Χρέος (% ΑΕΠ)	20,6	18,0	17,5	17,2	17,1
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο (% ΑΕΠ)	-4,5	-5,1	-3,6	-3,1	-3,8
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)	-5,3	-5,5	-8,3	-8,4	-8,5
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (\$ εκατ.)	197	371	237	274	290
Επιτόκιο Κεντρικής Τραπέζης (τέλος έτους %)	6,50	5,25	5,0	5,50	5,50

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Αλβανίας Π = Πρόβλεψη

Η μεταρρύθμιση του τραπεζικού συστήματος στην Αλβανία ξεκίνησε το 2002 και ήταν μέρος των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που αναλήφθηκαν για τον μετασχηματισμό της αλβανικής οικονομίας σε «ανοιχτή οικονομία».

Παρά τα μέτρα που λήφθηκαν για την αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος μετά την κατάρρευση των «πυραμίδων» το 1997, το τραπεζικό σύστημα παρέμεινε για κάποιο διάστημα αναποτελεσματικό. Από το 2001 όμως, έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος, με την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων στόχος του οποίου ήταν να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη στα πιστωτικά ιδρύματα και τους θεσμούς.

Ο τραπεζικός τομέας στην Αλβανία κατέχει κυρίαρχη θέση στην οικονομία της χώρας και απαρτίζεται από 17 τράπεζες εκ των οποίων οι 14 ελέγχονται από ξένες τράπεζες, οι οποίες συγκεντρώνουν το 92% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος και το 87% των χορηγήσεων σε ιδιώτες .

Σε σύγκριση με άλλες χώρες της ΝΑ Ευρώπης, η Αλβανία έχει το χαμηλότερο επίπεδο δανείων προς τον ιδιωτικό τομέα ως ποσοστό του ΑΕΠ αρκετά κάτω από την Ελλάδα και την ευρωζώνη (2006: 14,5% έναντι 76% στην Ελλάδα και 104% στην Ευρωζώνη).

Τα δάνεια προς επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το υψηλότερο ποσοστό των δανείων που χορηγούνται στον ιδιωτικό τομέα με υψηλό ποσοστό ετήσιας αύξησης από 16% το 2002 σε 75% το 2006. Τα δάνεια προς νοικοκυριά εμφανίζουν ακόμη μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης από 53% το 2002 σε 82% το 2005.²⁹

Η χώρα με τη μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά της Αλβανίας είναι η Ελλάδα. Οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες έχουν ισχυρή παρουσία και συγκεντρώνουν το 35,7% των χορηγήσεων σε πελάτες κι ακολουθούν οι ΗΠΑ και η Αυστρία μέσω της American Bank και της Raiffeisen Bank αντίστοιχα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18
ΟΙ 5 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΤΗΣ ΑΛΒΑΝΙΑΣ

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ
American Bank of Albania	Albania-American Enterprise fund, ΗΠΑ	10,8	16,6	10,6
Raiffeisen Bank	Raiffeisen AG, Αυστρία	40,8	13,8	45,2
Tirana Bank	Τράπεζα Πειραιώς Ελλάδα	8,1	13,1	8,0
Alpha Bank	Alpha Bank, Ελλάδα	5,8	11,1	5,1
Procredit Bank, (Γερμανία)	Procredit, Γερμανία	4,7	8,0	4,6
ΣΥΝΟΛΟ		70,2	62,6	73,5

Πηγή: ISI Emerging Markets

Ο ανταγωνισμός στον τραπεζικό τομέα της Αλβανίας αναμένεται ότι θα ενταθεί στα επόμενα χρόνια και θα εκδηλωθεί μέσω συμπίεσης του επιτοκιακού περιθωρίου και των προμηθειών.

6.1.6.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

Η παρουσία της τράπεζας στην Αλβανία χρονολογείται από το 1998 με τη λειτουργία του πρώτου καταστήματος στα Τίρανα. Η τράπεζα, σήμερα, με τα 14 καταστήματα που διαθέτει στη χώρα κατέχει σημαντική θέση στην τραπεζική αγορά, συνεργαζόμενη με αρκετές από τις σημαντικότερες τοπικές αλλά και ελληνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Αλβανία.

Από το 2003 δραστηριοποιήθηκε με επιτυχία και στη στεγαστική και καταναλωτική πίστη. Το 2006 διέθεσε στην αγορά νέα χρηματοδοτικά προϊόντα προς ιδιώτες και προώθησε στην πελατεία χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες VISA. Επίσης, πραγματοποιήθηκε αναβάθμιση των συστημάτων πληροφορικής καθώς και η εγκατάσταση μηχανημάτων ATM σε όλα τα καταστήματα.

Με μερίδιο αγοράς που υπερβαίνει το 11%, τα μεγέθη της Alpha Bank εξακολουθούν να αυξάνονται ετησίως με υψηλούς ρυθμούς, οι οποίοι για το 2006 ανήλθαν σε 54% στις χορηγήσεις (168 εκατ. ευρώ από 109 εκατ. ευρώ το 2005) και σε 33% στις καταθέσεις (236 εκατ. ευρώ από 177 εκατ. ευρώ το 2005).³⁰

6.1.6.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010

Για το 2007, προγραμματίζεται η περαιτέρω επέκταση του δικτύου καταστημάτων, η εγκατάσταση ΑΤΜ σε σημεία εκτός των καταστημάτων καθώς και η εντονότερη διαφημιστική προβολή της τραπεζής και των προϊόντων της. Ειδικότερα, οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι της τραπεζής έως τα τέλη του 2008 είναι η αύξηση του αριθμού των καταστημάτων σε 24 και του προσωπικού στα 150, ενώ το 2010 τα καταστήματα θα γίνουν 35. Η αύξηση των χρηματοδοτήσεων και των καταθέσεων για τη διετία 2006-2008 προβλέπεται να είναι 40%. Έτσι θα επιτευχθεί αύξηση του μεριδίου αγοράς από 12,3% το 2005 σε 13,5% το 2008.³¹

6.1.7 ΤΟΥΡΚΙΑ

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ: 69,7 εκατ.



6.1.7.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η Τουρκία είναι μια μεγάλη και πολυπληθής αγορά με χαμηλό σχετικά βιοτικό επίπεδο, τεράστια περιθώρια ανάπτυξης και προοπτική ένταξης στην Ε.Ε. Οι επερχόμενες εκλογικές αναμετρήσεις (κοινοβουλευτικές και προεδρικές) εντός του 2007 έχουν προκαλέσει έντονες ανησυχίες σε επενδυτές και διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς για την ενδεχόμενη πολιτική αποσταθεροποίηση. Η πρόσφατη πολιτική αναταραχή είχε αρνητικές επιπτώσεις και στην πορεία σύγκλισης της στην Ε.Ε.

Ο επενδυτικός κίνδυνος που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στην Τουρκία είναι δεδομένος λόγω του ιδιόμορφου πολιτικού συστήματος που επικρατεί όπου το στρατιωτικό κατεστημένο ασκεί σημαντική επιρροή στις κυβερνητικές αποφάσεις, ενώ διατηρεί ανοιχτά μέτωπα με τις γείτονες χώρες και βρίσκεται συνεχώς σε πολεμική εγρήγορση, με αποτέλεσμα τις συνεχώς αυξανόμενες δαπάνες στρατιωτικού εξοπλισμού σε βάρος των δαπανών για την υγεία, την παιδεία και τα δημόσια έργα, κυρίως σε περιοχές της Ανατολίας που η ανάπτυξη τους υστερεί πολύ σε σχέση με τις περιοχές της Ευρασίας.

Όσοι ποντάρουν στη Τουρκία, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το γεγονός ότι όλοι οι υπάρχοντες και υπό κατασκευή αγωγοί φυσικού αερίου και πετρελαίου της περιοχής της Κασπίας, της Υπερκαυκασίας, του Ιράν και του Ιράκ περνούν μέσα από την Τουρκία, επειδή στα φλεγόμενα ανατολικά σύνορα της βρίσκεται το 73% των παγκοσμίων αποθεμάτων πετρελαίου και το 70% των αποθεμάτων φυσικού αερίου.

Τα κυριότερα προβλήματα, σήμερα στην Τουρκία αποτελούν το Κουρδικό και η εξελισσόμενη αντιπαράθεση κεμαλικού κατεστημένου και μετριοπαθών ισλαμιστών. Εκφράζουν τα συμπτώματα κρίσης της μέχρι σήμερα κυρίαρχης κεμαλικής ιδεολογίας για τη συγκρότηση και εξέλιξη του τουρκικού κράτους – έθνους. Η πολιτική ρευστότητα στη Τουρκία είναι κρίση δομική ενός συστήματος που επιχειρεί να ξεπεράσει τα προβλήματα και τους φόβους του παρελθόντος με εργαλεία του παρελθόντος.³² Το αποτέλεσμα των επικείμενων εκλογών, που θα διεξαχθούν το καλοκαίρι, θα κρίνει και την εξέλιξη της οικονομίας και της τουρκικής κοινωνίας προς την οικονομική και θεσμική σύγκλιση της με την Ευρώπη.

6.1.7.2 ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η αρνητική εξέλιξη στην ενταξιακή πορεία της Τουρκίας προς την Ε.Ε, μετά το «πάγωμα» από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο οκτώ κεφαλαίων των ενταξιακών διαπραγματεύσεων, σε συνδυασμό με τη συνεχιζόμενη πολιτική κρίση, ενδέχεται να έχει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην τουρκική οικονομία για περαιτέρω μεγέθυνσή της και μακροοικονομική σταθερότητα. Παρά την αξιοσημείωτη αύξηση του ΑΕΠ, με μέσο ετήσιο ρυθμό 7,1% την τελευταία πενταετία, το 2006 ο ρυθμός ανάπτυξης επιβραδύνθηκε σημαντικά σε 5,5% (από 7,4% το 2005). Στην τουρκική οικονομία εξακολουθούν να υπάρχουν οικονομικές αδυναμίες που εκδηλώνονται με την αύξηση του δημοσίου και ιδιωτικού χρέους και τη διεύρυνση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών σε 8,5% του ΑΕΠ κατά το 2006. Παρόλο που το έλλειμμα αυτό χρηματοδοτείται με επενδύσεις

χαρτοφυλακίου και με άμεσες επενδύσεις, ασκήθηκαν έντονες πιέσεις για υποτίμηση της τουρκικής λίρας, οι οποίες με τη σειρά τους οδήγησαν σε μεγάλη αύξηση του πληθωρισμού στο 9,6% και σε εφαρμογή πιο περιοριστικής νομισματικής πολιτικής. Η ανεργία διατηρείται σε υψηλά επίπεδα, άνω του 10%, και αυτό οφείλεται στην επιβράδυνση της τουρκικής οικονομίας και ιδιαίτερα στη σημαντική μείωση της τουριστικής κίνησης. Ο τουριστικός τομέας, κατά τους καλοκαιρινούς μήνες κυρίως, συμβάλλει σημαντικά στη μείωση των ποσοστών ανεργίας, τονίζοντας τον εποχιακό χαρακτήρα της.³³

Στον πίνακα 19 απεικονίζονται τα πιο βασικά στοιχεία της τουρκικής οικονομίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 19
ΒΑΣΙΚΑ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥΡΚΙΑΣ

	2003	2004	2005	2006	2007Π
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	5,8	8,9	7,4	5,5	5,3
Ονομαστικό ΑΕΠ (\$ δισ.)	240	300	362	387	423
Κατά Κεφαλήν ΑΕΠ (\$)	3.477	4.255	4.958	5.208	5.650
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος %)	25,5	10,6	8,2	9,6	8,5
Ανεργία (τέλος έτους %)	10,5	10,3	10,3	10,5	10,0
Συνολικό Εξωτερικό Χρέος (% ΑΕΠ)	60,5	53,9	48,7	51,8	52,0
Χρέος Κεντρικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	79,8	74,6	68,8	62,6	56,1
Δημοσιονομικό Ισοζύγιο (% ΑΕΠ)	-11,5	-7,0	-2,0	-1,1	-3,3
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (% ΑΕΠ)	-3,4	-5,2	-6,4	-8,5	-7,3
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (\$ δισ.)	1,2	1,9	8,6	9,8	8,0
Επιτόκιο Κεντρικής Τραπέζης (τέλος έτους %)	26,0	18,0	13,5	17,5	16,5

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Τουρκίας Π = Πρόβλεψη

Τα 2/3 των εισηγμένων μετοχών στο Χρηματιστήριο της Τουρκίας κατέχονται από ξένους επενδυτές. Το 2006 οι άμεσες ξένες επενδύσεις ανήλθαν σε 9,8 δισ. δολάρια που αντιστοιχούν στο 50% σχεδόν των συνολικών άμεσων ξένων επενδύσεων που έχουν γίνει την τελευταία εικοσαετία. Αυτό δείχνει την εμπιστοσύνη των ξένων επενδυτών προς τη

χώρα λόγω της ομαλοποίησης της τουρκικής οικονομίας, της σύγκλισης με τους ευρωπαϊκούς κανόνες και της μείωσης της γραφειοκρατίας από την τουρκική κυβέρνηση.

Η εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος ξεκίνησε μετά τη σοβαρή κρίση που πέρασε ο κλάδος το 2000-2001. Ο αριθμός των τραπεζών μειώθηκε από 85 τράπεζες το 2000 σε 47 το 2006. Στις αρχές του 2006, οι 7 στις 10 μεγαλύτερες τουρκικές τράπεζες ήταν ιδιωτικές και ανήκαν σε εγχώριους ιδιοκτήτες. Το ενδιαφέρον από την πλευρά των ξένων τραπεζών και γενικά μεγάλων εταιριών τεχνολογίας εκδηλώθηκε τα τελευταία δύο χρόνια. Σύμφωνα με την τουρκική κεντρική τράπεζα, μέχρι τις αρχές του 2006, οι ξένες τράπεζες αποτελούσαν το 5,2% του συνολικού ενεργητικού. Ο αριθμός αυτός θα ήταν σημαντικά μεγαλύτερος αν συμπεριλαμβάνονταν και οι τράπεζες στις οποίες οι ξένοι δεν έχουν μεν πλειοψηφικά πακέτα αλλά μετοχικά πακέτα μειοψηφίας. Ενδεικτικό του έντονου ξένου ενδιαφέροντος για τις τράπεζες της Τουρκίας αποτελούν τα ακόλουθα deals:³⁴

- BNP- Paribas-TEB
- Kocbank-Unicredito
- Garanti- GE Consumer Finance
- Disbank-Fortis Group
- Dexia-Denizbank
- Citibank-Akbank

ΠΙΝΑΚΑΣ 20
ΟΙ 5 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΚΙΑ

ΤΡΑΠΕΖΑ	ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	ΚΑΤ/ΤΑ
Turkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankasi	Κρατική τράπεζα	44.623	9.263	34.981	1.146
Turkiye IS Bankasi A.S	Ιδιωτική τράπεζα	41.400	13.901	24.402	869
Akbank T.A.S	Citibank	36.236	14.502	22.918	654
Garanti Bankasi	GE Consumer Finance	24.083	10.983	14.962	418
Turkiye Vakiflar Bankasi	Κρατική τράπεζα	21.293	7.452	15.218	302
ΣΥΝΟΛΟ		167.635	56.101	112.481	3.389

Πηγή: Ένωση Τουρκικών Τραπεζών

Από την πλευρά τους οι ελληνικές τράπεζες έχουν προχωρήσει στην εξαγορά τουρκικών τραπεζών (Finansbank από ΕΤΕ, Tekfenbank από Eurobank) που αντιπροσωπεύουν το 4,3% του συνολικού ενεργητικού του τραπεζικού τομέα, κατέχουν το 5,7% της αγοράς σε δάνεια και το 3,5% σε καταθέσεις. Διαθέτουν περισσότερα από 300 καταστήματα και απασχολούν περίπου 8.000 υπαλλήλους.

Παρά την επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας και τη διατήρηση υψηλών επιτοκίων μετά τη χρηματοοικονομική αστάθεια του Μαΐου, το 2006 σημειώθηκε ενίσχυση της τραπεζικής διαμεσολάβησης στην Τουρκία. Η εξέλιξη αυτή αντανάκλα την πρόοδο των θεσμικών και διαρθρωτικών αλλαγών και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης καταναλωτών και επενδυτών στο τραπεζικό σύστημα. Πράγματι, το παρελθόν έτος χαρακτηρίστηκε από υψηλούς ρυθμούς αύξησης των τραπεζικών καταθέσεων και χορηγήσεων, 22,1% και 40,7%, αντίστοιχα, ενώ ο λόγος των καταθέσεων και χορηγήσεων προς το ΑΕΠ έφτασε στο τέλος του 2006 στο 51,6% και 36,1% από 49,3% και 29,9%, το 2005, αντίστοιχα.

Για το 2006, τα στεγαστικά δάνεια αντιστοιχούν στο 4% του ΑΕΠ, ποσοστό σημαντικά χαμηλότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο του 43% και του 27% που είναι για την ελληνική αγορά.

Η επιτροπή κεφαλαιαγοράς επισημαίνει ως κυριότερους κινδύνους για το τουρκικό χρηματοπιστωτικό σύστημα τον κίνδυνο επιτοκίων, που προκύπτει κυρίως από τις επιπτώσεις που ενδέχεται να έχουν οι μεταβολές των επιτοκίων στην κερδοφορία και την κεφαλαιακή επάρκεια, τον κίνδυνο ρευστότητας και τον συναλλαγματικό κίνδυνο. Πάντως, οι εκθέσεις διεθνών οργανισμών αναγνωρίζουν τα σημαντικά βήματα που σημειώθηκαν προς τη μεγέθυνση της τουρκικής οικονομίας μέσω της μακροοικονομικής σταθερότητας και της υιοθέτησης θεσμικών μεταρρυθμίσεων. Παράλληλα, προτείνεται η υιοθέτηση ενός προγράμματος διαρθρωτικών αλλαγών έτσι ώστε να ενισχυθεί ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας και να εδραιωθεί η μακροοικονομική σταθερότητα.

6.1.7.3 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

Το Νοέμβριο του 2006 η τράπεζα ανακοίνωσε την επίτευξη συμφωνίας με τον όμιλο Anadolu.

Η Alpha Bank εξαγόρασε το 50% επιχειρηματικού σχήματος το οποίο περιλαμβάνει τη μεσαίου μεγέθους τράπεζα Abank και την εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης Alease. Η Abank ιδρύθηκε το 1991, είναι μια μεσαίου μεγέθους τράπεζα στην Τουρκία με δίκτυο 30 καταστημάτων σε όλη

την επικράτεια η οποία εξυπηρετεί κυρίως μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και το πρώτο εννεάμηνο του 2006 πραγματοποίησε καθαρά κέρδη ύψους 17,5 εκατ. ευρώ σε τρέχουσες ισοτιμίες. Η Alease δημιουργήθηκε από τον όμιλο Anadolu το 1987, επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση μικρών και πολύ μικρών εταιριών έχοντας μερίδιο αγοράς 2% ενώ κατά το εννεάμηνο του 2006 πραγματοποίησε καθαρά κέρδη ύψους 3,5 εκατ. ευρώ στις τρέχουσες ισοτιμίες.³⁵

Η τραπεζική τεχνογνωσία της Alpha Bank σε συνδυασμό με τη μεγάλη επιχειρηματική παρουσία του ομίλου Anadolu στην τουρκική αγορά (τουρισμός, εμπόριο, τρόφιμα, αλυσίδα εστιατορίων) αποτελούν τις βάσεις προκειμένου η Abank να μετασχηματιστεί σε μια τράπεζα που προσφέρει το πλήρες εύρος των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών για επιχειρήσεις και ιδιώτες.

6.1.7.4 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΩΣ ΤΟ 2010

Η Alpha Bank είναι η μόνη ελληνική τράπεζα που πετυχαίνει ισότιμη (50%) συνεργασία με ένα τόσο γνωστό επιτυχημένο τουρκικό όμιλο, μια προσεκτική αλλά και καινοτόμο προσέγγιση που εγγυάται την επιτυχία. Ο βασικός στόχος είναι η δημιουργία ενός ισχυρού χρηματοοικονομικού ομίλου στον ταχέως αναπτυσσόμενο τραπεζικό κλάδο της τουρκικής αγοράς.

Η τράπεζα στοχεύει μεσοπρόθεσμα έως το 2010 στη δημιουργία ενός δικτύου 100 και πλέον καταστημάτων επικεντρωμένων στις μεγάλες πόλεις της χώρας. Θα δοθεί έμφαση στην αύξηση των χρηματοδοτήσεων προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την ανάπτυξη ευέλικτων προϊόντων για την κάλυψη των αναγκών τους σε κεφάλαιο κίνησης. Επίσης, θα αναπτυχθεί και ο δανεισμός προς τις μεγάλες επιχειρήσεις με την προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών corporate banking καθώς και υπηρεσίες project finance.

Στην καταναλωτική πίστη, έχει στόχο τη διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές με την ανάπτυξη και προώθηση στην τουρκική αγορά κυρίως πιστωτικών καρτών, δανείων για την αγορά αυτοκινήτων και στεγαστικών δανείων. Για την ανάπτυξη των εργασιών, θα χρησιμοποιηθεί το δίκτυο διανομής του ομίλου Anadolu που περιλαμβάνει πάνω από 250.000 σημεία πωλήσεων. Επίσης, ο νέος όμιλος θα εκμεταλλευτεί την εμπειρία από την παρουσία της Alpha Bank στην ΝΑ Ευρώπη για τη μεταφορά τεχνογνωσίας προς τις εταιρίες του νέου ομίλου για την ανάπτυξη προϊόντων leasing, asset management και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην τουρκική αγορά. Το 2010 τα έσοδα του ομίλου προβλέπεται να αυξηθούν κατά 50% και να φτάσουν τα 28 εκατ. ευρώ (με σημερινή ισοτιμία).³⁶

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Γεωργόπουλος Ν. , Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2002
2. Alpha Bank, Παρουσίαση προς επενδυτές, 05/2007
3. Alpha Bank, Agenda 2010 -Southeastern Europe ,04/2007

4. Μαντζούνης Δ., Επενδυτική Ημερίδα της Alpha Bank, 01/2006
5. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2002
6. Μείντάνη Μ., Βαλκάνια 2007: Χρονιά δύο ταχυτήτων, ΤΑΣΕΙΣ, 2/2007
7. Εμπορική Τράπεζα, Τμήμα Οικονομικής Ανάλυσης, Banking Industry and Markets, 12/2006
8. Alpha Bank, Οικονομικό Δελτίο, Η ένταξη της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην ΕΕ : τράπεζες και ανάπτυξη, 12/2006
9. Alpha Bank, Απολογισμός Δραστηριοτήτων, 2006
10. Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010 - Romania, 04/2007
11. Μείντάνη Μ., Βαλκάνια 2007: Χρονιά δύο ταχυτήτων, ΤΑΣΕΙΣ, 2/2007
12. Alpha Bank, Οικονομικό Δελτίο, Η ένταξη της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην ΕΕ : ζητήματα οικονομικής πολιτικής, 12/2006
13. Alpha Bank, Οικονομικό Δελτίο, Η ένταξη της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην ΕΕ: τράπεζες και ανάπτυξη, 12/2006
14. Alpha Bank, Απολογισμός Δραστηριοτήτων, 2006
15. Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010 - Bulgaria, 01/2006
16. Μείντάνη Μ., Βαλκάνια 2007: Χρονιά δύο ταχυτήτων, ΤΑΣΕΙΣ, 2/2007
17. Εμπορική Τράπεζα, Ματιές στην Οικονομία, Οι Ελληνικές τράπεζες στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, 12/2006
18. Alpha Bank, Απολογισμός Δραστηριοτήτων, 2006
19. Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010 - FYROM, 01/2006
20. Εθνική Τράπεζα, Δελτίο Αναδυόμενων Οικονομιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, 05/2007
21. Alpha Bank, Απολογισμός Δραστηριοτήτων, 2006
22. Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010 - Serbia, 01/2006

23. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Έκθεση για τη σύγκλιση της Κυπριακής οικονομίας, Ναυτεμπορική, 16/05/2007
24. Κοτζαμάνης Σ., Γιατί ανακαλύπτουν τώρα οι τράπεζες την Κύπρο, Euro2day, 19/04/2007
25. Alpha Bank, Απολογισμός Δραστηριοτήτων, 2006
26. Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010 - Cyprus, 01/2006
27. Μείντάνη Μ., Βαλκάνια 2007: Χρονιά δύο ταχυτήτων, ΤΑΣΕΙΣ, 2/2007
28. Εθνική Τράπεζα, Δελτίο Αναδυόμενων Οικονομιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, 05/2007
29. Εμπορική Τράπεζα, Ματιές στην Οικονομία, Οι Ελληνικές τράπεζες στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, 12/2006
30. Alpha Bank, Απολογισμός Δραστηριοτήτων, 2006
31. Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010 - Albania, 01/2006
32. Μπεγλίτης Π., Οι εκλογές στη Τουρκία, ΤΟ ΘΕΜΑ, 05/2007
33. Εργαστήριο Ευρωπαϊκής Ενοποίηση και Πολιτικής, Δελτίο για τη Τουρκική οικονομία, 03/2007
34. Baturalp Candemir, Ελληνικές επενδύσεις στην Τουρκία, Κέρδος, 15/11/2006
35. Alpha Bank, Παρουσίαση προς επενδυτές, 05/2007
36. Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010 Revisited, 04/2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ...

Το ευρωπαϊκό όραμα και η προοπτική οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας έχει οδηγήσει τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης στην υιοθέτηση εκσυγχρονιστικών πολιτικών τερματίζοντας τις εντάσεις, τις μισαλλοδοξίες και τα πάθη για εθνική κυριαρχία που μέχρι πολύ πρόσφατα ταλαιπώρησαν την περιοχή των Βαλκανίων. Πλέον τα κράτη της περιοχής ανταγωνίζονται σε θέματα προσέλκυσης ξένων επενδυτών, ιδιωτικοποιήσεων, δημιουργίας υποδομών, εκσυγχρονισμού θεσμών και προσαρμογής των νόμων στο ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο.

Η ένταξη της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση από τις αρχές της φετινής χρονιάς επιταχύνει την ανάπτυξη, ενισχύει το ευρωπαϊκό ρεύμα στις άλλες χώρες της περιοχής και αυξάνει τις προσδοκίες για τα οφέλη από τις μεγάλες ελληνικές επενδύσεις. Έτσι ξαφνικά, η γεωγραφική θέση της Ελλάδας που μέχρι χθες αποτελούσε σοβαρό μειονέκτημα, σήμερα αποτελεί ισχυρό πλεονέκτημα. Μετά από χρόνια απομόνωσης οι Έλληνες επιχειρηματίες, εντοπίζοντας από νωρίς τις ευκαιρίες, κινήθηκαν δυναμικά.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι χώρες της ΝΑ και Ανατολικής Ευρώπης για τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς που προέρχονται από πιο «ανεπτυγμένες» χώρες, είναι αρκετές και πολυεπίπεδες. Οι πολιτικό-

κοινωνικό-οικονομικές συγκυρίες των τελευταίων ετών έχουν συντελέσει στη σταδιακή ανάπτυξη των χωρών αυτών, καθιστώντας τις ανεκμετάλλετες αγορές τους «χρυσωρυχείο» για τους πρώτους επενδυτές και πεδίο διαξιφισμού στο εξής.

Η σταδιακή ωρίμανση της εγχώριας τραπεζικής αγοράς και η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο εκτιμάται ότι θα οδηγήσει την οργανική κερδοφορία από την εγχώρια αγορά σε αύξηση μεν, ωστόσο με χαμηλότερους ρυθμούς. Τα τελευταία δύο χρόνια τα έσοδα των τραπεζών από την ανάπτυξη της λιανικής στην εγχώρια αγορά βαίνουν μειούμενα καθώς ο ρυθμός ανέλιξης του retail banking επιβραδύνεται. Οι ελληνικές τράπεζες εγκαίρως επένδυσαν στην ανάπτυξη των εργασιών τους στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης και κυρίως της Βαλκανικής, την προέκταση του εθνικού τους χώρου, όπου εντείνουν τις δραστηριότητές τους με αιχμή του δόρατος τη λιανική ώστε αφενός να κλείσουν το κενό της ψαλίδας εσόδων που προκύπτει από τους ολοένα και βραδύτερους ρυθμούς ανάπτυξης στην Ελλάδα και αφετέρου να διασφαλίσουν ικανή πηγή εσόδων για την περαιτέρω επιχειρησιακή τους ανάπτυξη.

Η καλύτερη κατανόηση της κουλτούρας αλλά και των συνθηκών που επικρατούν στις χώρες αυτές, έδωσε στις τράπεζες ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ τις βοήθησε να προπορευτούν εύστοχα επιτυγχάνοντας ένα σημαντικό μερίδιο. Κοινός παρονομαστής των νέων επιχειρησιακών σχεδίων των μεγάλων ελληνικών τραπεζών (Εθνική, Alpha Bank, Eurobank, Πειραιώς) θα είναι η έμφαση στην περαιτέρω επέκταση και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη των

γειτονικών χωρών μπορεί να αποτελέσει το σημείο που θα κάνει τη διαφορά στα αποτελέσματα των εγχωρίων τραπεζών μελλοντικά και η αποτελεσματική ανάπτυξή τους στην περιοχή αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας . Λίαν αισιόδοξες είναι οι εκτιμήσεις των τραπεζών για την πορεία του κλάδου τα επόμενα χρόνια. Η ανάπτυξη των διεθνών δραστηριοτήτων των ελληνικών τραπεζών σε σημείο ώστε να αποτελούν σημαντική πηγή κερδοφορίας αποτελεί τη μεγάλη πρόκληση, και ταυτόχρονα την μεγάλη ελπίδα, για την επόμενη 5ετία. Έχοντας πραγματοποιήσει συνολικές επενδύσεις που ξεπερνούν τα 10 δισ. ευρώ και ελέγχοντας περίπου το 20% της τραπεζικής αγοράς των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης οι εγχώριες τράπεζες περιμένουν πολλά.

Σύμφωνα με τα business plan για την επόμενη τριετία οι τράπεζες προβλέπουν τη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης, εκτιμώντας ότι η μέση ετήσια αύξηση των κερδών τους θα κυμανθεί από 22% έως 25%. Οι στόχοι αυτοί είναι εντυπωσιακοί ειδικά αν αναλογιστεί κανείς τις επιδόσεις και την κερδοφορία ρεκόρ των τραπεζών τα τελευταία χρόνια.

Οι φιλόδοξοι στόχοι των business plan οφείλονται τόσο στο εξαιρετικό οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί στην ΝΑ Ευρώπη, καθώς και στην Ελληνική οικονομία η οποία αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς, η επιχειρηματική δραστηριότητα ενισχύεται και κατά συνέπεια οι χορηγήσεις δανείων θα συνεχίσουν να τρέχουν με υψηλούς ρυθμούς.

Πολλές είναι οι «φωνές» που τονίζουν ότι το 2007 θα αποτελέσει χρονιά έντονων ζυμώσεων και αλλαγών στον ελληνικό τραπεζικό χάρτη που θα

κινηθούν προς δύο κατευθύνσεις. Είτε με τη μορφή εισόδου ξένων στρατηγικών επενδυτών στο μετοχικό κεφάλαιο του τραπεζικού οργανισμού, ώστε να αποκτήσουν πρόσβαση σε φθηνά κεφάλαια και κατ' επέκταση να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του έντονου ανταγωνισμού, είτε με τη μορφή συγχώνευσης-συνένωσης δυνάμενων με άλλες εγχώριες τραπεζικές δυνάμεις, συγκροτώντας ισχυρούς οργανισμούς, με δυναμική εισόδοι στα Βαλκάνια και δύναμη υπολογίσιμη στην υπόλοιπη ανεπτυγμένη Ευρώπη.

Οι εγχώριες τράπεζες μπορεί να κινήθηκαν δυναμικά στην περιοχή και σήμερα να διαθέτουν ισχυρή θέση, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι όλα τελείωσαν και ότι τα κέρδη θα ρέουν στα ταμεία, θα απαιτηθεί σκληρή δουλειά και αδιάκοπος αγώνας προκειμένου οι εγχώριες τράπεζες να καταφέρουν να αναπτυχθούν αποδοτικά και να επιτύχουν υψηλή κερδοφορία.

Η συρρίκνωση των επιτοκιακών περιθωρίων (spreads) αλλά και η ιδιαίτερα επιθετική πολιτική προβολής των μεγάλων τραπεζών «πονοκεφαλιάζει» τις μεσαίου και κυρίως τις μικρού μεγέθους τράπεζες. Οι «μικρές» τράπεζες αφενός δεν μπορούν να αντλήσουν κεφάλαια από τις διεθνείς αγορές με την ευχέρεια και τους όρους των μεγάλων τραπεζών και αφετέρου διαθέτουν περιορισμένους διαφημιστικούς πόρους για να προβάλουν τα προϊόντα τους. Μόνο οι πιο αποτελεσματικές τράπεζες θα συνεχίσουν να πετυχαίνουν ικανοποιητική αύξηση εσόδων και κερδών, ενώ όσες αδρανήσουν και δεν προσαρμοστούν γρήγορα στο νέο περιβάλλον θα δουν τα μερίδια και τα μεγέθη τους να συρρικνώνονται.

Οι τράπεζες προετοιμάζονται και για την «μάχη» της μεταφοράς των στεγαστικών δανείων (από τράπεζα σε τράπεζα) αλλά και την προσέγγιση νέων αγορών, όπως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των ελεύθερων επαγγελματιών, αγορές που εμφανίζουν όμως σημαντικές δυσκολίες, λόγω της εκτεταμένης φοροδιαφυγής και της απουσίας αξιόπιστων οικονομικών στοιχείων.

Προβληματισμό στις μικρές τράπεζες δημιουργεί και η άνοδος των επιτοκίων στην Ευρωζώνη. Η αύξηση των ευρωεπιτοκίων δημιουργεί ανασφάλεια και αβεβαιότητα στα νοικοκυριά και στρέφει ολοένα και περισσότερους σε δάνεια σταθερού ή «κλειδωμένου» επιτοκίου. Οι μικρές τράπεζες είναι πολύ δύσκολο να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικούς όρους και να προσφέρουν στεγαστικά δάνεια σταθερού επιτοκίου πιο ανταγωνιστικά από τα αντίστοιχα προϊόντα των μεγάλων τραπεζών.

Για το μέλλον, υπάρχει και η προοπτική της σταδιακής ένταξης στην ΕΕ και αργότερα στη ζώνη του Ευρώ των υπολοίπων κρατών της ΝΑ Ευρώπης, δηλαδή της Κροατίας, των Σκοπίων, της Τουρκίας, της Αλβανίας, της Σερβίας. Μια τέτοια διεύρυνση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και της ζώνης του Ευρώ θα ωφελήσει την ΕΕ ως σύνολο. Θα έχει όμως ιδιαίτερη σημασία για τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, όχι μόνο γιατί θα συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη του εμπορίου και των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, στην οικονομική ανάπτυξη και στην επίτευξη υψηλού επιπέδου διαβίωσης, αλλά και επειδή θα συντελέσει στη δημιουργία

συνθηκών πολιτικής και νομισματικής σταθερότητας. Απ'αυτές τις θετικές προοπτικές θα ωφεληθούν όλες οι χώρες της περιοχής.

Συνοψίζοντας, δύο είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα σήμερα για τις επιχειρήσεις που επενδύουν στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης: το χαμηλό κόστος εργασίας και οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης των οικονομιών των χωρών της περιοχής.

Θα πρέπει να επισημανθεί όμως, ότι σε αυτά τα δύο θετικά σημεία θα πρέπει να συνυπολογισθεί το μεγαλύτερο κόστος λειτουργίας, που είναι συνακόλουθο των σχέσεων με τους κρατικούς μηχανισμούς και την τοπική αυτοδιοίκηση, αλλά και οι μεγάλες καθυστερήσεις στις διαδικασίες. Τα τελευταία όμως, αποτελούν ίσως συγκριτικό πλεονέκτημα για τους Έλληνες επιχειρηματίες, οι οποίοι βρίσκονται πιο κοντά στη νοοτροπία των λαών της περιοχής και έχουν μάθει να λειτουργούν σε τέτοιο πλαίσιο εν αντιθέσει με τους επιχειρηματίες από τη δυτική Ευρώπη.

«Κλειδί» για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τις Ελληνικές επιχειρήσεις και όσους δραστηριοποιούνται στη ΝΑ Ευρώπη, είναι η σωστή έρευνα και κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της κάθε αγοράς, καθώς και η αντιμετώπιση των Βαλκάνιων εταίρων τους ως ίσους.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

- Alpha Bank, Παρουσίαση προς επενδυτές, 05/2007
- Alpha Bank, αποτελέσματα 2006
- Alpha Bank, Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών, 12/2006
- Alpha Bank, Διεύθυνση Εκπαιδεύσεως, Ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη
- Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010 Revised, 04/2007
- Alpha Bank, Απολογισμός Δραστηριοτήτων, 2006
- Alpha Bank, «Οικονομικό Δελτίο», τεύχος 100, Δεκέμβριος 2006
- Alpha Bank, Επενδυτική Ημερίδα Agenda 2010, 04/2007
- Alpha Bank, Οικονομικό Δελτίο, Η ένταξη της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην ΕΕ : τράπεζες και ανάπτυξη, 12/2006
- Alpha Bank, Οικονομικό Δελτίο, Η ένταξη της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας στην ΕΕ : ζητήματα οικονομικής πολιτικής, 12/2006
- Αυλωνίτης Γ., Μάρκετινγκ και ανταγωνιστικότητα της εθνικής οικονομίας, 1/2/2006
- Γεωργόπουλος Ν. , Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2002
- Γκαργκάνας Ν., Εξελίξεις και προοπτικές του τραπεζικού τομέα, 28/06/2006
- Γκαργκάνας Ν., Greece and southeastern Europe: economic reform and Banking prospects, 05/12/2006
- ΕΒΕΑ, acci.gr, Οι Ελληνικές επιχειρήσεις συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, 2/2007
- Εθνική Τράπεζα, «South Eastern Europe and Mediterranean Emerging Market Economies Bulletin», 2007
- Εθνική Τράπεζα, Δελτίο Αναδυόμενων Οικονομιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, 05/2007

Εθνική Τράπεζα, αποτελέσματα 2006

Εθνική Τράπεζα, business plan 2007-2009

Εθνική Τράπεζα, Economic-Banking-Financial market developments and prospects, 05/2006

Εμπορική Τράπεζα, Greek banks and European banks : penetration in SE Europe, 09/2006

Εμπορική Τράπεζα, αποτελέσματα 2006

Εμπορική Τράπεζα, Τμήμα Οικονομικής Ανάλυσης, Banking Industry and Markets, 12/2006

Εμπορική Τράπεζα, Ματιές στην Οικονομία, Οι Ελληνικές τράπεζες στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, 12/2006

Εργαστήριο Ευρωπαϊκής Ενοποίησης και Πολιτικής, Δελτίο για τη Τουρκική οικονομία, 03/2007

ΕΣΥΕ, Αναθεώρηση ΑΕΠ, 10/2006

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Εαρινή Έκθεση για την Ελληνική Οικονομία, Μάιος 2007

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Έκθεση για τη σύγκλιση της Κυπριακής οικονομίας, Ναυτεμπορική, 16/05/2007

Eurobank, αποτελέσματα 2006

Θανόπουλος Γ., Το Επιχειρείν Στο Παγκόσμιο Χωρίο μας, 2002

Κεφαλάς Χ., Ελληνική Επιχειρηματικότητα στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, Καθημερινή, 30/01/2007

Κοτζαμάνης Σ., Γιατί ανακαλύπτουν τώρα οι τράπεζες την Κύπρο, Euro2day, 19/04/2007

Κούρταλης Ε., Η Ελλάδα ως εφελτήριο ιδιωτικών επενδυτικών δραστηριοτήτων σε χώρες των Βαλκανίων, 2007

Λυμπερόπουλος Κων/νος, Στρατηγικό τραπεζικό μάρκετινγκ, 1994

Μαντζούνης Δ., Επενδυτική Ημερίδα της Alpha Bank, 01/2006

Μεϊντάνη Μ., Βαλκάνια 2007: Χρονιά δύο ταχυτήτων, ΤΑΣΕΙΣ, 2/2007

Μπακογιάννη θ., Ομιλία στην εκδήλωση Money and Market show , 2007

Μπεγλίτης Π., Οι εκλογές στη Τουρκία, ΤΟ ΘΕΜΑ, 05/2007

Πάντζιου Ε. , Ελληνική Επέλαση στα Βαλκάνια και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, Επιλογή, 01/03/2007

Παπαδάκης Β. και P. Barwise, Αποφάσεις Στρατηγικής, 1999

Παπαιωάνου Γ., Στα Βαλκάνια μεταφέρεται το πεδίο επιχειρηματικής αντιπαράθεσης των τραπεζιών, Το Βήμα, 11/02/2007

Reporter.gr, Οι Ελληνικές μετοχές που περιορίζουν το ρίσκο των ξένων στην Ανατολική Ευρώπη, 19/03/2007

Σκαρμέα Μ., Γενική διευθύντρια marketing , Citibank, 12/2006

Σουντουρλή Χ., Τραπεζικό μάρκετινγκ στην υπηρεσία των εσόδων, ΕΠΙΛΟΓΗ, 1/5/2007

Σουντουρλή Χ., Τραπεζικό μάρκετινγκ: Κλειδί επιλογής η τιμολόγηση και η εξυπηρέτηση, Μηχανισμοί Χρήματος, 1/12/2006

Σιώμκος Γεώργιος, Εισαγωγή στο στρατηγικό μάρκετινγκ , 1995

Τράπεζα Πειραιώς, αποτελέσματα 2006

Τράπεζα Πειραιώς, business plan 2007

Bastian J., Alpha Bank Strategy in SEE, 2005

Baturalp Candemir, Ελληνικές επενδύσεις στην Τουρκία, Κέρδος, 15/11/2006

Citigroup, European Portofolios Strategic, 3/2007

Johnson and Scholes, Exploring corporate strategy, 2002

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

www.ebrd.com

www.imf.org

www.isi.cbs.nl

www.reporter.gr

www.kerdos.gr

www.citibank.gr

www.acci.gr (ΕΒΕΑ)

www.centralbank.gov.cy (ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ)

www.bnb.bg (ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ)

www.nbro.ro (ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ)

www.nbs.yu (ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕΡΒΙΑΣ)

www.nbrm.gov.mk (ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΚΟΠΙΩΝ)

www.bankofalbania.org (ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΛΒΑΝΙΑΣ)

www.tcmb.gov.tr (ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΟΥΡΚΙΑΣ)