



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγικές διείσδυσης ελληνικών επιχειρήσεων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη:
Η περίπτωση Ελληνικής επιχείρησης**

ΚΟΣΣΥΒΑ Ι. ΔΩΡΟΘΕΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

Αφιερώνεται στους γονείς μου

και στον αδερφό μου...

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Στόχος της εργασίας	3
1.3 Μεθοδολογία	3
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ	5
2.1 Ορισμός Στρατηγικής	5
2.2 Επίπεδα Στρατηγικής	5
2.2.1 Επιχειρησιακή/Εταιρική Στρατηγική	6
2.2.2 Επιχειρηματική/Ανταγωνιστική Στρατηγική	6
2.2.3 Λειτουργική Στρατηγική	7
2.3 Ανάλυση Επιχειρησιακής Στρατηγικής	7
2.3.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης	7
2.3.1.1 Στρατηγική Ανάπτυξης (Growth Strategy)	7
2.3.1.2 Στρατηγική Σταθερότητας (Stability Strategy)	9
2.3.1.3 Στρατηγική Περισυλλογής (Retrenchment Strategy)	10
2.3.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου	11
2.3.3 Γονική Στρατηγική	13
2.4 Ανάπτυξη στη Διεθνή Αγορά	13
2.4.1 Λόγοι Διεθνοποίησης	13
2.4.2 Θεωρίες Διεθνοποίησης	14
2.4.2.1 Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας (Uppsala Internationalization Process Model)	15
2.4.2.2 Θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος (Eclectic Paradigm)	15
2.4.2.3 Το Υπόδειγμα C-C-B (Company-Country-Bargaining)	16
2.4.2.4 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εθνών - Η Θεωρία του «Διαμαντιού» (The Competitive Advantage of Nations)	16
2.4.3 Στρατηγικές Επιλογές Διεθνούς Επέκτασης	17
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ	22
3.1 Η περίοδος της μετάβασης	22
3.2 Αλβανία	23
3.2.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον	23
3.2.2 Τραπεζικό Σύστημα	25
3.3 Βουλγαρία	26
3.3.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον	26
3.3.2 Τραπεζικό Σύστημα	27
3.4 Π.Γ.Δ.Μ. (Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας)	29
3.4.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον	29
3.4.2 Τραπεζικό Σύστημα	30
3.5 Ρουμανία	31
3.5.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον	31
3.5.2 Τραπεζικό Σύστημα	33
3.6 Σερβία	34
3.6.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον	34
3.6.2 Τραπεζικό Σύστημα	36
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ	39
4.1 Η επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στη Ν.Α. Ευρώπη	39
4.2 Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στη Ν.Α. Ευρώπη	45
4.2.1 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Ε.Τ.Ε.)	47
4.2.2 Eurobank EFG	48
4.2.3 Alpha Bank	49
4.2.4 Τράπεζα Πειραιώς	50
4.2.5 Εμπορική Τράπεζα	52
4.2.6 Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (Α.Τ.Ε.)	52
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ «Α»	54
5.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή	54
5.2 Εταιρική διακυβέρνηση	55
5.3 Ανθρώπινο δυναμικό	56
5.4 Κοινωνική υπευθυνότητα	57
5.5 Οικονομική επίδοση	58

5.6 Η διεξοδος στη ΝΑ Ευρώπη	60
5.6.1 Η θυγατρική στη Βουλγαρία	61
5.6.2 Η θυγατρική στη Ρουμανία	62
5.6.3 Η θυγατρική στη Σερβία	62
5.7 Το μακρο-περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση	64
5.7.1 Ανάλυση PEST για τη Βουλγαρία	64
5.7.1.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον	64
5.7.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον	66
5.7.1.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον	67
5.7.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	68
5.7.2 Ανάλυση PEST για τη Ρουμανία	68
5.7.2.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον	68
5.7.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον	70
5.7.2.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον	71
5.7.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	72
5.7.3 Ανάλυση PEST για τη Σερβία	73
5.7.3.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον	73
5.7.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον	74
5.7.3.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον	76
5.7.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	77
5.8 Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης	77
5.8.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	79
5.8.2 Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	80
5.8.3 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων	81
5.8.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	82
5.8.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	83
5.8.6 Άλλες ομάδες ενδιαφερομένων	83
5.9 Όραμα – πρόταση αποστολής, στόχοι – σκοποί , πολιτικές	84
5.10 Επιχειρησιακή στρατηγική	87
5.11 Επιχειρηματική στρατηγική	89
5.12 Μελλοντικά σχέδια	92
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο, για την άριστη συνεργασία μας, την καθοδήγησή του, την υπομονή του και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη χρηματοδότηση των σπουδών μου, τη συνεχή υποστήριξή τους και την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1	
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΛΒΑΝΙΑΣ.....	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2	
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ.....	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3	
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ Π.Γ.Δ.Μ.....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4	
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ.....	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5	
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΕΡΒΙΑΣ.....	35
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1	
ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ (ΠΡΟ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ).....	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2	
ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ «Α».....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3	
ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ (σε εκατ. €).....	64

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1	
ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	5
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2	
ΜΗΤΡΑ “BCG”.....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3	
ΜΗΤΡΑ“GE”.....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΞΕΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ.....	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1	
ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ Μ. PORTER.....	78

Στρατηγικές διεξόδου ελληνικών επιχειρήσεων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη: Η περίπτωση Ελληνικής επιχείρησης

Κόσσυβα Δωροθέα

Σημαντικοί όροι: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος, άμεσες ξένες επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.)
διεθνοποίηση, επιχειρησιακή στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική,
Νοτιοανατολική Ευρώπη, τραπεζικό σύστημα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ανάλυση των στρατηγικών που επιλέγουν οι ελληνικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (Αλβανία, Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ., Ρουμανία, Σερβία) και στη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος των προαναφερόμενων χωρών.

Η εργασία μπορεί να διακριθεί σε τέσσερα μέρη. Στο πρώτο μέρος (κεφάλαιο 2), παρουσιάζεται η βασική βιβλιογραφία που αναφέρει τα τρία επίπεδα στρατηγικής και εστιάζει στην ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για την επέκταση στη διεθνή αγορά (διεθνοποίηση), η οποία αποτελεί τμήμα της στρατηγικής ανάπτυξης, αναφέρονται κάποιες θεωρίες διεθνοποίησης και παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει διεθνώς τις δραστηριότητές της.

Στο δεύτερο μέρος (κεφάλαιο 3), περιγράφονται το μακροοικονομικό περιβάλλον και το τραπεζικό σύστημα της Αλβανίας, της Βουλγαρίας, της Π.Γ.Δ.Μ., της Ρουμανίας και της Σερβίας από την περίοδο της μετάβασης έως σήμερα.

Στο τρίτο μέρος (κεφάλαιο 4), γίνεται λόγος για την επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στη ΝΑ Ευρώπη και δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην επέκταση των ελληνικών τραπεζών, οι οποίες διεύρυναν σταδιακά τις δραστηριότητές τους στην περιοχή, μέσω εξαγορών εγχώριων επιχειρήσεων, αλλά και με την ίδρυση νέων καταστημάτων.

Στο τέταρτο μέρος (κεφάλαιο 5), παρουσιάζεται μία μελέτη περίπτωσης για μία ελληνική τράπεζα, η οποία δραστηριοποιείται στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης και πιο συγκεκριμένα στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία. Αρχικά, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο Τραπεζικός Όμιλος, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνική υπευθυνότητα και την εταιρική διακυβέρνηση και αποτυπώνονται τα βασικά οικονομικά στοιχεία. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ανάλυση PEST και ανάλυση του τραπεζικού κλάδου, σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, για την κάθε χώρα ξεχωριστά και τέλος, περιγράφονται οι στρατηγικές που ακολούθησε η τράπεζα σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1 Εισαγωγή

Η τελευταία δεκαετία μπορεί να χαρακτηριστεί ως η δεκαετία των μεγάλων επιτυχιών για την ελληνική επιχειρηματικότητα. Η είσοδος της Ελλάδας στην Ευρωζώνη το 2001 αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη για την αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Οι ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι ελληνικές τράπεζες έγιναν πιο εξωστρεφείς τα τελευταία χρόνια, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους διεθνώς και ειδικότερα στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Οι Έλληνες επιχειρηματίες έχουν βρει πρόσφορο έδαφος για την πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων στη ΝΑ Ευρώπη σε σχέση με το μέγεθος της Ελλάδας. Περίπου 4.000 ελληνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, προσφέροντας νέες θέσεις εργασίας, μεγαλύτερη ποικιλία και καλύτερη ποιότητα προϊόντων.

Η Ελλάδα, λόγω του οικονομικού της βάρους και της στρατηγικής που ακολουθεί, συμβάλλει στον οικονομικό μετασχηματισμό και την ανάπτυξη της περιοχής, καθώς αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους επενδυτές στις περισσότερες χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει πάνω από 20 δισ. δολάρια στη Ν.Α. Ευρώπη, συμβάλλοντας έτσι στην οικονομική και κοινωνική της πρόοδο. Οι ελληνικές τράπεζες δραστηριοποιούνται στην περιοχή με περισσότερα από 3.000 καταστήματα, βοηθώντας έτσι στο μετασχηματισμό του τραπεζικού συστήματος και στη μεταφορά πολύτιμης τεχνογνωσίας. Εκτός από την τεράστια συμβολή της ελληνικής επιχειρηματικότητας στην περιοχή, η Ελλάδα έχει βοηθήσει τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης στη δύσκολη περίοδο της μετάβασής τους προς το σύστημα της ελεύθερης οικονομίας. Έχει δεχθεί περισσότερους από 1,5 εκατομμύρια μετανάστες από τις γειτονικές χώρες για να αποφευχθεί η εκδήλωση ανθρωπιστικής κρίσης, στήριξε την καθιέρωση δημοκρατικών διαδικασιών και θεσμών στην περιοχή και υποστήριξε τις προσπάθειες της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας για ένταξή τους στην Ε.Ε.¹

¹ www.economist.gr

Οι οικονομίες των χωρών της ΝΑ Ευρώπης κατέγραψαν εντυπωσιακές επιδόσεις την περίοδο 2003-2008 και σημείωσαν σημαντική πρόοδο προς τη δημιουργία μίας λειτουργικής οικονομίας της αγοράς. Η έλευση της παγκόσμιας κρίσης το καλοκαίρι του 2007 βρήκε την ΝΑ Ευρώπη στη φάση της υπερθέρμανσης. Ο ρυθμός ανάπτυξης των περισσότερων οικονομιών της περιοχής, αυξανόταν με γρήγορους ρυθμούς.

Όμως, από το Σεπτέμβριο του 2008, μετά την κατάρρευση της επενδυτικής τράπεζας Lehman Brothers, η παγκόσμια κρίση επεκτάθηκε στην Ευρώπη και μέσω αυτής στη ΝΑ Ευρώπη. Η διεθνής οικονομική ύφεση είχε άμεσο αντίκτυπο και στην παγκόσμια τραπεζική αγορά, καθώς τα αποτελέσματα των τραπεζών επηρεάστηκαν αρνητικά από μία σειρά παραγόντων, όπως η μείωση των ρυθμών ανάπτυξης των οικονομιών, η επιβράδυνση της πιστωτικής επέκτασης, η αύξηση του κόστους καταθέσεων και του περιθωρίου πιστωτικού κινδύνου, η δυσλειτουργία των αγορών χρήματος και η συνεχής πτώση των χρηματιστηρίων (Eurobank Research, Μάιος 2009).

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία που έχουν δημοσιοποιήσει οι ελληνικές τράπεζες, φαίνεται ότι οι δραστηριότητές τους στο εξωτερικό συμβάλλουν στην κερδοφορία τους. Παρά τις μεγάλες δυσκολίες που έχει δημιουργήσει η κρίση, δεν υπάρχει καμία περίπτωση κάποια μεγάλη ελληνική τράπεζα να μειώσει τη θέση της στην περιοχή, πολύ περισσότερο να εγκαταλείψει κάποια χώρα. Σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές τράπεζες, οι ελληνικές δεν έχουν προχωρήσει ούτε σε μείωση προσωπικού ούτε σε κλείσιμο καταστημάτων στις αγορές όπου δραστηριοποιούνται, καθώς υποστηρίζουν ότι η εγκατάλειψη της περιοχής θα έχει σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις στα μεγέθη τους αλλά και στην Ελληνική οικονομία. Ωστόσο, πραγματοποίησαν κάποιες κινήσεις μικρής κλίμακας, όπως η μείωση κάποιων καταστημάτων και ο περιορισμός των λειτουργικών τους εξόδων. Για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, πραγματοποιήθηκαν επαναδιαπραγματεύσεις για τα ενοίκια των καταστημάτων, ελαττώθηκαν οι δαπάνες διαφήμισης και προβολής, εφαρμόστηκε αποτελεσματικότερος έλεγχος των προμηθειών και περιορίστηκαν τα bonus και άλλες έκτακτες αμοιβές².

² www.kathimerini.gr

1.2 Στόχος της εργασίας

Στόχος της εργασίας είναι η απεικόνιση των στρατηγικών επιλογών που ακολούθησαν οι ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα οι ελληνικές τράπεζες, για να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Για μία πιο λεπτομερή απεικόνιση της επενδυτικής δραστηριότητας των ελληνικών επιχειρήσεων στη ΝΑ Ευρώπη, πραγματοποιείται η παρουσίαση μελέτης περίπτωσης για μία ελληνική τράπεζα που έχει επεκταθεί στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης.

Μέσα από την επιλογή της Τράπεζας «Α», παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη ΝΑ Ευρώπη, οι στόχοι που θέτει και οι στρατηγικές που επιλέγει να ακολουθήσει για να ανταγωνιστεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Όσον αφορά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, πραγματοποιείται ανάλυση PEST για την κάθε μία από τις τρεις χώρες (Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία) που έχει επεκταθεί η τράπεζα, καθώς και ανάλυση του τραπεζικού κλάδου της κάθε χώρας, σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

Τα θέματα που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια της εργασίας είναι τα εξής:

- Η ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής και των στρατηγικών επιλογών διεθνούς επέκτασης.
- Η παρουσίαση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος και του τραπεζικού συστήματος των χωρών της ΝΑ Ευρώπης από την περίοδο της μετάβασης έως σήμερα.
- Η επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων και τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη και οι τρόποι επέκτασής τους την περιοχή.
- Παρουσίαση μελέτης περίπτωσης της Τράπεζας «Α», η οποία έπειτα από μία πετυχημένη παρουσία στην τραπεζική αγορά της Ελλάδας, αποφάσισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία.

1.3 Μεθοδολογία

Η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας βασίζεται σε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία, όπως επιστημονικά περιοδικά, βιβλία και διαδίκτυο. Επιπλέον, τα στοιχεία για τη μελέτη περίπτωσης συλλέχθηκαν από την επίσημη ιστοσελίδα της τράπεζας, τον

ετήσιο απολογισμό της Τράπεζας «Α» για το έτος 2008, από ιστοσελίδες Διεθνών Οργανισμών, καθώς και από τις ετήσιες εκθέσεις των Κεντρικών Τραπεζών των χωρών της ΝΑ Ευρώπης. Μέσα στα σχέδια της εργασίας ήταν η προσωπική συνέντευξη με στελέχη της τράπεζας, η οποία δεν κατέστη δυνατή, καθώς τα στελέχη ήταν σε θέση να δημοσιοποιήσουν στοιχεία τα οποία ήδη είναι γνωστά μέσα από τα κανονικά κανάλια επικοινωνίας (διαδίκτυο, εφημερίδες, περιοδικός τύπος).

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

- Περιοδικό Eurobank Research, Οικονομία και Αγορές - Η Χρηματοοικονομική Κρίση και η Νέα Ευρώπη, Τόμος IV, Τεύχος 4, Μάιος 2009
- www.economist.gr
- www.kathimerini.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ

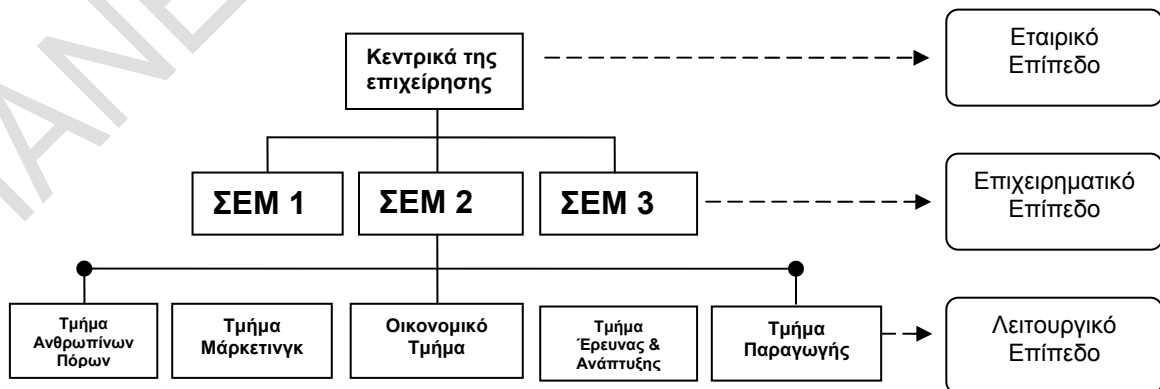
2.1 Ορισμός Στρατηγικής

Σύμφωνα με τους *Johnson, Scholes* και *Whittington* (2006), η στρατηγική καθορίζει το εύρος δραστηριοτήτων (scope) και την κατεύθυνση (direction) μίας επιχείρησης για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Προσπαθεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, η οποία μέσω της διάταξης των πόρων της σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον έχει ως βασικό της στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων (stakeholders).

Η στρατηγική προσπαθεί να πετύχει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, μπορεί να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της. Με λίγα λόγια, η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο το οποίο δηλώνει πώς μία επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της.

2.2 Επίπεδα Στρατηγικής

Μία μεγάλη, πολυμηματική επιχείρηση περιλαμβάνει τρία επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό/εταιρικό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy) (Γεωργόπουλος, 2002).



Διάγραμμα 2.1: Επίπεδα Στρατηγικής

2.2.1 Επιχειρησιακή/Εταιρική Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης όσον αφορά τη γενική στάση της απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της και τη διοίκηση των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής. Περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, αλλά και την επέκτασή της σε νέους τομείς ή την έξοδό της από άλλους τομείς. Επομένως, επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι ενέργειες των ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης μέσα από τις οποίες διαχειρίζονται ένα σύνολο επιχειρηματικών μονάδων που ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς κλάδους ή αγορές για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Wheelen T.. & Hunger D., 2008).

2.2.2 Επιχειρηματική/Ανταγωνιστική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (SBU – Strategic Business Unit) ενός οργανισμού, προκειμένου να ανταγωνιστεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς και να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ), είναι μία επιχειρηματική δραστηριότητα ή μία ομάδα συναφών δραστηριοτήτων που ο σχεδιασμός τους μπορεί να γίνει ξεχωριστά από την υπόλοιπη επιχείρηση, έχουν δικούς τους ανταγωνιστές και διαμορφώνουν τη δική τους στρατηγική.

Σύμφωνα με τον Michael Porter, η επιχειρηματική στρατηγική που μπορεί να επιλέξει μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ) περιλαμβάνει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση. Εάν μία ΣΕΜ αποφασίσει να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους, προσπαθεί να πετύχει το μικρότερο δυνατό κόστος παραγωγής και προσφοράς, έτσι ώστε να μπορεί να καθορίζει τιμές σε επίπεδα χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές της (Porter M., 1980).

Εάν μία ΣΕΜ αποφασίσει να υιοθετήσει στρατηγική διαφοροποίησης, συγκεντρώνει τις προσπάθειές της στην επίτευξη ανώτερης επίδοσης σε έναν τομέα με σημαντικά πλεονεκτήματα για τους πελάτες, οι οποίοι θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Τέλος, εάν μία ΣΕΜ επιλέξει στρατηγική εστίασης, φροντίζει να μάθει καλά ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, στο οποίο μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της. Αφού ανακαλύψει τις ιδιαιτερότητες του τμήματος της αγοράς, τότε αποφασίζει αν θα επιδιώξει εστίαση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το κόστος ή τη διαφοροποίηση.

2.2.3 Λειτουργική Στρατηγική

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στα λειτουργικά τμήματα της κάθε επιχειρηματικής μονάδας ενός οργανισμού. Έτσι, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το χρηματοοικονομικό τμήμα, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα μάρκετινγκ κ.ά. προσπαθούν να πετύχουν τους σκοπούς και τις στρατηγικές που έχουν θέσει η επιχειρηματική και η επιχειρησιακή στρατηγική. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων και με την ανάπτυξη διακριτών ικανοτήτων για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχειρηματική μονάδα (Παπαδάκης Β., 2007).

2.3 Ανάλυση Επιχειρησιακής Στρατηγικής

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά αποφάσεις που σχετίζονται με τη συνολική κατεύθυνση ενός οργανισμού και τη διοίκηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του.

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα:

- i. Στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)
- ii. Στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy)
- iii. Γονική στρατηγική (parental strategy)

2.3.1 Στρατηγική Κατεύθυνσης

Όπως κάθε επιχειρηματική μονάδα ακολουθεί μία επιχειρηματική στρατηγική για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά, έτσι κάθε οργανισμός-μητρική εταιρεία αποφασίζει για το γενικό προσανατολισμό που θα ακολουθήσει. Η στρατηγική κατεύθυνσης περιλαμβάνει τρεις γενικούς προσανατολισμούς: τη στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική σταθερότητας και τη στρατηγική περισυλλογής.

2.3.1.1 Στρατηγική Ανάπτυξης (Growth Strategy)

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές ή κλάδους, θα πρέπει να αναπτυχθούν αν θέλουν να επιβιώσουν. Υπάρχουν δύο τρόποι για να επεκτείνει μία επιχείρηση τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Ο πρώτος τρόπος είναι να αναπτυχθεί σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο και ο δεύτερος τρόπος είναι να αναπτυχθεί εξωτερικά, δηλαδή μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών. Οι δύο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η συγκέντρωση (concentration) και η διαποίκηση (diversification).

Συγκέντρωση

Αν τα υπάρχοντα προϊόντα και γραμμές παραγωγής της επιχείρησης έχουν περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη, τότε η συγκέντρωση πόρων πάνω σ' αυτά θα επιφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Οι δύο βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης είναι η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) και η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration).

Κάθετη Ολοκλήρωση

Κάθετη ολοκλήρωση είναι η στρατηγική που επιλέγει μία επιχείρηση για να αποκτήσει παρουσία σε διαφορετικά στάδια του συστήματος αξίας. Μία επιχείρηση αποφασίζει να ακολουθήσει μία στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης όταν επιθυμεί να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα πίσω είτε προς τα εμπρός. Το να αποκτήσει μία επιχείρηση «παρουσία προς τα πίσω», σημαίνει ότι δημιουργεί μία άλλη επιχείρηση ή εξαγοράζει μία άλλη έτσι ώστε να μπορεί να προμηθεύεται πρώτες ύλες. Με τον ίδιο τρόπο, δηλαδή με τη δημιουργία ή την εξαγορά μίας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, η επιχείρηση αποκτά «παρουσία προς τα εμπρός». Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται στο μάρκετινγκ και στη διάθεση των προϊόντων της στην αγορά, μέσα από ιδιόκτητα κανάλια διανομής (Γεωργόπουλος Ν., 2002).

Οριζόντια Ολοκλήρωση

Οριζόντια ολοκλήρωση είναι η στρατηγική που επιλέγει μία επιχείρηση για να αποκτήσει παρουσία στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Δηλαδή, αναπτύσσεται π.χ. με την εξαγορά μίας άλλης επιχείρησης, η οποία δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο. Επίσης, μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης, όπως η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος και η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς.

Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος, μπορεί να είναι είτε η ανάπτυξη νέων προϊόντων είτε η επαύξηση της ποιότητας ήδη υπαρχόντων προϊόντων είτε αλλαγή των χαρακτηριστικών τους. Μ' αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση προωθεί τα νέα προϊόντα στις ήδη υπάρχουσες αγορές.

Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέα τμήματα της αγοράς είτε σε εγχώριο είτε σε διεθνές επίπεδο. Σ' αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση προωθεί τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της σε άλλες αγορές από αυτές που δραστηριοποιούνταν μέχρι τώρα. Όσον αφορά την ανάπτυξη αγοράς σε διεθνές επίπεδο (διεθνοποίηση), θα γίνει λόγος στην *ενότητα 2.4*.

Διαποίκιση

Όταν μία επιχείρηση αναπτύσσεται συνεχώς, τότε αποφασίζει να διαφοροποιήσει τις δραστηριότητές της σε νέους κλάδους με διαφορετικά προϊόντα. Η στρατηγική διαποίκισης περιλαμβάνει δύο βασικές κατηγορίες: τη συσχετισμένη διαποίκιση

(concentric or related diversification) και την ασυσχέτιστη διαποίκιση (conglomerate or unrelated diversification).

Συσχετισμένη Διαποίκιση

Συσχετισμένη διαποίκιση είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης σε νέους κλάδους με συναφή προϊόντα, παρόμοια τεχνολογία και δίκτυα διανομής, με αυτά που δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση ως τώρα. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν η επιχείρηση έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση, αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή.

Ασυσχέτιστη Διαποίκιση

Όταν η διοίκηση μίας επιχείρησης αντιλαμβάνεται ότι οι κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιείται δεν είναι πλέον ελκυστικοί, τότε διευρύνει τις δραστηριότητές της σε κλάδους που δεν σχετίζονται με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης.

2.3.1.2 Στρατηγική Σταθερότητας (Stability Strategy)

Όταν μία επιχείρηση συνεχίζει τις δραστηριότητές της χωρίς κάποια σημαντική αλλαγή, τότε επιλέγει στρατηγικές σταθερότητας αντί για στρατηγικές ανάπτυξης. Αν και μερικές φορές οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται ως «αδιάφορες στρατηγικές», μπορεί να αποδειχτούν «ωφέλιμες» για ένα μικρό χρονικό διάστημα, εφόσον οι περιβαλλοντικές συνθήκες είναι προβλέψιμες. Κάποιες από τις πιο δημοφιλείς στρατηγικές σταθερότητας είναι η στρατηγική παύσης (pause strategy), η στρατηγική καμίας αλλαγής (no-change strategy) και η στρατηγική κέρδους (profit strategy).

Στρατηγική Παύσης

Η διοίκηση μίας επιχείρησης επιλέγει στρατηγική παύσης όταν οι συνθήκες την αναγκάζουν να κάνει ένα «στρατηγικό διάλειμμα». Μ' αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση έχει την ευκαιρία να προετοιμασθεί προτού συνεχίσει μία στρατηγική ανάπτυξης ή μία στρατηγική περισυλλογής. Η στρατηγική αυτή είναι προσωρινή, καθώς οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάζουν συνεχώς.

Στρατηγική Καμίας Αλλαγής

Η διοίκηση μίας επιχείρησης ακολουθεί στρατηγική καμίας αλλαγής όταν αποφασίσει να μην κάνει κάτι καινούριο. Δηλαδή συνεχίζει να ακολουθεί την ίδια στρατηγική, με κάποιες μικρές αλλαγές και αναπροσαρμογές.

Στρατηγική Κέρδους

Μία επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική κέρδους για να αντιμετωπίσει προσωρινά τα προβλήματα που προκύπτουν, όπως για παράδειγμα η μείωση των πωλήσεων. Αυτό που κάνει η επιχείρηση για να πετύχει αύξηση των κερδών της σε μικρό χρονικό διάστημα, είναι να μειώσει τις επενδύσεις και τα έξοδά της.

2.3.1.3 Στρατηγική Περισυλλογής (Retrenchment Strategy)

Όταν η ανταγωνιστική θέση μίας επιχείρησης δεν είναι ισχυρή, με αποτέλεσμα να μειώνεται η επίδοσής της, τότε η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγικές περισυλλογής. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να επιλέξουν μία από τις επόμενες στρατηγικές περισυλλογής: τη στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής (turnaround strategy), τη στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy), τη στρατηγική αποεπένδυσης (divestment strategy), τη στρατηγική χρεοκοπίας (bankruptcy strategy) ή τη στρατηγική ρευστοποίησης (liquidation strategy).

Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής

Η στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής επιλέγεται όταν η επίδοση μίας επιχείρησης είναι χαμηλή και ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται έχει φτάσει στο στάδιο ωρίμανσης. Για να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης, οι ενέργειες των διοικητικών στελεχών είναι οι περικοπές δαπανών, η πώληση περιουσιακών στοιχείων και η μείωση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Στρατηγική Αιχμάλωτης επιχείρησης

Όταν η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης δεν είναι ισχυρή, οι πωλήσεις της είναι χαμηλές και εμφανίζει ζημίες, τότε η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης. Δηλαδή, γίνεται «αιχμάλωτη» κάποιας άλλης επιχείρησης υπό όρους, για να μπορέσει να επιβιώσει και να συνεχίσει να λειτουργεί.

Στρατηγική Αποεπένδυσης

Μία επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική αποεπένδυσης, όταν έχει εφαρμόσει τη στρατηγική αναστροφής, τη στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης και συνεχίζει να μην έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Οπότε η διοίκηση αποφασίζει την πώληση κάποιου τμήματος της επιχείρησης το οποίο δεν έχει προοπτικές ανάπτυξης.

Στρατηγικές Χρεοκοπίας/Ρευστοποίησης

Όταν μία επιχείρηση βρίσκεται στη χειρότερη κατάσταση, δηλαδή η ανταγωνιστική της θέση δεν είναι ισχυρή δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο που δεν είναι ελκυστικός, τότε δεν έχει άλλη λύση από το να ακολουθήσει τη στρατηγική χρεοκοπίας ή τη στρατηγική ρευστοποίησης. Με τη στρατηγική της *χρεοκοπίας*, η διαχείριση της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα δικαστήρια, όπου ορίζονται κάποιες ρυθμίσεις σχετικά με τις υποχρεώσεις της. Έτσι, η διοίκηση της επιχείρησης στηρίζεται στις αποφάσεις του δικαστηρίου για το αν θα ανταγωνίζεται σε έναν πιο ελκυστικό κλάδο με βελτιωμένη ανταγωνιστική θέση. Σε αντίθεση με τη στρατηγική της χρεοκοπίας, η στρατηγική *ρευστοποίησης* σημαίνει τον τερματισμό της επιχείρησης. Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης πωλούνται στην τρέχουσα τιμή τους και τα χρήματα διανέμονται στους μετόχους, με την προϋπόθεση να έχουν εκπληρωθεί οι υποχρεώσεις της προς τρίτους.

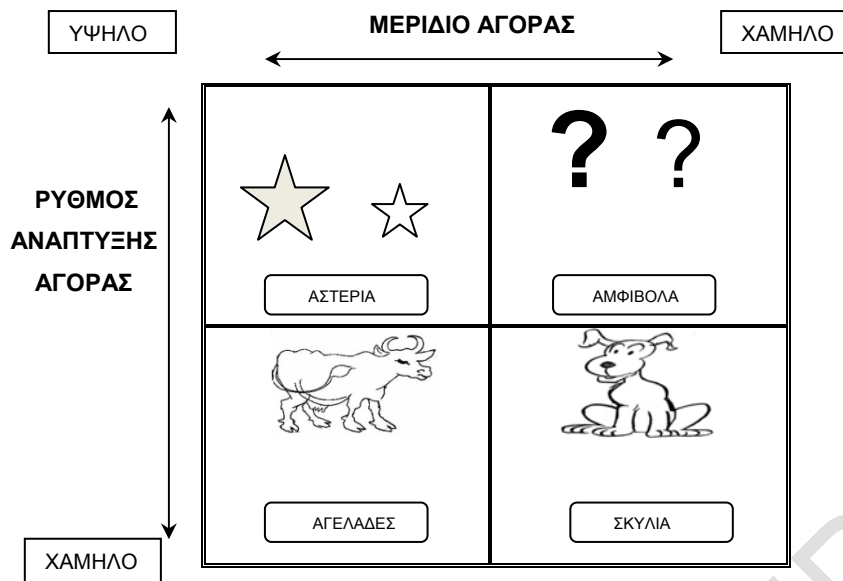
2.3.2 Στρατηγική Χαρτοφυλακίου

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αφορά τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες ανταγωνίζεται μία επιχείρηση μέσω των προϊόντων της ή των επιχειρηματικών της μονάδων. Η διοίκηση της επιχείρησης περιλαμβάνει στο χαρτοφυλάκιό της μια σειρά διαφορετικών προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων. Κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα θεωρείται ξεχωριστή επένδυση, από την οποία η ανώτερη διοίκηση αναμένει μία απόδοση. Δύο από τις πιο διαδεδομένες στρατηγικές χαρτοφυλακίου είναι η μήτρα “Boston Consulting Group” και η μήτρα “General Electric”.

Στο σχήμα 2.2 απεικονίζεται η μήτρα “BCG”, η οποία δείχνει τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου μιας επιχείρησης. Κάθε προϊόν ή ΣΕΜ τοποθετείται σε ένα τεταρτημόριο, ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανταγωνίζονται και το σχετικό μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Το σχετικό μερίδιο αγοράς υπολογίζεται ως ο λόγος του μεριδίου αγοράς ενός προϊόντος ή μιας ΣΕΜ, προς το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή στον κλάδο.

Πιο αναλυτικά, τα **αστέρια** θεωρούνται οι ηγέτες του κλάδου καθώς δραστηριοποιούνται σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και κατέχουν υψηλό μερίδιο αγοράς. Τα **αμφίβολα** είναι νέα προϊόντα με προοπτικές ανάπτυξης, αλλά χρειάζονται μεγαλύτερη ρευστότητα. Θεωρούνται «αμφίβολα» γιατί ανταγωνίζονται σε κλάδους που έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και το μερίδιο αγοράς τους είναι χαμηλό. Αν καταφέρουν και κερδίσουν μερίδιο αγοράς, τότε θα γίνουν αστέρια.

Τα **χρυσορυχεία** ή οι **αγελάδες** αποφέρουν περισσότερα χρήματα από αυτά που χρειάζεται η επιχείρηση για να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της. Επειδή ανταγωνίζονται σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης, έχουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσουν άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης που βρίσκονται στο τεταρτημόριο «ερωτηματικά». Τα **προβληματικά** ή **σκυλιά** έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς και ανταγωνίζονται σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Γι' αυτό η διαχείρισή τους θα πρέπει να είναι προσεκτική ή να γίνεται αποεπένδυση του προϊόντος ή της ΣΕΜ.



Διάγραμμα 2.2: Μήτρα “BCG”

Η μήτρα “GE” αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων McKinsey & Company. Περιλαμβάνει εννέα κελιά, τα οποία βασίζονται σε δύο διαστάσεις: στην ελκυστικότητα του κλάδου (ρυθμός ανάπτυξης, περιθώρια κέρδους, μέγεθος αγοράς, ανταγωνισμός, εμπόδια εισόδου και εξόδου κ.ά.) και στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης (ικανότητες, σχετικό μερίδιο αγοράς, ύπαρξη πατεντών, γνώση της αγοράς κ.ά.). Παρακάτω, στο σχήμα 2.3 απεικονίζεται η μήτρα “GE”:



Διάγραμμα 2.3: Μήτρα “GE”

2.3.3 Γονική Στρατηγική

Γονική στρατηγική, είναι ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις δραστηριότητές της στα κεντρικά της επιχείρησης και μεταφέρει πόρους και ικανότητες στις διάφορες επιχειρηματικές της μονάδες, έτσι ώστε να πετύχει συνέργιες. Αν η μητρική εταιρεία διανέμει τους πόρους και τις ικανότητες σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε ΣΕΜ, τότε δημιουργείται αξία για τον οργανισμό (Γεωργόπουλος Ν., 2002).

2.4 Ανάπτυξη στη Διεθνή Αγορά

Τα τελευταία περίπου 30 χρόνια οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Ο κόσμος γίνεται ολοένα και πιο διεθνοποιημένος και αυτό επηρεάζει σημαντικά την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επέκταση στη διεθνή αγορά αποτελεί τμήμα της στρατηγικής ανάπτυξης. Γι' αυτό το λόγο, η διεθνής επέκταση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στην ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικής για μία επιχείρηση.

2.4.1 Λόγοι Διεθνοποίησης

Οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην αύξηση της κερδοφορίας τους, των πωλήσεών τους και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Γι' αυτό, οι λόγοι που ωθούν μία επιχείρηση να επεκτείνει διεθνώς τις δραστηριότητές της είναι πολλοί και διαφέρουν για κάθε επιχείρηση. Ορισμένοι λόγοι διεθνοποίησης παρουσιάζονται παρακάτω (Χατζηδημητρίου Ι., 2003):

- Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, θεωρείται ένας ακόμη σημαντικός λόγος διεθνοποίησης, καθώς το μέγεθος της εγχώριας αγοράς θεωρείται μικρό σε σχέση με το μέγεθος των διεθνών αγορών. Έτσι, οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός συνόρων με βασική επιδίωξη την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών τους.
- Πολλές επιχειρήσεις επεκτείνονται διεθνώς για να προμηθεύουν με προϊόντα ή υπηρεσίες τους πελάτες τους. Δηλαδή, ακολουθούν τις επιχειρήσεις-πελάτες τους που επεκτείνουν διεθνώς τις δραστηριότητές τους, ώστε να τους παρέχουν έγκαιρα και αξιόπιστα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.
- Ορισμένες επιχειρήσεις εισέρχονται σε νέες αγορές για να μην επιτρέψουν την «κυριαρχία» των ανταγωνιστών τους, οι οποίοι έχουν ήδη επεκταθεί διεθνώς.
- Η παγκοσμιοποίηση των αγορών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πετυχαίνουν οικονομίες κλίμακας, καθώς σε πολλές αγορές έχει παρατηρηθεί ομοιογένεια στις απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών. Σ' αυτές τις αγορές, τα προϊόντα

αναπτύσσονται και παράγονται μαζικά, χωρίς να χρειάζεται η επιχείρηση να προσαρμοστεί στις ανάγκες της τοπικής αγοράς.

- Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, θεωρείται ένας ακόμη σημαντικός λόγος διεθνοποίησης, καθώς το μέγεθος της εγχώριας αγοράς θεωρείται μικρό σε σχέση με το μέγεθος των διεθνών αγορών. Έτσι, οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους εκτός συνόρων με βασική επιδίωξη την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών τους.
- Οι επιχειρήσεις ψάχνουν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που υπάρχουν σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, όσον αφορά τις φορολογικές ελαφρύνσεις, τις ευνοϊκές ισοτιμίες και το φθηνό εργατικό δυναμικό.
- Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν πόρους και ικανότητες που στην εγχώρια αγορά δεν θα είχαν πρόσβαση ή δε θα μπορούσαν να αποκτήσουν. Η πρόσβαση σε νέους πόρους και ικανότητες ενισχύει την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης και οδηγεί σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Πολλές επιχειρήσεις εισέρχονται σε ξένες αγορές η οποίες υπερέχουν σε τεχνολογία και τεχνογνωσία, καθώς στην εγχώρια αγορά δεν είναι διαθέσιμη η τεχνολογία ή δεν είναι εφικτό να αναπτυχθεί.
- Όταν μία επιχείρηση έχει παρουσία σε περισσότερες από μία χώρες, τότε παρατηρείται διασπορά του κινδύνου. Διότι, όταν μία χώρα περάσει σε φάση οικονομικής στασιμότητας, σημαίνει ότι η επιχείρηση θα έχει μειωμένες πωλήσεις. Αυτό όμως ισοσταθμίζεται με την οικονομική ανάπτυξη των άλλων χωρών όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη σταθεροποίηση των κερδών της.

2.4.2 Θεωρίες Διεθνοποίησης

Υπάρχουν αρκετά θεωρητικά μοντέλα που περιγράφουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της διεθνοποίησής τους, τα κριτήρια με τα οποία επιλέγουν τις χώρες που θα επεκταθούν, καθώς και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει μία χώρα για να προσελκύσει νέους επενδυτές. Παρακάτω παρουσιάζονται επιλεκτικά, κάποια θεωρητικά μοντέλα:

2.4.2.1 Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλας (Uppsala Internationalization Process Model)

Το μοντέλο αυτό βασίζεται στις θεωρίες των Johanson και Vahlne (1977, 1990) και μελετά τη συμπεριφορά μίας επιχείρησης κατά τη διαδικασία της διεθνοποίησής της. Υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση προτιμά να ξεκινήσει τη διαδικασία της διεθνοποίησης της σταδιακά, δηλαδή με τρόπους που απαιτούν μικρότερες δεσμεύσεις (εξαγωγική δραστηριότητα) και προχωρά σε μεγαλύτερες δεσμεύσεις (παραγωγή στην ξένη χώρα). Αρχικά, η επέκταση της επιχείρησης γίνεται σε γειτονικές αγορές ώστε να μειωθεί ο βαθμός αβεβαιότητας και να αποκτήσει γνώση και εμπειρία για την συγκεκριμένη αγορά. Σύμφωνα με το μοντέλο, η διαδικασία διεθνοποίησης μιας επιχείρησης γίνεται σε τέσσερα στάδια:

- Εξαγωγές
- Εξαγωγές μέσω αντιπροσώπου
- Εξαγωγές μέσω υποκαταστήματος
- Δημιουργία παραγωγικών εγκαταστάσεων

2.4.2.2 Θεωρία του Εκλεκτικού Υποδείγματος (Eclectic Paradigm)

Η θεωρία του εκλεκτικού υποδείγματος ή αλλιώς του υποδείγματος "OLI" (Ownership-Location-Internalization) αναπτύχθηκε από τον Dunning και θεωρείται η πιο αποδεκτή θεωρία όσον αφορά την απόδοση από μία άμεση ξένη επένδυση. Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της διεθνώς, θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα συνδυασμό πλεονεκτημάτων-παραγόντων για να αντιμετωπίσει το κόστος λειτουργίας στην ξένη αγορά. Ο πρώτος παράγοντας αφορά την ιδιοκτησία (ownership) μιας επιχείρησης σε υψηλή τεχνολογία, τεχνογνωσία, φήμης και πελατείας, δηλαδή αυτά που διαθέτει η επιχείρηση και αυτά που μπορεί να αποκτήσει μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών. Ο δεύτερος παράγοντας περιλαμβάνει την εσωτερίκευση (internalization), σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση αποφασίζει την εγκατάσταση παραγωγικής μονάδας στην ξένη χώρα αντί να αναθέσει την παραγωγή της σε άλλες παραγωγικές μονάδες μέσω άδειας ενοικίασης. Δηλαδή, η επιχείρηση αναλαμβάνει να παράγει η ίδια ένα μέρος των προϊόντων της, με αποτέλεσμα να έχει τη δυνατότητα μείωσης του κόστους παραγωγής της και αποκτήσει μεγαλύτερο έλεγχο στην παραγωγική διαδικασία. Ο τρίτος παράγοντας είναι το πλεονέκτημα της μητρικής εταιρείας να επιλέξει την κατάλληλη τοποθεσία (location) για να εγκαταστήσει τις

θυγατρικές της. Η τοποθεσία επιλέγεται με βάση το κόστος παραγωγής και το θεσμικό καθεστώς που επικρατεί (Dunning J., 1988, Stoian C. & Filippaios F., 2008).

2.4.2.3 Το Υπόδειγμα C-C-B (Company-Country-Bargaining)

Το υπόδειγμα διερευνά τη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και των χωρών όπου δραστηριοποιούνται. Τα κύρια στοιχεία του υποδείγματος είναι η επιχείρηση, η χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και η συμφωνία που γίνεται ανάμεσα στις δύο πλευρές. Βασική προϋπόθεση του υποδείγματος είναι ότι επιχειρήσεις και οι χώρες έχουν διαφορετικά συμφέροντα, τα οποία λύνονται με διακανονισμούς και συμφωνίες. Κάθε επιχείρηση θα έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ανάλογα με τους πόρους που δεσμεύει/ θα διαθέσει για την ανάπτυξη της διεθνούς της στρατηγικής σε κάθε χώρα. Από την άλλη, κάθε χώρα διαθέτει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όσον αφορά τους πόρους που έχει διαθέσιμους. Οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα στις δύο πλευρές γίνονται με βάση το μέγεθος της αγοράς, τα επενδυτικά κίνητρα, τις προϋποθέσεις εισόδου, την υποδομή της χώρας, το θεσμικό καθεστώς κ.ά. Αν συμφωνήσουν οι δύο πλευρές, το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων θα είναι η αύξηση πλούτου για τη χώρα, από το εμπόριο και τις άμεσες ξένες επενδύσεις και η πρόσθεση αξίας για την επιχείρηση (Lynch R., 2006).

2.4.2.4 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εθνών - Η Θεωρία του «Διαμαντιού» (The Competitive Advantage of Nations - 'Diamond' Theory)

Για να διατηρήσει μία επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, θα πρέπει συνεχώς να καινοτομεί και να βελτιώνεται, ειδήλλως κάποια στιγμή θα την ξεπεράσουν οι ανταγωνιστές της. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις βασίζονται σε συγκεκριμένες χώρες για να βρουν πηγές καινοτομίας και να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Από την πλευρά της εταιρικής στρατηγικής, η θεωρία του «διαμαντιού» βοηθάει στον προσδιορισμό και την επιλογή των χωρών που ανταποκρίνονται σε ορισμένα κριτήρια για να επενδύσει μία επιχείρηση. Σύμφωνα με το Michael Porter, τα χαρακτηριστικά μίας αγοράς έχουν μεγαλύτερη σημασία από το μέγεθός της. Κάθε χώρα-έθνος έχει τέσσερα χαρακτηριστικά-πλεονεκτήματα (συνθήκες που υπάρχουν στο περιβάλλον της κάθε χώρας), σύμφωνα με τα οποία μία επιχείρηση αποφασίζει για το αν θα επεκτείνει τις δραστηριότητές της ή όχι. Για να πετύχει η στρατηγική διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, κάθε χώρα θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Συντελεστές Παραγωγής: Οι εισροές που απαιτούνται για να ανταγωνιστεί μία επιχείρηση σε έναν κλάδο, όπως είναι το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό ή η υποδομή της χώρας.
2. Συνθήκες Ζήτησης: Η εγχώρια ζήτηση που υπάρχει για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε ένα συγκεκριμένο κλάδο.
3. Σχετιζόμενοι και Υποστηρικτικοί Κλάδοι: Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε σχετιζόμενους κλάδους και λειτουργούν υποστηρικτικά για μία επιχείρηση και ανταγωνίζονται σε διεθνές επίπεδο.
4. Στρατηγική της Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός: Η δομή της μητρικής εταιρείας και οι στρατηγικές που ακολουθεί επηρεάζουν τους τρόπους με τους οποίους ανταγωνίζονται οι θυγατρικές της στις τοπικές αγορές. Όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός σε μία αγορά, τόσο περισσότερο προσπαθεί μία επιχείρηση να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, ο Michael Porter πρόσθεσε άλλα δύο χαρακτηριστικά, τα οποία είναι ο ρόλος της κυβέρνησης (κρατικός παρεμβατισμός, επιχορηγήσεις, κανονισμοί κ.ά.) και τα τυχαία γεγονότα (διεξαγωγή πολέμου, τιμή πετρελαίου κ.ά.) (Porter M., 1990).

2.4.3 Στρατηγικές Επιλογές Διεθνούς Επέκτασης

Όταν οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε ξένες αγορές, καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά από πολιτικές, πολιτισμικές, οικονομικές και νομικές καταστάσεις, οι οποίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η είσοδος μιας επιχείρησης στην ξένη αγορά συνεπάγεται κίνδυνο, αβεβαιότητα και δέσμευση πόρων. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει προσεκτικά τους τρόπους με τους οποίους θα επεκτείνει διεθνώς τις δραστηριότητές της. Οι τρόποι με τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει διεθνώς τις δραστηριότητές της είναι οι εξής:

I. Εξαγωγές (Exporting)

Οι εξαγωγές αποτελούν την πιο απλή αλλά και πιο διαδεδομένη μορφή διεθνοποίησης. Συνήθως, επιλέγονται από επιχειρήσεις μικρού μεγέθους για το λόγο ότι μειώνεται ο κίνδυνος δέσμευσης κεφαλαίων για δημιουργία εγκαταστάσεων σε μία ξένη αγορά. Οι εξαγωγές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: στις άμεσες και έμμεσες εξαγωγές. Μία επιχείρηση επιλέγει την άμεση εξαγωγή, όταν επιθυμεί να εξάγει τα προϊόντα χωρίς τη διαμεσολάβηση κάποιας άλλης επιχείρησης. Όσον αφορά τις έμμεσες εξαγωγές, η επιχείρηση που παράγει το προϊόν δεν ασχολείται με την εξαγωγή του στη διεθνή

αγορά. Αυτό το αναλαμβάνει μία άλλη επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται ή έχει εγκατασταθεί στη χώρα όπου εξάγονται τα προϊόντα (Παπαδάκης Β., 2007).

II. Συμφωνία Παραγωγής (Contract Manufacturing)

Η συμφωνία παραγωγής γίνεται όταν μία επιχείρηση αναθέτει σε μία άλλη την παραγωγή κάποιου προϊόντος. Η συμφωνία αυτή διαρκεί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και η επιχείρηση που παράγει το προϊόν δεν έχει το δικαίωμα να τιμολογήσει και να διαθέσει το προϊόν στην αγορά.

III. Συμφωνία Παραχώρησης Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Licensing)

Μία επιχείρηση (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα σε μία άλλη επιχείρηση (licensee) να παράγει και να διανείμει κάποιο προϊόν της. Η συμφωνία περιλαμβάνει το δικαίωμα χρήσης τεχνολογίας, τεχνογνωσίας, εμπορικού σήματος ή δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Ως αντάλλαγμα, η δικαιούχος επιχείρηση αμείβεται με ένα ποσοστό επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (royalties).

IV. Δικαιόχρηση (Franchising)

Η δικαιόχρηση σχετίζεται εν μέρει με τη συμφωνία παραχώρησης δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Ο δικαιούχος (franchisor) παρέχει στον δικαιούχο (franchisee) τα ίδια δικαιώματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, με τη διαφορά ότι παρέχει υπηρεσίες προώθησης, εκπαίδευση υπαλλήλων, εξοπλισμό και υποπροϊόντα.

V. Διοικητικά Συμβόλαια (Management Contracts)

Μία μεγάλη επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται διεθνώς, έχει στη διάθεσή της στελέχη με εμπειρία και ταλέντο. Σύμφωνα με τα διοικητικά συμβόλαια, έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε θέματα διοίκησης σε μία άλλη επιχείρηση έναντι αμοιβής και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

VI. Συμφωνίες Κατασκευής Έργων 'Με το κλειδί στο χέρι (Turnkey Operations)

Οι συμφωνίες αυτές είναι συμβόλαια που αφορούν την κατασκευή λειτουργικών εγκαταστάσεων ή δημοσίων έργων κοινής ωφέλειας, με αντάλλαγμα ένα χρηματικό ποσό. Η επιχείρηση που αναλαμβάνει το έργο, θα πρέπει να το έχει τελειώσει σε

συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η αμοιβή της είναι προκαθορισμένη και αν προβλέπεται στο συμβόλαιο είναι υποχρεωμένη να προσλάβει και να εκπαιδεύσει εργατικό και στελεχιακό δυναμικό μέχρι την παράδοση του έργου.

VII. Άμεση Ξένη Επένδυση (Foreign Direct Investment)

Άμεση ξένη επένδυση είναι η μακροπρόθεσμη επένδυση σε τεχνολογικούς, οικονομικούς, ανθρώπινους και φυσικούς πόρους που κάνει μία επιχείρηση σε μια ξένη χώρα. Η είσοδος μίας επιχείρησης σε μία ξένη αγορά μέσω Α.Ξ.Ε., θεωρείται κύρια πηγή κέρδους και μελλοντικών πωλήσεων. Παρόλα αυτά, η διεθνής επέκταση δεν έχει πάντα θετικά αποτελέσματα στην επίδοση της επιχείρησης, καθώς η μεταφορά παραγωγικών συντελεστών εκτός της εγχώριας αγοράς μπορεί να έχει καταστροφικές οικονομικές επιπτώσεις. Γι' αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται προσεκτικές αποφάσεις, όπως η επιλογή της χώρας στην οποία θα εισέλθει η επιχείρηση, η επιλογή των εκροών ή τι θα παραχθεί στην ξένη χώρα και η επιλογή του τρόπου διείσδυσης στην ξένη αγορά. Οι άμεσες ξένες επενδύσεις (Α.Ξ.Ε.) διακρίνονται στις παρακάτω μορφές:

i. Θυγατρική Πλήρης Ιδιοκτησίας (Wholly Owned Subsidiary)

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δημιουργεί εκ νέου μία δική της επιχείρηση και έχει αποκλειστικά την ευθύνη της διοίκησής της (Greenfield strategy) ή εξαγοράζει μία ήδη υπάρχουσα επιχείρηση (Acquisition). Η επιχείρηση μπορεί να εξαγοράσει ολόκληρη την επιχείρηση ή ένα μεγάλο ποσοστό με το οποίο θα έχει τον έλεγχο της διοίκησης.

ii. Κοινοπραξία (Joint Venture)

Μία κοινοπραξία ανάμεσα σε μία αλλοδαπή και μία εγχώρια επιχείρηση αποτελεί τον πιο δημοφιλή τρόπο διείσδυσης σε μία άλλη χώρα. Πιο συγκεκριμένα, συνάπτεται συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την ίδρυση μίας νέας επιχείρησης ή την εξαγορά μίας ήδη υπάρχουσας. Η συμφωνία αυτή περιλαμβάνει την αμοιβαία παραχώρηση πόρων έτσι ώστε κάθε επιχείρηση να συνεισφέρει στον τομέα που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Χατζηδημητρίου Ι., 2003).

VIII. Στρατηγική Συμμαχία (Strategic Alliance)

Στρατηγική συμμαχία είναι η συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια και ξένη αγορά, για να πετύχουν κοινούς επιχειρηματικούς στόχους. Η στρατηγική συμμαχία είναι ένα είδος κοινοπραξίας, με τη διαφορά ότι οι επιχειρήσεις συνάπτουν συμφωνίες με πιο μακροπρόθεσμους στόχους (Παπαδάκης Β., 2007).

ΙΧ. Επενδύσεις Χαρτοφυλακίου (Portfolio Investments)

Στις επενδύσεις χαρτοφυλακίου ο επενδυτής δε συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία αλλά προσδοκεί μία απόδοση από το κεφάλαιο που έχει διαθέσει-επενδύσει σε μία άλλη επιχείρηση. Οι επενδύσεις χαρτοφυλακίου αφορούν μετοχές, ομόλογα, αγορά ξένων νομισμάτων, καταθέσεις προθεσμίας σε ξένες τράπεζες ή αμοιβαία κεφάλαια (Χατζηδημητρίου Ι., 2003).

Ελληνική Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, (2002).
- Kotler P. & Keller K., *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, (2006).
- Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, (2007).
- Χατζηδημητρίου Ι., *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, (2003).

Ξένη Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

- Dunning J. H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Possible Extensions*, Journal of International Business Studies, Vol.19, No. 1, pp. 1-31, (1988).
- Ekeledo I. & Sivakumar K., *International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing and Service Firms*, International Marketing Review, Vol. 21, No. 1, pp. 68-101, (2004).
- Hadjikhani A., *A note on the criticisms against the internationalization Process Model*, Department of Business Studies, Uppsala University, Working Paper (1997).
- Hohenthal J., Johanson J. & Johanson M., *Market Discovery and the International Expansion of a Firm*, International Business Review, Vol. 12, pp. 659-672, (2003).
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition, FT Prentice Hall, (2006).
- Lynch Richard, *Corporate Strategy*, 4th Edition, FT Prentice Hall, (2006).
- Mudambi R., Mudambi S.M., *Diversification and market entry choices in the context of foreign direct investment*, International Business Review, Vol. 11, pp. 35-55, (2002).
- Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, (1980).
- Porter M. E., *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business Review, pp. 43-59, (1987).
- Porter M. E., *The competitive advantage of nations*, Free Press, NY (1990).
- Stoian C. & Filippaios F., *Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analyzing the determinants of outward FDI Evidence from international Greek investments*, International Business Review, Vol. 17 No. 3, pp. 349-367, (2008).
- Wheelen T. L. & Hunger D. J., *Concepts in Strategic Management and International Policy*, 11th Edition, Pearson International Edition, (2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗΣ

3.1 Η περίοδος της μετάβασης

Η Νοτιοανατολική Ευρώπη είναι μία περιοχή που περιλαμβάνει περίπου 140 εκατομμύρια κατοίκους. Οι χώρες που την απαρτίζουν είναι η Αλβανία, η Βοσνία – Ερζεγοβίνη, η Βουλγαρία, η Κροατία, η Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (Π.Γ.Δ.Μ.), η Ελλάδα, το Μαυροβούνιο, η Ρουμανία, η Σερβία, η Σλοβενία και η Τουρκία. Εκτός από την Ελλάδα και την Τουρκία, οι υπόλοιπες χώρες έχουν υποστεί σημαντικές οικονομικές και πολιτικές αλλαγές την περασμένη δεκαετία. Από το 1989, που ξεκίνησε η περίοδος μετάβασής τους από μία συγκεντρωτική οικονομία σε μία οικονομία της αγοράς, ξεκίνησαν μια σειρά από μεταρρυθμίσεις (Yildirim & Philippatos, 2007).

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές είχαν ως στόχο την απελευθέρωση των τιμών της αγοράς, τη φιλελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου, τη μακροοικονομική σταθερότητα, την ιδιωτικοποίηση των κρατικών επιχειρήσεων, την ανάπτυξη θεσμών και κανόνων, την αλλαγή της δημοσιονομικής πολιτικής, την ανάπτυξη κοινωνικής πολιτικής και την αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος (Μαραγκός & Μπιτζένης, 2007). Όμως, η μετάβαση από μία συγκεντρωτική οικονομία σε μία οικονομία της αγοράς αποδείχτηκε δύσκολο εγχείρημα. Κι αυτό διότι υπήρχαν πολλοί λόγοι (οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτικοί) οι οποίοι καθυστέρησαν την οικονομική ανάπτυξη των χωρών της Ν.Α. Ευρώπης. Ορισμένοι από αυτούς είναι (Μπιτζένης Α., 2003):

- Η ανυπαρξία κατάλληλου νομοθετικού θεσμικού πλαισίου.
- Η πολιτική αστάθεια και το ρευστό πλαίσιο επενδύσεων που δεν επέτρεπαν τη δημιουργία σημαντικών επενδύσεων.
- Η διάσπαση της Γιουγκοσλαβίας.
- Η μείωση της εισροής άμεσων ξένων επενδύσεων λόγω των συνεχών εχθροπραξιών στη περιοχή.
- Ο υψηλός βαθμός αδιαφάνειας, γραφειοκρατίας και διαφθοράς.
- Ο χαμηλός βαθμός εκβιομηχάνισης.
- Η ανάπτυξη της παραοικονομίας, η οποία συνδέεται άμεσα με αρνητικά κοινωνικά φαινόμενα.
- Οι έντονες οικονομικές διακυμάνσεις και οι διαρθρωτικές αδυναμίες.

- Ο χαμηλός ρυθμός ιδιωτικοποιήσεων.
- Η μη έγκαιρη ανταπόκριση και παρέμβαση από τους Διεθνείς Οργανισμούς, όσον αφορά τα οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά προβλήματα στην περιοχή.

Φυσικά, οι επιδόσεις σε πολιτικό, οικονομικό και θεσμικό επίπεδο διαφέρουν από χώρα σε χώρα και σε μερικές από αυτές, τα προβλήματα είναι ακόμη πολλά. Οι χώρες που παρουσιάζουν μεγαλύτερο επενδυτικό ενδιαφέρον για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι η Ρουμανία και η Βουλγαρία, καθώς το γεγονός ότι το 2007 έγιναν μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δημιουργεί ένα πιο φιλικό επιχειρηματικό περιβάλλον με χαμηλότερο επενδυτικό κίνδυνο. Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζουν και η Σερβία, η Αλβανία και η Π.Γ.Δ.Μ., με τη Σερβία να κεντρίζει λίγο περισσότερο το ενδιαφέρον λόγω του μεγαλύτερου πληθυσμιακού μεγέθους της.

3.2 Αλβανία



Η Αλβανία βρίσκεται βορειοδυτικά της Ελλάδας, δυτικά της Π.Γ.Δ.Μ. και νότια του Κοσόβου. Βρέχεται από την Αδριατική θάλασσα και το Ιόνιο πέλαγος. Έχει πληθυσμό 3.639.453 κατοίκους και η πρωτεύουσά της είναι τα Τίρανα. Το πολίτευμά της είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Το νόμισμά της είναι το λεκ και η ισοτιμία του με το ευρώ είναι 1 € = 132,7 λεκ.

3.2.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Κατά την περίοδο 1990-2003, η Αλβανία είναι η τρίτη χώρα από το τέλος που δέχεται τις λιγότερες άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ). Αυτό οφείλεται σε μια σειρά από οικονομικούς και πολιτικούς παράγοντες, όπως είναι η γραφειοκρατία, η ανάπτυξη της παραοικονομίας, η απουσία ουσιαστικής κυβερνητικής δομής, η έλλειψη θεσμικού πλαισίου, η συνεχής αύξηση του εξωτερικού και του δημόσιου εγχώριου χρέους και η έλλειψη ισχυρών χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, το 1990, το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 10% λόγω της λειψυδρίας, η οποία προκάλεσε την πτώση των αγροτικών προϊόντων. Η μείωση του ΑΕΠ συνεχίστηκε κατά 27, 7% το 1991 και κατά 9,7% το 1992. Το 1992, η ανεργία ανήλθε στο 27% και ο πληθωρισμός έφτασε 236,6%, γεγονός που κατέστησε αναγκαία την παρέμβαση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Δ.Ν.Τ.). Μετά από οδηγίες του Δ.Ν.Τ. για περιορισμό

των δημοσίων δαπανών και καταπολέμηση της φτώχειας, από το 1998 η οικονομική κατάσταση της Αλβανίας άρχισε να καλυτερεύει. Το ΑΕΠ παρουσίασε θετική πορεία, πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ιδιωτικοποιήθηκαν και εξαλείφθηκαν οι συνέπειες της κρίσης των «πυραμίδων». Όμως, παρά τις θετικές εξελίξεις, η χώρα συνέχισε να έχει έντονα διαρθρωτικά προβλήματα, γεγονός που την κατέστησε την πιο φτωχή χώρα στη Βαλκανική Χερσόνησο την περίοδο 1998-2000 (Σκλιας Π., 2001).

Την περίοδο 2000-2005, σημειώθηκε μακροοικονομική πρόοδος στην Αλβανία με μέσο ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ 5,7%. Ο πληθωρισμός διαχρονικά παρουσίασε πτωτική τάση και παραμένει χαμηλός (2,4% το 2005). Η δημοσιονομική πειθαρχία, η ενίσχυση του αλβανικού λεκ έναντι του ευρώ και η πτώση στις τιμές των τροφίμων, ήταν οι κύριοι λόγοι που συνεισέφεραν σε αυτήν την εξέλιξη.

Το 2006 το εξωτερικό χρέος της Αλβανίας αυξήθηκε κατά \$ 316 εκατομμύρια και έφθασε το ποσό των \$ 1,6 δισ. Η διεύρυνση του εμπορικού ελλείμματος συνεχίστηκε και προβλήματα όπως η εκτεταμένη φοροδιαφυγή, η παραοικονομία, η συνεχής ηλεκτρική ανεπάρκεια της χώρας, το ανεπαρκές μεταφορικό και τηλεπικοινωνιακό δίκτυο και γενικότερα η θεσμική αδυναμία της αλβανικής δημόσιας διοίκησης και δικαιοσύνης, συνέχισαν να επηρεάζουν την αλβανική οικονομία. Στον ενεργειακό τομέα οι ημερήσιες ανάγκες της χώρας ανέρχονται σε 14,3 εκατομμύρια Kwh, από τα οποία εισάγονται περίπου οι 10 εκατομμύρια Kwh. Οι εκτεταμένες διακοπές ρεύματος εκτιμάται ότι κόστισαν το 2007 στην αλβανική οικονομία πάνω από \$ 300 εκατομμύρια.

Το 2007, ο μέσος όρος πληθωρισμού ήταν στο 2,9%, πιο πάνω από τον στόχο της Τράπεζας της Αλβανίας που ήταν στο 2,4%, η ανεργία μειώθηκε σε 13,2% έναντι 13,8% το 2006 και οι άμεσες ξένες επενδύσεις ανήλθαν στα \$ 640,9 εκατομμύρια, σχεδόν το διπλάσιο σε σχέση με το 2006 που ήταν \$ 314,6 εκατομμύρια. Αυτό οφείλεται εν μέρει και στο πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων της κυβέρνησης για τις κρατικές επιχειρήσεις.

Οι σημαντικότεροι ξένοι επενδυτές της χώρας είναι η Ελλάδα και η Ιταλία και ακολουθούν η Τουρκία, οι ΗΠΑ και η Γερμανία. Παρόλα αυτά, μόνο στο 5% των εγχώριων επιχειρήσεων υφίσταται συνολική ή μερική συμμετοχή ξένων κεφαλαίων, τη στιγμή που στις υπόλοιπες χώρες της ΝΑ Ευρώπης το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 20%. Τέλος, στη διεθνή κατάταξη για το θέμα της επιχειρηματικότητας στην Αλβανία, η χώρα κατατάχθηκε στην 136η θέση σε σύνολο 178 χωρών από την Παγκόσμια

Τράπεζα. Στον πίνακα 3.1, απεικονίζονται ορισμένοι μακροοικονομικοί δείκτες της Αλβανίας, τη χρονική περίοδο 2005 - 2008:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΛΒΑΝΙΑΣ

Μακροοικονομικοί Δείκτες	2005	2006	2007	2008
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	6,0	6,0	6,0	6,1
Εισαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ.\$)	2.477,6	2.882,0	3.978,0	4.715,6
Εξαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. \$)	656,3	793,0	1.079,0	1.290,5
Εμπορικό Ισοζύγιο (σε εκατομ. \$)	-1.821,3	-2.089,0	2.899,0	3.425,1
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (σε εκατομ. \$)	-726,3	-591,0	-1.150,7	-1.393,6
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος,%)	2,5	2,4	2,9	4,0
Ανεργία (%)	14,3	13,8	13,2	-
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (σε εκατομ. \$)	258,4	314,6	640,9	462,6
Μέση Ισοτιμία LEV/USD	99,8	98,1	90,38	-
Μέση Ισοτιμία LEV/EURO	124,2	123,1	123,5	-

Πηγή: Κεντρική Τράπεζα Αλβανίας

3.2.2 Τραπεζικό Σύστημα

Από όλες τις υπό μετάβαση χώρες, το κομμουνιστικό καθεστώς της Αλβανίας ήταν το τελευταίο που κατέρρευσε και το γεγονός αυτό την κατέστησε τη φτωχότερη χώρα στην Ευρώπη. Η αναδιάρθρωση του τραπεζικού της συστήματος ξεκίνησε με αργούς ρυθμούς. Στις αρχές του 1990, το τραπεζικό σύστημα της χώρας χαρακτηριζόταν από πολύ χαμηλά επίπεδα χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης, μία εκτεταμένη έλλειψη ρευστότητας και ένα ανεπαρκές νομικό πλαίσιο για τη λειτουργία των τραπεζών. Επιπλέον, το 1997, ακολούθησε η κρίση των «πυραμίδων», ενός σκανδάλου παράνομου τραπεζικού συστήματος και το γεγονός αυτό οδήγησε σε σταδιακή και πιο προσεκτική αναδιοργάνωση του τραπεζικού συστήματος. Για την αντιμετώπιση της κρίσης, θεσπίστηκαν νέοι νόμοι και κανονισμοί, οι οποίοι είχαν ως στόχο την ισχυροποίηση και τη σωστή λειτουργία του τραπεζικού συστήματος.

Το 2002, στο τραπεζικό σύστημα της Αλβανίας λειτουργούσαν 13 τράπεζες, εκ των οποίων μόνο μία, η “Saving Bank”, ήταν κρατική. Αυτή η απεικόνιση, όμως, είναι παραπλανητική καθώς το 2001 η “Saving Bank” κατείχε το 59% των συνολικών κεφαλαίων και το 64% των χορηγήσεων του τραπεζικού συστήματος. Μετά από δύο αποτυχημένες προσπάθειες ιδιωτικοποίησής της, τελικά το 2003 η αυστριακή τράπεζα “Austrian Raiffeisen ZentralBank”, απέκτησε το 100% της αλβανικής τράπεζας. Επομένως, η διαδικασία της ιδιωτικοποίησης των τραπεζών στην Αλβανία είχε ολοκληρωθεί, θέτοντας τα θεμέλια για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και συνεπώς την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα τέλη του 2007, λειτουργούσαν στη χώρα 17 τράπεζες. Από αυτές, οι 14 ήταν ξένης ιδιοκτησίας, οι οποίες είχαν τον έλεγχο του 87% των χορηγήσεων σε ιδιώτες και του 92% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος (Stubos & Tsikripis, 2005).

3.3 Βουλγαρία



Η Βουλγαρία συνορεύει με την Ελλάδα, την Τουρκία, την Π.Γ.Δ.Μ., τη Ρουμανία και βρέχεται στα ανατολικά από τη Μαύρη Θάλασσα. Έχει πληθυσμό 7.602.116 κατοίκους και η πρωτεύουσά της είναι η Σόφια. Το πολίτευμά της είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Το νόμισμά της είναι το λεβ και η ισοτιμία του με το ευρώ είναι 1 € = 1,95 λεβ.

3.3.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Μετά τις πρώτες κοινοβουλευτικές εκλογές του 1991, η Βουλγαρία ως αποτέλεσμα της απαγκίστρωσής της από το πρώην Ανατολικό Μπλοκ, άρχισε μία έντονη προσπάθεια μεταρρυθμίσεων νομικού, κοινωνικού και κυρίως οικονομικού χαρακτήρα. Κύριος στόχος της ήταν η οικονομική ανάπτυξη και η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων, ώστε να προσελκύσει άμεσες ξένες επενδύσεις. Η πρώτη περίοδος εφαρμογής του δυτικού τύπου οικονομικής πολιτικής (1996-97), είχε ως αποτέλεσμα την κατάρρευση της οικονομίας της χώρας με κύρια χαρακτηριστικά τον υπερπληθωρισμό και τη μαζική ανεργία. Η χώρα προσέφυγε στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Παγκόσμια Τράπεζα. Η οικονομική κατάσταση άρχισε να μεταβάλλεται θετικά, ενώ ξεκίνησε η εφαρμογή ενός επιτυχούς προγράμματος ιδιωτικοποιήσεων (ΔΙΠΕΚ, 2007).

Το 2007, η Βουλγαρία έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, γεγονός το οποίο βελτίωσε αρκετούς μακροοικονομικούς δείκτες της χώρας όπως για παράδειγμα η αύξηση του ΑΕΠ, γύρω στο 6% ετησίως. Παράλληλα μειώθηκε το επίπεδο της ανεργίας και αυξήθηκαν εντυπωσιακά οι άμεσες ξένες επενδύσεις. Παρόλα αυτά παρέμειναν κάποια προβλήματα στον πληθωρισμό και στο έλλειμμα του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών, το οποίο πλέον δεν καλύπτεται από τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Επίσης, ένα θέμα που αρχίζει να απασχολεί την κυβέρνηση της Βουλγαρίας είναι η σχετική κατανομή του πλούτου που παράγεται στην χώρα, αφού ήδη οι αδυναμίες στο σύστημα υγείας, παιδείας και συνταξιοδότησης αποτελούν σημεία κλονισμού της υγιούς βάσης της ευημερίας που παρατηρείται. Στον πίνακα 3.2, απεικονίζονται ορισμένοι βασικοί μακροοικονομικοί δείκτες της Βουλγαρίας, τη χρονική περίοδο 2005 - 2008:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΒΟΥΛΓΑΡΙΑΣ

Μακροοικονομικοί Δείκτες	2005	2006	2007	2008
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	6,2	6,3	6,2	6,0
Εισαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. €)	13.876,1	17.574,1	20.757,2	24.035,8
Εξαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. €)	9.466,3	12.011,9	13.511,9	15.277,5
Εμπορικό Ισοζύγιο (σε εκατομ. €)	-4.409,7	-5.562,3	-7.245,3	-8.758,3
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (σε εκατομ. €)	-2.705,7	-4.652,5	-7.267,4	-8.634,2
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος,%)	5,0	7,3	8,4	12,4
Ανεργία (%)	10,7	9,1	6,9	6,3
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (σε εκατομ. €)	3.152,1	6.158,4	8.487,9	6.163,0
Τιμή Συναλλάγματος LEV/USD (μέσος όρος)	1,66	1,49	1,33	1,39

Πηγές: Bulgarian National Bank, Statistics Directorate

3.3.2 Τραπεζικό Σύστημα

Τον Ιανουάριο του 1991, ψηφίστηκε στη Βουλγαρία ένας νέος νόμος ο οποίος επέτρεπε τη δημιουργία ιδιωτικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων με ξένο κεφάλαιο. Μετά από δύο χρόνια φιλελευθεροποίησης του τραπεζικού τομέα, εγκαταστάθηκαν στη Βουλγαρία 80 εμπορικές τράπεζες. Όμως, οι ενέργειες και οι πολιτικές δανεισμού των

νέων τραπεζών ήταν παράνομες, καθώς παρατηρήθηκε το φαινόμενο της παράνομης χρηματοδότησης. Το πρόβλημα αποδείχτηκε ακόμα μεγαλύτερο, λόγω της έλλειψης ενός αποτελεσματικού ρυθμιστικού πλαισίου. Την ίδια περίοδο οι κρατικές τράπεζες της Βουλγαρίας συνέχισαν, υπό την πίεση της κυβέρνησης, να χορηγούν δάνεια για να διευκολύνουν τις επιχειρήσεις που εμφάνιζαν ζημίες.

Στα τέλη του 1995, το τραπεζικό σύστημα της Βουλγαρίας ήταν στα πρόθυρα της κατάρρευσης. Για την προσωρινή αντιμετώπιση κάποιων προβλημάτων, η Κεντρική Τράπεζα της Βουλγαρίας αποφάσισε να χρηματοδοτήσει τις εγχώριες τράπεζες που αντιμετώπιζαν προβλήματα ρευστότητας. Αυτή η ενέργεια επηρέασε την ξένη αγορά συναλλάγματος, υποβαθμίζοντας την εμπιστοσύνη που υπήρχε στο εθνικό νόμισμα της Βουλγαρίας. Έτσι, με την υποτίμηση του λεβ έναντι του δολαρίου με τιμή συναλλάγματος από 10 που ήταν το 1995 σε 3.200 το 1996, η Βουλγαρία έπρεπε να αντιμετωπίσει μία νομισματική και συναλλαγματική κρίση που οδήγησε σε μεγάλη μείωση του ενεργητικού των τραπεζών.

Το 1997, η κυβέρνηση της Βουλγαρίας ακολούθησε τη συμβουλή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και αποφάσισε να αναδιοργανώσει πλήρως το τραπεζικό της σύστημα. Οι ενέργειες που έκανε ήταν η εφαρμογή αυστηρού ελέγχου και επιτήρησης των επιχειρήσεων που παρουσίαζαν ζημίες, η φιλελευθεροποίηση του εμπορίου και μία πιο λεπτομερή πολιτική ιδιωτικοποίησης. Μετά από 6 χρόνια συστηματικής αναδιάρθρωσης, το τραπεζικό σύστημα θεωρούνταν αξιόπιστο, καθώς υιοθετήθηκαν νέοι κανονισμοί, οι οποίοι εφαρμόστηκαν. Στα τέλη του 2003, λειτουργούσαν στη χώρα περισσότερες από 35 ιδιωτικές τράπεζες, από τις οποίες οι 27 ήταν ξένων συμφερόντων. Οι ξένοι επενδυτές είχαν τον έλεγχο του 84% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού κλάδου. Παρόλα αυτά, ο βαθμός τραπεζικής διαμεσολάβησης παρέμεινε χαμηλός σε σχέση με τις υπόλοιπες υπό-μετάβαση χώρες (Stubos & Tsikripis, 2005).

Η χώρα με τη μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά της Βουλγαρίας είναι η Ελλάδα, καθώς το 2006, πέντε μεγάλες ελληνικές τράπεζες είχαν τον έλεγχο του 23,6% των κεφαλαίων και το 26,2% των χορηγήσεων του τραπεζικού συστήματος. Σήμερα, το τραπεζικό σύστημα στη Βουλγαρία είναι σταθερό, διαθέτει επαρκή ρευστότητα και ικανοποιητική κερδοφορία.

3.4 Π.Γ.Δ.Μ. (Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας)



Η Π.Γ.Δ.Μ. συνορεύει με τη Σερβία, την Αλβανία, την Ελλάδα και τη Βουλγαρία. Ο συνολικός πληθυσμός της είναι 2.041.941 κάτοικοι και η πρωτεύουσά της είναι τα Σκόπια. Το πολίτευμά της είναι η Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Το νόμισμά της είναι το μακεδονικό δηνάριο (MKD) και η ισοτιμία του με το ευρώ είναι 1 € = 61,5 MKD.

3.4.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Μετά την ανεξαρτησία της το 1991, η Π.Γ.Δ.Μ. είχε να αντιμετωπίσει όχι μόνο τα προβλήματα της μετάβασης, αλλά και σημαντικές προκλήσεις, όπως τον υπερπληθωρισμό, τον εμπορικό αποκλεισμό, τις περιφερειακές συγκρούσεις και την πολιτική κρίση του 2001. Λόγω των αυστηρών κυβερνητικών δημοσιονομικών και νομισματικών πολιτικών, ο πληθωρισμός διατηρήθηκε σε χαμηλά επίπεδα, με εξαίρεση τα έτη 2000-2001 που σημειώθηκε αύξηση γύρω στο 5,5%. Ο λόγος ήταν η εισαγωγή του Φ.Π.Α. τον Απρίλιο του 2000 αλλά και οι αυξημένες κυβερνητικές δαπάνες κατά την εθνική κρίση του 2001. Η εθνική κρίση του 2001 οδήγησε τη χώρα σε οικονομική ύφεση. Το ΑΕΠ παρουσίασε αρνητική ανάπτυξη -4,5% λόγω περιορισμού των εμπορικών συναλλαγών και της επενδυτικής αβεβαιότητας.

Ταυτόχρονα, η δημοσιονομική πολιτική χαλάρωσε και οι κρατικές δαπάνες αυξήθηκαν σημαντικά. Το 2003, η αύξηση του ΑΕΠ ήταν πολύ χαμηλή, καθώς κυμαινόταν στο 2,8% και το 2004 έφθασε στο 4%, δηλαδή στα τυπικά επίπεδα μιας οικονομίας σε μετάβαση. Το 2005, η ανεργία έφθασε στο 37,3%, και οι μισθοί παρέμειναν σε υψηλά επίπεδα για την περιοχή. Τα επιτόκια ήταν σχετικά υψηλά, παρά το χαμηλό πληθωρισμό που ήταν 0,5%, με συνέπεια τον περιορισμό της πιστωτικής επέκτασης.

Οι εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων στην Π.Γ.Δ.Μ. είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο της περιοχής και πολύ χαμηλότερες από τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών αυξάνεται τα τελευταία πέντε χρόνια, το ίδιο και ο πληθωρισμός, ο οποίος το 2008 έφτασε στο 8,4%. Το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 5,3% με τη μεγαλύτερη αύξηση να σημειώνεται στον κατασκευαστικό τομέα (15%), στο εμπόριο, τη γεωργία, στον τομέα των μεταλλείων και τη βιομηχανία. Η ανεργία παρουσίασε μικρή μείωση, ενώ ο μέσος μισθός ανήλθε στα 16.090 δηνάρια (περίπου 263 ευρώ),

σημειώνοντας πραγματική αύξηση 2% σε σύγκριση με το κόστος διαβίωσης (ΔΙΠΕΚ, 2007). Στον πίνακα 3.3, απεικονίζονται ορισμένοι μακροοικονομικοί δείκτες της Αλβανίας, τη χρονική περίοδο 2005 - 2008:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ Π.Γ.Δ.Μ.

Μακροοικονομικοί Δείκτες	2005	2006	2007	2008
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	4,1	3,7	5,1	5,3
Εισαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. \$)	3.103,6	3.681,2	4.976,5	6.900,0
Εξαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. \$)	2.040,6	2.396,3	3.349,5	4.000,0
Εμπορικό Ισοζύγιο (σε εκατομ. \$)	-1.063,0	-1.285,0	-1.627,0	-2.900,0
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (σε εκατομ. \$)	-157,9	-56,4	-248,1	-1.153,4
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος,%)	0,5	3,2	2,3	8,4
Ανεργία (%)	37,3	36,0	34,9	-
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (σε εκατομ. \$)	94,2	424,0	320,7	416,0
Τιμή Συναλλάγματος MKD/USD (μέσος όρος)	49,3	48,8	44,7	-

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία της Π.Γ.Δ.Μ.

3.4.2 Τραπεζικό Σύστημα

Για την κυβέρνηση της Π.Γ.Δ.Μ., η αρχική πρωτοβουλία για την αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος ήταν η αποκατάσταση και η ιδιωτικοποίηση των ήδη υπάρχοντων τραπεζικών ιδρυμάτων. Για να γίνει αυτό, θα έπρεπε τα τραπεζικά ιδρύματα να είναι υπό την επιτήρηση και καθοδήγηση ενός κρατικού φορέα, ο οποίος είχε την ευθύνη για την εξυγίανση του ισολογισμού τους και την εξασφάλιση της κεφαλαιακής τους επάρκειας.

Παράλληλα, η Εθνική Τράπεζα της Π.Γ.Δ.Μ., έκανε προσπάθειες για τη δημιουργία ενός ρυθμιστικό πλαισίου που θα έθετε τα θεμέλια για την εγκαθίδρυση ενός βιώσιμου τραπεζικού τομέα. Το 2002, ο τραπεζικός τομέας κυριαρχείται από ιδιωτικές τράπεζες, ενώ το μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι ξένες τράπεζες αυξάνεται στο 40%. Οι προσπάθειες για τη ρύθμιση και επιτήρηση του τραπεζικού συστήματος συνεχίζονται και παράλληλα η ρευστότητα και η κεφαλαιοποίηση των τραπεζών βελτιώνονται.

Όμως, ο βαθμός χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης παραμένει σε χαμηλά επίπεδα και ο βαθμός συγκέντρωσης είναι υψηλός, καθώς δύο τράπεζες ελέγχουν το 50% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος.

Σήμερα, ο τραπεζικός κλάδος της Π.Γ.Δ.Μ. αποτελείται από 20 τράπεζες, εκ των οποίων οι οκτώ είναι ξένης ιδιοκτησίας, μία είναι κρατική και έντεκα εγχώριες ιδιωτικές. Ο βαθμός συγκέντρωσης του τραπεζικού συστήματος είναι υψηλός, καθώς οι τρεις μεγαλύτερες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Π.Γ.Δ.Μ. έχουν τον έλεγχο του 66% των συνολικών κεφαλαίων του κλάδου (Stubos & Tsikripis, 2005)

3.5 Ρουμανία



Η Ρουμανία βρίσκεται στην Κεντρική Ευρώπη και οι γειτονικές της χώρες είναι η Μολδαβία, η Βουλγαρία, η Σερβία, η Ουκρανία και η Ουγγαρία. Ο πληθυσμός της είναι περίπου 22.000.000 κάτοικοι και η πρωτεύουσά της το Βουκουρέστι. Το πολίτευμα της Ρουμανίας είναι ένα είδος Προεδρικής Δημοκρατίας, δηλαδή ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας ασκεί την εκτελεστική εξουσία και διορίζει τον Πρωθυπουργό, ο οποίος έχει περιορισμένες αρμοδιότητες. Το νόμισμά της είναι το λεί και η ισοτιμία του με το ευρώ είναι 1 € = 4,17 λεί.

3.5.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Το Μάιο του 1990, ξεκίνησαν μαζικές οικονομικές μεταρρυθμίσεις φέρνοντας τη Ρουμανία πιο κοντά στο δυτικό καπιταλιστικό σύστημα. Οι χειρότερες επιδόσεις της ρουμανικής οικονομίας σημειώθηκαν στο διάστημα 1988 - 1993, ενώ η παραγωγή άγγιξε οριακά σημεία ύφεσης στο διάστημα 1990 - 1992. Η κατάσταση αυτή εκφράζεται μέσα από την πτώση του ΑΕΠ κατά 75% στο διάστημα 1990 - 1992 ως προς το 1989. Από το 1993 αρχίζουν να φαίνονται τα πρώτα σημάδια ανάσχεσης της πτώσης των δεικτών με κυρίαρχο την αύξηση του ΑΕΠ και ξεκινάνε οι διαπραγματεύσεις για την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ το 1995 ανακοινώθηκε η ιδιωτικοποίηση χιλιάδων κρατικών επιχειρήσεων.

Το άνοιγμα της ρουμανικής κεφαλαιαγοράς ειδικά στις συναλλαγματικές συναλλαγές, αλλά και η απελευθέρωση των τιμών δημιούργησαν πληθωριστικές πιέσεις με αποτέλεσμα το 1997 ο πληθωρισμός να φτάσει σε επίπεδα της τάξης του 100-110%. Η

απελευθέρωση των τιμών συνδυάστηκε με αυστηρή δημοσιονομική πειθαρχία, ειδικά στους μισθούς και στις ενισχύσεις προς τις κρατικές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα μειώθηκαν οι άμεσοι φόροι κερδών και εισοδήματος για να αυξηθούν οι έμμεσοι φόροι.

Το 1999 ανακοινώνεται η υποψηφιότητα της χώρας για την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τοποθετείται χρονικά το 2007. Μετά το 2002 ο πραγματικός ρυθμός αύξησης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) της Ρουμανίας άρχισε να σταθεροποιείται σε υψηλά επίπεδα, αλλά το 2005 η οικονομική ανάπτυξη στη Ρουμανία αποδυναμώθηκε. Το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 4,2% (από 8,4% το 2004) εξαιτίας της ασθενούς ανάπτυξης της βιομηχανικής παραγωγής, της καταστροφικής πλημμύρας το καλοκαίρι του 2005, της μείωσης του ρυθμού αύξησης των εξαγωγών και της ενίσχυσης του ρυθμού αύξησης των εισαγωγών εξαιτίας της ανατίμησης του λεί. Το 2006 η οικονομική δραστηριότητα ανέκτησε μερικώς τη δυναμική της, ενισχυμένη τόσο από την ισχυρή ιδιωτική κατανάλωση όσο και από τη σημαντική επενδυτική δραστηριότητα, την οποία τροφοδότησαν οι σημαντικές εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων. Το 2006, η ροή νέων ξένων άμεσων επενδύσεων υπολογίστηκε στο 7,5% του ΑΕΠ και κάλυψε περίπου το 75% του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών. Ο πληθωρισμός παρέμεινε πάνω από το 6,54%, υψηλότερος από τον στόχο του που ήταν από 4 έως 6%.

Όπως και σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, η ισχυρή εγχώρια ζήτηση είχε ως αποτέλεσμα την διεύρυνση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών ως ποσοστό του ΑΕΠ (2004: 8,4%, 2005:8,8%, 2006:10%). Αυτή η τάση είναι επίσης αποτέλεσμα των ασθενών εξαγωγών σε συνάρτηση με την αύξηση του κόστους ανά μονάδα εργασίας εξαιτίας της ανατίμησης του λεί και της αύξησης στους μισθούς. Τον Ιανουάριο του 2007, η Ρουμανία έγινε πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στον πίνακα 3.4, απεικονίζονται ορισμένοι βασικοί μακροοικονομικοί δείκτες της Ρουμανίας, τη χρονική περίοδο 2005 -2008:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4
ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ

Μακροοικονομικοί Δείκτες	2005	2006	2007	2008
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	4,2	7,9	6,0	6,5
Εισαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. €)	22.255,0	25.850,0	29.402,0	34.800,0
Εξαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. €)	30.061,0	37,609,0	47.067,0	54.280,0

Εμπορικό Ισοζύγιο (σε εκατομ. €)	-7.806,0	-11.759,0	-17.665,0	-19.480,0
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (σε εκατομ. €)	-6.888,0	-10.156,0	-16.950,0	-18.220,0
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος,%)	9,0	6,56	4,84	7,5
Ανεργία (%)	5,9	5,2	4,1	4,1
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (σε εκατομ. \$)	6.587,3	10.956,7	9.817,7	11.064,7
Τιμή Συναλλάγματος RON/USD (μέσος όρος)	2,91	2,81	2,44	2,31
Τιμή Συναλλάγματος RON/EURO (μέσος όρος)	3,62	3,53	3,34	3,55

Πηγές: Κεντρική Τράπεζα Ρουμανίας, Εθνική Επιτροπή Πρόγνωσης

3.5.2 Τραπεζικό Σύστημα

Στη Ρουμανία, η ιδιωτικοποίηση και η αναδιάρθρωση του τραπεζικού τομέα πραγματοποιήθηκαν με πολύ αργούς ρυθμούς. Για περίπου μία δεκαετία (1990-1999), το επίπεδο διαμεσολάβησης ήταν πολύ χαμηλό, ο βαθμός συγκέντρωσης του τραπεζικού συστήματος ήταν υψηλός (οι 4 μεγαλύτερες τράπεζες της Ρουμανίας είχαν τον έλεγχο του 65% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος) και το πρόβλημα των μη αυτοεξυπηρετούμενων δανείων προς το σύνολο των χορηγήσεων από τις κρατικές τράπεζες δεν είχε επιλυθεί.

Η αναδιοργάνωση του τραπεζικού συστήματος ξεκίνησε μετά το 1999, όπου η κυβέρνηση πήρε διαρθρωτικά μέτρα με το κλείσιμο μία μεγάλης κρατική τράπεζας, της "Bancorex", την ιδιωτικοποίηση της τράπεζας "Banca Agricola" και την εκκαθάριση ενός σημαντικού μέρους ληξιπρόθεσμων δανείων. Στο τέλος του 2002, 39 τραπεζικά ιδρύματα λειτουργούσαν στη ρουμανική αγορά, εκ των οποίων τα 24 ήταν ξένης ιδιοκτησίας. Το τραπεζικό σύστημα άρχισε να ανακάμπτει με την είσοδο ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων, τις συνεχείς ιδιωτικοποιήσεις των κρατικών τραπεζών, την ενδυνάμωση των αρχών εποπτείας, τη θέσπιση αυστηρότερων κανόνων για τη στενή παρακολούθηση της αναδιάρθρωσης των χαρτοφυλακίων και γενικά τη βελτίωση των μακροοικονομικών στοιχείων της χώρας (Stubos & Tsikripis, 2005).

Σήμερα, ο τραπεζικός κλάδος στη Ρουμανία αποτελείται από 39 τράπεζες, εκ των οποίων οι 30 είναι ξένες. Ο βαθμός συγκέντρωσης δεν είναι πολύ υψηλός καθώς από τις 39 τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη Ρουμανία, οι 15 μεγαλύτερες ελέγχουν το 89% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος. Οι χώρες που κατέχουν το

μεγαλύτερο μερίδιο ενεργητικού στην τραπεζική αγορά της Ρουμανίας είναι η Αυστρία (33,9%), η Γαλλία (15,2%), η Ελλάδα (12,4%) και η Ολλανδία (9,8%).

3.6 Σερβία



Η Δημοκρατία της Σερβίας έγινε ανεξάρτητη τον Ιούνιο του 2006, αφού τα προηγούμενα χρόνια αποτελούσε τη μία από τις δύο δημοκρατίες της ομοσπονδιακής Δημοκρατίας Σερβίας και Μαυροβουνίου. Συνορεύει βόρεια με την Ουγγαρία, νότια με το Κοσσυφοπέδιο και την Π.Γ.Δ.Μ., δυτικά με την Κροατία, τη Βοσνία και Ερζεγοβίνη, το Μαυροβούνιο και την Αλβανία, και ανατολικά με τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Ο πληθυσμός της είναι 7.365.507 κάτοικοι, χωρίς το Κόσσοβο και το Μαυροβούνιο. Το πολίτευμά της είναι η Κοινοβουλευτική Δημοκρατία και η πρωτεύουσά της το Βελιγράδι. Το νόμισμά της είναι το σερβικό δηνάριο (RSD) και η ισοτιμία του με το ευρώ είναι 1€ = 94,5 RSD.

3.6.1 Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Η διάλυση της πρώην Γιουγκοσλαβίας, οι πολεμικές συγκρούσεις που ακολούθησαν, οι κυρώσεις της διεθνούς κοινότητας, η κάθετη πτώση της παραγωγής και το πάγωμα των καταθέσεων στις τράπεζες του εξωτερικού, είχαν ως αποτέλεσμα την κατάρρευση της οικονομίας. Το 1994 εφαρμόστηκε το πρώτο σταθεροποιητικό πρόγραμμα με θετικά αποτελέσματα στο πεδίο της μείωσης του πληθωρισμού και της αύξησης του ΑΕΠ. Όμως, η κρίση στο Κόσσοβο το 1999, προκάλεσε ακόμα μία φορά σοβαρά προβλήματα. Μετά τις εκλογές του 2000, η έξοδος της χώρας από την πολιτική και οικονομική απομόνωση, η συνεργασία της με την Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η συμμετοχή της στο Σύμφωνο Σταθερότητας, ο διάλογος με την Ευρωπαϊκή Ένωση και η άρση των οικονομικών κυρώσεων, διαμόρφωσαν το κατάλληλο διεθνές περιβάλλον για την ανάληψη εσωτερικών διαρθρωτικών αλλαγών, όπως ιδιωτικοποιήσεις, ξένες επενδύσεις, φιλελευθεροποίηση του εξωτερικού εμπορίου και θέσπιση νέων νόμων (ΔΙΠΕΚ, 2006).

Οι καθαρές ξένες άμεσες επενδύσεις αυξήθηκαν από \$165 εκατ. το 2000, σε \$1,5 δισ. το 2005. Το εθνικό χρέος μειώθηκε από 169% του ΑΕΠ το 2000 σε 48,6% το 2005. Ο υψηλός πληθωρισμός, το υψηλό εμπορικό έλλειμμα και το υψηλό ποσοστό ανεργίας είναι απόρροια των εσωτερικών και εξωτερικών μακροοικονομικών ανισορροπιών στη

Σερβία, οι οποίες αναστέλλουν και καθυστερούν στην οικονομική ανάπτυξη. Η οικονομική ανάπτυξη στη Σερβία επιβραδύνθηκε σε 5,5% το 2006, από 6,3% το 2005 και 9,3% το 2004. Η οικονομική δραστηριότητα στηρίχθηκε κυρίως στην εγχώρια ζήτηση. Η οικονομική επιβράδυνση συνοδεύτηκε από υποχώρηση του πληθωρισμού στο 12,7% το 2006, έναντι 16,5% το 2005.

Η Σερβία είναι η μόνη χώρα στη ΝΑ Ευρώπη με διψήφιο πληθωρισμό. Ο υψηλός πληθωρισμός το 2004 και το 2005, οφείλεται κυρίως στις υψηλές διεθνείς τιμές των βασικών μετάλλων και του πετρελαίου στις διεθνείς αγορές. Εκτός των εξωτερικών παραγόντων, ασκήθηκε πίεση στον πληθωρισμό και από την ισχυρή εγχώρια ζήτηση και ιδιαίτερα από τη δημόσια κατανάλωση. Το εμπορικό έλλειμμα ως ποσοστό του ΑΕΠ μειώθηκε από 30% το 2004, σε 23,4% το 2005. Την περίοδο 2002 - 2005 ιδιωτικοποιήθηκαν 1.844 επιχειρήσεις, αποφέροντας έσοδα €1,8 δισ. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των τραπεζών άλλαξε καθώς τέσσερις κρατικές τράπεζες ιδιωτικοποιήθηκαν, δημιουργώντας έσοδα ύψους €562,2 εκατομμύρια. Οι καθαρές ξένες άμεσες επενδύσεις αυξήθηκαν, ενώ το εθνικό χρέος μειώθηκε από 169% του ΑΕΠ το 2000 σε 48,6% το 2005. Στον παρακάτω πίνακα, απεικονίζονται ορισμένοι βασικοί μακροοικονομικοί δείκτες της Σερβίας, τη χρονική περίοδο 2005 -2008:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5

ΒΑΣΙΚΟΙ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΕΡΒΙΑΣ

Μακροοικονομικοί Δείκτες	2005	2006	2007	2008
Πραγματικό ΑΕΠ (%)	6,3	5,5	7,5	7,0
Εισαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. €)	10.260,0	12.713,0	17.689,0	20.000,0
Εξαγωγές σε αξίες FOB (σε εκατομ. €)	4.970,0	6.442,0	8.858,0	11.000,0
Εμπορικό Ισοζύγιο (σε εκατομ. €)	-5.290,0	-6.271,0	-8.831,0	-9.000,0
Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (σε εκατομ. €)	-2.119,0	-2.986,3	-5.285,2	-7.200,0
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (μέσος όρος,%)	16,5	12,7	6,7	10,5
Ανεργία (%)	32,4	33,2	29,9	-
Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (σε εκατομ. \$)	1.550,0	4.264,0	2.195,0	3.100,0
Τιμή Συναλλάγματος RSD/USD (μέσος όρος)	67,2	66,8	58,4	-

Πηγή: National Bank of Serbia

3.6.2 Τραπεζικό Σύστημα

Στη Σερβία, η αναδιάρθρωση του τραπεζικού τομέα άρχισε μετά το 2001. Το 1990, υπό το καθεστώς Μιλόσεβιτς, ο τραπεζικός τομέας, όπως και όλοι οι τομείς της οικονομίας της χώρας, χαρακτηριζόταν από την έλλειψη ενός επαρκούς ρυθμιστικού και εποπτικού πλαισίου. Και αυτό διότι η ηγεσία του κράτους ήταν απρόθυμη να προχωρήσει σε διαρθρωτικά μέτρα και ιδιωτικοποιήσεις. Τα τραπεζικά ιδρύματα παρέμειναν υπό τον έλεγχο του κράτους και χρηματοδοτούσαν κυρίως τις επιχειρήσεις που παρουσίαζαν έλλειψη ρευστότητας (Bitzenis A., Misic A., Marangos J. & Andronikidis A., 2008).

Το 2001, η Εθνική Τράπεζα της Γιουγκοσλαβίας σε συνεργασία με την Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, πρότειναν μία νέα πολιτική αναδόμησης του τραπεζικού τομέα. Η πολιτική αυτή είχε ως στόχο τη ρευστοποίηση των χρεοκοπημένων ιδρυμάτων και την ιδιωτικοποίηση των τραπεζών που κατείχαν χαμηλά κεφάλαια. Αρχικά, όλα τα τραπεζικά ιδρύματα κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις ομάδες: υγιή τραπεζικά ιδρύματα, αξιόπιστα, αλλά με πρόβλημα ρευστότητας και αναξιόπιστα. Μέχρι το 2002, 50 τράπεζες, από τις οποίες οι 12 ήταν ξένης ιδιοκτησίας, χαρακτηρίστηκαν ως υγιείς και 28 τράπεζες, από τις οποίες οι 4 ήταν οι μεγαλύτερες στη χώρα, χαρακτηρίστηκαν αναξιόπιστες και έκλεισαν. Παράλληλα, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην ιδιωτικοποίηση των τραπεζών, στην ενίσχυση της επιτήρησης και στην ενδυνάμωση των θεσμικών κανόνων.

Στα τέλη του 2003, λειτουργούσαν στη χώρα 47 τράπεζες, από τις οποίες οι 16 ήταν ξένης ιδιοκτησίας. Το 2004, η κυβέρνηση της Σερβίας πρόσφερε 3 μεγάλες κρατικές τράπεζες προς πώληση, ενώ η μεγαλύτερη τράπεζα η “Montenegro Banca” πωλήθηκε στη “Slovenian Nova Ljublianska Banca”. Επιπλέον, η κυβέρνηση εισήγαγε νέο νόμο, ο οποίος απαιτούσε τη συμμόρφωση όλων των τραπεζών με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Η διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων στη Σερβία, συνεχίστηκε και το 2005, όπου η “Panonska Banka” εξαγοράστηκε από την ιταλική “San Paolo IMI” και το 2006, όπου η “Vojvodjanska Banka” εξαγοράστηκε από την Εθνική Τράπεζα (Stubos & Tsikripis, 2005).

Την περίοδο 2001-2006 εισήλθαν στη Σερβία περισσότερα από \$ 20 δισ. κυρίως από μεταναστευτικά εμβάσματα και έσοδα ιδιωτικοποιήσεων. Τον Ιούνιο του 2006, τα συνολικά κεφάλαια του τραπεζικού τομέα ανήλθαν σε €11,7 δισ. Ο τραπεζικός κλάδος στη Σερβία δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλή συγκέντρωση μεριδίων. Από τις 40 τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη χώρα, οι 17 είναι ξένης ιδιοκτησίας και

συγκεντρώνουν το 66% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος, οι 11 είναι κρατικές και συγκεντρώνουν το 23,9% και οι υπόλοιπες 12 είναι εγχώριες ιδιωτικές και συγκεντρώνουν το 10,1%. Οι χώρες με την μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά της Σερβίας είναι η Ιταλία (με 18% μερίδιο ενεργητικού), η Αυστρία και η Ελλάδα (με 17% μερίδιο βάσει ενεργητικού η καθεμία).

Ελληνική Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- ΔΙΠΕΚ Βουλγαρίας (Πρεσβεία της Ελλάδος στη Σόφια – Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων), *Έκθεση για την πορεία της Βουλγαρικής Οικονομίας και τις οικονομικές & εμπορικές σχέσεις Ελλάδος – Βουλγαρίας για το 2007*, (Μάιος 2008).
- ΔΙΠΕΚ Π.Γ.Δ.Μ. (Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων), *Ετήσια έκθεση για την οικονομία της Π.Γ.Δ.Μ. και τις διμερείς οικονομικές σχέσεις της με την Ελλάδα*, (Ιούλιος 2008).
- ΔΙΠΕΚ Σερβίας (Πρεσβεία της Ελλάδος στο Βελιγράδι – Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων), *Η οικονομία της Σερβίας και οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με την Ελλάδα*, (2006).
- Μαραγκός Ι. & Μπιτζένης Α., *Τα Οικονομικά της Μετάβασης*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, (2007).
- Μπιτζένης Α., *Η Δυναμική των Βαλκανικών Αγορών & η Μετάβαση των Χωρών Ανατολικής Ευρώπης στην Οικονομία της Αγοράς*, Τόμος Α', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, (2003).
- Πεχλιβανίδης Ι., *Οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη*, Καθημερινή, (Ιούλιος 2005).
- Σκλιας Π., *Διεθνής Πολιτική Οικονομία – Τα Βαλκάνια, Η Κεντρική και η Ανατολική Ευρώπη (ΚΑΕ), οι χώρες της πρώην ΕΣΣΔ και οι σχέσεις τους με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, (2001).

Ξένη Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- Bank of Albania, *Supervision Annual Report*, (2007).
- Bitzenis A., Misic A., Marangos J. & Andronikidis A., *Evaluating the banking reforms in Serbia using survey results*, Studies in Economics and Finance, Vol. 25, No. 1, pp. 49-71, (2008).
- Bitzenis A., *Obstacles to entrepreneurship in a transition business environment: the case of Albania*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12, No. 4, pp. 564-578, (2005).
- Stubos G. & Tsikripis I., *Regional Integration Challenges in South East Europe: Banking Sector Trends*, Bank of Greece – Working Paper, No. 24, June 2005
- Yildirim S. & Philippatos G., *Competition and contestability in Central and Eastern European banking markets*, Managerial Finance, Vol. 33, No. 3, pp. 195-209, (2007).

Ιστοσελίδες

- www.euro2day.gr/dm_documents/150207_maties_oikonomia.doc

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ

4.1 Η επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στη Ν.Α. Ευρώπη

Τα τελευταία 20 χρόνια, η Ελλάδα αποτελεί το μεγαλύτερο επενδυτή στη ΝΑ Ευρώπη. Στις αρχές του 1990, με τη φιλελευθεροποίηση των αγορών της ΝΑ Ευρώπης, οι ελληνικές επιχειρήσεις εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία και άρχισαν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις αγορές της Βαλκανικής. Οι προοπτικές για διατήρηση των υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης, οι συνεχείς διαρθρωτικές αλλαγές, η προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου, το προχωρημένο στάδιο ιδιωτικοποιήσεων και γενικότερα η προσαρμογή των χωρών της περιοχής σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας είναι τα στοιχεία εκείνα που προσελκύουν όχι μόνο τις ελληνικές, αλλά και τις ξένες επιχειρήσεις από τις χώρες της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης.

Το μεγαλύτερο μέρος των εκροών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων της Ελλάδας κατευθύνεται κυρίως προς την Αλβανία, τη Βουλγαρία, την Π.Γ.Δ.Μ., τη Ρουμανία και τη Σερβία. Αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι το 2000 η αξία των ελληνικών επενδύσεων στη ΝΑ Ευρώπη ξεπέρασε την αξία των εισροών. Σύμφωνα με στοιχεία του υπουργείου Εξωτερικών και της ελληνικής πρεσβείας, περισσότερες από 3.500 επιχειρήσεις ελληνικών συμφερόντων έχουν επεκταθεί στις χώρες της Βαλκανικής Χερσονήσου. Αυτή η επεκτατική δραστηριότητα έχει δημιουργήσει περίπου 200.000 θέσεις εργασίας, με κύρια οφέλη την κοινωνική συνοχή και την ευημερία των εργαζομένων και των τοπικών κοινωνιών.

Η είσοδος των ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έγινε μέσω δύο καναλιών. Στο πρώτο, ανήκουν οι θυγατρικές εταιρείες των ξένων πολυεθνικών, που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα. Η μητρικές εταιρείες χρησιμοποιούσαν τις θυγατρικές τους ως περιφερειακά κέντρα για την επέκτασή τους στη ΝΑ Ευρώπη. Η εταιρεία γαλακτοκομικών “Δέλτα”, συνεργάτης της “Danone”, η “3E”, θυγατρική της “Coca Cola”, η “Chipita”, θυγατρική της “PepsiCo” και η “Intracom”, συνεργάτης της ‘Siemens’, είναι κάποιες από τις πρώτες εταιρείες που επένδυσαν στην περιοχή. Στο δεύτερο κανάλι, ανήκουν οι αμιγώς ελληνικές επιχειρήσεις, είτε δημόσιες είτε ιδιωτικές και οικογενειακές, οι οποίες διείσδυσαν στην περιοχή για να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των αγορών της Βαλκανικής, όπως το χαμηλό

κόστος εργασίας, η γρήγορη ανάπτυξη των οικονομιών, η εκτέλεση μεγάλων έργων για την βελτίωση των υποδομών και η αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης, αλλά και για να αξιοποιήσουν τα δικά τους πλεονεκτήματα (Stoian C. & Filippaios F., 2008). Η στρατηγική διείσδυσης των ελληνικών επιχειρήσεων υλοποιήθηκε είτε με την εξαγορά εγχώριων επιχειρήσεων (κυρίως κρατικές), είτε με την ίδρυση νέων μονάδων στην μεταποίηση, στον χρηματοοικονομικό τομέα, στην ενέργεια, στις τηλεπικοινωνίες, στις κατασκευές, στο εμπόριο κ.ά.

Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει τρεις βασικές στρατηγικές επιλογές που ωθούν μία επιχείρηση να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στις αναδυόμενες αγορές της ΝΑ Ευρώπης. Η πρώτη είναι η εύρεση νέων αγορών, δηλαδή η αναζήτηση νέων πελατών και η αύξηση του μεριδίου αγοράς του. Η δεύτερη είναι η εξυπηρέτηση και συνεπώς η διατήρηση των σχέσεων με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους, οι οποίοι έχουν επεκταθεί στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης. Τέλος, η τρίτη στρατηγική επιλογή είναι η εκμετάλλευση σπάνιων πόρων (πετρέλαιο, φυσικό αέριο) και η απόκτηση φθηνότερου εργατικού δυναμικού (Gil A., Nakos G., Brouthers L. E. & Brouthers K. D., 2006).

Οι κύριοι λόγοι που οι ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης είναι οι εξής (Μπιτζένης, 2005):

- Η γεωγραφική και πολιτισμική εγγύτητα της Ελλάδας με τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης.
- Η ύπαρξη φθηνού εργατικού δυναμικού σε σχέση με την Ελλάδα, κυρίως για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις.
- Οι ευνοϊκότερες εμπορικές συμφωνίες (φορολογική απαλλαγή, έλλειψη ποσοστώσεων και δασμολογίων) και η χαμηλή φορολογία που υπάρχει στην περιοχή.
- Αρνητικοί παράγοντες όπως η γραφειοκρατία, η δωροδοκία, ο υψηλός κίνδυνος, η διαφθορά που χαρακτηρίζουν την οικονομία των Βαλκανίων, αποτελούν αντικίνητρα για τους δυτικούς επενδυτές. Όμως, οι Έλληνες είναι εξοικειωμένοι με τέτοιες καταστάσεις, αφού έχουν βιώσει παρόμοια γεγονότα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980.
- Η κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων δημιούργησε ζήτηση και ανάγκη για αγαθά και υπηρεσίες από τις δυτικές χώρες.
- Η παρουσία χιλιάδων σπουδαστών στα πανεπιστήμια της Σερβίας, της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας προσέλκυσε τους Έλληνες επιχειρηματίες για να επενδύσουν σ'

αυτές τις χώρες και ιδιαίτερα στους κλάδους της ψυχαγωγίας, της ταχείας εστίασης και της βιομηχανίας τροφίμων.

- Η αγορά της ΝΑ Ευρώπης αποτελεί μία εντελώς νέα αγορά για τους Έλληνες επιχειρηματίες, όπου έχουν την ευκαιρία να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να διεκδικήσουν υψηλότερα μερίδια αγοράς.

Με βάση τα παραπάνω, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους έχουν βρει έδαφος για να πραγματοποιήσουν αρκετά μεγάλες επενδύσεις σε σχέση με τα οικονομικά μεγέθη της Ελλάδας.

Ο “ΟΤΕ” έχει μία ισχυρή παρουσία στη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, τη Σερβία και την Αλβανία, όπου δραστηριοποιείται μέσω των θυγατρικών του. Πιο συγκεκριμένα, ο “ΟΤΕ” κατέχει το 54% του ρουμανικού Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών “RomTelecom”, ο οποίος παρέχει υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, ευρυζωνικότητας, δεδομένων, μισθωμένων γραμμών και δορυφορικής τηλεόρασης στην αγορά της Ρουμανίας. Επίσης, κατέχει το 20% του μετοχικού κεφαλαίου του κύριου τηλεπικοινωνιακού παρόχου της Σερβίας “Telecom Serbia”, ο οποίος παρέχει υπηρεσίες σταθερής, κινητής τηλεφωνίας και Internet.

Μέσω της “COSMOTE”, ο “ΟΤΕ” δραστηριοποιείται στην αγορά της Βουλγαρίας μέσω της εταιρείας “GloBul”, στην αγορά της Αλβανίας μέσω της “AMC”, στην αγορά της Ρουμανίας μέσω της “Cosmote Romania” και στην αγορά της Π.Γ.Δ.Μ. μετά την απόκτηση του 100% της “Cosmofon”, η οποία ολοκληρώθηκε το Μάιο 2009.

Στην “COSMOTE” ανήκει η μεγαλύτερη αλυσίδα διανομής προϊόντων τεχνολογίας στη ΝΑ Ευρώπη, η εταιρεία “ΓΕΡΜΑΝΟΣ”, η οποία δραστηριοποιείται στη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, κυρίως μέσω franchising (Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Σεπτέμβριος 2008).

Οι εταιρείες του ομίλου της “INTRACOM HOLDINGS” δραστηριοποιούνται στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, την ΠΓΔΜ, τη Ρουμανία και τη Σερβία.

Η εταιρεία “NIKAS” δραστηριοποιείται στη Βουλγαρία και στην Π.Γ.Δ.Μ., μέσω των θυγατρικών της “NIKAS BULGARIA S.A.” και “NIKAS SCOPJE LTD”, όπου γίνεται η παραγωγή, η συσκευασία και διανομή των αλλαντικών. Επίσης, επεκτάθηκε και στη Ρουμανία, μέσω της συνεργασίας της με την γαλακτοπαραγωγό εταιρεία “LaDORNA” για τη διανομή προϊόντων στη ρουμανική αγορά.

Η αλυσίδα super market, Βερόπουλος, έχει επεκταθεί στην Π.Γ.Δ.Μ., με τη δημιουργία οχτώ καταστημάτων με την επωνυμία “VERO” και στη Σερβία με τη δημιουργία τριών hyper market με την επωνυμία “Super VERO”.

Ο όμιλος “Fourlis” έχει ήδη αποκτήσει μέσω της θυγατρικής του “House Market Bulgaria EAD”, το ακίνητο για την ανέγερση του πρώτου “IKEA” στην αγορά της Βουλγαρίας. Ο όμιλος δραστηριοποιείται επίσης στη λιανική αθλητικών ειδών, με τα καταστήματα “Intersport”, καθώς και στη χονδρική ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών (“Samsung”, “General Electric”, “Liebherr”, “Korting”), διατηρώντας θυγατρικές σε Βουλγαρία και Ρουμανία.

Ο όμιλος “Jumbo” δραστηριοποιείται στην αγορά της Βουλγαρίας μέσω της θυγατρικής της “Jumbo ECB” και διαθέτει στην πρωτεύουσα της Ρουμανίας ένα οικόπεδο συνολικής έκτασης 47.000 τ.μ. για μελλοντική εκμετάλλευση.

Η “SPRIDER STORES” έχει επεκτείνει το δίκτυο καταστημάτων της στις αγορές της Βουλγαρίας, της Π.Γ.Δ.Μ. και της Ρουμανίας.

Ο όμιλος Σαράντη δραστηριοποιείται στη Βουλγαρία, την Π.Γ.Δ.Μ., τη Ρουμανία και τη Σερβία, μέσω των θυγατρικών της εταιρειών, οι οποίες διανέμουν στις τοπικές αγορές τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης του ομίλου.

Ο όμιλος “Vivartia” ιδρύθηκε το 2006 μετά την απορρόφηση των εταιρειών “ΔΕΛΤΑ”, “CHIPITA”, “GOODY’S”, “FLOCAFE” και “ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗ” και αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων στην ελληνική αγορά. Επίσης, ο όμιλος διαθέτει ισχυρή παρουσία και στη ΝΑ Ευρώπη, παράγει και διανέμει τα προϊόντα της σε Ρουμανία και Βουλγαρία και κάνει εξαγωγές σε Αλβανία, Π.Γ.Δ.Μ. και Σερβία.

Ο όμιλος “Coca-Cola Τρία Έψιλον” ξεκίνησε τις δραστηριότητές του στη ΝΑ Ευρώπη στις αρχές της δεκαετίας του ’90 και πλέον δραστηριοποιείται στη Βουλγαρία, την Π.Γ.Δ.Μ., τη Ρουμανία και τη Σερβία. Επίσης, ο όμιλος αποφάσισε να διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων του και να δραστηριοποιηθεί και σε μη ανθρακούχα ποτά (χυμοί, τσάι, ποτά ενέργειας και αθλητικά ποτά). Το 2002, εξαγόρασε την εταιρεία “Dorna” στη Ρουμανία, ενώ το 2005 εξαγόρασε την εταιρεία μεταλλικού νερού “Vlasinka” στη Σερβία, καθώς και τη βουλγαρική εταιρεία εμφιάλωσης νερού “Bankia”.

Ο όμιλος Μαίλλη ασχολείται με την παραγωγή και διανομή ολοκληρωμένων βιομηχανικών λύσεων, που αποτελούνται από υλικά και μηχανές συσκευασίας (συστήματα περιδέσης, περιτύλιξης, θερμοσυρρίκνωσης και συστήματα ταινιών). Δραστηριοποιείται στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία μέσω των θυγατρικών εταιρειών που έχει ιδρύσει, τη “M.J.MAILLIS BULGARIA EOOD” και τη “M.J.MAILLIS ROMANIA S.A.”.

Η εταιρεία “LAMDA Development” δραστηριοποιείται στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία, μέσω των θυγατρικών της. Όσον αφορά την αγορά της Βουλγαρίας, η εταιρεία “EFG Property Services Bulgaria S.A.” δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών, όπου η “LAMDA Development” συμμετέχει με ποσοστό 20%. Στην εταιρεία “GLS OOD”, συμμετέχει με ποσοστό 50%, όπου κατέχει στη Σόφια οικόπεδο με έκταση 13.500 τ.μ. καθώς επίσης της ανήκει το 100% της εταιρείας “LAMDA Development Sofia EOOD”, η οποία έχει στην κατοχή της ένα οικόπεδο 11.000 τ.μ. στη Σόφια. Η “TIHI Ltd” είναι 100% θυγατρική της “LAMDA Development” και είναι ιδιοκτήτρια οικοπέδου 6,3 στρεμμάτων στη Σόφια, όπου θα ανεγερθεί κτίριο γραφείων καθώς και εμπορικοί χώροι στο ισόγειο, συνολικής επιφάνειας 30.000 τ.μ. Η συνολική επένδυση αναμένεται να ξεπεράσει τα € 47 εκατομμύρια.

Στη Ρουμανία, η εταιρεία “LAMDA Development Romania” είναι 100% θυγατρική της “LAMDA Development” και έχει στην κατοχή της οικόπεδο στο Βουκουρέστι. Όσον αφορά την αγορά της Σερβίας, η εταιρεία “LAMDA Development DOO Beograd”, είναι 100% θυγατρική της “LAMDA Development” και κατέχει οικόπεδο με έκταση 3.000 τ.μ., όπου θα αναπτύξει οικιστικό συγκρότημα. Επίσης, η εταιρεία “LAMDA Development Montenegro D.O.O.” είναι 100% θυγατρική της “LAMDA Development” και κατέχει οικόπεδο 10.500 τ.μ. στο Μαυροβούνιο, στο οποίο θα αναπτύξει πολυτελές συγκρότημα παραθεριστικών κατοικιών. Το κόστος επένδυσης αναμένεται να ανέλθει στα € 15 εκατομμύρια. Η “Property Development DOO” είναι 100% θυγατρική της “LAMDA Development” και κατέχει ένα ακίνητο εκτάσεως 43 στρεμμάτων, του οποίου η συνολική επιφάνεια αναμένεται να ξεπεράσει τα 106.000 τ.μ.

Επίσης, πολλές εταιρείες επικοινωνίας αποφάσισαν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, όπου ο αρχικός στόχος τους ήταν να καλύψουν τις επικοινωνιακές ανάγκες μεγάλων διαφημιζόμενων τους. Για παράδειγμα, η “Ashley & Holmes” δημιούργησε γραφείο στην Αλβανία για να εξυπηρετήσει τον πελάτη της, την “COSMOTE”. Όμως, η ουσιαστική στρατηγική επέκτασης ξεκίνησε όταν μεγάλες ελληνικές διαφημιστικές εταιρείες αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν στην περιοχή, όπως η “DDB”, η “Spot JTW”, η “McCann Erickson”, η “Ashley & Holmes”, η “Bold Ogilvy” (με τη “Foss” στη Ρουμανία) και η “Fortune”. Εκτός από τις διαφημιστικές εταιρείες, έχουν επεκταθεί και εταιρείες δημοσίων σχέσεων και “below the line activities”. Εταιρείες, όπως η “Civitas Ketchum”, η “V+O Communication”, η “Action PR”, η “Eu Zην” κ.ά., έχουν παρουσία κυρίως στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία (Marketing Week, Ιούνιος 2007).

Παρόλα αυτά, τα εμπόδια που συνάντησαν οι ελληνικές επιχειρήσεις στις χώρες αυτές ήταν αρκετά. Η οικονομική και πολιτική αστάθεια, η έλλειψη διαφάνειας, η έντονη γραφειοκρατία, η διαφθορά, το ελλιπές νομοθετικό πλαίσιο και η έντονη δυσπιστία για κάθε ξένη δραστηριότητα, ήταν μερικοί από τους αρνητικούς παράγοντες που είχαν ως αποτέλεσμα την επιφυλακτικότητα πολλών επιχειρήσεων. Όμως, τα εμπόδια αυτά δεν ήταν ικανά να αναστείλουν τη φιλόδοξη επενδυτική δραστηριότητα των ελληνικών επιχειρήσεων (Bitzenis A., 2006).

Όμως, το άνοιγμα των συνόρων και των οικονομικών ευκαιριών στη ΝΑ Ευρώπη δεν αντιμετωπίστηκε ως μία ευκαιρία γρήγορου και εύκολου κέρδους. Η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων έθεσε μακροπρόθεσμους στόχους και στρατηγικές και υλοποίησε επενδύσεις με προοπτική. Χάρη στη δυναμική επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων στις γειτονικές χώρες, η Ελλάδα αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο επενδυτή στην Αλβανία, τη Βουλγαρία και την Π.Γ.Δ.Μ. και τον τρίτο μεγαλύτερο επενδυτή στη Σερβία και τη Ρουμανία (Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Σεπτέμβριος 2008).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα δυναμικής επέκτασης στη ΝΑ Ευρώπη, αποτελούν οι ελληνικές τράπεζες, οι οποίες διαθέτουν συνολικά 700 περίπου υποκαταστήματα και κατέχουν το 20% του μεριδίου αγοράς στην περιοχή.

4.2 Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στη Ν.Α. Ευρώπη

Στη δραστηριοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης πρωτοστατούν οι τράπεζες οι οποίες επέλεξαν επιθετικότερη πολιτική διείσδυσης κυρίως με εξαγορές εγχώριων τραπεζών που διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων αλλά και με οργανική ανάπτυξη μέσω ίδρυσης καταστημάτων. Η πολιτική τους αυτή στοχεύει στην απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς, ώστε να εκμεταλλευτούν εγκαίρως τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης που υπάρχουν στις εργασίες λιανικής τραπεζικής.

Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα βρισκόταν σε φάση ωρίμανσης και έτσι δημιουργήθηκε ανάγκη επέκτασης εκτός των συνόρων. Η ΝΑ Ευρώπη, λόγω πολιτισμικής και γεωγραφικής εγγύτητας, δημιούργησε συνθήκες ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και αποτέλεσε το νέο πεδίο δράσης για τις ελληνικές τράπεζες.

Αρχικά, η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη αποσκοπούσε κυρίως στην εξυπηρέτηση των ελληνικών επιχειρήσεων που είχαν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στην περιοχή. Στη συνέχεια, οι ελληνικές τράπεζες διεύρυναν σταδιακά τις δραστηριότητές τους, καθώς επωφελήθηκαν από την ανερχόμενη αγορά στον τομέα της λιανικής τραπεζικής και τις επενδυτικές ευκαιρίες σε τομείς όπως η αγορά γης και η ανάπτυξη εμπορικών και οικιστικών ζωνών.

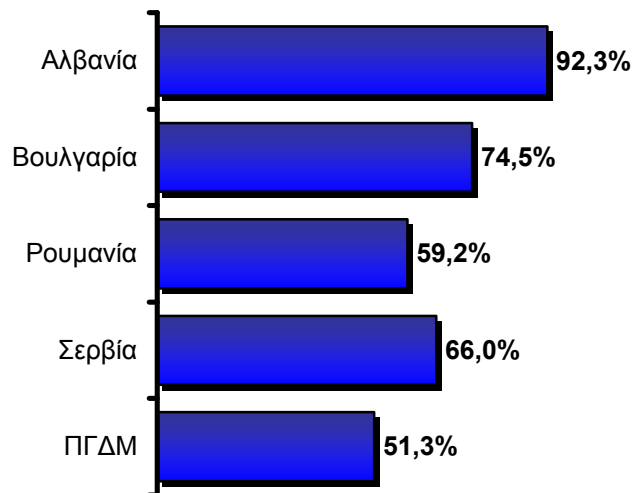
Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ωφελήθηκε διπλά από την ανάπτυξή του στη ΝΑ Ευρώπη. Σε πρώτη φάση, από την απευθείας παρουσία στις χώρες αυτές των θυγατρικών των ελληνικών τραπεζών και σε δεύτερη φάση από τις θετικές επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία λόγω της δραστηριοποίησης ελληνικών επιχειρήσεων στην περιοχή.

Ανεξάρτητα από το μικρό μέγεθος των ελληνικών τραπεζών, σε σχέση με τα ευρωπαϊκά χρηματοοικονομικά μεγαθήρια, κατάφεραν μέσα σε λίγα χρόνια να διαθέτουν στην περιοχή ένα δίκτυο καταστημάτων που ξεπερνάει τα 3.000 σημεία, να απασχολούν πάνω από 45.000 εργαζόμενους και να κατέχουν μερίδιο αγοράς περίπου 20%. Στα τέλη του 2007, η "Eurobank EFG" διέθετε 944 καταστήματα, η Εθνική

Τράπεζα διαθέτε ένα δίκτυο 643 καταστημάτων, η τράπεζα Πειραιώς διαθέτε 381 καταστήματα, ενώ η “Alpha Bank” διαθέτε ένα δίκτυο 338 καταστημάτων.

Όμως, το ενδιαφέρον για τις αγορές των βαλκανικών χωρών δεν εκδηλώνεται μόνο από τις ελληνικές τράπεζες αλλά και από άλλες τράπεζες χωρών της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης. Το γεγονός αυτό, ενισχύει τον ανταγωνισμό και αυξάνει τις αποτιμήσεις, ανεβάζοντας έτσι το κόστος διείσδυσης σε υψηλότερα επίπεδα όσο περνάει ο καιρός. Στο διάγραμμα 4.1, απεικονίζεται το ποσοστό κεφαλαίων που κατέχουν οι ξένες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1
ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΞΕΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ



Πηγή: EBRD Transition Report, 2006

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές των ελληνικών τραπεζών, οι οποίοι κατέχουν τα μεγαλύτερα μερίδια στις περισσότερες χώρες είναι οι εξής³:

- Η αυστριακή “Erste Bank”, η οποία κατέχει την πρώτη θέση στη Ρουμανία μετά την εξαγορά της “BCR” και κατέχει μερίδιο αγοράς 14% βάσει ενεργητικού.
- Η αυστριακή “Raiffeisen Bank”, η οποία είναι πρώτη στην Αλβανία, τρίτη στη Ρουμανία, τέταρτη στη Σερβία και κατέχει στην περιοχή 11% μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού.
- Η γαλλική “Societe Generale”, η οποία είναι δεύτερη στη Ρουμανία και διαθέτει 9% μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού.

³ www.stock.ana-mpa.gr/fthema.php

- Η ιταλική “Unicredito”, η οποία είναι πρώτη στη Βουλγαρία και διαθέτει 8% μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού.
- Η ουγγρική “OPT Bank”, η οποία κατέχει τη δεύτερη θέση στη Βουλγαρία και συγκεντρώνει το 4% του μεριδίου αγοράς στην περιοχή βάσει ενεργητικού.

Όσον αφορά τις ελληνικές τράπεζες, η Εθνική Τράπεζα κατέχει τη δεύτερη θέση στην Π.Γ.Δ.Μ. και την τρίτη στη Βουλγαρία, η “Alpha Bank” είναι τέταρτη στην Αλβανία, πέμπτη στη Σερβία και στην Π.Γ.Δ.Μ. και έβδομη στη Ρουμανία, η “EFG Eurobank” κατέχει την έκτη θέση στη Ρουμανία και στη Βουλγαρία και η τράπεζα Πειραιώς είναι πέμπτη στην Αλβανία.

4.2.1 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Ε.Τ.Ε.)

Η βασική στρατηγική του ομίλου είναι η καθιέρωσή του ως μία ισχυρή περιφερειακή δύναμη στο χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η τράπεζα δραστηριοποιείται στις αγορές της Αλβανίας, της Βουλγαρίας, της Π.Γ.Δ.Μ., της Ρουμανίας και της Σερβίας. Στην Αλβανία, η Ε.Τ.Ε. ξεκίνησε το 1996 τη λειτουργία ενός καταστήματος. Σήμερα, διαθέτει 25 υποκαταστήματα.

Στην αγορά της Βουλγαρίας, το 1992, συγχωνεύτηκαν 22 εμπορικές τράπεζες της Βουλγαρίας και ίδρυσαν τη “United Bulgarian Bank”. Το 2000, η Ε.Τ.Ε. εξαγόρασε το πλειοψηφικό πακέτο της τράπεζας. Σήμερα κατέχει το 99.9% του μετοχικού κεφαλαίου της “United Bulgarian Bank” και διαθέτει 229 καταστήματα.

Στην Π.Γ.Δ.Μ., η Ε.Τ.Ε. άρχισε να δραστηριοποιείται το 2000 με την εξαγορά της “Storanska Banka AD – Skorje”, η οποία διέθετε το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στη χώρα, με 60 καταστήματα.

Το 2003, η Ε.Τ.Ε. αγόρασε το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της “Banca Romaneasca” και σήμερα κατέχει το 88,86% του μετοχικού κεφαλαίου της ρουμανικής τράπεζας. Το μερίδιο αγοράς της είναι 2,68% και διαθέτει ένα δίκτυο 122 καταστημάτων.

Στη Σερβία, η Ε.Τ.Ε. εξαγόρασε το 2006 τη “Vojvodjanska Banka”. Η ελληνική τράπεζα απέκτησε το 99,4% του μετοχικού κεφαλαίου της σερβικής τράπεζας μετά από μία

διαδικασία ιδιωτικοποίησής της. Μετά την απόκτηση της “Vojvodjanska Banka”, ο όμιλος κατατάσσεται στην 5^η θέση όσον αφορά το ενεργητικό και τη 2^η θέση στον αριθμό καταστημάτων στην αγορά της Σερβίας, όπου διαθέτει 204 καταστήματα⁴.

4.2.2 Eurobank EFG

Βασικός στόχος της “Eurobank EFG” είναι η ανάδειξή της ως τράπεζα πρώτης προτίμησης για τους πελάτες, στις αγορές της Νοτιανατολικής Ευρώπης. Ο όμιλος διατηρεί μακροχρόνια παρουσία στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία, προσφέροντας πλήρη σειρά χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών και έχοντας ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων, επιχειρηματικών κέντρων και σημείων πώλησης.

Στην αγορά της Βουλγαρίας, ξεκίνησε τις δραστηριότητές της το 2002, όπου απέκτησε το 43% του κεφαλαίου της βουλγαρικής τράπεζας “Post Bank” μέσω εξαγοράς του 50% της “Alico / CEH Balkan Holdings”. Μετέπειτα το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 99,65%. Σήμερα, η “Post Bank” βρίσκεται ανάμεσα στις τρεις κορυφαίες τράπεζες της Βουλγαρίας, διαθέτοντας ένα δίκτυο 231 καταστημάτων και 17 επιχειρηματικών κέντρων και απασχολεί 3.000 άτομα προσωπικό. Οι χορηγήσεις της έχουν αυξηθεί κατά 37% και ανήλθαν στα € 3,3 δισ., ενώ οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 15% και ανήλθαν στα € 1,9 δισ. Το μερίδιο αγοράς έφτασε το 9,1% στα τέλη του 2008.

Στη Ρουμανία, η “Eurobank” απέκτησε το 2000 το 19,25% της “Bank Post S.A.”. Το 2002, η ρουμανική τράπεζα ιδιωτικοποιήθηκε πλήρως με βασικό μέτοχο τη “Eurobank”, η οποία σήμερα κατέχει το 84,72%. Η “Bank Post” διαθέτει ένα δίκτυο 293 καταστημάτων και 19 επιχειρηματικών κέντρων και το μερίδιο αγοράς της έχει αυξηθεί από 4,0% το 2007 σε 4,9% το 2008. Επίσης, οι χορηγήσεις έχουν κατά 25% και οι καταθέσεις κατά 68%.

Στη Σερβία, ξεκίνησε να δραστηριοποιείται από το 2003 με την εξαγορά του 68% της σερβικής τράπεζας “Post Banka A.D.”. Το 2004, αύξησε τη συμμετοχή της στην “Post Banka A.D.” σε 97,5% και μετονομάστηκε σε “EFG Eurobank a.d. Beograd”. Το 2006, η “Eurobank” εξαγόρασε το 100% της σερβικής τράπεζας “Nacionalna štedionica –

⁴ www.ete.gr

banka”, η οποία συγχωνεύτηκε με την “EFG Eurobank a.d. Beograd”. Η νέα τράπεζα μετονομάστηκε σε “Eurobank EFG Stedionica a.d. Beograd”.

Το 2008, το δίκτυο της τράπεζας αυξήθηκε σε 123 καταστήματα και 11 κέντρα για την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων. Επίσης, με την απόκτηση της “Savings Bank” το 2006, η τράπεζα κατέχει την πέμπτη θέση στην αγορά της Σερβίας με ποσοστό 6% βάσει του ενεργητικού. Το μερίδιο αγοράς της, όσον αφορά τις χορηγήσεις, είναι 10,7% και στις καταθέσεις είναι 7,8%. Η επίδοση του ομίλου στη Σερβία είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας κατά 95%, δηλαδή σε € 39 εκατομμύρια.

4.2.3 Alpha Bank

Όταν η τράπεζα άρχισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, η βασική της στρατηγική ήταν η εξυπηρέτηση των ελληνικών συμφερόντων. Όμως, αυτή η στρατηγική άλλαξε στην πορεία και πλέον η επιδίωξη της τράπεζας είναι να προσελκύσει την τοπική πελατεία, τόσο τους ιδιώτες όσο και τις επιχειρήσεις, για να αυξήσει τα μερίδιά της στις εγχώριες αγορές.

Έτσι, το 2007, η τράπεζα ισχυροποίησε την παρουσία της στην περιοχή με την ίδρυση 133 νέων καταστημάτων και έφτασε συνολικά τα 403 καταστήματα με απασχολούμενο προσωπικό περίπου 5.000 άτομα. Την ίδια χρονιά, τα κέρδη από τις δραστηριότητες στη Βαλκανική σημείωσαν αύξηση κατά 67% σε σχέση με το 2006 και ανήλθαν σε € 17 εκατ. Οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 88%, ανερχόμενες σε € 7,6 δισ., ενώ σημαντική αύξηση σημείωσαν και οι καταθέσεις κατά 46%, ανερχόμενες σε € 5,3 δισ. Το μερίδιο αγοράς του Ομίλου στην περιοχή της Βαλκανικής αυξήθηκε σε 7,3% το 2007 από 5,7% το 2006. Οι χώρες όπου δραστηριοποιείται είναι η Αλβανία, η Βουλγαρία, η Π.Γ.Δ.Μ., η Ρουμανία και η Σερβία.

Στην αγορά της Αλβανίας, η τράπεζα δραστηριοποιείται από το 1996 και σήμερα διαθέτει 20 υποκαταστήματα, τα οποία υποστηρίζονται από ισάριθμα Α.Τ.Μ. Το 2007, οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 53%, οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 55%, ενώ το μερίδιο αγοράς είναι 11% περίπου.

Στη Βουλγαρία, η τράπεζα δραστηριοποιείται από το 1995, έχει 80 υποκαταστήματα και απασχολεί 550 άτομα. Το 2007, οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 213%, οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 135%, ενώ το μερίδιο αγοράς ανήλθε σε 3,4% σημειώνοντας αύξηση κατά 1,6% σε σχέση με το 2006.

Η τράπεζα άρχισε να δραστηριοποιείται στην αγορά της Π.Γ.Δ.Μ. το 2000, όπου εξαγόρασε την ήδη υπάρχουσα τράπεζα “Kreditna Banka AD Skopje”, η οποία μετονομάστηκε σε “Alpha Bank Skopje”. Η τράπεζα διαθέτει 15 καταστήματα, 14 Α.Τ.Μ. και απασχολεί 189 άτομα προσωπικό. Η “Alpha Bank Skopje” κατατάσσεται στις μεσαίου μεγέθους τράπεζες της χώρας και κατέχει την πέμπτη θέση ως προς τις χορηγήσεις, με μερίδιο που άνω του 4%.

Όσον αφορά την αγορά της Ρουμανίας, η “Alpha Bank Romania” διαθέτει 125 καταστήματα και απασχολεί 1.757 άτομα. Εισήλθε στην αγορά της Ρουμανίας το 1994 και αποτελεί την πρώτη ξένη τράπεζα που εισήλθε στην εγχώρια αγορά. Το 2007, οι χορηγήσεις στην αγορά της Ρουμανίας αυξήθηκαν κατά 126%, οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 43% και το μερίδιο αγοράς ανήλθε σε 6,5%, κατατάσσοντας την τράπεζα στις πέντε μεγαλύτερες της χώρας.

Στην αγορά της Σερβίας, η τράπεζα δραστηριοποιείται από το 2002 όπου λειτουργούσε με 3 υποκαταστήματα. Όμως, στις αρχές του 2005, η κυβέρνηση της Σερβίας προτίμησε την “Alpha Bank” για την εξαγορά του 88,64% της “Jubanka”, της έβδομης μεγαλύτερης τράπεζας της Σερβίας, η οποία διέθετε 90 καταστήματα. Η τράπεζα μετονομάστηκε σε “Alpha Bank Beograd” και σήμερα δραστηριοποιείται με το όνομα “Alpha Bank Srbija”. Το 2007, ιδρύθηκαν 27 νέα καταστήματα και πλέον η τράπεζα διαθέτει 130 καταστήματα και απασχολεί 1.450 άτομα. Ο αριθμός των πελατών στη λιανική τραπεζική αυξήθηκε πάνω από 30%, δηλαδή 265.000 ιδιώτες και στις επιχειρήσεις αυξήθηκε κατά 87%, δηλαδή 23.500 επαγγελματίες και 12.500 επιχειρήσεις. Το σύνολο ενεργητικού αυξήθηκε κατά 76%, τα υπόλοιπα χορηγήσεων κατά 78% και οι καταθέσεις κατά 64%. Το μερίδιο αγοράς στην τραπεζική αγορά της Σερβίας είναι 5,7%.

4.2.4 Τράπεζα Πειραιώς

Οι βασικοί στόχοι της τράπεζας Πειραιώς στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι η περαιτέρω διεύρυνση του δικτύου της, η βελτίωση των οργανωτικών και τεχνολογικών υποδομών της και η αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Η τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιείται σε 4 χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, την Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία.

Το 1996, η “Tirana Bank” ήταν η πρώτη ιδιωτική τράπεζα που ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στην Αλβανία. Σήμερα διαθέτει 45 καταστήματα και αποτελεί τη 2^η

μεγαλύτερη τράπεζα από πλευράς χορηγήσεων. Το μερίδιο αγοράς της αυξήθηκε σε 15,2% το 2008 από 14,9% που ήταν το 2007. Το ενεργητικό της παρουσίασε αύξηση κατά 19%, οι καταθέσεις παρέμειναν στις € 426 χιλιάδες, οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 32% και διαμορφώθηκαν στις € 455 χιλιάδες και ίδια κεφάλαια παρουσίασαν αύξηση κατά 36% και διαμορφώθηκαν στις € 80 χιλιάδες.

Στην αγορά της Βουλγαρίας, εισήλθε το 1993, με την ίδρυση ενός καταστήματος στη Σόφια και αποτέλεσε την πρώτη ξένη τράπεζα που εγκαταστάθηκε στη Βουλγαρία. Το 2005, αποφάσισε να διεισδύσει πιο δυναμικά στην αγορά της Βουλγαρίας με την εξαγορά της βουλγαρικής τράπεζας “Eurobank”. Η “Piraeus Bank Bulgaria” λειτουργεί 15 χρόνια στην αγορά της Βουλγαρίας και διαθέτει ένα δίκτυο 94 καταστημάτων. Το μερίδιο αγοράς της αυξήθηκε σε 7,8 % το 2008 από 7,0% το 2007. Όσον αφορά το ενεργητικό της, παρουσίασε αύξηση 15% από το 2007 και διαμορφώθηκε στα € 2.118 εκατομμύρια. Οι καταθέσεις αυξήθηκαν 6% σε σχέση με το 2007 και διαμορφώθηκαν στις € 636 χιλιάδες, οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 23% και έφτασαν τα € 1.534 εκατομμύρια, ενώ τα ίδια κεφάλαια παρουσίασαν αύξηση κατά 14% και διαμορφώθηκαν στις € 242 χιλιάδες.

Το 2000, η τράπεζα Πειραιώς άρχισε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην αγορά της Ρουμανίας. Η “Piraeus Bank Romania” δραστηριοποιείται στη χώρα 9 χρόνια και οι κύριοι στόχοι της είναι η ενίσχυση της παρουσίας της στη χώρα και η παροχή μιας πλήρους γκάμας τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Διαθέτει ένα δίκτυο 180 καταστημάτων και το 2008 το μερίδιο αγοράς της αυξήθηκε σε 5,5% από 4,4% που ήταν το 2007. Το ενεργητικό της τράπεζας αυξήθηκε κατά 41%, οι καταθέσεις της κατά 82% και διαμορφώθηκαν στο ένα εκατομμύριο ευρώ, οι χορηγήσεις της κατά 43% και έφτασαν τα € 1.671 εκατομμύρια και τέλος τα ίδια κεφάλαια παρουσίασαν αύξηση κατά 6% και διαμορφώθηκαν στις € 289 χιλιάδες.

Στη Σερβία, εισήλθε το 2005 με την εξαγορά της σερβικής τράπεζας ‘Atlas Bank’ και αργότερα μετονομάστηκε σε “Piraeus Bank Beograd”. Η “Piraeus Bank Beograd” διαθέτει 47 καταστήματα και έχει μερίδιο αγοράς 5,0%. Το 2008, το ενεργητικό της μειώθηκε κατά 21%, ενώ κατόρθωσε σε περίοδο χρηματοοικονομικής κρίσης να αυξήσει ελαφρώς το επίπεδο των καταθέσεων κατά 6%. Οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 30% σε σχέση με το 2007 και διαμορφώθηκαν στις € 318 χιλιάδες και τα ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 40% και διαμορφώθηκαν στις € 125 χιλιάδες.

4.2.5 Εμπορική Τράπεζα

Οι κύριοι στόχοι της τράπεζας είναι η δημιουργία ενός δυναμικού και κερδοφόρου χρηματοπιστωτικού οργανισμού, προσφέροντας παράλληλα ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της, αλλά και η επέκταση της πελατειακής της βάσης έτσι ώστε να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Οι χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται είναι η Αλβανία, η Βουλγαρία και η Ρουμανία.

Στην αγορά της Αλβανίας, εισήλθε τον Αύγουστο του 1998, όπου ίδρυσε θυγατρική εταιρεία με την επωνυμία “International Commercial Black Sea Bank (Albania) S.A.”. Σήμερα, η τράπεζα ονομάζεται “Εμπορική Bank - Albania S.A.”, διαθέτει 21 καταστήματα και απασχολεί 210 υπαλλήλους.

Όσον αφορά την επέκταση στην αγορά της Βουλγαρίας, η τράπεζα ίδρυσε το 1994 θυγατρική εταιρεία με την επωνυμία “Εμπορική Bank – Bulgaria EAD” και από το 1996 κατέχει το 100% του μετοχικού κεφαλαίου της τράπεζας. Διαθέτει 29 καταστήματα, εκ των οποίων τα 13 βρίσκονται στη Σόφια και τα υπόλοιπα 16 σε διάφορες πόλεις της Βουλγαρίας και απασχολεί 283 υπαλλήλους.

Στην αγορά της Ρουμανίας λειτουργεί από το 1996, με την επωνυμία “International Commercial Black Sea Bank (Romania) S.A.” ενώ το 2003 μετονομάστηκε σε “Εμπορική Bank – Romania S.A.”. Η Εμπορική Τράπεζα κατέχει το 99,35% του μετοχικού κεφαλαίου της “Εμπορική Bank – Romania S.A.”, διαθέτει 36 καταστήματα και απασχολεί 444 άτομα προσωπικό.

Το 2006, ο γαλλικός χρηματοοικονομικός όμιλος “Credit Agricole” απέκτησε την Εμπορική Τράπεζα, θέτοντας νέες στρατηγικές ανάπτυξης και διασφαλίζοντας τη γεωγραφική εξάπλωση των δραστηριοτήτων της⁵.

4.2.6 Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (Α.Τ.Ε.)

Το 2006, η Α.Τ.Ε. επέκτεινε τις δραστηριότητές της στη Ρουμανία, εξαγοράζοντας το 74,12% του μετοχικού κεφαλαίου της ρουμανικής τράπεζας “MINDBank”. Αργότερα, μετονομάστηκε σε “ATEbank Romania” και από το 2008 διαθέτει στην περιοχή ένα δίκτυο 30 καταστημάτων.

⁵ www.emporiki.gr

Ελληνική Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

- Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2007, Alpha Bank
- Ετήσια Έκθεση 2008, Τράπεζα Πειραιώς
- Ελληνικές Εταιρείες Επικοινωνίας στα Βαλκάνια, Marketing Week, Τεύχος 1149, (Ιούνιος 2007).
- Ετήσιος Απολογισμός 2008, Eurobank EFG
- Η Ελληνική Επιχειρηματικότητα στη ΝΑ Ευρώπη, Καθημερινή, (Απρίλιος 2005).
- Η εξωστρέφεια των επιχειρήσεων σήμερα, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 52, σελ. 57-77, (Σεπτέμβριος 2008).
- Μπιτζένης Α., Οι Ελληνικές Επενδύσεις στα Βαλκάνια, Επιστημονικό Μάρκετινγκ (Νοέμβριος 2005).

Ξένη Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

- Bitzenis A., *Decisive FDI barriers that affect multinationals' business in a transition country*, Global Business and Economics Review, Vol. 8, No. 1/2, pp. 87-117, (2006).
- Gil A., Nakos G., Brouthers L. E. & Brouthers K. D., *Country – specific strategy and new venture formation in Central and East Europe*, International Business Review, Vol. 15, pp. 1-13, (2006).
- Stoian C. & Filippaios F., *Foreign direct investment in Central, Eastern and South Eastern Europe: an 'eclectic' approach to Greek investments*, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 8, No. 2, (2008).

Ιστοσελίδες

- www.ate.gr
- www.ete.gr
- www.emporiki.gr
- www.stock.ana-mpa.gr/fthema.php

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ «Α»

5.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή

Η Τράπεζα «Α» ιδρύθηκε το 1990 με την ονομασία Τράπεζα «Χ». Ο βασικός στόχος της τράπεζας ήταν η παροχή επενδυτικών υπηρεσιών. Την περίοδο 1994 -1996 επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους, ξεκινώντας μία σειρά από εξαγορές και συγχωνεύσεις σε Ελλάδα και εξωτερικό. Το 1997, η Τράπεζα «Χ» μετονομάστηκε σε Τράπεζα «Α» και έτσι δημιουργήθηκε ο Τραπεζικός Όμιλος «Α». Για τα επόμενα δύο χρόνια, η νέα τράπεζα συνέχισε τις συγχωνεύσεις με άλλες ελληνικές τράπεζες, αυξάνοντας συνεχώς την παρουσία της σε όλη την Ελλάδα.

Το 2000, αποφάσισε να διευρύνει τις δραστηριότητές της, καθώς η απόκτηση του 19% της Τράπεζας «Ρ» στη Ρουμανία σηματοδότησε την επέκταση της Τράπεζας «Α» στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Το 2002, απέκτησε το 43% της Τράπεζας «Β» στη Βουλγαρία και το 2003 εξαγόρασε το 94% της σερβικής Τράπεζας «Σ1». Ένα χρόνο αργότερα, αύξησε τη συμμετοχή της στην Τράπεζα «Β» σε ποσοστό 98,7%, ενώ παράλληλα αύξησε και τη συμμετοχή της στην Τράπεζα «Ρ» σε 59%. Το 2005, εξαγόρασε εξ ολοκλήρου τη σερβική τράπεζα «Σ2» και το 2006 πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση μεταξύ των δύο τραπεζών «Σ1» και «Σ2». Η νέα τράπεζα μετονομάστηκε σε Τράπεζα «Σ». Το 2007, η Τράπεζα «Α» συνέχισε την επέκταση των διεθνών δραστηριοτήτων της με την εξαγορά του 70% της τουρκικής Τράπεζας «Τ» και του 99,3% της ουκρανικής Τράπεζας «Κ». Την ίδια χρονιά, συνέχισε την επέκτασή της στην αγορά της Κύπρου μέσω εσωτερικής ανάπτυξης.

Σήμερα, ο Τραπεζικός Όμιλος «Α» είναι ένας ευρωπαϊκός οργανισμός με σύνολο ενεργητικού άνω των €85 δισ., που απασχολεί πάνω από 23.000 άτομα και προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, μέσα από ένα δίκτυο άνω των 1.600 καταστημάτων και σημείων πώλησης, αλλά και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης. Δραστηριοποιείται στους τομείς τραπεζικής ιδιωτών πελατών και επιχειρήσεων, στον τομέα παροχής επενδυτικών υπηρεσιών, υπηρεσιών διαχείρισης κεφαλαίων και χαρτοφυλακίων, ασφαλιστικών και άλλων υπηρεσιών. Η τράπεζα έχει συσταθεί στην Ελλάδα και οι μετοχές της είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών (Ετήσιος Απολογισμός Τράπεζας «Α», 2008).

5.2 Εταιρική διακυβέρνηση

Η Τράπεζα «Α» τηρεί τις βέλτιστες αρχές εταιρικής διακυβέρνησης και δεοντολογίας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, καθώς υποστηρίζει ότι η ορθή εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας στους μετόχους της και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η τράπεζα βασίζεται στην ελληνική νομοθεσία, στις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και στις εσωτερικές εταιρικές της αξίες για την ανάπτυξη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει. Οι αρχές εταιρικής διακυβέρνησης της τράπεζας αφορούν τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου, τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και των επιμέρους επιτροπών (Επιτροπή Ελέγχου, Επιτροπή Κινδύνων, Επιτροπή Ανταμοιβών και Επιτροπή Ανωτάτων Στελεχών).

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την εποπτεία των θεμάτων της Τράπεζας «Α» και η βασική της επιδίωξη είναι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, δομών και πολιτικών. Εκτός από τη διασφάλιση της συμμόρφωσης της τράπεζας με το εκάστοτε νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, βασικός της στόχος είναι η διαφάνεια και η υπευθυνότητα ως προς τη λήψη αποφάσεων καθώς και η ανάπτυξη εταιρικής νοοτροπίας που βασίζεται στις αξίες της επιχειρηματικής ηθικής και την προστασία συμφερόντων των μετόχων.

Η μετοχική της σύνθεση είναι μία από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα, με κύριο μέτοχο τον Τραπεζικό Όμιλο «Α» με ποσοστό 41,2% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από 6 εκτελεστικά και 10 μη εκτελεστικά μέλη, εκ των οποίων τα 2 είναι ανεξάρτητα. Δηλαδή, περίπου το 63% των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι μη εκτελεστικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι θέσεις του διευθύνοντος συμβούλου και του προέδρου του Δ.Σ. κατέχονται από διαφορετικά πρόσωπα.

Το 2008, η Τράπεζα «Α», ενίσχυσε τις δομές εταιρικής διακυβέρνησης σε τοπικό επίπεδο και ενδυνάμωσε τις ροές επικοινωνίας προς και από τις θυγατρικές. Παράλληλα, διευκόλυνε τη διαδραστική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων, μέσω γενικών συνελεύσεων, τηλεφωνικής επικοινωνίας, συναντήσεων με τη διοίκηση, έντυπης πληροφόρησης και ηλεκτρονικής φόρμας επικοινωνίας.

5.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Η Τράπεζα «Α» δίνει ιδιαίτερη σημασία στην πρόσληψη και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς ο ρόλος του είναι καθοριστικός όσον αφορά την παροχή προϊόντων – υπηρεσιών. Ο αριθμός εργαζομένων ανέρχεται σε 24.000 άτομα (αυξημένος κατά 10% σε σχέση με το προηγούμενο έτος) με το 53% του συνόλου να απασχολείται στις θυγατρικές εταιρείες του εξωτερικού. Το 80% περίπου των εργαζομένων έχει ηλικία μικρότερη των 45 ετών και ο μέσος όρος ηλικίας είναι τα 37 έτη. Η τράπεζα εφαρμόζει μία πολιτική ίσων ευκαιριών (και για τα δύο φύλα) η οποία επιβεβαιώνεται με το ποσοστό των γυναικών να αποτελεί το 49,4% επί του συνόλου των εργαζομένων.

Το 2008, πραγματοποιήθηκαν 560 προσλήψεις, από τις οποίες το 95% των προσληφθέντων έχει στην κατοχή του πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 42% εξ αυτών διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο. Επίσης, η τράπεζα διενεργεί μια σειρά από εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε οι εργαζόμενοι να βελτιώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους και τις δεξιότητές τους. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα περιλαμβάνουν μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών και επαγγελματικών πιστοποιητικών καθώς και προγράμματα κατάρτισης νέων υπαλλήλων και συμβουλευτικής πωλήσεων.

Η επικοινωνία παρέχει πληροφορίες στα στελέχη και στους εργαζόμενους για την πορεία για τους στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα, βοηθάει στην παρακίνηση, τον έλεγχο συμπεριφοράς και απόδοσης των εργαζομένων, στη δημιουργία υψηλού ηθικού, αλλά και στη μεταβίβαση των απόψεων των εργαζομένων για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Συνεπώς, η συνεχής και αμφίδρομη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της τράπεζας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της (Χυτήρης Λ., 2001).

Τα κανάλια επικοινωνίας που έχουν αναπτυχθεί στην τράπεζα είναι η επικοινωνία μέσω Intranet, με τη βοήθεια του οποίου παρέχεται η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, ώστε να είναι σε θέση να ανταλλάσσουν μεταξύ τους ιδέες και να μοιράζονται πληροφορίες. Κάθε τρεις μήνες εκδίδεται το περιοδικό Banker, το οποίο πληροφορεί τους εργαζόμενους για τραπεζικά θέματα, για το κοινωνικό έργο της τράπεζας και παρέχει συμβουλές προληπτικής ιατρικής. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, επιλέγονται τυχαία κάποιοι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να συζητήσουν για θέματα που τους απασχολούν με την ανώτερη διοίκηση. Επίσης, η τράπεζα διοργανώνει συναντήσεις εκτός της επιχείρησης ανάμεσα σε διευθυντικά στελέχη και

σε στελέχη δικτύων. Οι συναντήσεις αυτές έχουν ως στόχο την ανταλλαγή απόψεων για την ανάπτυξη της τράπεζας και τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Παράλληλα, κάθε χρόνο διοργανώνονται διάφορες εκδηλώσεις, όπου συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι της τράπεζας μαζί με τις οικογένειές τους.

5.4 Κοινωνική υπευθυνότητα

Η «ΤΡΑΠΕΖΑ Α» αναγνωρίζει ότι τόσο η ευθύνη της απέναντι στις ομάδες συμφερόντων (stakeholders) όσο και η διαφάνεια στις δράσεις της σε ότι αφορά τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές της επιδόσεις, είναι απαραίτητα συστατικά της βιώσιμης ανάπτυξής της. Συνεπώς, η πολιτική της τράπεζας στοχεύει στη δημιουργία ενός κλίματος ευημερίας για τους εργαζόμενους, στην προσφορά αξίας στους μετόχους, στη δημιουργία μιας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους πελάτες της και τους προμηθευτές της και στη βελτίωση της στάσης απέναντι στις τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιείται.

Πιο συγκεκριμένα, η τράπεζα συνεισφέρει κάθε χρόνο σε διάφορα προγράμματα που αποσκοπούν στην προστασία του περιβάλλοντος, στην ενίσχυση των ασθενών οικονομικά ομάδων και στην υποστήριξη της παιδείας, του πολιτισμού και του αθλητισμού.

Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί καθήκον για την τράπεζα. Το 2003 σηματοδότησε την εναρκτήριο πορεία της τράπεζας στην περιβαλλοντική προστασία με τη θέσπιση της επίσημης Περιβαλλοντικής Πολιτικής της, η οποία αποσκοπεί στη μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον. Η τράπεζα έχει πιστοποιηθεί κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO14001 για την εφαρμογή Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

Το 2007, η τράπεζα ανακοίνωσε ένα πρόγραμμα για την υποστήριξη των κατοίκων και των περιοχών που επλήγησαν από τις πυρκαγιές του Αυγούστου 2007, το οποίο ανήλθε σε €60 εκατομμύρια. Το πρόγραμμα συνεχίστηκε και το 2008, όπου η τράπεζα εκτός από την ανάπλαση των καμένων περιοχών, ανέπτυξε πρωτοβουλίες και δραστηριότητες για την πρόληψη των πυρκαγιών και την υποστήριξη εθελοντικών οργανώσεων. Επίσης, πολιτική της τράπεζας είναι η μετάδοση της περιβαλλοντικής της κουλτούρας στους πελάτες και τους προμηθευτές της. Συνεπώς, επιλέγει με αυστηρά κριτήρια τους προμηθευτές της, όσον αφορά τις προδιαγραφές των προϊόντων.

Η ενίσχυση των οικονομικά ασθενέστερων ομάδων πραγματοποιείται μέσα από μια σειρά προγραμμάτων και δράσεων. Το 2008, η τράπεζα υποστήριξε οργανώσεις και ιδρύματα, όπως ο Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός, το Ίδρυμα Τράπεζας Τροφίμων, το Ελληνικό Κέντρο για την Ψυχική Υγεία και Θεραπεία του Παιδιού και της Οικογένειας «Το Περιβολάκι», η Μονάδα Εφηβικής Υγείας της Β' Παιδιατρικής Κλινικής του Πανεπιστημίου Αθηνών στο Νοσοκομείο Παίδων «Π. & Α. Κυριακού», το Κέντρο Φιλοξενίας Αστέγων «Κλίμακα», η Κιβωτός του Κόσμου, η Εστία Ειδικής Επαγγελματικής Αγωγής, το Χαμόγελο του Παιδιού, ο Σύλλογος Συνδρόμου Down στην Ελλάδα κ.ά.

Στον τομέα της παιδείας, η «ΤΡΑΠΕΖΑ Α» έχει δημιουργήσει ένα πρόγραμμα εκδηλώσεων βράβευσης των αριστούχων αποφοίτων Λυκείου καθώς θεωρεί ότι «η εκπαίδευση είναι δικαίωμα όλων». Από το 2002 έως και σήμερα, η τράπεζα έχει βραβεύσει 7.000 μαθητές οι οποίοι άριστευσαν στις πανελλήνιες εξετάσεις με το ποσό των €1.000 για τον καθένα.

Στον τομέα του πολιτισμού, η τράπεζα υποστηρίζει το έργο του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού από το 2000. Επίσης, από το 1994 συνεργάζεται με την Καμεράτα (Ορχήστρα των Φίλων της Μουσικής του Μεγάρου Μουσικής Αθηνών), που έχει ως στόχο να προάγει την αγάπη και το ενδιαφέρον για τη μουσική και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του ελληνικού κοινού με την κλασική και τη σύγχρονη μουσική δημιουργία.

.Στον τομέα του αθλητισμού, από το 2001 η τράπεζα είναι ο αποκλειστικός χορηγός της Ελληνικής Ομοσπονδία Καλαθοσφαίρισης, καθώς επίσης και των δύο Χρυσών Ολυμπιονικών Ιστιοπλοΐας.

5.5 Οικονομική επίδοση

Σε μια δύσκολη περίοδο για την παγκόσμια οικονομία, η Τράπεζα «Α» διατήρησε την υγιή κερδοφορία της, με τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας να διαμορφώνονται σε €652 εκατ. (μειώθηκαν κατά 20%), έναντι €815 εκατ. το 2007. Ανεξάρτητα από τις πρόσθετες προληπτικές προβλέψεις, τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε €836 εκατ. για το 2008. Ιδιαίτερα θετικά ήταν τα αποτελέσματα στο εξωτερικό, με τα καθαρά κέρδη να ανέρχονται στα €137 εκατ., από €73 εκατ. το 2007, συνεισφέροντας κατά 21% στη συνολική κερδοφορία της Τράπεζας «Α», σε σχέση με το 2007 που η συνεισφορά ήταν 8,9%.

Με βάση τον ισολογισμό της τράπεζας για το 2008, παρατηρείται αύξηση του ενεργητικού σε σχέση με το 2007 κατά 20,2% (€82,2 δισ. το 2008 έναντι €68,4 δισ.). Οι καταθέσεις πελατών αυξήθηκαν κατά 26,3% φθάνοντας τα €45,7 δισ., με αποτέλεσμα η τράπεζα να διαθέτει ενισχυμένη ρευστότητα. Η σημαντική αύξηση των καταθέσεων συντέλεσε στην αύξηση του μεριδίου αγοράς σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται η τράπεζα. Έτσι, το μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 0,7% και ο δείκτης χορηγήσεις προς καταθέσεις διαμορφώθηκε στο 122%, σε σχέση με το 2007 που ήταν 126%. Το χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων αυξήθηκε κατά 22,4% και φθάνοντας τα €57,1δισ. από €46,7 δισ. το 2007. Οι χορηγήσεις της Τράπεζας «Α» προς επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 23,5% και ανήλθαν σε €30,6 δισ., ενώ οι χορηγήσεις προς νοικοκυριά ενισχύθηκαν κατά 21,2% και διαμορφώθηκαν σε €26,5 δισ. το 2008.

Τα καθαρά έσοδα από τόκους αυξήθηκαν κατά 19% και ανήλθαν σε €2,4 δισ., από τα οποία το 32% προέρχεται από τις δραστηριότητες της τράπεζας στο εξωτερικό. Τα έσοδα από αμοιβές και προμήθειες μειώθηκαν κατά 2,5% το 2008 και διαμορφώθηκαν στα €618 εκατ., λόγω της μείωσης των εσόδων προμηθειών από τις κεφαλαιαγορές και τη διαχείριση περιουσίας. Τα συνολικά έσοδα της Τράπεζας «Α» αυξήθηκαν κατά 16,4% και ανήλθαν σε €3,3 δισ. Τέλος, η τράπεζα έχει ισχυρή κεφαλαιακή επάρκεια με ποσοστό 10,4%, η οποία αναμένεται να αυξηθεί σε 12,4% μετά την έκδοση προνομιούχων μετοχών υπέρ του Δημοσίου ύψους €950 εκατ. Στον πίνακα 5.1 απεικονίζεται το χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων πριν τις προβλέψεις και στον πίνακα 5.2 παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη της Τράπεζας «Α».

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1
ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ (ΠΡΟ ΠΡΟΒΛΕΨΕΩΝ)

	2008	2007	Δ%
Καταναλωτικά δάνεια	€ 11,7 δισ.	€ 10,6 δισ.	10,5%
Στεγαστικά δάνεια	€ 14,8 δισ.	€ 11,3 δισ.	31,3%
Δάνεια προς νοικοκυριά	€ 26,5 δισ.	€ 21,9 δισ.	21,2%
Δάνεια προς μικρές επιχ.	€ 9,1 δισ.	€ 7,6 δισ.	19,4%
Δάνεια προς μεσ. επιχειρ	€ 11,3δισ.	€ 9,5 δισ.	18,7%
Δάνεια προς μεγ. επιχειρ	€10,3δισ.	€ 7,7 δισ.	33,3%
Δάνεια προς επιχειρήσεις	€ 30,6δισ.	€ 24,8 δισ.	23,5%
Συνολικά δάνεια	€ 57,1δισ.	€ 46,7 δισ.	22,4%

Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Τράπεζας «Α»

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2
ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ «Α»

ΣΤΟΙΧΕΙΑ		2008	2007	Δ%
	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	Απαιτήσεις κατά πελατών	€ 57,1δισ	€ 46,7δισ
Υποχρεώσεις προς Πελάτες		€ 45,7δισ	€ 36,2δισ	26,3%
Σύνολο Ενεργητικού		€ 82,2δισ	€ 68,4δισ	20,2%
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ	Καθαρά έσοδα από τόκους	€ 2,4δισ	€ 2,0δισ	19,0%
	Έσοδα Προμηθειών Τραπεζικών Εργασιών	€ 543εκατ	€ 558εκατ	(2,6%)
	Έσοδα Προμηθειών Μη Τραπεζικών Εργασιών	€ 75	€ 76	(1,9%)
	Συνολικά Λειτουργικά Έσοδα	€ 3,6δισ	€ 2,8δισ	16,4%
	Συνολικές Λειτουργικές Δαπάνες	€ 1,6δισ	€ 1,4δισ	15,6%
	Προβλέψεις για Πιστωτικούς Κινδύνους	€ 886εκατ	€ 401εκατ	121,2%
	Κέρδη προ Προβλέψεων	€ 1,6δισ	€ 1,5δισ	6,0%
	Κέρδη προ Φόρων μετά δικ. Μειοψ.	€ 790εκατ	€ 1053εκατ	(25,0%)
	Καθαρά Κέρδη μετά από φόρους & δικ. Μειοψ.	€ 652εκατ	€ 815εκατ	(20,0%)
ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ		2008		2007
	Καθαρό Περιθώριο Επιτοκίου	3,2%		3,3%
	Δείκτης Κόστους προς Έσοδα	47,8%		48,1%
	Μη εξυπηρετούμενα Δάνεια προς συνολικά	2,7%		2,4%
	Δείκτης Κάλυψης μη εξυπηρετούμενων Δανείων	74,4%		92,1%
	Προβλέψεις προς δάνεια	1,3%		1,0%
	Δείκτης Κεφαλαίων 1 ^{ης} Διαβάθμισης	8,0%		9,2%
	Δείκτης Συνολικής Κεφαλαιακής Επάρκειας	10,4%		12,2%
	Αποδοτικότητα Ενεργητικού μετά από Φόρους	0,9%		1,4%
	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	15,7%		22,4%
Κέρδη ανά Μετοχή	€ 1,20		€ 1,59	

Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Τράπεζας «Α»

5.6 Η διείσδυση στη ΝΑ Ευρώπη

Οι δραστηριότητες του Ομίλου «Α» στη ΝΑ Ευρώπη αποτελούν επενδύσεις στρατηγικού χαρακτήρα. Απευθύνεται σε μία αγορά με πληθυσμό 40 εκατομμυρίων ανθρώπων περίπου (καθώς δραστηριοποιείται στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία), η οποία χαρακτηρίζεται για το χαμηλό βαθμό διείσδυσης χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και παρουσιάζει εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης μακροχρόνια.

Ανεξάρτητα από την αναμενόμενη επιβράδυνση της οικονομικής δραστηριότητας των χωρών της ΝΑ Ευρώπης, λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης, η τράπεζα θα συνεχίσει να δίνει έμφαση στη διατήρηση επαρκούς ρευστότητας, τη διαφύλαξη της

ποιότητας του ενεργητικού της και την πειθαρχία στο λειτουργικό κόστος, προσφέροντας στους πελάτες της ορθολογικά τιμολογημένες υπηρεσίες.

5.6.1 Η θυγατρική στη Βουλγαρία

Η Τράπεζα «B» αποτελεί μία από τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες της Βουλγαρίας. Διαθέτει 231 καταστήματα και 17 επιχειρηματικά κέντρα και απασχολεί 3.000 άτομα προσωπικό. Το όραμα της Τράπεζας «B» είναι να αποκτήσει ηγετική θέση στη Βουλγαρική αγορά, δημιουργώντας συνεχώς αξία στους πελάτες και τους μετόχους της, προσφέροντας κίνητρα στο προσωπικό της και παρέχοντας καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα.

Όσον αφορά το ενεργητικό της, καταλαμβάνει την πέμπτη θέση με ποσοστό 7,8%. Οι χορηγήσεις της τράπεζας αυξήθηκαν κατά 37% φθάνοντας τα €3,3 δισ., ενώ οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 15% φθάνοντας τα €1,9 δισ. με το μερίδιο αγοράς της να διαμορφώνεται στο 9,1%. Παράλληλα, λόγω του περιορισμού αύξησης του κόστους, τα κέρδη αυξήθηκαν εντυπωσιακά κατά 43% και διαμορφώθηκαν στα €71 εκατ.

Το 2008, ήταν μία πετυχημένη χρονιά για την Τράπεζα «B». Αυτό επιβεβαιώθηκε με μια σειρά από διακρίσεις: ανακηρύχθηκε ως κορυφαίος επενδυτικός διαμεσολαβητής, βραβεύτηκε ως η «Τράπεζα της Χρονιάς» στο τραπεζικό συνέδριο “Banks, Investment, Money”, καθώς και ως η «Καλύτερη Τράπεζα στον Τουριστικό Κλάδο». Αυτές οι διακρίσεις πιστοποιούν την ποιότητα των επενδυτικών προϊόντων της και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού της τράπεζας προς τους πελάτες και τους μετόχους.

Η κοινωνική προσφορά της τράπεζας είναι έντονη, καθώς έχει αναλάβει πρωτοβουλίες για την προστασία του περιβάλλοντος, προσφέρει υποτροφίες σε μαθητές που αριστεύουν και συμβάλλει στην εδραίωση του αθλητισμού. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία τέσσερα χρόνια, η τράπεζα έχει βραβεύσει περισσότερους από 620 μαθητές σε όλη τη χώρα και έχει προσφέρει υποτροφίες αξίας €140.000. Όσον αφορά το περιβάλλον, το 2008 η τράπεζα παρουσίασε ένα πρόγραμμα ανάπλασης και συντήρησης της λίμνης Panchareno κοντά στη Σόφια, το οποίο κόστισε μέχρι στιγμής €50.000.

5.6.2 Η θυγατρική στη Ρουμανία

Η Τράπεζα «Ρ», θεωρείται από τις πιο ανταγωνιστικές και δυναμικές τράπεζες στη Ρουμανία. Απασχολεί 4.275 εργαζόμενους και διαθέτει ένα δίκτυο 293 καταστημάτων και 19 επιχειρηματικών κέντρων, μέσα από το οποίο προσφέρει μία γκάμα προϊόντων – υπηρεσιών στους πελάτες της (ιδιώτες, επαγγελματίες και επιχειρήσεις). Το όραμα της τράπεζας είναι να καθιερωθεί ως η μεγάλη τράπεζα που νοιάζεται, προστατεύει και στηρίζει τους Ρουμάνους ιδιώτες και επιχειρηματίες και να αποκτήσει ηγετικό ρόλο στον τραπεζικό κλάδο της Ρουμανίας, διατηρώντας το αίσθημα ευθύνης της απέναντι στο προσωπικό, στους μετόχους και στην κοινωνία.

Το 2008, η Τράπεζα «Ρ» κατέλαβε την όγδοη θέση όσον αφορά το ενεργητικό της, το οποίο αυξήθηκε κατά 26,5% φθάνοντας τα €6 δισ. Οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 25,8% φθάνοντας τα €4 δισ. και οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 68%, με το μερίδιο αγοράς της να διαμορφώνεται στο 4,9%, ενώ το 2007 ήταν 4,0%.

Λόγω των επιδόσεών της, η Τράπεζα «Ρ» ανακηρύχθηκε “Retail Bank of the Year” από το περιοδικό “Saptamana Financiara” και βραβεύτηκε ως «Τράπεζα της Χρονιάς» από το περιοδικό “The Diplomat”. Επίσης, βραβεύτηκαν δύο υψηλόβαθμα στελέχη της για τη συμβολή και την επιχειρηματική τους δράση, από το περιοδικό “The Diplomat” και από το “Bucharest Business Week”. Όσον αφορά την κοινωνική της δράση, η τράπεζα υποστηρίζει διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, πολιτιστικές εκδηλώσεις, συμβάλλει οικονομικά σε διάφορα προγράμματα για την προστασία του περιβάλλοντος και στηρίζει τις κοινωνικά ευπαθείς ομάδες.

5.6.3 Η θυγατρική στη Σερβία

Η Τράπεζα «Σ» ανήκει στις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες της Σερβίας. Το 2008, το δίκτυο της τράπεζας αυξήθηκε σημαντικά, φθάνοντας τα 123 καταστήματα και 11 επιχειρηματικά κέντρα. Με βάση το ενεργητικό της, η Τράπεζα καταλαμβάνει την πέμπτη θέση με ποσοστό 6%, κατέχει την πρώτη θέση στην κατηγορία των χορηγήσεων προς μικρές επιχειρήσεις και καταλαμβάνει μερίδιο αγοράς 10,7% στα δάνεια προς νοικοκυριά, ενώ το μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις είναι 7,8%. Οι επιδόσεις αυτές, σε συνδυασμό με την συντηρητική διαχείριση του κόστους, οδήγησαν στην άνοδο της κερδοφορίας του Ομίλου στη Σερβία κατά 95% φθάνοντας τα €39 εκατ.

Το όραμα της Τράπεζας «Σ» είναι να εξελιχθεί σε τράπεζα πρώτης επιλογής στη Σερβία, λειτουργώντας με υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες, στους μετόχους, στο προσωπικό και στην κοινωνία.

Στον τομέα της κοινωνικής υπευθυνότητας, η τράπεζα κέρδισε μια σειρά από βραβεία ως εταιρεία της χρονιάς. Κάποια από τα βραβεία κοινωνικής δραστηριότητας της τράπεζας είναι το βραβείο Virtus για τη συνεργασία μεταξύ της τράπεζας και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, το Εθνικό βραβείο ΕΚΕ από την Ένωση Σέρβων Επιχειρηματικών Δημοσιογράφων, και το Βραβείο ΕΚΕ από το περιοδικό "Biznis".

Κατά τη διάρκεια του 2008, δημιουργήθηκε στην Τράπεζα το Τμήμα Σχέσεων με τους Πελάτες για την καταγραφή παραπόνων των πελατών και τη συλλογή στατιστικών δεδομένων, με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών. Στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της, η τράπεζα εφαρμόζει εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και προγράμματα ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας. Στον τομέα του περιβάλλοντος η τράπεζα προωθεί διάφορα προγράμματα, όπως η ανακύκλωση χαρτιού, ηλεκτρονικών υπολογιστών και πεταλαιωμένων υλικών, καθώς και προγράμματα αναδόμησης κεντρικών αστικών πάρκων σε έξι πόλεις της Σερβίας.

Στον τομέα της παιδείας, η τράπεζα έχει προσφέρει μέχρι σήμερα 1.150 υποτροφίες από €1.000 σε κάθε μαθητή. Ακόμη, συνεργάζεται με τοπικούς οργανισμούς, συμμετέχοντας σε προγράμματα οικονομικής ενίσχυσης σε ειδικές ανάγκες. Μέσα στο 2008, η τράπεζα αναβάθμισε το διαδικτυακό της τόπο και τον προσαρμοσε στις απαιτήσεις των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Στον πίνακα 5.3, παρουσιάζονται κάποια βασικά οικονομικά μεγέθη των θυγατρικών εταιρειών της Τράπεζας «Α» στη ΝΑ Ευρώπη:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3

ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΩΝ ΘΥΓΑΤΡΙΚΩΝ ΣΤΗ ΝΑ ΕΥΡΩΠΗ (σε εκατ. €)

ΕΤΟΣ: 2008		ΡΟΥΜΑΝΙΑ	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	ΣΕΡΒΙΑ
Στοιχεία Ισολογισμού	Σύνολο Ενεργητικού	6.018	4.212	2.013
	Χορηγήσεις (προ προβλέψεων)	3.953	3.347	1.145
	Καταθέσεις	2.417	1.943	697
Αποτελέσματα Χρήσεως	Λειτουργικά Έσοδα	333,8	201,9	129
	Λειτουργικά Έξοδα	196,8	101,2	74,8
	Κέρδη προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας	42,4	77,9	39,0
	Καθαρά Κέρδη	27,3	70,8	39,4

Πηγή: Ετήσιος Απολογισμός Τράπεζας «Α»

5.7 Το μάκρο-περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Στην παρούσα ενότητα θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος της ΝΑ Ευρώπης, όπου η Τράπεζα «Α» έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Το μάκρο-περιβάλλον αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον, διότι επηρεάζει έμμεσα τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά και ως ανάλυση PEST (Political-Legal, Economic, Sociocultural, Technological), σύμφωνα με την οποία εξετάζονται οι πολιτικοί-νομικοί, οι οικονομικοί, οι κοινωνικοί-πολιτιστικοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες, που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

5.7.1 Ανάλυση PEST για τη Βουλγαρία

5.7.1.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Κυβερνητική σταθερότητα

Η τωρινή κατάσταση στην πολιτική ζωή της χώρας είναι ομαλή. Οι πιο πρόσφατες εκλογές διενεργήθηκαν το 2005. Μετά από το συνασπισμό τριών κομμάτων,

πρωθυπουργός της χώρας είναι ο Sergei Stanishev και η κυβέρνηση κατέχει τις 169 από τις 250 θέσεις της βουλής.

Η είσοδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα για την οικονομία της Βουλγαρίας είναι η είσοδος της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το άνοιγμα των συνόρων είχε θετικά αποτελέσματα για το επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας και αποτελεί το βασικότερο παράγοντα για την αύξηση των ξένων άμεσων επενδύσεων. Επίσης, το 2011 αναμένεται να γίνει πλήρες μέλος της Συνθήκης Σένγκεν.

Αντιπαραθέσεις με την Ευρωπαϊκή Ένωση

Τον Ιούλιο του 2008, επήλθε ρήξη στις σχέσεις της Βουλγαρίας με την Ε.Ε. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή «πάγωσε» τη χρηματοδότηση τριών προγραμμάτων (Phare, Sapard και Ispra) και ανακάλεσε την επικύρωση δύο κυβερνητικών υπηρεσιών. Ο λόγος ήταν ότι τα €500 εκατομμύρια που ήταν η αρχική χρηματοδότηση της Ε.Ε. για τα προγράμματα της Βουλγαρίας, δεν διαχειρίστηκαν με σωστό τρόπο. Επιπλέον, η Ε.Ε. προσέφυγε στα δικαστήρια λόγω της αποτυχίας της χώρας να εγκαταστήσει το “112” ως τον αριθμό έκτακτης ανάγκης. Σύμφωνα με τους κανονισμούς της Ε.Ε., σε όλους τους κατοίκους των κρατών-μελών θα πρέπει να είναι διαθέσιμος δωρεάν, ο αριθμός τηλεφώνου “112”, όπου οι υπεύθυνοι θα είναι σε θέση να παρέχουν επαρκή βοήθεια σε κάθε περίπτωση.

Στήριξη από την Ε.Ε.

Ανεξάρτητα από τις αντιπαραθέσεις και τις κυρώσεις προς τη Βουλγαρία, η Ε.Ε. επιδοκίμασε τις προσπάθειες της χώρας για την πρόοδό της. Η Ε.Ε. αποφάσισε, υπό την επίβλεψή της, να εγκρίνει κάποια προγράμματα για την ενίσχυση της χώρας ώστε βελτιωθεί η οικονομική και πολιτική της κατάσταση.

Αρχικά εγκατέστησε στο Λέσοβο (χωριό της Βουλγαρίας που απέχει 7χλμ. από τα σύνορα με την Τουρκία) ένα σύστημα, το Single Fiche, για τη βελτίωση της ποιότητας των συνόρων και συνεπώς την ασφάλεια της χώρας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επαίνεσε το σύστημα αυτό, θεωρώντας το ως μία καλή πρακτική και ένα ισχυρό μέτρο κατά της διαφθοράς. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε τα σχέδια της Βουλγαρικής κυβέρνησης για τη δημιουργία ενός νέου πυρηνικού εργοστασίου. Το προηγούμενο έτος, η κυβέρνηση της Βουλγαρίας επέλεξε τη Ρωσική εταιρεία Atomstroyexport για να

κατασκευάσει δύο πυρηνικούς αντιδραστήρες των 1.000 megawatt ο καθένας. Το σχέδιο αυτό προβλέπεται να κοστίσει περισσότερα από \$5 δισ.

5.7.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Α.Ε.Π.

Η οικονομική δραστηριότητα της χώρας παρουσιάζει σημάδια βελτίωσης με το ΑΕΠ να διατηρείται σε σταθερά επίπεδα. Το 2007 και το 2008 το Α.Ε.Π. της χώρας ήταν στο 6,2% και 6,0% αντίστοιχα, σημαντικά υψηλότερα ποσοστά από την περίοδο 2003 – 2004 όταν βρέθηκε στο 5,0 και 5,6% αντίστοιχα.

Πληθωρισμός

Ενώ μέχρι το 2006 ο πληθωρισμός κυμαινόταν 7,3%, το 2007 (έτος ένταξης της Βουλγαρίας στην Ε.Ε.) ανήλθε στο 8,4%, ενώ το 2008 αυξήθηκε σημαντικά φθάνοντας το 12,4%.

Ανεργία

Η Βουλγαρία κατόρθωσε να μειώσει τα επίπεδα ανεργίας τα τελευταία χρόνια. Την περίοδο 2002 – 2006, η ανεργία μειώθηκε με γρήγορους ρυθμούς από 17% σε 9%. Τα δύο τελευταία χρόνια, συνεχίστηκε η μείωση της ανεργίας φθάνοντας το 6,9% το 2007 και το 6,3% το 2008.

Μισθοί

Η πιο εμφανής συνέπεια ανάπτυξης της βουλγαρικής οικονομίας είναι η αύξηση του μέσου όρου των μισθών. Το 2007, ο μέσος μισθός ήταν 480 λέβα δηλαδή 5,7% υψηλότερος από το προηγούμενο έτος. Συνεπώς, αυξήθηκε η αγοραστική δύναμη αλλά και η αυτοπεποίθηση του πληθυσμού⁶.

⁶ www.nsi.bg/KeyInd_e/KeyInd2008-04.pdf

Πιστωτική αγορά

Το 2007 παρατηρήθηκε αύξηση των δανείων στα νοικοκυριά κατά 1,3 δισ. λέβα σε σχέση με την αύξηση κατά 367 εκατομμύρια λέβα το 2006. Συνεπώς, τα δάνεια των νοικοκυριών για το 2007 ανήλθαν σε 12,3 δισ. λέβα. Από την άλλη, τα ενυπόθηκα δάνεια αυξήθηκαν κατά 67,4% φθάνοντας τα 5,9 δισ. λέβα.

5.7.1.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Δημογραφικά στοιχεία

Τα τελευταία 18 χρόνια ο πληθυσμός της Βουλγαρίας μειώνεται συνεχώς, φθάνοντας σήμερα τους 7.602.116 κατοίκους. Η μείωση του πληθυσμού οφείλεται κυρίως στη μετανάστευση του εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, τα τελευταία πέντε χρόνια το 2,4% του εργατικού δυναμικού εγκατέλειψε τη χώρα αναζητώντας εργασία σε άλλες χώρες. Η τάση αυτή δείχνει ότι ο πληθυσμός θα συνεχίσει να μειώνεται κατά 40.000 άνθρωποι το χρόνο.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα είναι η ηλικία του πληθυσμού. Μόνο το 13,8% του πληθυσμού αποτελείται από άτομα κάτω των 14 ετών, ενώ το 17,1% αποτελείται από άτομα άνω των 65 ετών. Η κατάσταση αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του εργατικού δυναμικού στο μέλλον. Το 2007, η μέση ηλικία του πληθυσμού ήταν 41,5 έτη, ο αναμενόμενος μέσος όρος ζωής ήταν 69,2 για τους άντρες και 76,3 έτη για τις γυναίκες.

Αποταμιεύσεις νοικοκυριών

Οι αποταμιεύσεις των ιδιωτών αυξήθηκαν κατά 29% από την προηγούμενη χρονιά. Τα νοικοκυριά παίρνουν συντηρητικές αποφάσεις όσον αφορά την κατανομή πλούτου. Περίπου το 50% των νοικοκυριών προτιμά να αποταμιεύει τα χρήματά του στις τράπεζες. Τα ποσά των καταθέσεων κυμαίνονται από 1.000 έως 2.500 λέβα, ενώ σημαντική αύξηση έχουν παρουσιάσει οι καταθέσεις πάνω από 50.000 λέβα, πράγμα πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη της οικονομίας.

Πολιτιστικές αντιλήψεις

Η πλειοψηφία του πληθυσμού ζει σε ιδιόκτητα σπίτια και διαμερίσματα. Οι κάτοικοι της Βουλγαρίας θεωρούν ότι η αγορά γης είναι από τις πιο ασφαλείς επενδύσεις. Συνεπώς, η Βουλγαρία συγκαταλέγεται στις χώρες με το υψηλότερο ποσοστό κατοχής γης.

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, περίπου το 91% των κατοίκων της χώρας διαθέτει το δικό του σπίτι.

5.7.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Αγορά ιδιοκτησίας και ο ρόλος του Internet

Η αγορά ακίνητης περιουσίας στη Βουλγαρία προσαρμόστηκε γρήγορα στην ολοένα και αυξανόμενη χρήση του Internet ως μέσο αγοραπωλησιών. Ήδη από τις αρχές του 2008 έχουν δημιουργηθεί ιστοσελίδες, από τις οποίες οι μεγαλύτερες και με τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα είναι: www.imot.bg και www.imoti.net με 30.000 επισκέπτες τη μέρα. Οι τοπικές εταιρείες ακίνητης περιουσίας προσπαθώντας να αυξήσουν τη ζήτηση, άρα και τα κέρδη τους, επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά στην χρήση του Internet. Κι αυτό γιατί βλέπουν ότι όλο και περισσότεροι πελάτες προτιμούν το Internet για τις αγορές τους, διότι γλιτώνουν χρόνο και χρήματα.

Αρχιτεκτονικά έργα

Η αρχιτεκτονική εξωτερικού χώρου έχει αλλάξει δραματικά τα τελευταία χρόνια. Στα αστικά κέντρα κυριαρχεί η μοντέρνα αρχιτεκτονική. Ο μοντέρνος σχεδιασμός, η προσέγγιση των μηχανικών και τα υλικά και τα μηχανήματα ανώτερης ποιότητας, συνέβαλαν στη μείωση του χρόνου κατασκευής και στην αύξηση της αποδοτικότητας. Το 2008, παρουσιάστηκαν τα πρώτα σχέδια για την κατασκευή όχι μόνο αρχιτεκτονικών έργων υψηλής τεχνολογίας, αλλά να είναι και φιλικά προς το περιβάλλον.

5.7.2 Ανάλυση PEST για τη Ρουμανία

5.7.2.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Κυβερνητική σταθερότητα

Η πολιτική κατάσταση στη Ρουμανία χαρακτηρίζεται για την αστάθειά της. Ο υψηλός βαθμός διάσπασης των πολιτικών κομμάτων οδηγεί σε συνασπισμό κυβερνήσεων, που το πρώτο τους μέλημα είναι η επιβίωσή τους. Η τωρινή κυβέρνηση της κεντροδεξιάς, αποτελείται από τη συμμαχία τεσσάρων κομμάτων, το Εθνικό Φιλελεύθερο Κόμμα με πρωθυπουργό της χώρας τον Tariceanu, το Δημοκρατικό Κόμμα με

πρόεδρο τον Basescu και δύο μικρότερα κόμματα, το Συντηρητικό Κόμμα και η Ένωση Ούγγρων Δημοκρατικών. Τον Απρίλιο του 2007, το κόμμα του Basescu αποκλείστηκε από τη συμμαχία και αυτό συντέλεσε σε μη αυτοδυναμία της κυβέρνησης και σε προκήρυξη νέων εκλογών.

Διεθνείς σχέσεις – Συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς

Μετά την πτώση του κομμουνιστικού καθεστώτος, το 1989, η Ρουμανία ακολούθησε μία πολιτική σύσφιξης σχέσεων με τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και τις χώρες της Ευρώπης. Το 1972, έγινε μέλος του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και της Παγκόσμιας Τράπεζας. Το 2004 η χώρα έγινε ενεργό μέλος του Ν.Α.Τ.Ο. (North Atlantic Treaty Organization) και από την 1^η Ιανουαρίου του 2007 είναι κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον, η χώρα είναι μέλος του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, των Ηνωμένων Εθνών, του Οργανισμού Παγκόσμιας Υγείας, της UNESCO, καθώς και σε περιφερειακούς οργανισμούς όπως την Πρωτοβουλία για τη Συνεργασία στη ΝΑ Ευρώπη και το Σύμφωνο Σταθερότητας για τη ΝΑ Ευρώπη. Επίσης, η Ρουμανία είναι ιδρυθέν μέλος στο Σύμφωνο για την Οικονομική Ανάπτυξη των Χωρών της Μαύρης Θάλασσας και ασκεί πιέσεις για τη σταθερότητα και τη συνεργασία των χωρών στην περιοχή. Σήμερα, η Ρουμανία είναι μέλος σε πάνω από 60 διεθνείς και περιφερειακούς οργανισμούς. Παράλληλα, διατηρεί καλές σχέσεις με τη Μέση Ανατολή και συγκεκριμένα με το Ισραήλ⁷.

Μέτρα κατά της διαφθοράς

Τον Ιούλιο του 2008, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έθεσε στη ετήσια έκθεσή της το θέμα για την αναδιάρθρωση του δικαστικού τομέα και τα μέτρα της χώρας κατά της διαφθοράς. Σύμφωνα με την έκθεση, η Ρουμανία έχει εν μέρει βελτιώσει την εικόνα της, αλλά εξακολουθεί να εμφανίζει προβλήματα όσον αφορά το ασταθές νομικό και θεσμικό της πλαίσιο. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καταδικάζει την κυβέρνηση ότι καθυστερεί να ερευνήσει και να λάβει μέτρα κατά της διαφθοράς.

Η στάση της κυβέρνησης απέναντι στους ξένους επενδυτές

Σταδιακά, η Ρουμανία γίνεται όλο και πιο φιλελεύθερη όσον αφορά τους κανονισμούς και τα κίνητρα προς τους ξένους επενδυτές. Το κυβερνών κόμμα ανανεώνει συνεχώς

⁷ www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35722.htm

τους νόμους και τις συνθήκες για τους ξένους επενδυτές, ώστε να διατηρήσει το ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας της χώρας. Τα κίνητρα που προσφέρει η χώρα στους ξένους επενδυτές είναι η ίση μεταχείριση με τους τοπικούς επενδυτές, η επιστροφή του κεφαλαίου και των κερδών στη μητρική χώρα και κατάργηση του περιορισμού συμμετοχής ξένου κεφαλαίου (π.χ. ένας ξένος επενδυτής μπορεί να ιδρύσει εξ ολοκλήρου μία δική του επιχείρηση). Ο φόρος εταιρικού και ιδιωτικού εισοδήματος είναι 16%, ο Φ.Π.Α. είναι 19%, ενώ ο Φ.Π.Α. για τα αγαθά πρώτης ανάγκης είναι 9%.

5.7.2.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Α.Ε.Π. (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν)

Το 2006, ένα χρόνο πριν την είσοδο της χώρα στην Ε.Ε., το Α.Ε.Π. της Ρουμανίας εμφάνισε σημαντική αύξηση κατά 7,9%. Το 2007, ο ρυθμός αύξησης του Α.Ε.Π. κυμάνθηκε στο 6,0%, λόγω της σημαντικής μείωσης της γεωργικής παραγωγής εξαιτίας της ξηρασίας που έπληξε τη χώρα το καλοκαίρι του 2007. Όμως, το 2008 εμφάνισε και πάλι σημαντική αύξηση και ανήλθε στο 6,5%.

Πληθωρισμός

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του πληθωρισμού παρουσίασε πτωτική πορεία μέσα στην τριετία 2004-2006 (2004: 11,9%, 2005: 9,0%, 2006: 6,6%). Παρά την αύξηση της ζήτησης στον τομέα των καυσίμων και τη συνέχιση των διψήφιων ρυθμών αύξησης των μισθών, το 2007 ο πληθωρισμός της Ρουμανίας έφτασε στο 4,9%. Όμως το 2008, επαληθεύτηκε η ανησυχία της Κεντρικής Τράπεζας της Ρουμανίας, καθώς ο πληθωρισμός ανήλθε σε 7,5%. Οι προβλέψεις για το 2009 και το 2010 είναι 7,0% και 5,0% αντίστοιχα⁸.

Ανεργία

Στη Ρουμανία, η ανεργία κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Πολωνία και η Ισπανία. Τα έτη 2007 και 2008, το ποσοστό ανεργίας κυμάνθηκε στο 4,1% (και τις δύο χρονιές). Αυτό οφείλεται κυρίως στη μετανάστευση του εργατικού δυναμικού της χώρας.

⁸ www.imf.org

Απασχόληση και επίπεδο μισθών

Το 29,5% του εργατικού δυναμικού της χώρας εργάζεται στον αγροτικό τομέα, το 31,4% στο βιομηχανικό και στον κατασκευαστικό τομέα και το 39,1% στον τομέα των υπηρεσιών. Ο μέσος μηνιαίος μισθός είναι €354, με υψηλότερο μισθό τα €1030 (μισθός των τραπεζικών υπαλλήλων) και κατώτερο τα €193 (μισθός των ξυλουργών).

Στις αρχές του 2008, πραγματοποιήθηκαν διαμαρτυρίες προς την κυβέρνηση από σωματεία εργαζομένων για την αύξηση του κατώτερου μισθού. Όμως, ο υπουργός Οικονομίας της χώρας τόνισε ότι η χώρα δεν έχει εκπληρώσει τα στόχους που είχε θέσει για τον πληθωρισμό και την παραγωγικότητα της χώρας και ότι μία πιθανή αύξηση των μισθών θα είναι καταστροφική για την οικονομία.

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Τα τελευταία χρόνια οι εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων αυξάνονται με σταθερούς ρυθμούς. Η ποιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της χώρας έχει βελτιωθεί σημαντικά, γι' αυτό η Ρουμανία ελκύει περισσότερους επενδυτές από κάθε άλλη χώρα της ΝΑ Ευρώπης. Το 2007, το 80% του συνόλου των κεφαλαίων που επενδύθηκαν στη χώρα (περίπου € 7 δισ.) προερχόταν από τις χώρες της Ευρώπης. Το 2008, οι συνολικές άμεσες ξένες επενδύσεις αυξήθηκαν σημαντικά και ανήλθαν στα €11 δισ.

5.7.2.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Δημογραφικά στοιχεία

Εκτός από τους Ρουμάνους με ποσοστό 89%, η δεύτερη μεγαλύτερη εθνοτική ομάδα είναι οι Ούγγροι με ποσοστό 7% του πληθυσμού και οι υπόλοιπες ομάδες είναι Ιταλοί, Γερμανοί και Ουκρανοί. Η έλλειψη ποικιλίας στη σύνθεση των εθνοτήτων οφείλεται στα περιοριστικά μέτρα που υπήρχαν όσον αφορά την είσοδο μεταναστών στη χώρα, τη χρονική περίοδο που το κομμουνιστικό κόμμα ήταν στην εξουσία. Εκτιμάται ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού (ο οποίος υπολογίζεται σε περίπου 22.000.000) είναι 0,136%, ο ρυθμός γεννήσεων είναι 10,61/1.000 και ο ρυθμός θνησιμότητας είναι 11,84/1.000. Ο αναμενόμενος μέσος όρος ζωής είναι 72,18 έτη. Η ηλικιακή σύνθεση της χώρας έχει ως εξής: 0-14 ετών: 15,6%, 15-64 ετών: 69,7% και 65 ετών και άνω:

14,7%. Ο πληθυσμός της Ρουμανίας αποτελείται από υψηλό ποσοστό νέων ανθρώπων, οι οποίοι γεννήθηκαν την περίοδο 1976-1980.

Νοικοκυριά

Ο μέσος όρος σε κάθε νοικοκυριό είναι 2,92 άτομα/οικογένεια. Οι δαπάνες σε τρόφιμα, ποτά και τσιγάρα υπολογίζονται στο 50% των συνολικών δαπανών των νοικοκυριών στη χώρα, ενώ οι βασικές τους δαπάνες, όπως το ενοίκιο, το νερό, το ρεύμα και τα καύσιμα υπολογίζονται στο 19,4% και οι δαπάνες για ένδυση και υπόδηση στο 6,2%.

Δείκτης ανθρώπινης ανάπτυξης (Human Development Index)

Ο δείκτης ανθρώπινης ανάπτυξης συνδυάζει μέτρα όπως η προσδοκώμενη διάρκεια ζωής, το επίπεδο μόρφωσης (το οποίο μετριέται με βάση το μέσο αριθμό των ετών εκπαίδευσης, γνώση ανάγνωσης και γραφής των ενηλίκων) και η ποιότητα ζωής (που μετριέται με βάση το εισόδημα και την ισοτιμία αγοραστικής δύναμης - purchasing power parity). Η βαθμολογία της Ρουμανίας είναι 0.813 και κατέχει την 60^η ανάμεσα σε 177 χώρες. Σε σχέση με τη Βουλγαρία, την Ουγγαρία, την Τσεχία, τη Σλοβακία και την Πολωνία, η Ρουμανία κατέχει υψηλότερη θέση.

5.7.2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Πληροφοριακή τεχνολογία

Στατιστικά στοιχεία έχουν δείξει ότι το 70% των Ρουμάνων δεν έχει τις βασικές γνώσεις ώστε να χειριστεί έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Στον εργασιακό χώρο δεν είναι πολύ διαδεδομένη η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς δεν ξεπερνά το 9,8%. Παρόλα αυτά, η Ρουμανία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά της πληροφοριακής τεχνολογίας (Information Technology) σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Το 2007, οι συνολικές δαπάνες της χώρας σε υπηρεσίες και προϊόντα πληροφοριακής τεχνολογίας ήταν \$1,3 δισεκατομμύρια και το 2012 αναμένεται να φτάσουν τα \$2 δισεκατομμύρια. Το ποσοστό χρήσης Internet είναι 23%, που είναι το χαμηλότερο από τις γειτονικές χώρες, όμως οι επενδύσεις στην "online" διαφήμιση το 2007, ξεπέρασαν τα €10 εκατομμύρια. Το 2008, το ποσοστό διείσδυσης στην τηλεφωνία ήταν 80%, το οποίο θεωρείται χαμηλό και όσον αφορά την ασύρματη πρόσβαση στο Internet μέσω κινητού τηλεφώνου, η χώρα κατέχει το ίδιο ποσοστό με τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες (4%).

Έρευνα και Ανάπτυξη

Η κυβέρνηση αυξάνει σταθερά τις δημόσιες δαπάνες για την Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A), οι οποίες φθάνουν το 0,7% του Α.Ε.Π. για το 2008, ενώ το 2010 αναμένεται να φθάσουν το 1% του Α.Ε.Π. Προσανατολίζεται σε τομείς όπως η πληροφοριακή τεχνολογία, οι προηγμένες τεχνολογίες, τα καινοτόμα προϊόντα και οι πρώτες ύλες για τη βιομηχανία, τη γεωργία, την υγεία, την ενέργεια και τα μέσα μεταφοράς, καθώς και στον τομέα της αειφόρου ανάπτυξης (π.χ. βιοτεχνολογία). Επίσης, ο πρωθυπουργός της χώρας δήλωσε ότι η κυβέρνηση θα στηρίξει οικονομικά τις ιδιωτικές εταιρείες που ασχολούνται με την E&A και δραστηριοποιούνται στη Ρουμανία.

5.7.3 Ανάλυση PEST για τη Σερβία

5.7.3.1 Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον

Κυβερνητική σταθερότητα

Στις αρχές του 2007 συγκροτήθηκε συνασπισμός μεταξύ τριών κομμάτων – του Δημοκρατικού Κόμματος, του Δημοκρατικού Κόμματος της Σερβίας και το G17+. Ο συνασπισμός αυτός κατέρρευσε το Μάρτιο του 2008, αφού προηγήθηκε η ανεξαρτησία του Κοσσόβου το Φεβρουάριο του 2008. Η νέα κυβέρνηση αποτελείται από το συνασπισμό επτά κομμάτων και κατέχει τις 128 από τις 250 θέσεις στη βουλή. Στην αντιπολίτευση βρίσκονται το Δημοκρατικό Κόμμα και το Ακροδεξιό Κόμμα της Σερβίας, τα οποία καταλαμβάνουν 108 θέσεις.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο της Σερβίας, η νέα κυβέρνηση θα εστιάσει στο Ευρωπαϊκό μέλλον της Σερβίας, στην αναστολή της ανεξαρτησίας του Κοσσόβου, στην ενδυνάμωση της εθνικής οικονομίας και στη λήψη μέτρων για τη διαφθορά και το έγκλημα⁹.

Σχέσεις με Διεθνείς Οργανισμούς

Η Σερβία είναι μέλος του Ο.Η.Ε. και του Οργανισμού για την Ασφάλεια και τη Συνεργασία στην Ευρώπη. Συμμετέχει ενεργά στα έργα του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και της Παγκόσμιας Τράπεζας. Επίσης, το 2003 η Σερβία έγινε μέλος στο

⁹ www.buyusa.gov/serbia/en/doing_business.html

Συμβούλιο της Ευρώπης. Όμως, η έκκληση της Σερβίας για τη συμμετοχή της στη Ευρωπαϊκή Ένωση δεν έγινε δεκτή, καθώς εκκρεμούν κάποιες υποχρεώσεις της απέναντι στην Επιτροπή Διεθνών Εγκλημάτων της Γιουγκοσλαβίας, για τα εγκλήματα και τις βιαιοπραγίες της κυβέρνησης Μιλόσεβιτς. Αν και έγιναν πολλές συλλήψεις και καταδικές τα τελευταία χρόνια, η τωρινή κατάσταση δεν επαρκεί για την είσοδο της χώρας στην Ε.Ε.

Κίνητρα για επενδύσεις και κανονισμοί

Το σερβικό κράτος προσπαθεί να δημιουργήσει ευνοϊκό κλίμα για επενδύσεις. Προσφέρει επιδοτήσεις για ξένες άμεσες επενδύσεις (κυρίως τις “Greenfield” και “Brownfield”, ως για στρατηγικές επιλογές επέκτασης) σε όλους τους κλάδους εκτός του εμπορίου, του τουρισμού και της γεωργίας. Οι επιχειρήσεις που επιδοτεί κυρίως είναι οι κατασκευαστικές εταιρείες, οι εταιρείες Έρευνας και Ανάπτυξης και οι τράπεζες, καθώς η φορολογία προς αυτές τις επιχειρήσεις είναι πιο ευνοϊκή.

Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας ανέρχεται στο 18%, εκτός από τα αγαθά πρώτης ανάγκης (ψωμί, φρούτα, γαλακτοκομικά κ.ά.), φάρμακα, εφημερίδες, εκπαιδευτικά βιβλία και βοηθήματα, υπηρεσίες ύδρευσης, αποχέτευσης, ηλεκτροδότησης και θέρμανσης, στα οποία ο Φ.Π.Α. ανέρχεται στο 8% (ΔΙΠΕΚ, 2006).

5.7.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Α.Ε.Π.

Το 2007 και το 2008 το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας κυμαίνονταν στο 7,5% και 7,0%, αντίστοιχα. Αν και η βελτίωση της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας είναι εμφανής, σύμφωνα με προβλέψεις του Ινστιτούτου Διεθνώς Οικονομικών Σπουδών της Βιέννης, τα επόμενα δύο χρόνια το Α.Ε.Π. θα μειωθεί στο 5%¹⁰.

Πληθωρισμός

Μετά τη σημαντική αύξηση του πληθωρισμού κατά 12,7% το 2006, το 2007 παρουσίασε σημαντική συρρίκνωση και διαμορφώθηκε στο 6,7%. Η σημαντική μείωση του πληθωρισμού οφείλεται κυρίως στην περιοριστική νομισματική πολιτική της

¹⁰ www.wiiw.ac.at/pdf/FC2_presse_eng.pdf

Κεντρικής Τράπεζας της Σερβίας (ΔΙΠΕΚ, 2006). Όμως, το 2008 ο πληθωρισμός της Σερβίας κυμάνθηκε σε υψηλά επίπεδα και διαμορφώθηκε στο 10,5%, κυρίως λόγω της αύξησης της τιμής των καυσίμων. Σύμφωνα με προβλέψεις, το 2009 και το 2010 αναμένεται να μειωθεί στο 10,0% και στο 8,0% αντίστοιχα.

Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Μετά από μία σημαντική αύξηση των άμεσων ξένων επενδύσεων οι οποίες ανήλθαν το 2006 σε περίπου \$4.3 δισ., το 2007 μειώθηκαν σημαντικά σε \$2.2 δισ. Αυτό οφείλεται στη μείωση του ρυθμού των ιδιωτικοποιήσεων λόγω των εκλογών και την εξαμηνιαία καθυστέρηση σύστασης αυτοδύναμης κυβέρνησης. Το 2008, οι Α.Ξ.Ε. ανήλθαν σε \$3.1 δισ., με κύριους επενδυτές τις εταιρείες ψηλής τεχνολογίας και τις τράπεζες¹¹.

Επιτόκια

Καθώς, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα αύξησε το επιτόκιο από 4% σε 4,25%, οι Ευρωπαϊκές τράπεζες περιλαμβάνουν αυτό το μέτρο στα δικά τους επιτόκια για τοπικά δάνεια. Επομένως, τα επιτόκια κυρίως για βραχυπρόθεσμα και στεγαστικά δάνεια (σε €), αναμένεται να αυξηθούν.

Ανεργία

Το 2007, η επίσημη ανεργία διαμορφώθηκε στο 29,9%, ενώ η ανεπίσημη ανέρχεται σε 20%. Αυτή η σημαντική διαφορά αποδίδεται στη μεγάλης έκτασης αδήλωτη («μαύρη») εργασία. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, τα 2/3 των απασχολούμενων εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, η προσφορά εργατικού δυναμικού είναι πολύ μεγάλη, καθώς μόνο το 50% του πληθυσμού της χώρας (ηλικίας 17-64) εργάζεται¹².

Μισθοί

Λόγω της θετικής επίδοσης της σερβικής οικονομίας, οι μισθοί αυξάνονται σταθερά τα τελευταία χρόνια. Το 2006, ο μέσος μισθός ήταν €401, το 2007 ανήλθε στα €490, ενώ το 2008 αυξήθηκε σημαντικά στα €560.

¹¹ www.buyusa.gov/serbia/en/doing_business.html

¹² www.oecd.org/dataoecd/48/59/40841888.pdf

5.10.3.3 Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον

Δημογραφικά στοιχεία

Ο πληθυσμός της Σερβίας είναι περίπου 7.600.000 και αποτελείται από Σέρβους (82.86%), από Ούγγρους (3.91%), από Βόσνιους, από Ιταλούς κ.ά. Εκτιμάται ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού είναι 0,1%, ο ρυθμός γεννήσεων είναι 12,10/1.000 και ο ρυθμός θνησιμότητας είναι 11,84 /1.000. Ο αναμενόμενος μέσος όρος ζωής είναι 75,1 έτη. Η μέση ηλικία έχει αυξηθεί στα 37,5 χρόνια, κι αυτό διότι πολλοί νέοι άνθρωποι φεύγουν στο εξωτερικό. Σύμφωνα με υπολογισμούς της Παγκόσμιας Τράπεζας, οι εισροές εμβασμάτων στη χώρα έφθασαν το 2006 το 17,7% του Α.Ε.Π., καθώς μισό εκατομμύριο Σέρβοι εργάζονται στο εξωτερικό, εκ των οποίων οι 100.000 βρίσκονται στη Γερμανία¹³.

Επίπεδο μόρφωσης εργατικού δυναμικού

Η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού της χώρας (περίπου 58%) έχει γνώσεις δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 11% έχει πανεπιστημιακές γνώσεις. Μέχρι στιγμής, το 4% των εργαζομένων λαμβάνει μέρος σε διάφορα προγράμματα για να αποκτήσει επιπλέον προσόντα.

Καταθέσεις Νοικοκυριών

Το 2007, η βελτίωση της ρευστότητας και της απόδοσης της οικονομίας, οδήγησαν σε αύξηση των εταιρικών καταθέσεων κατά 63,5%. Λόγω της καλύτερευσης των συνθηκών της ποιότητας ζωής και την εμπιστοσύνη στο τραπεζικό σύστημα της χώρας, οι καταθέσεις των νοικοκυριών αυξήθηκαν κατά 45,6%. Το ποσό των καταθέσεων ανήλθε στα RSD 428 δισ., εκ των οποίων το 90% περιλαμβάνει καταθέσεις σε ξένο νόμισμα.

5.7.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Έρευνα και Ανάπτυξη

Στη χώρα υπάρχουν ινστιτούτα ερευνών τα οποία συνεργάζονται με τον βιομηχανικό κλάδο, αλλά και με άλλα ινστιτούτα της Δυτικής Ευρώπης, των Η.Π.Α. και του Καναδά.

¹³ www.srbija.sr.gov.yu/pages/article.php

Πολλά από αυτά έχουν ιδιωτικοποιηθεί και χρηματοδοτούνται από ιδιωτικές εταιρείες. Εκτός από τα ινστιτούτα, τα πανεπιστήμια της χώρας έχουν πάρει πρωτοβουλίες για την εδραίωση της επιχειρηματικότητας και την ανάπτυξη στενών σχέσεων με ξένες βιομηχανίες για την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Αρχιτεκτονική - Κατασκευές

Ένας μεγάλος αριθμός επενδυτών στον κατασκευαστικό τομέα θεωρούν το Βελιγράδι ως την ελκυστικότερη αγορά για τις δραστηριότητές τους. Πολλές κατασκευαστικές εταιρείες επενδύουν σε συγκροτήματα κατοικιών, σε αθλητικές εγκαταστάσεις, σε εμπορικά κέντρα, σε εργοστάσια και στην αναπαλαίωση κτιρίων. Οι περιορισμοί που υπήρχαν παλαιότερα για την κατασκευή και την αναπαλαίωση κτιρίων στο κέντρο της πρωτεύουσας, τώρα έχουν καταργηθεί.

5.8 Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης

Σ' αυτή την ενότητα θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του τραπεζικού κλάδου των χωρών της ΝΑ Ευρώπης, όπου δραστηριοποιείται η Τράπεζα «Α» μέσω των θυγατρικών της εταιρειών. Για την ανάλυση του τραπεζικού κλάδου της Βουλγαρίας, της Ρουμανίας και της Σερβίας, θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter. Σύμφωνα με το M. Porter (1980), η δομή του κλάδου όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους κανόνες του ανταγωνισμού και τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Η ένταση των πέντε δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του κλάδου. Όσο πιο ισχυρές είναι οι δυνάμεις, τόσο πιο πολύ περιορίζονται οι επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές τους ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερη κέρδη.

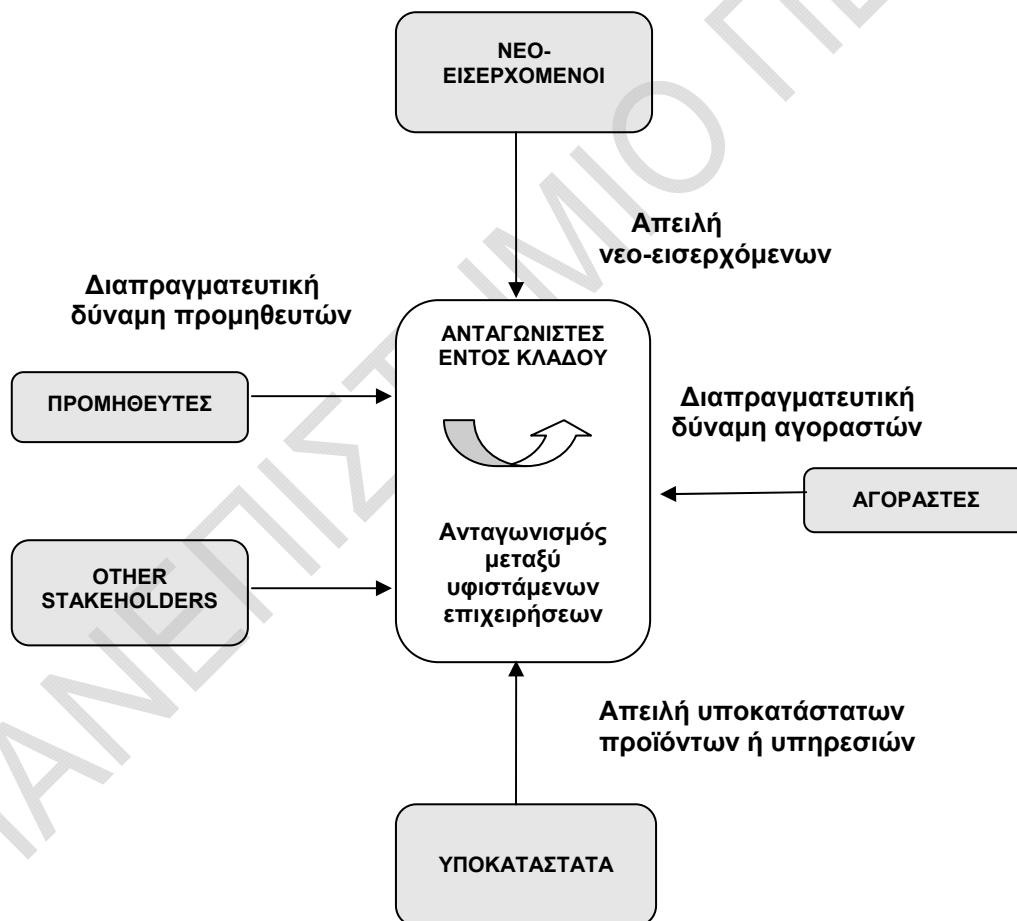
Παρόλο που ο Porter δίνει έμφαση σε πέντε δυνάμεις, υπάρχει και μία έκτη δύναμη, οι άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). Αυτή η δύναμη έχει προστεθεί στο υπόδειγμα του Porter, για να περιγράψει τη δύναμη που ασκούν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, τα εργατικά σωματεία, οι διεθνείς οργανισμοί και άλλες ομάδες που σχετίζονται με τον κλάδο.

Επομένως, οι δυνάμεις που θα εξετασθούν για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση του τραπεζικού κλάδου των χωρών της ΝΑ Ευρώπης είναι η εξής:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.
- Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Άλλες ομάδες ενδιαφερομένων (Other stakeholders)

Στο διάγραμμα 5.1, απεικονίζεται το τροποποιημένο υπόδειγμα του Michael Porter:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1
ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ Μ. PORTER



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2002

5.8.1 Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι κλάδοι με αποδόσεις κεφαλαίου υψηλότερες από το κόστος τους και με υψηλά περιθώρια κέρδους, αποτελούν πόλο έλξης για τις επιχειρήσεις. Ο τραπεζικός κλάδος των χωρών της ΝΑ Ευρώπης παρουσιάζει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης, οπότε οι νεοεισερχόμενοι επιδιώκουν να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς. Όμως, ο ανταγωνισμός είναι έντονος, καθώς έχουν εγκατασταθεί στην περιοχή ισχυρά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα από χώρες του εξωτερικού.

Επιπλέον, εμπόδια εισόδου για τις νέες τράπεζες αποτελούν ο κρατικός παρεμβατισμός και οι συνεχείς αλλαγές νομοθεσίας, καθώς πολλές φορές περιορίζουν την προσέλκυση μεγαλύτερων επενδύσεων. Για παράδειγμα, για ένα διάστημα η Εθνική Τράπεζα της Σερβίας σταμάτησε να εκδίδει άδειες λειτουργίας σε τραπεζικά ιδρύματα, με σκοπό τη στήριξη των κρατικών τραπεζών. Οι κρατικές τράπεζες αντιμετώπιζαν πολλά προβλήματα και η μόνη λύση που υπήρχε ήταν η πώλησή τους σε ξένες τράπεζες, μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης.

Οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τη διαφορετική κουλτούρα του προσωπικού. Το θέμα της επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικό, καθώς μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού δεν γνωρίζει την αγγλική γλώσσα. Επίσης, η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού από την τοπική αγορά, συνεπάγεται και κόστος εκπαίδευσης, ώστε οι εργαζόμενοι να ενστερνίζονται τις αξίες, τους σκοπούς και τις πολιτικές της επιχείρησης.

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την επέκταση στη ΝΑ Ευρώπη είναι υψηλές, καθώς οι επενδύσεις των τραπεζών δεν αφορούν μόνο τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό. Απαιτούνται κεφάλαια για τα αποθέματα, τις πιστώσεις των πελατών, αλλά και για δραστηριότητες μάρκετινγκ. Επίσης, η δημιουργία και η διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων απαιτεί την επένδυση μεγάλου κεφαλαίου και συνεπώς εμπόδιο εισόδου.

Παρόλα αυτά, οι ξένοι επενδυτές απολαμβάνουν τα ίδια δικαιώματα με τους εγχώριους επενδυτές. Ο φορολογικός συντελεστής και στις τρεις χώρες έχει μειωθεί σημαντικά, πράγμα το οποίο συνέβαλε στη θεαματική αύξηση της εισροής επενδυτικών κεφαλαίων. Επίσης, ο βαθμός ελκυστικότητας της για εισροή άμεσων ξένων επενδύσεων αυξήθηκε, ιδιαίτερα στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία, οι οποίες από το 2007 αποτελούν κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η απειλή εισόδου νέων τραπεζών στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία χαρακτηρίζεται ως μέτρια.

5.8.2 Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στην τραπεζική αγορά της Βουλγαρίας, της Ρουμανίας και της Σερβίας, δραστηριοποιούνται μερικά από τα πιο μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και στις τρεις χώρες. Πολλές επιχειρήσεις έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους στην περιοχή, άρα αναζητούν πηγές χρηματοδότησης, ο αριθμός του πληθυσμού είναι μεγάλος, ιδιαίτερα στη Ρουμανία. Επίσης, η ποιότητα ζωής των κατοίκων από τη μετάβαση και μετά έχει αλλάξει, άρα και οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους έχουν αλλάξει, όπως για παράδειγμα χρησιμοποιούν πιστωτικές κάρτες για τις αγορές τους και παίρνουν στεγαστικά δάνεια για την αγορά καλύτερων και μεγαλύτερων κατοικιών.

Στη Βουλγαρία δραστηριοποιούνται 30 τράπεζες, οι οποίες έχουν κατηγοριοποιηθεί από την Εθνική Τράπεζα της Βουλγαρίας σε τρεις ομάδες. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες όσον αφορά το ενεργητικό τους, το δεύτερο περιλαμβάνει τις υπόλοιπες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη Βουλγαρία και η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει τις ξένες τράπεζες που έχουν επεκταθεί μέσω των υποκαταστημάτων τους στη χώρα. Οι πέντε μεγαλύτερες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη Βουλγαρία είναι οι UniCredit Bulbank, DSK Bank, United Bulgarian Bank, Raiffeisenbank Bulgaria και Eurobank EFG Bulgaria και το μερίδιο αγοράς τους είναι 57,1%. Το 2008, το σύνολο του ενεργητικού του τραπεζικού κλάδου στη Βουλγαρία ανήλθε σε 69.6 δισ. λέβα, σημειώνοντας αύξηση κατά 17,7% σε σχέση με το 2007.

Στον τραπεζικό κλάδο της Ρουμανίας δραστηριοποιούνται 43 τράπεζες. Από αυτές, οι 28 είναι ξένης ιδιοκτησίας, οι Banca Transilvania, Banca Comercial Carpatica και Libra Bank είναι εγχώριες ιδιωτικές τράπεζες, οι CEC Bank και Eximbank είναι κρατικές τράπεζες και επιπλέον δραστηριοποιούνται και 10 τράπεζες ξένης ιδιοκτησίας μέσω υποκαταστημάτων. Οι χώρες με τη μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά της Ρουμανίας είναι η Ελλάδα με ποσοστό 22,4%, η Αυστρία με ποσοστό 18,4% και η Ολλανδία με 7,7%. Το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών με βάση το ενεργητικό τους, φθάνει το 54,3%, το μερίδιο αγοράς σε δάνεια είναι 53,7%, ενώ το μερίδιο αγοράς των συνολικών καταθέσεων είναι 53,91%.

Στην αγορά της Σερβίας δραστηριοποιούνται 34 τράπεζες, από τις οποίες οι 20 είναι ξένης ιδιοκτησίας, οι 6 είναι εγχώριες ιδιωτικές και οι 8 είναι κρατικές. Το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών με βάση το ενεργητικό τους, είναι 46,2%, το μερίδιο αγοράς σε δάνεια είναι 45,7% και το μερίδιο αγοράς των συνολικών καταθέσεων είναι 49,8%. Σύμφωνα με την Εθνική Τράπεζα της Σερβίας, το 2008 η πλειοψηφία των τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στον τραπεζικό κλάδο της Σερβίας ήταν ξένης ιδιοκτησίας και κατείχαν το 80% του ισολογισμού του κλάδου.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών δεν γίνεται μόνο με βάση τα προϊόντα που προσφέρουν, αλλά και με βάση την ποιότητα της εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση. Οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται και στις τρεις χώρες προσπαθούν να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς διαφοροποιώντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και δημιουργώντας συνεχώς νέα καταστήματα. Επομένως, ο ανταγωνισμός στη Βουλγαρία, στη Ρουμανία και στη Σερβία είναι υψηλός.

5.8.3 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Υποκατάστατα προϊόντα είναι εκείνα τα οποία μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία με τα προϊόντα του κλάδου, αλλά δεν ανήκουν στον κλάδο. Στις τρεις χώρες τις οποίες εξετάζουμε, τα υποκατάστατα προϊόντα των τραπεζικών υπηρεσιών είναι εταιρείες οι οποίες προσφέρουν συγκεκριμένες υπηρεσίες. Οι εταιρείες αυτές είναι εταιρείες παροχής πιστώσεων, ανταλλακτήρια συναλλάγματος, συνεταιριστικές πιστωτικές ενώσεις, οι οποίες δημιουργήθηκαν σε απομονωμένες περιοχές με βασικό σκοπό να χορηγούν δάνεια σε γεωργούς και ασφαλιστικές εταιρείες.

Όμως, παρά την ύπαρξη αρκετών υποκατάστατων προϊόντων, τα μερίδια αγοράς των παραπάνω επιχειρήσεων είναι χαμηλά. Άρα, οι τράπεζες δεν απειλούνται σε μεγάλο βαθμό από τα υποκατάστατα προϊόντα, καθώς οι πελάτες προτιμούν τη μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών τους. Επιπλέον, είναι γεγονός ότι η παραοικονομία δεν έχει εξαλειφθεί πλήρως στις χώρες αυτές, οπότε οι ιδιώτες (τοκογλύφοι) μπορούν να θεωρηθούν ως υποκατάστατα των τραπεζών.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και στις τρεις χώρες είναι χαμηλή, καθώς το ποσοστό πελατών που απευθύνεται στις παραπάνω εταιρείες είναι πολύ μικρό.

5.8.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι απαιτήσεις των αγοραστών αφορούν την τιμή του προϊόντος, την ποιότητα του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας και τη συνεχώς καλή εξυπηρέτηση. Τα νοικοκυριά και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις αγορές της Βουλγαρίας, της Ρουμανία και της Σερβίας, αποτελούν τους αγοραστές των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η διαπραγματευτική τους δύναμη, όσον αφορά τον αριθμό των τραπεζών, είναι μεγάλη, καθώς δραστηριοποιούνται 30 τράπεζες στη Βουλγαρία, 43 τράπεζες στη Ρουμανία και 34 στη Σερβία. Έτσι, οι επιλογές των αγοραστών για την κάλυψη των αναγκών τους είναι πολλές.

Επομένως, λόγω του μεγάλου αριθμού των τραπεζών στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, η κάθε τράπεζα εστιάζει στον τρόπο εξυπηρέτησης του κάθε πελάτη από το προσωπικό, στο περιβάλλον του καταστήματος και στην ταχύτητα ολοκλήρωσης των διαδικασιών. Ακόμη, οι τράπεζες κάνουν προσπάθειες για να αυξήσουν τον αριθμό προϊόντων ανά πελάτη, πράγμα το οποίο πραγματοποιείται με σταυροειδείς πωλήσεις. Έτσι, παρέχουν μία προνομιακή τιμολόγηση στους πελάτες τους σε σχέση με την τιμή της μεμονωμένης πώλησης προϊόντων.

Η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή είναι ισχυρή, καθώς ο όγκος των επενδύσεών τους είναι μεγάλος και συνεπώς αναζητούν πηγές χρηματοδότησης με τους καλύτερους δυνατούς όρους. Άρα, με βάση τα παραπάνω, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και στις τρεις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, είναι υψηλή.

5.8.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές θεωρούνται συνεργάτες των επιχειρήσεων, καθώς τους προμηθεύουν προϊόντα (ή υπηρεσίες) που τους είναι απαραίτητα για τη λειτουργία τους. Έτσι, λοιπόν, μπορούν να ασκήσουν πίεση και να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Οι προμηθευτές των τραπεζών στην περιοχή μπορεί να είναι είτε εγχώριοι είτε από τη χώρα προέλευσης της εκάστοτε τράπεζας που έχει επεκταθεί στη ΝΑ Ευρώπη. Τα υλικά και οι υπηρεσίες που παρέχουν στις τράπεζες είναι εξοπλισμός γραφείου,

τεχνολογική υποστήριξη, εκμάθηση διαφόρων προγραμμάτων, κατασκευή και συντήρηση δικτύων.

Οι περισσότερες τράπεζες συνεργάζονται με μικρό αριθμό προμηθευτών, επιλέγοντας εταιρείες που παρέχουν ολοκληρωμένες τεχνολογικές λύσεις. Παρόλα αυτά οι προμηθευτές δεν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς των μέγεθος των τραπεζών είναι μεγάλο και τα προϊόντα τους δεν παρουσιάζουν μεγάλη διαφοροποίηση.

Εκτός από τους παραπάνω προμηθευτές, μπορούμε να ορίσουμε ως προμηθευτές τους καταθέτες των τραπεζών. Όπως και οι προηγούμενοι προμηθευτές, οι καταθέτες των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στις τρεις χώρες της ΝΑ Ευρώπης (Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία), δεν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Κι αυτό διότι στις συγκεκριμένες χώρες υπάρχει μεγάλος αριθμός μικρο-καταθετών, οι οποίοι δεν επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία των τραπεζών. Ωστόσο, υπάρχει και ένας μικρός αριθμός μεγαλο-καταθετών, οι οποίοι διαπραγματεύονται υψηλότερα επιτόκια.

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και για τους τρεις κλάδους είναι μέτρια.

5.8.6 Άλλες ομάδες ενδιαφερομένων

Οι ομάδες ενδιαφερομένων περιλαμβάνουν τα εργατικά σωματεία, τα οποία έχουν μέτρια δύναμη ως προς τις τράπεζες και οι Διεθνείς Οργανισμοί, οι οποίοι με τις ενέργειές τους επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό τη λειτουργία των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή.

Μετά την είσοδο της Βουλγαρίας στην Ε.Ε., το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και η Παγκόσμια Τράπεζα, σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα της Βουλγαρίας, έκαναν σημαντικές προσπάθειες για τη βελτίωση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος της χώρας, την αναδιοργάνωση των θεσμών και την αναδιάρθρωση της δημοσιονομικής πολιτικής.

Το 2008, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης χρηματοδότησε τον τραπεζικό κλάδο της Ρουμανίας με \$133 εκατομ. για την ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της χώρας. Επιπλέον, χορήγησε δάνειο ύψους €2,9 δισ. σε δύο

τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην αγορά της Ρουμανίας, τη Banca Transilvania και την ATE Bank.

Ομοίως, το 2008, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης παρέιχε οικονομική βοήθεια στη Σερβία, με σκοπό την ενίσχυση του τραπεζικού και του κατασκευαστικού κλάδου. Επίσης, αποτελεί το μεγαλύτερο θεσμικό επενδυτή της χώρας, καθώς στα τέλη του 2008 ενέκρινε ένα δάνειο αξίας €1,2 δισ.

Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων χορήγησε δάνειο στη Σερβία ύψους €1,2 δισ. για τη χρηματοδότηση έργων του τραπεζικού, του εκπαιδευτικού, του ιατρικού κλάδου, αλλά και για έργα βελτίωσης του οδικού δικτύου. Επίσης, καθοριστικός ήταν ο ρόλος του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα της Σερβίας, για την αναδιοργάνωση του τραπεζικού συστήματος.

5.9 Όραμα – πρόταση αποστολής, στόχοι – σκοποί , πολιτικές

Όπως κάθε σύγχρονη επιχείρηση, έτσι και η Τράπεζα «Α» έχει το δικό της όραμα και αποστολή. Στόχος της να ενημερώσει τις ομάδες ενδιαφερομένων (πελάτες, εργαζομένους, μετόχους κ.ά.) σχετικά με το λόγο ύπαρξής της, την κατεύθυνσή της στο μέλλον και τον επιθυμητό της προορισμό.

Όραμα

Να καθιερωθεί ως τράπεζα πρώτης επιλογής στη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη, η οποία νοιάζεται και λειτουργεί με υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες, τους μετόχους, τους εργαζομένους της και την κοινωνία.

Πρόταση αποστολής

Να συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία σε Ελλάδα και εξωτερικό, μέσα από μια σειρά ενεργειών, όπως την προσφορά καινοτόμων και ποιοτικών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, την επένδυση στη σύγχρονη τεχνολογία, τη στήριξη του ανθρώπινου δυναμικού και της κοινωνίας και τη δημιουργία αξίας στους μετόχους.

Για να πραγματοποιήσει το όραμα και την αποστολή της, η Τράπεζα «Α», έχει θέσει μια σειρά από στόχους. Οι στόχοι δηλώνουν τα αποτελέσματα που επιθυμεί να έχει η

επιχείρηση, χωρίς όμως να προσδιορίζουν τη χρονική στιγμή ή το ποσοστό αύξησης αυτών των αποτελεσμάτων. Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης, παρουσιάζονται οι στόχοι της τράπεζας, καθώς οι σκοποί της δεν αναφέρονται πουθενά και η ίδια η τράπεζα δεν θέλει (δικαιολογημένα) να τους γνωστοποιήσει στο ευρύ κοινό.

Στόχοι

- Η ανάπτυξη παρουσίας στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης με εξαγωγή του εγχώριου επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου.
- Να ανέλθει στην πρώτη θέση της εγχώριας αγοράς χορηγήσεων προς μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.
- Να διατηρήσει τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και κερδοφορίας.
- Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Η πελατοκεντρική οργανωτική δομή.
- Η πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης.
- Η διαρκής βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών σε συνδυασμό με τη χρήση νέων τεχνολογιών.
- Η προσέλκυση νέων καταθέσεων.

Οι στρατηγικές που έχει επιλέξει η τράπεζα για να πετύχει την αποστολή και τους στόχους της, παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα. Η Τράπεζα «Α» έχει υιοθετήσει ορισμένες πολιτικές για την παροχή πληροφοριών στα στελέχη της, ώστε μέσα από τη λήψη αποφάσεων, να στηρίζουν την αποστολή, τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης.

Πολιτικές της Τράπεζας «Α»

- Η ανάπτυξη προηγμένων μοντέλων στα πλαίσια της Προσέγγισης Εσωτερικών Διαβαθμίσεων, για την αξιολόγηση του πιστωτικού κινδύνου.

- Η υιοθέτηση της δομής της μητρικής τράπεζας για τη Διαχείριση Κινδύνων, από όλες τις θυγατρικές τράπεζες στο εξωτερικό. Ο έλεγχος των πιστοδοτικών κριτηρίων και η παρακολούθηση της ποιότητας των δανειακών χαρτοφυλακίων γίνονται σύμφωνα με τις αρχές και τις μεθόδους της μητρικής τράπεζας. Επίσης, με απόφαση της μητρικής τράπεζας αναθεωρήθηκε η πολιτική προβλέψεων για τις θυγατρικές, σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα.
- Εφαρμογή του συστήματος Moody's Risk Advisor - MRA για την αξιολόγηση πελατών Τραπεζικής Επιχειρήσεων στις θυγατρικές της Τράπεζας «Α» στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία.
- Πάγια πολιτική της τράπεζας αποτελεί η προστασία των συμφερόντων και την ίση μεταχείριση των μετόχων.
- Η επαρκής και έγκαιρη δημοσιοποίηση των πληροφοριών που αφορούν χρηματοοικονομικές, οργανωτικές και διοικητικές συναλλαγές.
- Η συστηματική επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του.
- Η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί καθήκον για την Τράπεζα «Α». Το 2003, θέσπισε το Πρόγραμμα Περιβαλλοντικής Πολιτικής, το οποίο αποσκοπεί στη μείωση των επιπτώσεων στο περιβάλλον, είτε αυτές οι επιπτώσεις είναι άμεσες, δηλαδή αυτές που απορρέουν από την καθημερινή λειτουργία των εγκαταστάσεων της τράπεζας είτε έμμεσες, δηλαδή αυτές που απορρέουν από τη σχέση με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

5.10 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης όσον αφορά τη γενική στάση της απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της και τη διοίκηση των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της. Για την εξέταση της επιχειρησιακής στρατηγικής της Τράπεζας «Α», αναλύεται η στρατηγική κατεύθυνσης, σύμφωνα με την οποία μία επιχείρηση αποφασίζει το γενικό προσανατολισμό που θα ακολουθήσει. Οι

προσανατολισμοί που μπορεί να επιλέξει μία επιχείρηση είναι τρεις: η στρατηγική ανάπτυξης, η στρατηγική σταθερότητας και η στρατηγική περισυλλογής.

Από τις προηγούμενες ενότητες του κεφαλαίου, συμπεραίνεται ότι η Τράπεζα «Α» από την ίδρυσή της έως και σήμερα ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξή της πραγματοποιείται τόσο εξωτερικά, με εξαγορές και συγχωνεύσεις σε Ελλάδα και εξωτερικό, όσο και εσωτερικά, μέσω της συνεχούς αύξησης δημιουργίας νέων καταστημάτων, αλλά και της ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Όσον αφορά τη διεθνή επέκταση στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης, η στρατηγική ανάπτυξης που ακολούθησε η τράπεζα είναι η οριζόντια ολοκλήρωση. Η τράπεζα πραγματοποίησε μια σειρά από εξαγορές τοπικών τραπεζών, οι οποίες κατείχαν σημαντικά μερίδια αγοράς στις χώρες όπου δραστηριοποιούνταν.

Πιο συγκεκριμένα, η Τράπεζα «Α» εισήλθε στην αγορά της Βουλγαρίας το 2002, με την απόκτηση του 43% του κεφαλαίου της βουλγαρικής τράπεζας «Β». Αργότερα το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 99,65% και σήμερα, η Τράπεζα «Β» βρίσκεται ανάμεσα στις τρεις κορυφαίες τράπεζες της Βουλγαρίας. Διαθέτει ένα δίκτυο 231 καταστημάτων και 17 επιχειρηματικών κέντρων και απασχολεί 3.000 άτομα.

Στην αγορά της Ρουμανίας εισήλθε το 2000, με την απόκτηση του 19,25% της Ρουμανικής τράπεζας «Ρ». Μετά από δύο χρόνια η ρουμανική τράπεζα ιδιωτικοποιήθηκε πλήρως με βασικό μέτοχο την Τράπεζα «Α», η οποία αύξησε το ποσοστό της στο 84,72%. Διαθέτει ένα δίκτυο 293 καταστημάτων και 19 επιχειρηματικών κέντρων και το μερίδιο αγοράς της είναι 4,9%.

Στην αγορά της Σερβίας, ξεκίνησε να δραστηριοποιείται από το 2003 με την εξαγορά του 68% της σερβικής τράπεζας «Σ1». Μετά από ένα χρόνο το ποσοστό της αυξήθηκε σε 97,5%. Το 2006, η Τράπεζα «Α» εξαγόρασε εξ ολοκλήρου κι άλλη σερβική τράπεζα, την Τράπεζα «Σ2», με κύριο στόχο την αύξηση του δικτύου καταστημάτων της στην περιοχή και συνεπώς την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Οι δύο τράπεζες συγχωνεύτηκαν και η νέα τράπεζα μετονομάστηκε σε Τράπεζα «Σ». Διαθέτει ένα δίκτυο 123 καταστημάτων και 11 κέντρων για την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων.

Η Τράπεζα «Α» επέλεξε αρχικά να επεκταθεί στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης μέσω εξωτερικής ανάπτυξης, δηλαδή μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Στη συνέχεια αποφάσισε να επεκταθεί μέσω εσωτερικής ανάπτυξης, διευρύνοντας το δίκτυο

καταστημάτων της με τη δημιουργία νέων καταστημάτων και στις τρεις χώρες. Μ' αυτό τον τρόπο, η Τράπεζα «Α» αύξησε το δίκτυο των καταστημάτων της και των επιχειρηματικών της κέντρων είτε εξαγοράζοντας ήδη υπάρχουσες τράπεζες, είτε δημιουργώντας τα εκ νέου. Έτσι, επιδιώκει τη συνεχή αύξηση των μεριδίων αγοράς της σε Ελλάδα και Ευρώπη, έτσι ώστε να κατέχει ηγετική θέση στις αγορές όπου δραστηριοποιείται.

Όσον αφορά την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, η τράπεζα δημιουργεί συνεχώς νέα προϊόντα – υπηρεσίες, που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της. Για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στους πελάτες της και την ελαχιστοποίηση των λειτουργικών ζημιών, η Τράπεζα «Α» έχει αναπτύξει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας για να περιγράψει τη μεθοδολογία των λειτουργικών της διαδικασιών. Στόχος της είναι να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα των μετόχων της, να ικανοποιήσει τους πελάτες της και να συμβάλει στην εξέλιξη των εργαζομένων της.

Στις λειτουργικές δραστηριότητες της τράπεζας, οι οποίες είναι πιστοποιημένες βάσει του Διεθνούς Προτύπου ISO 9001:2008, περιλαμβάνονται η κίνηση κεφαλαίων και τα συστήματα πληρωμών μέσω swift/telex, το margin bank παραγωγών, ο τομέας τεχνολογίας και συστημάτων (Helpdesk, Τομέας Υποστήριξης Χρηστών), οι υπηρεσίες θεματοφυλακής και μετοχολογίου, η δραστηριότητα προσλήψεων, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο τομέας προμηθειών, η δραστηριότητα διαχείρισης αρχείου και η διαχείριση παραπόνων πελατών.

Επίσης, η τράπεζα έχει αναπτύξει μια σειρά πράσινων τραπεζικών προϊόντων, τα οποία στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος. Το 2008 εκδόθηκαν 27.126 νέες πιστωτικές κάρτες Visa WWF, ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό πιστωτικών καρτών σε 66.681. Μέσω της κάρτας Visa WWF δόθηκε στο WWF Ελλάς, το συνολικό ποσό των €206.917 για την υποστήριξη του έργου περιβαλλοντικής προστασίας που υλοποιεί ο Μη Κυβερνητικός Οργανισμός.

Από το 2007, η Διεύθυνση Τραπεζικής Επιχειρήσεων παρέχει μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση του κόστους της επένδυσης και κεφάλαιο κίνησης, καθώς και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε υποψήφιους επενδυτές στο χώρο των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και ειδικότερα στα φωτοβολταϊκά συστήματα.

Παράλληλα, η Διεύθυνση Επαγγελματικής Πίστης προσφέρει σε επαγγελματίες και επιχειρήσεις «πράσινα» προϊόντα, όπως δάνεια για αγορά περιβαλλοντικά φιλικού εξοπλισμού για στεγνοκαθαριστήρια, για την απόκτηση ταξί και λεωφορείων φιλικών προς το περιβάλλον και δάνεια για εγκατάσταση εξοπλισμού φυσικού αερίου.

5.11 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική είναι η στρατηγική που ακολουθεί μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, προκειμένου να ανταγωνιστεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς και να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Υπάρχουν τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές οι οποίες είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση σε ένα τμήμα της αγοράς.

Η Τράπεζα «Α» ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς αναπτύσσει συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες, προσφέροντας μία ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών. Για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων της και διαφοροποιεί τα προϊόντα της, ώστε να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών της.

Οι θυγατρικές εταιρείες της Τράπεζας «Α» στη ΝΑ Ευρώπη, εξετάζονται ξεχωριστά, καθώς η κάθε μία αποτελεί μία Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα, η οποία ανταγωνίζεται σε διαφορετική αγορά. Παρόλα αυτά, οι θυγατρικές εταιρείες της Τράπεζας «Α», ακολουθούν την ίδια ανταγωνιστική στρατηγική, τη στρατηγική διαφοροποίησης, αλλά ταυτόχρονα είναι προσεκτικές όσον αφορά τη διαχείριση του κόστους.

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι τραπεζικές και άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που παρέχει η Τράπεζα «Α».

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΙΔΙΩΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

- Καταναλωτική Πίστη
- Στεγαστική Πίστη
- Επαγγελματική Πίστη

ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Χρηματοδότηση Μεγάλων Επιχειρήσεων
- Χρηματοδότηση Μεσαίου Μεγέθους Επιχειρήσεων
- Χρηματοδότηση Ναυτιλίας
- Χρηματοδοτική Μίσθωση
- Factoring

ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑΓΟΡΑΣ

- Επενδυτική Τραπεζική
- Χρηματιστηριακές Εργασίες
- Διαχείριση Διαθεσίμων

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

- Αμοιβαία Κεφάλαια
- Ασφαλιστικές Εργασίες
- Διαχείριση Χαρτοφυλακίων
- Private Banking

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Υπηρεσίες Θεματοφυλακής
- Υπηρεσίες Διατραπεζικών Σχέσεων και Πληρωμών
- Υπηρεσίες Έκδοσης και Διαχείρισης Μισθοδοσίας
- Real Estate
- Υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου
- Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής και Διαδικτύου

ΔΙΚΤΥΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Το 2008, το Δίκτυο Retail Banking στην Ελλάδα διευρύνθηκε με τη δημιουργία νέων καταστημάτων, ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό των καταστημάτων και σημείων εξυπηρέτησης σε 437. Το 26% των καταστημάτων έχει λιγότερα από τέσσερα χρόνια λειτουργίας και κατάφερε το 2008 να αποπληρώσει τη συνολική επένδυση κατασκευής του.

Ο βασικός στόχος της Τράπεζας «Α», είναι να προσφέρει στους πελάτες της άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Γι' αυτό το λόγο, έχει αναπτύξει καινοτόμα εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης, όπως οι εισπρακτικές μηχανές (APS), τα ATMs, τα σημεία self-service εξυπηρέτησης (SSET), η τηλεφωνική εξυπηρέτηση Phone Banking, καθώς και το ανεπτυγμένο σύστημα τηλεφωνικών πωλήσεων.

Στο τέλος του 2008 το δίκτυο ATMs ανήλθε συνολικά στα 852 μηχανήματα, ενώ τα Κέντρα Αυτόματων Πληρωμών (APS) ανήλθαν στα 497 μηχανήματα. Το Phone Banking της τράπεζας θεωρείται το μεγαλύτερο και πιο σύγχρονο τραπεζικό call center στην Ελλάδα, καθώς το 2008 εξυπηρέτησε περίπου 3.100.000 κλήσεις και πρόσφερε το μεγαλύτερο αριθμό εγχρήματων και πληροφοριακών συναλλαγών στην αγορά. Λειτουργεί εδώ και έξι χρόνια στην ελληνική αγορά και έχει βραβευτεί πέντε φορές ως το καλύτερο “Large Call Center” στην Ελλάδα για τις ποιοτικές τηλεφωνικές υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της. Στο εξωτερικό, το Δίκτυο Retail Banking ανήλθε σε 1.144 καταστήματα και σημεία εξυπηρέτησης και συνεχίζει την αυξητική πορεία του, με στόχο την προσέλκυση νέων πελατών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των ήδη υπαρχόντων.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Καθώς εξετάσαμε την επιχειρηματική – ανταγωνιστική στρατηγική της Τράπεζας «Α», στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιορίσουμε την πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας «Α» είναι το δίκτυο καταστημάτων της. Η συνεχής επέκταση και δημιουργία νέων καταστημάτων σε Ελλάδα και εξωτερικό και η αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων της τράπεζας, έχουν ως βασικό στόχο να διευκολύνουν την εξυπηρέτηση των πελατών, με την υιοθέτηση καλύτερων και την ταχύτερων μέσων. Από την άλλη μεριά, λόγω της παγκοσμιοποίησης και του ηλεκτρονικού εμπορίου ο ανταγωνισμός στους τραπεζικούς κλάδους διεθνώς είναι έντονος, καθώς υπάρχουν πολλές τράπεζες που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες και προσπαθούν συνεχώς να τις βελτιώνουν. Έτσι, η Τράπεζα «Α» θα πρέπει να αναπτύσσει συνεχώς νέες τεχνολογίες και να βρίσκει εναλλακτικούς τρόπους εξυπηρέτησης ώστε να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της και να προσπαθεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

5.12 Μελλοντικά σχέδια

Τα μελλοντικά σχέδια της Τράπεζας «Α» είναι η ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης και η περαιτέρω βελτίωση των δεικτών κεφαλαιακής επάρκειας όλων των διαβαθμίσεων, η συνετή διαχείριση της ρευστότητας και την προσέλκυση νέων καταθέσεων, η ενίσχυση της οργανικής της κερδοφορίας, ο αυστηρός και αποτελεσματικός έλεγχος των κινδύνων και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου, η μείωση του λειτουργικού κόστους σε όλα τα επίπεδα και η στήριξη των πελατών (επιχειρήσεων και νοικοκυριών).

Παράλληλα, η τράπεζα θα συνεχίσει να συμβάλει στη σταθεροποίηση των οικονομιών της ΝΑ Ευρώπης, των οποίων οι προοπτικές μακροπρόθεσμης ανάπτυξης παραμένουν θετικές. Σε μια δύσκολη περίοδο όπου η διεθνής κρίση βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη, εγκυμονώντας αβεβαιότητα και απρόβλεπτες εξελίξεις, ο κύριος στόχος της τράπεζας είναι η διασφάλιση της ισχυρής θέσης της και των μακροπρόθεσμων προοπτικών της. Επιπλέον, η εδραίωση της καθημερινής εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες και τους μετόχους μας και η συνεχής ανάπτυξη σε Ελλάδα και εξωτερικό αποτελούν το βασικό μέλημα του Ομίλου.

Για να πετύχει τα παραπάνω, η τράπεζα θέτει αντικειμενικούς στόχους, ανάλογα με την περίπτωση, και μέσα από την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών σε συνδυασμό με τις ικανότητές, τα μέσα και τις ισχυρές βάσεις που διαθέτει, επιδιώκει να τους πετύχει. Για την αντιμετώπιση των αντίξων συνθηκών που επικρατούν στην παγκόσμια οικονομία και στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, η τράπεζα βασίζεται στην αξιοποίηση της μαχητικότητας και του επαγγελματισμού του ανθρώπινου δυναμικού της.

Επίσης, θεωρεί καθήκον της να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τις εξελίξεις, προσαρμόζοντας έγκαιρα το επιχειρηματικό της πλάνο, με σκοπό την ισχυροποίηση της θέσης της σε Ελλάδα και εξωτερικό προς όφελος των μετόχων, των πελατών και του ανθρώπινου δυναμικού της.

Ελληνική Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, (2002).
- ΔΙΠΕΚ Σερβίας (Πρεσβεία της Ελλάδος στο Βελιγράδι – Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων), *Η οικονομία της Σερβίας και οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με την Ελλάδα*, (2006).
- Ετήσιος Απολογισμός της Τράπεζας «Α»
- Χυτήρης Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2001).

Ξένη Βιβλιογραφία 5^{ου} Κεφαλαίου

- Annual Report of Bank «B», Βουλγαρία
- Annual Report of Bank «P», Ρουμανία
- Porter M. E., *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, (1985).
- Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, (1980)
- Wheelen T. L. & Hunger D. J., *Concepts in Strategic Management and International Policy*, 11th Edition, Pearson International Edition, (2008).

Ιστοσελίδες

- www.bnro.ro
- www.buyusa.gov/serbia/en/doing_business.html
- www.nbb.bg
- www.imf.org
- www.nbs.yu
- www.nsi.bg/KeyInd_e/KeyInd2008-04.pdf
- www.oecd.org/dataoecd/48/59/40841888.pdf
- www.srbija.sr.gov.yu/pages/article.php
- www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35722.htm
- www.wiiw.ac.at/pdf/FC2_presse_eng.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει μία ανασκόπηση των βασικότερων σημείων της εργασίας και θα παρουσιαστούν τα τελικά συμπεράσματα. Τα κύρια σημεία της εργασίας είναι η απεικόνιση των στρατηγικών που επιλέγουν οι επιχειρήσεις για να επεκταθούν στο εξωτερικό, όπου στη συγκεκριμένη εργασία εννοούμε τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε το μακρο-οικονομικό περιβάλλον πέντε χωρών της ΝΑ Ευρώπης (Αλβανία, Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ., Ρουμανία, Σερβία), καθώς και το τραπεζικό σύστημα της κάθε χώρας από την περίοδο της μετάβασης έως και σήμερα. Έπειτα, έγινε λόγος για την επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων και τραπεζών στην περιοχή και οι στρατηγικές επιλογές που ακολούθησαν. Τέλος, επιχειρήθηκε η παρουσίαση μιας μελέτης περίπτωσης ελληνικής τράπεζας, η οποία επεκτάθηκε στην περιοχή. Στη μελέτη περίπτωσης, απεικονίζεται η παρούσα κατάσταση της τράπεζας, τα οικονομικά της στοιχεία σε Ελλάδα και ΝΑ Ευρώπη, το ανθρώπινο δυναμικό της, η εταιρική διακυβέρνηση που εφαρμόζει και η κοινωνική της υπευθυνότητα. Ακόμη, πραγματοποιήθηκε ανάλυση PEST για τις τρεις χώρες που δραστηριοποιείται η τράπεζα (Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία) και ανάλυση του τραπεζικού κλάδου της κάθε χώρας και παρουσιάστηκαν οι στρατηγικές που ακολούθησε η τράπεζα σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια, οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης έχουν βρεθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά και των ξένων επιχειρήσεων, καθώς επενδυτικές ροές από το εξωτερικό κατευθύνονται στην περιοχή. Παρά το μη ευνοϊκό κλίμα που επικρατεί στην παγκόσμια οικονομία, αναμένεται ότι οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης θα συνεχίσουν να προσελκύουν σημαντικές ξένες επενδύσεις και να έχουν ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Οι λόγοι που οι ελληνικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να επεκτείνονται στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης είναι οι εξής:

- Η ένταξη της Βουλγαρίας και Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η σταδιακή υιοθέτηση του Ευρώ στις συναλλαγές τους, καθώς και η επικείμενη ένταξη της Σερβίας, η οποία βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις για την είσοδό της.
- Η γεωγραφική εγγύτητα της Ελλάδας με τις χώρες της Βαλκανικής που επιτρέπει τη μεταφορά προϊόντων με χαμηλότερο κόστος.

- Το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και ανθρώπινου δυναμικού που κυμαίνεται σε επίπεδα 30-70% χαμηλότερα από τις χώρες της Δυτικής Ευρώπης.
- Το μέγεθος της αγοράς, το οποίο επιτρέπει στις ελληνικές επιχειρήσεις να απευθυνθούν σε μια αγορά με πληθυσμό πολλαπλάσιο της Ελλάδας.
- Η ύπαρξη συμφωνιών ελευθέρου εμπορίου που διευκολύνουν τις εμπορικές συναλλαγές.
- Η δυνατότητα των επιχειρήσεων για επανεξαγωγή των κερδών τους.
- Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και συνεπώς, η αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης.
- Οι συνεχείς διαρθρωτικές αλλαγές, οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις και η σταδιακή αναδιοργάνωση του τραπεζικού τομέα.
- Η πραγματοποίηση σημαντικών έργων για τη βελτίωση των υποδομών.
- Η συνεχής αύξηση των εισροών των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων.

Η στρατηγική που επέλεξαν αρχικά οι ελληνικές επιχειρήσεις για να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στην περιοχή, ήταν η εξαγωγή προϊόντων, καθώς η συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή δεν απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών κεφαλαίων για δημιουργία εγκαταστάσεων σε μια άλλη χώρα, άρα μειώνεται το ρίσκο της επένδυσης. Όμως, μετά την έναρξη ιδιωτικοποιήσεων των τοπικών επιχειρήσεων στην περιοχή, οι ελληνικές επιχειρήσεις επέλεξαν τις εξαγορές ή τις συγχωνεύσεις με τις εγχώριες επιχειρήσεις. Έτσι, από το 1996 και μετά η παρουσία των ελληνικών επιχειρήσεων έγινε πιο έντονη στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης. Εκτός από τις εξαγορές εγχώριων επιχειρήσεων, οι ελληνικές επιχειρήσεις επεκτάθηκαν στην περιοχή δημιουργώντας νέες επιχειρήσεις, προσδοκώντας να αποκτήσουν ισχυρή θέση στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης.

Όσον αφορά τις ελληνικές τράπεζες, αρχικά επεκτάθηκαν στην περιοχή για να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους, δηλαδή τις ελληνικές επιχειρήσεις που επεκτάθηκαν στη περιοχή. Έτσι, ορισμένες ελληνικές τράπεζες άνοιξαν κάποια υποκαταστήματα σε επιλεγμένα σημεία και χώρες για τις ανάγκες των πελατών τους. Μετά όμως από ένα χρονικό διάστημα ανακάλυψαν ότι οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης αποτελούν «παρθένες» αγορές με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Οι στρατηγικές επιλογές τους ήταν κυρίως εξαγορές εγχώριων τραπεζών και συγχωνεύσεις κυρίως με ιδιωτικές εγχώριες τράπεζες.

Επομένως, οι ελληνικές τράπεζες δεν δραστηριοποιούνται πλέον για να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα των πελατών τους και η στρατηγική τους είναι να

διεισδύσουν στην περιοχή, πραγματοποιώντας μεγάλες επενδύσεις, ώστε να αποκτήσουν σημαντικά μερίδια αγοράς.

Η επιχειρησιακή στρατηγική της Τράπεζας «Α» για την περιοχή της ΝΑ Ευρώπης είναι η στρατηγική ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση. Οι στρατηγικές επιλογές που ακολούθησε ήταν οι εξαγορές εγχώριων τραπεζών (εξωτερική ανάπτυξη) σε Βουλγαρία, Ρουμανία και Σερβία και στη συνέχεια η διεύρυνση του δικτύου της με τη δημιουργία νέων καταστημάτων (εσωτερική ανάπτυξη).

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκύπτει ότι και οι τρεις χώρες έχουν σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης, αλλά θα πρέπει να βελτιωθούν σε ορισμένους τομείς. Οι χώρες χαρακτηρίζονται από πολιτική αστάθεια, με τη Σερβία να κινείται σε τροχιά σύγκρουσης με την Ευρώπη για το θέμα του Κοσσόβου, εξέλιξη η οποία μπορεί να καθυστερήσει την είσοδό της στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και την ανάπτυξη της οικονομίας της. Παρόλα αυτά, η Σερβία προσπαθεί να δημιουργήσει ευνοϊκό κλίμα για τους ξένους επενδυτές, καθώς το 2008 οι Α.Ξ.Ε. ανήλθαν σε \$3.1 δισ., με κύριους επενδυτές τις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας και τις τράπεζες.

Η οικονομική δραστηριότητα της Βουλγαρίας παρουσιάζει σημάδια βελτίωσης με το ΑΕΠ να διατηρείται σε σταθερά επίπεδα. Οι αποταμιεύσεις των ιδιωτών αυξήθηκαν κατά 29% σε σχέση με το 2007 με τα ποσά των καταθέσεων να κυμαίνονται από 1.000 έως 2.500 λέβα. Επίσης, σημαντική αύξηση έχουν παρουσιάσει και οι καταθέσεις πάνω από 50.000 λέβα, πράγμα το οποίο συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Η πολιτική κατάσταση στη Ρουμανία χαρακτηρίζεται για την αστάθειά της λόγω του υψηλού βαθμού διάσπασης των πολιτικών κομμάτων. Επίσης, ένα πολύ σημαντικό θέμα που απασχολεί την Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι η αναδιάρθρωση του δικαστικού τομέα και τα μέτρα της χώρας κατά της διαφθοράς. Όσον αφορά τα επενδυτικά κίνητρα που παρέχει, η Ρουμανία γίνεται όλο και πιο φιλελεύθερη όσον αφορά τους κανονισμούς και τα κίνητρα προς τους ξένους επενδυτές, γι' αυτό και ελκύει περισσότερους επενδυτές από κάθε άλλη χώρα της ΝΑ Ευρώπης.

Ο τραπεζικός κλάδος των χωρών της ΝΑ Ευρώπης παρουσιάζει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης, οπότε οι νεοεισερχόμενοι επιδιώκουν να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς. Όμως, ο ανταγωνισμός είναι έντονος, καθώς δραστηριοποιούνται στην περιοχή μερικά από τα πιο μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Κεντρικής Ευρώπης. Επιπλέον, μία νέα τράπεζα που επιθυμεί να επεκταθεί στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, θα πρέπει να

λάβει υπόψη της τον κρατικό παρεμβατισμό, τις συνεχείς αλλαγές νομοθεσίας καθώς και τις μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια. Οι τράπεζες δεν ανταγωνίζονται μόνο με βάση τα προϊόντα που προσφέρουν, αλλά και για την ποιότητα της εξυπηρέτησής τους πριν και μετά την πώληση.

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, δεν επηρεάζει τη λειτουργία των τραπεζών, καθώς οι πελάτες προτιμούν μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (ιδιώτες, επιχειρήσεις) χαρακτηρίζεται ως υψηλή, καθώς ο αριθμός των τραπεζών στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης είναι μεγάλος και έτσι οι επιλογές των αγοραστών για την κάλυψη των αναγκών τους είναι πολλές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και για τους τρεις κλάδους χαρακτηρίζεται ως μέτρια, καθώς το μέγεθος των τραπεζών είναι μεγάλο και έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Επιπλέον, η βοήθεια που προσφέρουν οι Διεθνείς Οργανισμοί, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο κ.ά., συμβάλλουν όχι μόνο στη βελτίωση της οικονομικής ανάπτυξης της περιοχής, αλλά και στην ενίσχυση του τραπεζικού κλάδου.

Συνεπώς, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η παγκόσμια οικονομία, οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης θα συνεχίσουν να αποτελούν πόλο έλξης για τις ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις, καθώς η διεθνής κοινότητα δείχνει να αντιλαμβάνεται τη σημασία υποστήριξής τους. Οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης θα επιβιώσουν από την κρίση, καθώς βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση για την επίτευξη δυναμικής ανάπτυξης μετά το πέρας της κρίσης.

Ωστόσο, καλό θα ήταν να γίνουν κάποιες επιπλέον μεταρρυθμίσεις για την περαιτέρω βελτίωση του επενδυτικού κλίματος της περιοχής και την ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή και των εθνικών αρχών, καθώς και την ενθάρρυνση των εγχώριων επιχειρήσεων να αποκτήσουν πρόσβαση σε διεθνείς αγορές κεφαλαίων και σε διεθνή τεχνολογία και τεχνογνωσία. Επίσης, θα πρέπει να αυξηθεί η εξωστρέφεια των οικονομιών τους, να αντιμετωπισθεί η φοροδιαφυγή με τη λήψη αυστηρότερων μέτρων και να πραγματοποιηθούν μεγαλύτερα έργα υποδομών στις τηλεπικοινωνίες, τις μεταφορές και την ενέργεια, ώστε η περιοχή να ενταχθεί με επιτυχία στην παγκόσμια οικονομία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Απολογισμός Δραστηριοτήτων 2007, Alpha Bank
- Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, (2002).
- ΔΙΠΕΚ Βουλγαρίας (Πρεσβεία της Ελλάδος στη Σόφια – Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων), *Έκθεση για την πορεία της Βουλγαρικής Οικονομίας και τις οικονομικές & εμπορικές σχέσεις Ελλάδος – Βουλγαρίας για το 2007*, (Μάιος 2008).
- ΔΙΠΕΚ Π.Γ.Δ.Μ. (Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων), *Ετήσια έκθεση για την οικονομία της Π.Γ.Δ.Μ. και τις διμερείς οικονομικές σχέσεις της με την Ελλάδα*, (Ιούλιος 2008).
- ΔΙΠΕΚ Σερβίας (Πρεσβεία της Ελλάδος στο Βελιγράδι – Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων), *Η οικονομία της Σερβίας και οι οικονομικές και εμπορικές σχέσεις με την Ελλάδα*, (2006).
- Kotler P. & Keller K., *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12^η Αμερικανική Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, (2006).
- Ετήσιος Απολογισμός της Τράπεζας «Α»
- Ετήσια Έκθεση 2008, Τράπεζα Πειραιώς
- Ελληνικές Εταιρείες Επικοινωνίας στα Βαλκάνια, *Marketing Week*, Τεύχος 1149, (Ιούνιος 2007).
- Ετήσιος Απολογισμός 2008, Eurobank EFG
- Η Ελληνική Επιχειρηματικότητα στη ΝΑ Ευρώπη, *Καθημερινή*, (Απρίλιος 2005).
- Η εξωστρέφεια των επιχειρήσεων σήμερα, *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, Τεύχος 52, σελ. 57-77, (Σεπτέμβριος 2008).
- Μαραγκός Ι. & Μπιτζένης Α., *Τα Οικονομικά της Μετάβασης*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, (2007).
- Μπιτζένης Α., *Η Δυναμική των Βαλκανικών Αγορών & η Μετάβαση των Χωρών Ανατολικής Ευρώπης στην Οικονομία της Αγοράς*, Τόμος Α', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, (2003).
- Μπιτζένης Α., *Οι Ελληνικές Επενδύσεις στα Βαλκάνια*, *Επιστημονικό Μάρκετινγκ* (Νοέμβριος 2005).
- Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, 5^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, (2007).
- Περιοδικό Eurobank Research, *Οικονομία και Αγορές - Η Χρηματοοικονομική Κρίση και η Νέα Ευρώπη*, Τόμος IV, Τεύχος 4, (Μάιος 2009).
- Πεχλιβανίδης Ι., *Οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη*, *Καθημερινή*, (Ιούλιος 2005).
- Σκλιας Π., *Διεθνής Πολιτική Οικονομία – Τα Βαλκάνια, Η Κεντρική και η Ανατολική Ευρώπη (ΚΑΕ), οι χώρες της πρώην ΕΣΣΔ και οι σχέσεις τους με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, (2001).
- Χατζηδημητρίου Ι., *Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, (2003).
- Χυτήρης Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (2001).

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Annual Report of Bank «B», Βουλγαρία
- Annual Report of Bank «P», Ρουμανία
- Bank of Albania, Supervision Annual Report, (2007).
- Bitzenis A., Mistic A., Marangos J. & Andronikidis A., *Evaluating the banking reforms in Serbia using survey results*, Studies in Economics and Finance, Vol. 25, No. 1, pp. 49-71, (2008).
- Bitzenis A., *Decisive FDI barriers that affect multinationals' business in a transition country*, Global Business and Economics Review, Vol. 8, No. 1/2, pp. 87-117, (2006).
- Bitzenis A., *Obstacles to entrepreneurship in a transition business environment: the case of Albania*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12, No. 4, pp. 564-578, (2005).
- Dunning J. H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Possible Extensions*, Journal of International Business Studies, Vol.19, No. 1, pp. 1-31, (1988).
- Ekeledo I. & Sivakumar K., *International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing and Service Firms*, International Marketing Review, Vol. 21, No. 1, pp. 68-101, (2004).
- Gil A., Nakos G., Brouthers L. E. & Brouthers K. D., *Country – specific strategy and new venture formation in Central and East Europe*, International Business Review, Vol. 15, pp. 1-13, (2006).
- Hadjikhani A., *A note on the criticisms against the internationalization Process Model*, Department of Business Studies, Uppsala University, Working Paper (1997).
- Hohenthal J., Johanson J. & Johanson M., *Market Discovery and the International Expansion of a Firm*, International Business Review, Vol. 12, pp. 659-672, (2003).
- Johnson G., Scholes K. & Whittington R., *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition, FT Prentice Hall, (2006).
- Lynch R., *Corporate Strategy*, 4th Edition, FT Prentice Hall, (2006).
- Mudambi R., Mudambi S.M., *Diversification and market entry choices in the context of foreign direct investment*, International Business Review, Vol. 11, pp. 35-55, (2002).
- Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, (1980).
- Porter M. E., *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, (1985).
- Porter M. E., *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business Review, pp. 43-59, (1987).
- Porter M. E., *The competitive advantage of nations*, Free Press, NY (1990).
- Stoian C. & Filippaios F., *Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analyzing the determinants of outward FDI Evidence from international Greek investments*, International Business Review, Vol. 17 No. 3, pp. 349-367, (2008).
- Stoian C. & Filippaios F., *Foreign direct investment in Central, Eastern and South Eastern Europe: an 'eclectic' approach to Greek investments*, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, Vol. 8, No. 2, (2008).
- Stubos G. & Tsikripis I., *Regional Integration Challenges in South East Europe: Banking Sector Trends*, Bank of Greece – Working Paper, No. 24, (June 2005).
- Wheelen T. L. & Hunger D. J., *Concepts in Strategic Management and International Policy*, 11th Edition, Pearson International Edition, (2008).
- Yildirim S. & Philippatos G., *Competition and contestability in Central and Eastern European banking markets*, Managerial Finance, Vol. 33, No. 3, pp. 195-209, (2007).

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- www.economist.gr
- www.kathimerini.gr
- www.euro2day.gr/dm_documents/150207_maties_oikonomia.doc
- www.ate.gr
- www.ete.gr
- www.emporiki.gr
- www.stock.ana-mpa.gr/fthema.php
- www.bnro.ro
- www.buyusa.gov/serbia/en/doing_business.html
- www.nbb.bg
- www.imf.org
- www.nbs.yu
- www.nsi.bg/KeyInd_e/KeyInd2008-04.pdf
- www.oecd.org/dataoecd/48/59/40841888.pdf
- www.srbija.sr.gov.yu/pages/article.php
- www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35722.htm
- www.wiiw.ac.at/pdf/FC2_presse_eng.pdf