

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
– Ολική Ποιότητα

**Αξιολόγηση της Στρατηγικής Διεθνοποίησης των Ελληνικών
Τραπεζών στα Βαλκάνια**

Μπαλκούρας Δημήτριος

Πτυχιούχος Επιστήμης Υπολογιστών

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2008

«Σε αυτούς που δεν φοβούνται να πετάξουν,
σε αυτούς που τους αρέσει να βλέπουν τον
κόσμο από ψηλά»

Στον πατέρα μου
Υποπτέραρχο (Ι) Βασίλειο Μπαλκούρα

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	I
1 Εισαγωγή.....	1
2 Ελληνικός Τραπεζικός Τομέας	3
2.1 Εισαγωγή	3
2.2 Αριθμός τραπεζών	3
2.3 Μεριδία αγοράς και βαθμός συγκέντρωσης	3
2.4 Τραπεζικά καταστήματα.....	5
2.5 Τραπεζικό σύστημα και ΑΕΠ.....	5
2.6 Κεφαλαιοποίηση, το μετοχολόγιο τραπεζών και οι ξένες επενδύσεις στις ελληνικές τράπεζες.....	6
2.7 Προσωπικό	7
2.8 Κερδοφορία.....	8
2.9 Προστιθέμενη Αξία Μεγάλων Τραπεζών.....	9
2.10 Οι τάσεις της αγοράς.....	10
2.11 Δυνατότητες ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα	12
2.12 Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου	14
3 Ο Τραπεζικός τομέας των Βαλκανικών χωρών	15
3.1 Εισαγωγή	15
3.2 Μακροοικονομικό Περιβάλλον.....	15
3.3 Οι Ελληνικές και ξένες Τράπεζες στα Βαλκάνια	17
3.4 Προκλήσεις και Προοπτικές των Ελληνικών Τραπεζών στα Βαλκάνια....	22
3.4.1 Σερβία	23
3.4.2 Ρουμανία.....	27
3.4.3 Βουλγαρία	32
3.4.4 ΠΓΔΜ	36
3.4.5 Αλβανία.....	38
3.5 Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	43
4 Ζητήματα εισόδου σε νέα αγορά	44
4.1 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης	44
4.2 Προσαρμογή των προϊόντων σε ξένη αγορά	46

4.3	Η κουλτούρα της νέας αγοράς	48
4.4	Πολιτική Προσωπικού	51
4.5	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	52
5	Μεθοδολογία της έρευνας	55
5.1	Εισαγωγή	55
5.2	Ερευνητικό σχέδιο.....	55
5.3	Στόχοι της έρευνας.....	56
5.4	Βασικοί τύποι ερευνητικής μεθοδολογίας.....	56
5.4.1	Ποιοτική έρευνα.....	57
5.4.2	Ποσοτική έρευνα	57
5.4.3	Μέθοδοι συλλογής δεδομένων	60
5.5	Επιλογή ερευνητικής μεθόδου	61
5.6	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου	62
6	Ανάλυση της αναπτυξιακής πορείας της ALPHA BANK στα Βαλκάνια ...	64
6.1	Εισαγωγή	64
6.2	Περιγραφή πλαισίου δραστηριότητας της AlphaBank	64
6.2.1	Η ευρωπαϊκή πραγματικότητα.....	65
6.2.2	Η επιχείρηση με λίγα λόγια.....	69
6.2.3	Στρατηγικό πλαίσιο στον τραπεζικό χώρο στην Ελλάδα	71
6.2.4	Η εξάπλωση στα Βαλκάνια	74
6.3	Ανάλυση και αξιολόγηση της στρατηγικής της ALPHA BANK.....	75
6.3.1	Βασικές στρατηγικές.....	75
6.3.2	Πώς εφαρμόζονται οι στρατηγικές.....	89
6.3.3	Εμπόδια στην εφαρμογή.....	98
6.3.4	Μέτρηση αποτελεσματικότητας.....	101
6.4	Βιβλιογραφία 6 ^{ου} κεφαλαίου	102
7	Συμπεράσματα	106
7.1	Δομή	106
7.2	Εστίαση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.....	107
7.3	Καινοτομία.....	108
7.4	Κουλτούρα	108

7.5 Τελικά Συμπεράσματα	109
8 Βιβλιογραφία.....	111

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής διατριβής οφείλω να ευχαριστήσω θερμά τους παρακάτω:

- Την Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Οικονόμου-Πέκκα Β., επιβλέπουσα της διατριβής αυτής για το προσωπικό της ενδιαφέρον και τη βοήθεια που μου παρείχε.
- Την φίλη Πολιτοπούλου Ζωή για την πολύτιμη συμπαράστασή της
- Τον συμφοιτητή μου Μπάλλα Μάρκο για την βοήθειά του σε δύσκολες στιγμές

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Κατάσταση του ενεργητικού των τραπεζών στην Ελλάδα (2003-2005).....	4
Διάγραμμα 2.2: Κεφαλαιοποίηση των τραπεζών ως ποσοστό της Συνολικής Κεφαλαιοποίησης του Χ.Α.....	7
Διάγραμμα 2.3: Προστιθέμενη αξία για τις μεγάλες τράπεζες	9
Διάγραμμα 2.4: Προστιθέμενη αξία για μικρές τράπεζες	10
Διάγραμμα 3.1: Πληθωρισμός και ΑΕΠ των Βαλκανικών χωρών	16
Διάγραμμα 3.2: Ποσοστό Κεφαλαίων Τραπεζικού Συστήματος που Ελέγχονται από Ξένες Τράπεζες	17
Διάγραμμα 9.1: Στρατηγική της τράπεζας, προσανατολισμένη στην εστίαση στην αγορά	76
Διάγραμμα 9.2: Η ανάλυση Porter	83
Διάγραμμα 9.3: Αλυσίδα Αξίας της Alpha Bank	89

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2-1: Συμβολή των Χρηματοπιστωτικών Οργανισμών στο ΑΕΠ.....	6
Πίνακας 2-2: Απασχολούμενο προσωπικό στις ελληνικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης.....	7
Πίνακας 2-3: Αποτελέσματα χρήσεως ελληνικών εμπορικών τραπεζών και ομίλων 2007 (Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος).....	8
Πίνακας 3-1: Παρουσία των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια: Στοιχεία 31.12.2007.....	18
Πίνακας 3-2: Διεθνής παρουσία των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια.....	19
Πίνακας 3-3: Δίκτυο καταστημάτων.....	20
Πίνακας 3-4: Μερίδια Αγοράς των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στη Σερβία.....	26
Πίνακας 3-5: Μερίδια Αγοράς των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στη Ρουμανία.....	32
Πίνακας 3-6: Μερίδια Αγοράς των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στη Βουλγαρία.....	35
Πίνακας 3-7: Μερίδια Αγοράς των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στην Αλβανία.....	41
Πίνακας 8-1: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μεθόδων έρευνας.....	58
Πίνακας 9-1: Οι 4 διαφορετικές στρατηγικές της μήτρας του Ansoff.....	78

1 Εισαγωγή

Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες επέλεξαν να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στις βαλκανικές χώρες. Ως εκ τούτου, οι ελληνικές τράπεζες σχεδόν δύο δεκαετίες πριν κινήθηκαν προς την κατεύθυνση αυτή, προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους οποτεδήποτε και οπουδήποτε χρειαστεί.

Η κατάσταση αυτή ωστόσο, σήμερα έχει αλλάξει δραματικά για πολλούς λόγους, όπως είναι η ωρίμανση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς καθώς και οι πολλές επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις χώρες των Βαλκανίων, οι οποίες συνεχώς αναπτύσσονται και ορισμένες επιδιώκουν ενώ άλλες έχουν ήδη πετύχει την ένταξή τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Σήμερα η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια δεν έχει σκοπό να ακολουθήσει τις ανάγκες των ελλήνων πελατών τους αλλά στοχεύει να διεισδύσει και να εδραιωθεί στην αγορά της κάθε αναπτυσσόμενης βαλκανικής χώρας.

Αυτή η μελέτη εστιάζεται στη στρατηγική διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών με την μεγαλύτερη παρουσία στα βαλκάνια όπως είναι η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος, η Alpha Bank, η Eurobank και η τράπεζα Πειραιώς. Η τράπεζα που θα εξετασθεί ιδιαίτερος θα είναι η Alpha Bank, αλλά γενικότερα θα παρουσιαστούν θέματα που αφορούν στην επέκταση του τραπεζικού συστήματος σε βαλκανικές χώρες όπως η Αλβανία, η Βουλγαρία, η ΠΓΔΜ, η Ρουμανία και η Σερβία.

Αρχικά παρατίθεται μια συνολική αξιολόγηση του ελληνικού τραπεζικού τομέα προσεγγίζοντας τα θέματα που υπάρχουν στην βιβλιογραφία και τα οποία θεωρούνται κρίσιμης σημασίας για την μετέπειτα ανάλυση. Ακολουθεί μια ανάλυση του τραπεζικού κλάδου των βαλκανικών χωρών και παραθέτονται στοιχεία που αφορούν την κάθε χώρα ξεχωριστά. Στη συνέχεια αναλύονται κάποια θέματα που καλείται να λάβει υπόψη της κάθε τράπεζα που φιλοδοξεί να

δραστηριοποιηθεί στα Βαλκάνια, όπως η διαφορετική κουλτούρα, η ενδεχόμενη μετανάστευση των στελεχών και ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τέλος παρουσιάζονται και αξιολογούνται οι στρατηγικές ανάπτυξης της Alpha Bank στα Βαλκάνια. Αναλυονται οι διαδικασίες εφαρμογής αυτών των στρατηγικών και εντοπίζονται επίσης βασικά εμπόδια στην υλοποίησή τους.

Ο σκοπός αυτής της προσπάθειας είναι να καλυφθεί συνοπτικά η υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από το θέμα και να αναδειχθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές αυτών των τραπεζών. Τέλος Θα εξεταστούν οι παρούσες συνθήκες, στη συνέχεια θα αξιολογηθούν και η μελέτη θα ολοκληρωθεί επιχειρώντας κάποιες προβλέψεις για το μέλλον ακολουθώντας μια συστηματική μεθοδολογία.

2 Ελληνικός Τραπεζικός Τομέας

2.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή εξετάζονται στοιχεία που αφορούν τον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Η μελέτη τους συμβάλλει στη διαμόρφωση ολοκληρωμένης άποψης για τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Τα στοιχεία που εξετάζονται είναι:

- Ο αριθμός τραπεζών
- Τα μερίδια αγοράς και ο βαθμός συγκέντρωσης
- Ο αριθμός τραπεζικών καταστημάτων
- Το τραπεζικό σύστημα σε σχέση με το ΑΕΠ
- Η κεφαλαιοποίηση, το μετοχολόγιο τραπεζών και οι ξένες επενδύσεις
- Το προσωπικό που απασχολούν οι τράπεζες
- Η κερδοφορία
- Η προστιθέμενη αξία μεγάλων τραπεζών

2.2 Αριθμός τραπεζών

Στις αρχές του 2000 στην Ευρώπη ο αριθμός των τραπεζών άρχισε να μειώνεται αρκετά. Στην Ελλάδα η τάση αυτή δεν αποτυπώθηκε με τόσο μεγάλο ρυθμό. Συγκεκριμένα, το 2001 υπήρχαν 61 τράπεζες, 62 το 2004, 61 το 2005 και 64 το Μάιο του 2008. Κατά τη διάρκεια αυτών των ετών έγιναν κάποιες εξαγορές τραπεζών ωστόσο ο συνολικός τους αριθμός αυξήθηκε λόγω ξένων τραπεζών που δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα.

2.3 Μερίδια αγοράς και βαθμός συγκέντρωσης

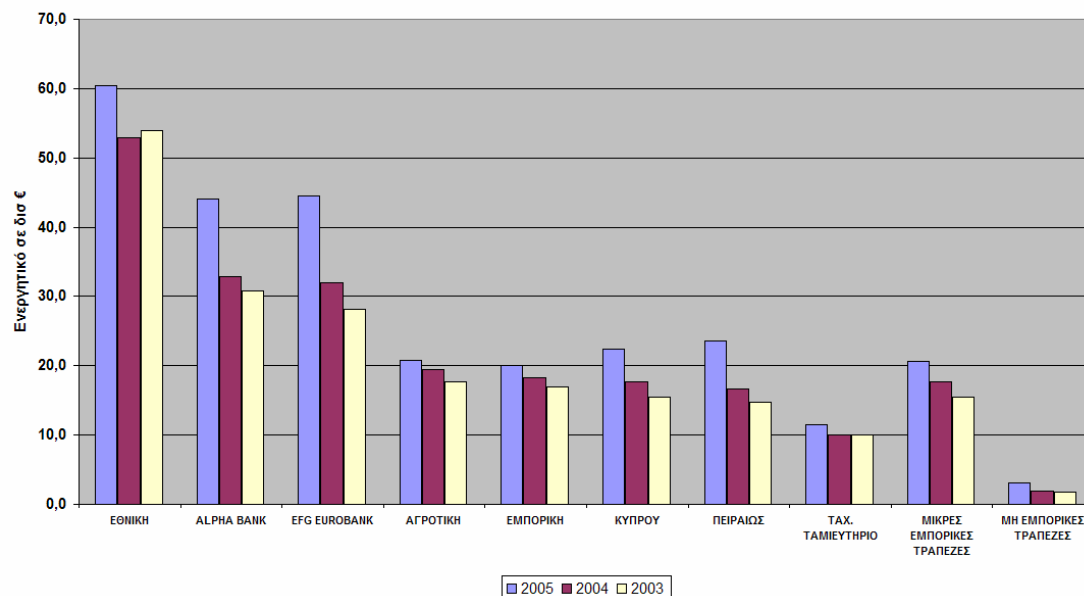
Στην Ελλάδα οι 5 μεγαλύτερες τράπεζες συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Συγκεκριμένα, το 2006 τα σημαντικότερα ποσοστά διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Ενεργητικό: 66,3%

- Χορηγήσεις: 63,9%
- Καταθέσεις: 65,8%

Ο βαθμός συγκέντρωσης αν και φαίνεται αρκετά υψηλός για την ελληνική αγορά, εντούτοις είναι αισθητά χαμηλότερος από τα αντίστοιχα ποσοστά των χωρών της ευρωζώνης. Ενδεικτικά ο δείκτης Herfindahl¹ για την Ελλάδα το 2006 ήταν 1.101 εξαιτίας των συγχωνεύσεων μεταξύ μεσαίου και μικρού μεγέθους τραπεζών. Στα υπόλοιπα κράτη κατά μέσο όρο ο δείκτης ήταν 1.118.

Εξέλιξη Ενεργητικού



Διάγραμμα 2.1: Κατάσταση του ενεργητικού των τραπεζών στην Ελλάδα (2003-2005)

¹ **Δείκτης Herfindahl-Hirschmann (HHI):** Δείκτης συγκέντρωσης της αγοράς, δηλαδή βαθμός στον οποίο ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων αντιπροσωπεύουν μεγάλο τμήμα της παραγωγής. Ο δείκτης HHI χρησιμοποιείται ως ένας πιθανός δείκτης της ισχύος στην αγορά ή του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων. Μετά τη συγκέντρωση της αγοράς μέσω της πρόσθεσης των τετραγώνων των μεριδίων αγοράς που κατέχουν όλες οι επιχειρήσεις του τομέα. Όταν, παραδείγματος χάρη, σε μια αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται πέντε επιχειρήσεις, η κάθε μία από αυτές κατέχει μερίδιο αγοράς 20 %, ο HHI είναι ίσος προς: $400 + 400 + 400 + 400 + 400 = 2000$. Όσο υψηλότερος είναι ο HHI μιας αγοράς, τόσο η παραγωγή είναι συγκεντρωμένη σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων. Γενικά, όταν ο HHI είναι κατώτερος του 1 000, η συγκέντρωση της αγοράς χαρακτηρίζεται ως χαμηλή, μεταξύ 1 000 και 1 800 ως μέτρια και άνω των 1 800 ως υψηλή.

Πηγή: http://ec.europa.eu/competition/publications/glossary_el.pdf

2.4 Τραπεζικά καταστήματα

Ο αριθμός των τραπεζικών καταστημάτων στην Ελλάδα αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια (2006: 3.637, 2005: 3.543, 2001: 3.134). Η εξέλιξη αυτή εξηγείται καθώς φαίνεται ότι οι πελάτες των τραπεζών προτιμούν ακόμη την εκτέλεση των συναλλαγών τους από τα ίδια τα καταστήματα. Το 2006 ένα τραπεζικό κατάστημα αντιστοιχούσε για κάθε 3.005 Έλληνες τη στιγμή που ο αντίστοιχος μέσος όρος στην Ευρώπη των 25 ανέρχεται σε 2.183. Για την αποφυγή μεγάλης συγκέντρωσης πελατών στα καταστήματα και ταχύτερης εξυπηρέτησης αυτών οι τραπεζικοί οργανισμοί προσπάθησαν να εντάξουν νέους τρόπους εξυπηρέτησης των πολιτών μέσω αυτόματων ταμειολογικών μηχανών (ATM), τηλεφωνικής τραπεζικής (phone banking) και ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking). Ο αριθμός των ATM παρουσίασε μια αύξηση 7%, ενώ εκτός από τις παραδοσιακές συναλλαγές (κατάθεση, ανάληψη, ερώτηση υπόλοιπου) εντάχθηκαν και άλλες όπως η μεταφορά κεφαλαίων σε λογαριασμούς τρίτων, η πληρωμή οφειλών από πιστωτικές κάρτες καθώς και η πληρωμή λογαριασμών επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας.

Η μεγαλύτερη εξοικείωση των πελατών με τις νέες τεχνολογίες είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των εγγεγραμμένων χρηστών στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής που έχουν αναπτύξει οι ελληνικές τράπεζες. Συγκεκριμένα, το Δεκέμβριο του 2007 ήταν εγγεγραμμένοι 1.000.000 χρήστες, όταν το Δεκέμβριο του 2006 ήταν 800.000 και το Δεκέμβριο 2004 δεν ήταν παραπάνω από 100.000.

2.5 Τραπεζικό σύστημα και ΑΕΠ

Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στο ΑΕΠ της χώρας υπερβαίνει το 4%. Σε αυτό το ποσοστό δεν συνυπολογίζονται οι συνέπειες του να δρουν οι τράπεζες ως φορείς διαμεσολάβησης μεταξύ των αποταμιευτών και των επενδυτών, ως φορείς παροχής επενδυτικών υπηρεσιών στις κεφαλαιαγορές και ως διαύλοι διενέργειας πληρωμών χωρίς τη χρήση μετρητών.

Πίνακας 2.1: Συμβολή των Χρηματοπιστωτικών Οργανισμών στο ΑΕΠ

Ποσοστό συμβολής ενδιάμεσων Χρηματοπιστωτικών Οργανισμών στο ΑΕΠ	
2002	4,14%
2003	3,60%
2004	3,92%
2005	3,95%
2006	4,22%

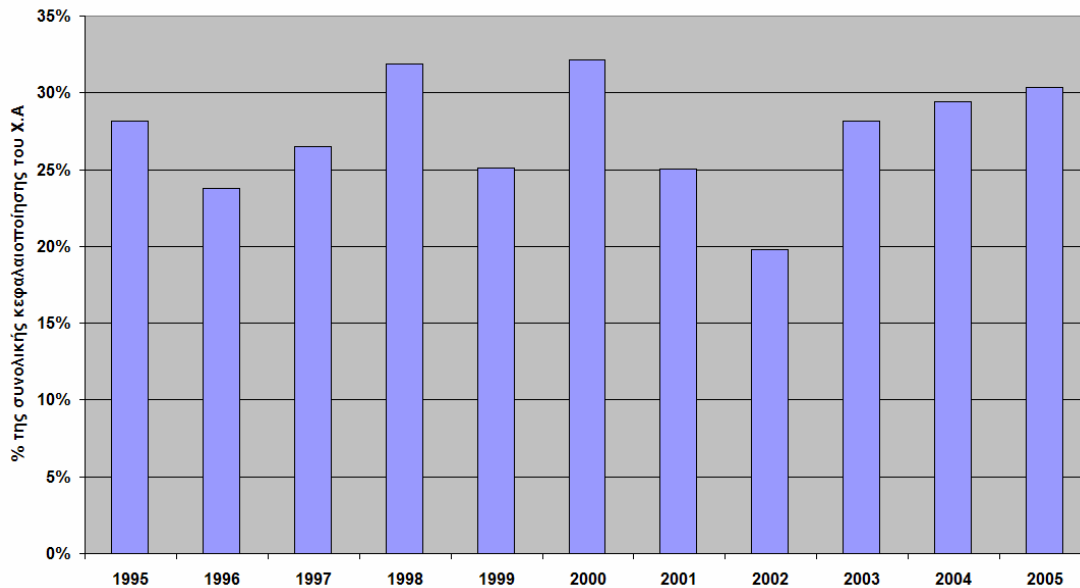
Πηγή: ΕΣΥΕ, Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία κατά κλάδο, 2000-2006

2.6 Κεφαλαιοποίηση, το μετοχολόγιο τραπεζών και οι ξένες επενδύσεις στις ελληνικές τράπεζες

Τα κεφάλαια των τραπεζών ανέρχονται σε 45 δις. Ευρώ. Οι μετοχές των τραπεζών που διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών ανήκουν τόσο σε ιδιώτες και ξένους επενδυτές αλλά και σε φορείς του ελληνικού δημοσίου. Οι επενδυτές φαίνεται ότι εμπιστεύονται τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κυρίως αναμένουν την αύξηση των κερδών τους. Η εμπιστοσύνη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι ορισμένες τράπεζες έχουν ήδη εξαγοραστεί από άλλες ξένες όπως την Credit Agregole, την Société Générale και την Dubai Financial.

Συγκεκριμένα, το 2007 η κεφαλαιοποίηση των τραπεζών αντιπροσώπευσε το 37,3% ολόκληρης της αγοράς του Χρηματιστηρίου Αθηνών, ποσοστό που βρισκόταν στο 34,5% το 2004, σημαντικό δείγμα της μεγέθυνσης του κλάδου.

Κεφαλαιοποίηση των Τραπεζών σαν Ποσοστό της Συνολικής Κεφαλαιοποίησης του Χ.Α.



Διάγραμμα 2.2: Κεφαλαιοποίηση των τραπεζών ως ποσοστό της Συνολικής Κεφαλαιοποίησης του Χ.Α.

2.7 Προσωπικό

Το προσωπικό των τραπεζών στον Ελλαδικό χώρο έχει παραμείνει σχεδόν σταθερό τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο μετά την εξαγορά των τραπεζικών ομίλων στα Βαλκάνια το σύνολο των εργαζομένων ανήλθε σε περίπου 100.000 άτομα. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το πλήθος των υπαλλήλων που απασχολούνται στις ελληνικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Πίνακας 2.2: Απασχολούμενο προσωπικό στις ελληνικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης

	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	Alpha Bank	Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος
Αλβανία	262	173	145	

Βουλγαρία	2.841	543	135	
ΠΓΔΜ	1.112	189		
Ρουμανία	1.539	1.855	224	261
Σερβία	2.517	1.450		

2.8 Κερδοφορία

Οι τράπεζες παρουσιάζουν κέρδη με σημαντική αύξηση μάλιστα. Συγκεκριμένα, η αύξηση πλησίασε το 36,6% προ φόρων. Το σύνολο των εσόδων παρουσίασε αύξηση ενώ η μεγαλύτερη πηγή εσόδων εξακολουθεί να είναι οι τόκοι.

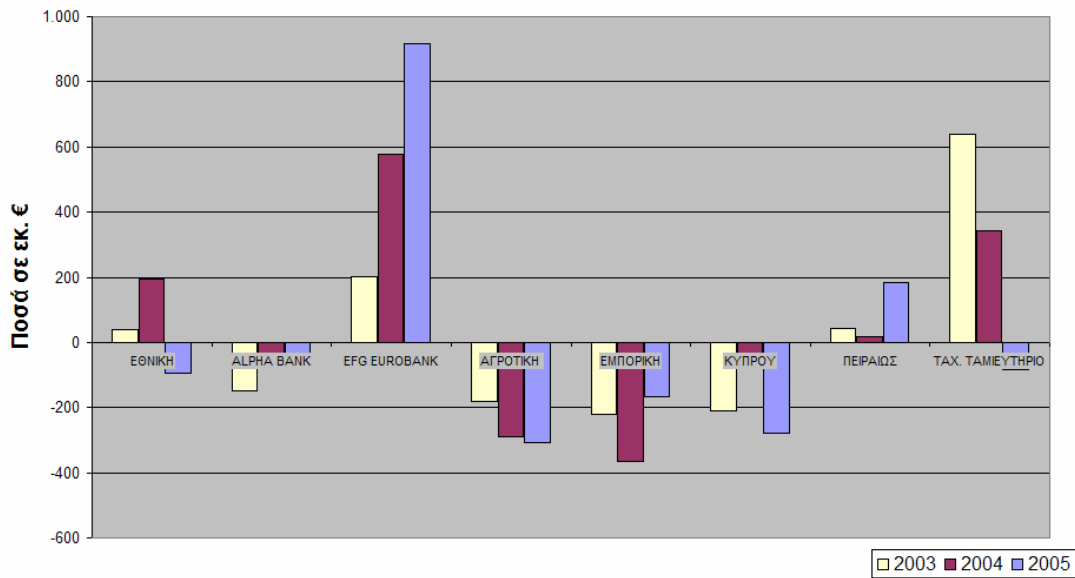
Πίνακας 2.3: Αποτελέσματα χρήσεως ελληνικών εμπορικών τραπεζών και ομίλων 2007
(Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ & ΟΜΙΛΩΝ για το έτος 2007		
εκατομμύρια ευρώ	Τράπεζες	Τραπεζικοί όμιλοι
Λειτουργικά έσοδα	10,9	19,5
Καθαρά έσοδα από τόκους	10,4	20,9
Καθαρά έσοδα από μη τοκοφόρες εργασίες	12,4	16,5
Καθαρά έσοδα από προμήθειες	11,9	21,5
Εσοδα από χρηματοοικονομικές πράξεις	5,1	35,2
Εσοδα από μερίσματα και λοιπά έσοδα	26,9	-9,5
Λειτουργικά έξοδα	11,8	18,5
Δαπάνες προσωπικού	11,4	17,9
Αποσβέσεις	7,2	9,8
Λοιπά έξοδα	13,3	21,5
Καθαρά έσοδα	10,0	22,4
Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις	-15,6	-10,7
Κέρδη προ φόρων	23,6	36,6
Φόροι	-26,8	-10,5
Κέρδη μετά από φόρους	46,1	55,0

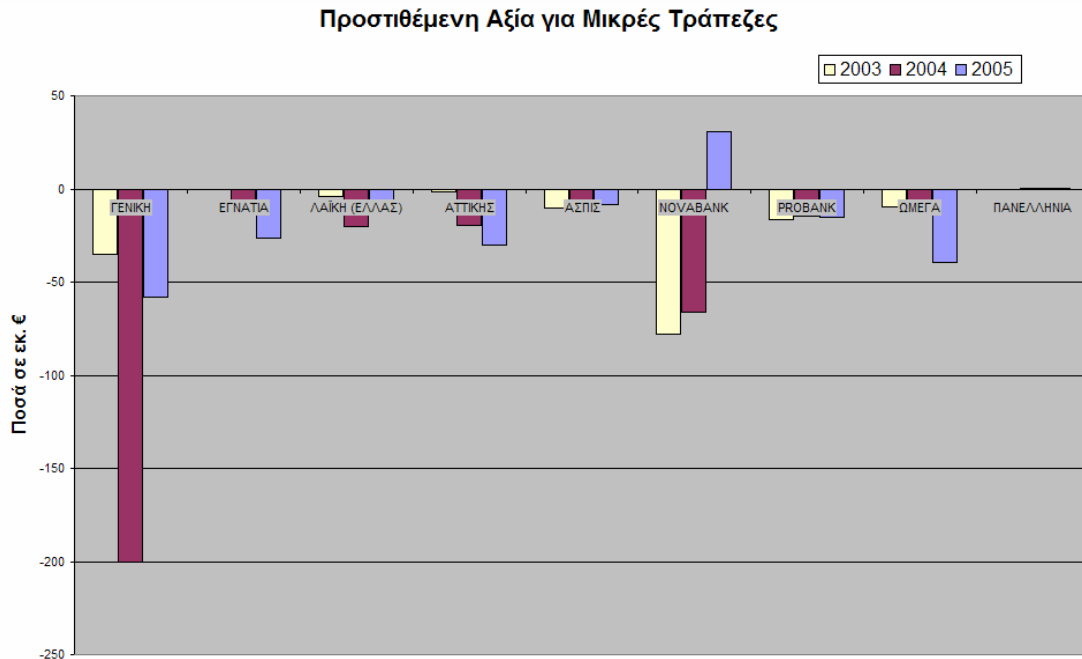
2.9 Προστιθέμενη Αξία Μεγάλων Τραπεζών

Η αξία των μεγάλων τραπεζών μειώθηκε κατά 39% τα τελευταία χρόνια. Αύξηση σημείωσε η τράπεζα EFG Eurobank η οποία και αύξησε και τα κέρδη της σε μεγάλο ποσοστό.

Προστιθέμενη Αξία για Μεγάλες Τράπεζες



Διάγραμμα 2.3: Προστιθέμενη αξία για τις μεγάλες τράπεζες



Διάγραμμα 2.4: Προστιθέμενη αξία για μικρές τράπεζες

2.10 Οι τάσεις της αγοράς

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάστηκε σημαντική βελτίωση κερδοφορίας για τον τραπεζικό κλάδο. Σημαντική ανάπτυξη παρουσιάστηκε στη λιανική τραπεζική προερχόμενη κυρίως από την επέκταση στα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια που αποτελούν και το μεγαλύτερο μέρος του ενεργητικού των τραπεζών. Σε αυτό το πλαίσιο δόθηκε έμφαση στην παροχή προσωποποιημένης εξυπηρέτησης πελατών ενώ αξιοποιήθηκαν και τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής (ATM, Phone Banking, Internet Banking, Mobile Banking).

Τα παραπάνω δεδομένα αφορούν τα έτη 2005-2006 όπου οι τράπεζες στήριξαν την ανάπτυξή τους κυρίως σε δάνεια καθώς και στην σχέση τους με τους πελάτες. Η αλλαγή του διεθνούς οικονομικού σκηνικού έφερε αλλαγές και στον τραπεζικό τομέα. Συγκεκριμένα, οι τράπεζες στράφηκαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Το φαινόμενο αυτό δεν είναι καινούριο και μπορεί κανείς να το συναντήσει στην Αμερική ήδη από τη δεκαετία του 1920, αλλά και το 1980 με περισσότερες από 6.000 συγχωνεύσεις και εξαγορές αμερικανικών τραπεζών και αξία άνω του 1

τρεις δολαρίων. Μάλιστα το φαινόμενο αυτό εξαπλώθηκε ανά την υφήλιο μέσα στην επόμενη δεκαετία. Στην Ευρώπη οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις έγιναν τη δεκαετία του 1990 και συγκεκριμένα μεταξύ 1995-2000.

Η πρόσφατη διεθνή οικονομική κρίση αναμένεται να αφήσει έντονα σημάδια στη δομή του τραπεζικού τομέα, καθώς και στη γενική εμπιστοσύνη στο σύστημα για αρκετά χρόνια. Ορισμένα τραπεζικά μοντέλα θα ξεπεραστούν, ενώ άλλα θα γίνουν περισσότερο δημοφιλή. Στην Ευρώπη οι τράπεζες στρέφονται στα παραδοσιακά μοντέλα τραπεζικών εργασιών, ενώ οι επενδυτικές τράπεζες των ΗΠΑ σπεύδουν να εξαγοραστούν από τράπεζες, που καλύπτουν όλο το φάσμα εργασιών ή δηλώνουν, ότι στρέφονται στο μοντέλο των παραδοσιακών τραπεζικών οργανισμών και της ανάλογης εποπτείας.

Εκτός από τη φύση των εργασιών αναμένεται να υπάρξουν αλλαγές και στη δομή των τραπεζικών οργανισμών. Συγκεκριμένα, αναμένεται αύξηση στα επίπεδα της κρατικής ιδιοκτησίας μετά την ανακοίνωση μέτρων στήριξης για την ανάκαμψη της αγοράς. Μια άλλη αλλαγή, η οποία διαφαίνεται ότι θα παραμείνει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, είναι η τάση για συγχωνεύσεις στον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα, και ιδιαίτερα διασυννοριακές συγχωνεύσεις. Αυτό συμβαίνει λόγω των εξαγορών μεριδίων σε τράπεζες οι οποίες αντιμετωπίζουν χρηματοδοτικές δυσκολίες αλλά επίσης και λόγω των εμπορικών και στρατηγικών ευκαιριών που αναγνωρίστηκαν εν μέσω των χαμηλών κεφαλαιοποιήσεων. Ως αντίδραση στην παγκόσμια ύφεση που αναμένεται, οι ανταγωνιστικές πιέσεις αυξάνονται και οι τράπεζες προσπαθούν να εντοπίσουν νέες πηγές εισοδημάτων και μειώσεις κόστους.

Οι εξαγορές κατά την προσεχή περίοδο θα συμβάλλουν στην περαιτέρω παγκοσμιοποίηση του τραπεζικού τομέα. Ήδη σε ευρωπαϊκό επίπεδο τροχοδρομούνται λύσεις για εποπτεία των διασυννοριακών ομίλων. Ταυτόχρονα αναμένεται η υιοθέτηση μηχανισμών Εποπτικών Αρχών οι οποίες θα έχουν ως στόχο τον έλεγχο των τραπεζικών εργασιών μόνον όπου απαιτείται.

Επιπρόσθετα, αναμένεται να υπάρξουν εξελίξεις για εποπτικό συντονισμό σε παγκόσμιο επίπεδο και εξεύρεση μηχανισμών διαχείρισης του συστημικού κινδύνου.

2.11 Δυνατότητες ξένων επενδύσεων στην Ελλάδα

Εκμεταλλεούμενες τα μεγάλα τους αποθεματικά και την τεχνογνωσία που τους προσφέρουν οι μεγάλοι διεθνείς χρηματοπιστωτικοί όμιλοι στους οποίους ανήκουν, πολλές ξένες τράπεζες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και στοχεύουν στην ενίσχυση της θέσης τους, προσφέροντας δάνεια με χαμηλότερα επιτόκια και καλύτερους όρους, αλλά και περισσότερες εναλλακτικές επιλογές στους αποταμιευτές-επενδυτές για τοποθετήσεις στις διεθνείς αγορές και ειδικότερα στις αγορές της ζώνης του ευρώ.

Η παρουσία των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα έχει μακρά ιστορία. Η πρώτη ξένη τράπεζα που ήρθε στην Ελλάδα ήταν η American Express, η οποία συνεχίζει την παρουσία της μέχρι σήμερα. Η δεύτερη αρχαιότερη τράπεζα από το εξωτερικό ήταν η Citibank, η οποία επίσης συνεχίζει και σήμερα τη λειτουργία της στην Ελλάδα και μάλιστα με δυναμικούς ρυθμούς, κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από πλευράς ενεργητικού, χορηγήσεων και καταθέσεων από όλες τις ξένες τράπεζες πλην της Τράπεζας Κύπρου, η οποία εγκαταστάθηκε στην Ελλάδα αρκετά αργότερα (1990).

Στη δεκαετία του '70 και του '80 πολλές τράπεζες ξεκίνησαν την δραστηριότητά τους στην Ελλάδα, μερικές εκ των οποίων σήμερα δεν έχουν καθόλου υποκαταστήματα ή δραστηριότητά τους έχει περιοριστεί αρκετά. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής: National Westminster Bank, Bank of America, ABN Amro Bank, Royal Bank of Scotland, Bank of Nova Scotia, ANZ Gridlays, The Chase Manhattan Bank, Bank Saderat Iran, Banque National De Paris, Barclays Bank, Midland, Credit Commercial De France, Bayerische, Societe Generale, Banque Paribas, Arab Bank κλπ.

Τα τελευταία χρόνια μερικές ελληνικές τράπεζες έγιναν ξένες και αρκετές ξένες δεν υπάρχουν. Ενδεικτικά αναφέρεται η εξαγορά της Novabank από την πορτογαλική BCP και της Γενικής Τράπεζας από τη Societe Generale. Επίσης, σημαντική είναι η παρουσία της Credit Agricole μέσω της Εμπορικής Τράπεζας, αλλά και η «φυγή» της Deutsche Bank από το μετοχικό κεφάλαιο της EFG Eurobank Ergasias. Στη συνέχεια και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, εν όψει της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης, ήρθε στην Ελλάδα η Cetelem (θυγατρική της BNP), καθώς επίσης και το υποκατάστημα της γαλλικής Cofidis. Όλα αυτά συνέβησαν λίγο πριν την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης τον Ιούνιο του 2003.

Συνοπτικά, εδώ και αρκετά χρόνια υπάρχει μια διαρκής κινητικότητα των ξένων τραπεζών στον ελληνικό χώρο προσπαθώντας με διάφορα σχήματα να τοποθετηθούν στην αγορά. Από τη μια η συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στις πέντε μεγάλες τράπεζες και από την άλλη η επέκταση των πιστωτικών ιδρυμάτων στα Βαλκάνια, φέρνουν αναγκαίες αλλαγές. Παρ' όλα αυτά το μερίδιο των ελληνικών τραπεζών στην εγχώρια αγορά παρουσιάζει μικρή, αλλά σταδιακή μείωση.

Οι στόχοι των ξένων τραπεζών είναι να επωφεληθούν από μια αγορά που παρουσιάζει μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης των δανείων και από μια οικονομία που βρίσκεται σε φάση σταθερής ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια. Ο σημαντικότερος στόχος όμως είναι να δημιουργήσουν στην Ελλάδα την έδρα τους για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στα Βαλκάνια. Το «πέρασμα» από την Ελλάδα αποτελεί γεωγραφικό αλλά και εκπαιδευτικό όφελος, καθώς οι ελληνικές τράπεζες έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη τεχνογνωσία και είναι πιο κοντά στην κουλτούρα των λαών της γύρω περιοχής.

2.12 Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

Καρράς Κ., «Διερεύνηση των συνεπειών του νέου Συμφώνου της Βασιλείας στη συμπεριφορά των Τραπεζών», δελτίο ΕΕΤ, δ τρίμηνο 2003

Κωστόπουλος Γ., «Οι προκλήσεις του retail-banking στην Ελλάδα», δελτίο ΕΕΤ, δ τρίμηνο 2004

Γούναρης Σ., «Οι έλληνες καταναλωτές και το e-banking», ενthesis, Καθημερινή, Ιούλιος 2005

Καμάρας Δ., «Η εποπτεία και το σύγχρονο τραπεζικό management», Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα, Η ελληνική άποψη, Ένθετο Καθημερινής, Ιούλιος 2005

Tsionas, Efthymios G.; Lolos, Sarantis E.G.; Christopoulos, Dimitris K.. The performance of the Greek banking system in view of the EMU: results from a non-parametric approach: Economic Modelling, May2003, Vol. 20 Issue 3, p571, 22p;

Raveh, Adi. The Greek banking system: Reanalysis of performance. European Journal of Operational Research, 02/01/2000, Vol. 120 Issue 3, p525,

Hondroyiannis, George; Lolos, Sarantis; Papapetrou, Evangelia; Assessing Competitive Conditions in the Greek Banking System; Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, August 1999, v. 9, iss. 4, pp. 377-91

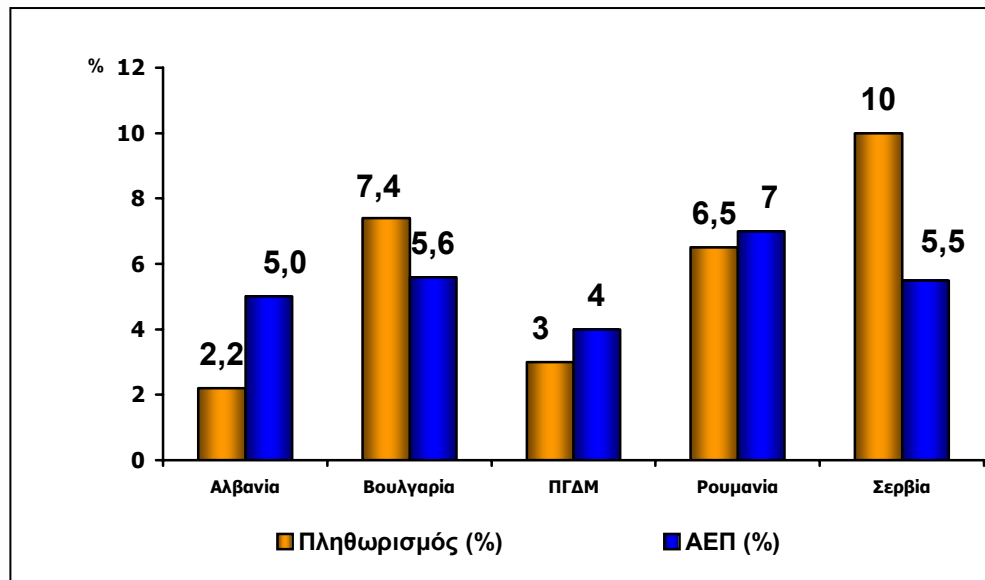
3 Ο Τραπεζικός τομέας των Βαλκανικών χωρών

3.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή εξετάζονται στοιχεία που αφορούν τον τραπεζικό τομέα των βαλκανικών χωρών. Η μελέτη τους συμβάλλει στη διαμόρφωση ολοκληρωμένης άποψης για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στην βαλκανική χερσόνησο. Αρχικά αναλύεται γενικά το οικονομικό περιβάλλον των Βαλκανίων και τίθενται θέματα που αφορούν όλες της χώρες. Περιγράφονται οι ελληνικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή και ακολουθεί ανάλυση για τις εξής χώρες: Σερβία, Ρουμανία, Βουλγαρία, ΠΓΔΜ και Αλβανία. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τον αριθμό των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην κάθε χώρα, τα μερίδια αγοράς τους, τα καταστήματά τους το μετοχολόγιο τους, ξένες επενδύσεις, κερδοφορία κτλ. Σε κάθε χώρα, εκτός από το τραπεζικό σύστημα περιγράφεται γενικότερα το οικονομικό περιβάλλον και παρατίθενται σημαντικά γεγονότα που το έχουν διαμορφώσει τα τελευταία χρόνια.

3.2 Μακροοικονομικό Περιβάλλον

Στην περιοχή των Βαλκανίων παρατηρείται αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας κυρίως λόγω της αύξησης της καταναλωτικής ισχύς των νοικοκυριών. Ταυτόχρονα, η μείωση των επιτοκίων συντελεί επίσης στην αύξηση του δανεισμού καθώς και στην άνοδο των εισαγωγών αγαθών από ξένες χώρες.



Διάγραμμα 3.1: Πληθωρισμός και ΑΕΠ των Βαλκανικών χωρών

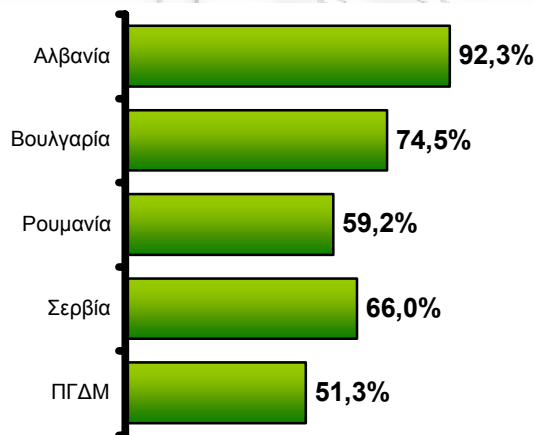
Τα τελευταία χρόνια μάλιστα λόγω των μεταρρυθμίσεων που συντελούνται στις βαλκανικές χώρες παρατηρείται μείωση του πληθωρισμού και σταθεροποίηση των οικονομικών των κρατών. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται η σχέση του πληθωρισμού σε σύγκριση με το ΑΕΠ για τις χώρες των Βαλκανίων.

Πολλές επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για εργατικά χέρια χαμηλού κόστους επένδυσαν στις βαλκανικές χώρες. Είναι γεγονός ότι σε αυτό τον τομέα τα Βαλκάνια ανταγωνίζονται την Κίνα. Οι ιδιωτικές επενδύσεις και η αύξηση της πιστωτικής ικανότητας των καταναλωτών σε αυτές τις χώρες οδήγησαν αρκετά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην επένδυση κεφαλαίων που αφορούν την συμμετοχή στις ιδιωτικοποιήσεις εγχώριων τραπεζών. Παρατηρείται μάλιστα ότι, οι τράπεζες που επένδυσαν στις χώρες αυτές παρουσιάζουν σημαντική άνοδο στην κερδοφορία τους, καθώς αυξήθηκε ο ρυθμός δανεισμού των νοικοκυριών, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις αυτός ο ρυθμός κινείται ανοδικά, πιο έντονα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.

3.3 Οι Ελληνικές και Ξένες Τράπεζες στα Βαλκάνια

Οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν να δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η εξέλιξη αυτή πραγματοποιήθηκε ως αποτέλεσμα των αλλαγών που έγιναν στο πλαίσιο που διέπει τον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα καθώς και της γεωγραφικής θέσης των χωρών. Στην διαμόρφωση του κλίματος αυτού συντέλεσε η σταδιακή προσαρμογή των χωρών των Βαλκανίων σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας, η συνέχιση των διαρθρωτικών αλλαγών, τα εκτενή προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων και οι προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης.

Σε πρώτη φάση οι ελληνικές τράπεζες επεκτάθηκαν στα Βαλκάνια προκειμένου να υποστηρίξουν τις δραστηριότητες εκατοντάδων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές. Αργότερα, διεύρυναν σταδιακά τις εκεί δραστηριότητές τους επωφελούμενες από την ανερχόμενη αγορά στον τομέα της λιανικής τραπεζικής και αξιοποιώντας επενδυτικές ευκαιρίες σε τομείς όπως η αγορά γης και η ανάπτυξη εμπορικών και οικιστικών ζωνών.



Πηγή: EBRD Transition Report, 2006

Διάγραμμα 3.2: Ποσοστό Κεφαλαίων Τραπεζικού Συστήματος που Ελέγχονται από Ξένες Τράπεζες

Σήμερα, η παρουσία των μεγάλων ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια δεν αποτελεί περιστασιακή χρηματοοικονομική εκμετάλλευση αλλά σχέδιο μακροχρόνιας επενδυτικής στρατηγικής, η οποία εκδηλώνεται είτε μέσω αυτόνομης ανάπτυξης είτε μέσω εξαγορών εγχώριων τραπεζών. Συνολικά στην περιοχή, δραστηριοποιούνται 6 μεγάλοι όμιλοι (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, EFG Eurobank Ergasias, Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς, Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος και Αγροτική τράπεζα της Ελλάδος) οι οποίες είτε έχουν εξαγοράσει κάποιες εγχώριες τράπεζες είτε διαθέτουν υποκαταστήματα.

Πίνακας 3.1: Παρουσία των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια: Στοιχεία 31.12.2007

Τράπεζα	Χώρα	Επωνυμία
Εθνική Τράπεζα Ελλάδος	Αλβανία	National Bank of Greece Sa (θυγατρική)
	Βουλγαρία	United Bulgarian Bank AD (θυγατρική)
	ΠΓΔΜ	Stopanska Banka AD- Skopje (θυγατρική)
	Ρουμανία	Banca Romaneasca SA (θυγατρική)
	Σερβία	Vojvodjanska Banka Ad Beograd (θυγατρική)
EFG Eurobank Ergasias	Βουλγαρία	Bulgarian Post Bank AD (θυγατρική)
	Ρουμανία	BancPost S.A. (θυγατρική)
	Σερβία	Eurobank EFG Stedionica A.D. Beograd (θυγατρική)
Alpha Bank	Αλβανία	Alpha Bank (υποκαταστήματα)
	Βουλγαρία	Alpha Bank (υποκαταστήματα)
	ΠΓΔΜ	ALPHA BANK AD SKOPJE

		(θυγατρική)
	Ρουμανία	ALPHA BANK Romania (θυγατρική)
	Σερβία	ALPHA BANK Srbija (θυγατρική)
Τράπεζα Πειραιώς	Αλβανία	Tirana Bank I.B.C. (θυγατρική)
	Βουλγαρία	Tirana Bank I.B.C. (θυγατρική)
	Ρουμανία	Piraeus Bank Romania (θυγατρική)
	Σερβία	Piraeus Bank AD Beograd (θυγατρική)
Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	Αλβανία	Emporiki Bank (Albania) SA (θυγατρική)
	Βουλγαρία	Emporiki Bank (Bulgaria) AD (θυγατρική)
	Ρουμανία	Emporiki Bank (Romania) SA (θυγατρική)
Αγροτική τράπεζα της Ελλάδος	Ρουμανία	ATEbank Romania (θυγατρική)

Πηγή: EBRD Transition Report, 2006

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται στοιχεία που αποτυπώνουν την παρουσία των ελληνικών ιδρυμάτων στις χώρες των βαλκανίων (Αλβανία, Βουλγαρία, ΠΓΔΜ, Ρουμανία και Σερβία).

Πίνακας 3.2: Διεθνής παρουσία των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια

Εκατομμύρια €	Σύνολο ενεργητικού		Χορηγήσεις		Κέρδη προ φόρων		Μερίδιο αγοράς (%)	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Αλβανία	727	855	346	555	17,3	18,9	17,5	19
Βουλγαρία	3.350	5.109	2.204	3.116	89,3	120,1	19,9	23,6

ΠΓΔΜ	612	828	254	383	5,1	16,2	26,8	32,3
Ρουμανία	4.050	7.462	2.108	3.612	38,4	49	11,6	14,5
Σερβία	945	2.501	584	1.339	4,2	8,1	10,5	18,7

Πηγή: EBRD Transition Report, 2006

Πίνακας 3.3: Δίκτυο καταστημάτων

	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	EFG Eurobank	Alpha Bank	Τράπεζα Πειραιώς	Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος	Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος
Αλβανία	24		20	39	19	
Βουλγαρία	229	233	80	76	22	
ΠΓΔΜ	60	255	15			
Ρουμανία	122	106	125	110	17	12
Σερβία	204		130	45		

Πηγή: EBRD Transition Report, 2006

Στόχος των ελληνικών τραπεζών είναι η αύξηση της κερδοφορίας και η επέκτασή τους στις βαλκανικές χώρες όπου ακόμη το επίπεδο δανεισμού των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων δεν έχει φτάσει στο όριό του. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 2005 οι χορηγήσεις προς νοικοκυριά και επιχειρήσεις ως ποσοστό του ΑΕΠ στις χώρες των Βαλκανίων κυμαίνονταν από 14,5% (Αλβανία) έως 44% (Βουλγαρία), έναντι 76% στην Ελλάδα και 104% στην Ευρωζώνη.

Θα πρέπει βέβαια να προστεθεί ότι, ενδιαφέρον για την τραπεζική αγορά στα Βαλκάνια δεν εκδηλώνεται μόνο από τις ελληνικές τράπεζες, αλλά και από τράπεζες άλλων χωρών της δυτικής Ευρώπης.

Κυριότεροι ανταγωνιστές των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή των Βαλκανίων είναι:

- Η αυστριακή Erste Bank, η οποία κατέχει την 1η θέση στη Ρουμανία μετά την εξαγορά της BCR και συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 14%.
- Η αυστριακή Raiffeisen Zentral Bank, η οποία κατέχει την 1η θέση στην Αλβανία, την 1η στη Σερβία και την 3η στη Ρουμανία και συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 11%.
- Η γαλλική Société Générale, η οποία κατέχει τη 2η θέση στη Ρουμανία και συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 9%.
- Ο όμιλος της ιταλικής UniCredito, η οποία κατέχει την 1η θέση στη Βουλγαρία, συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 8%. Επίσης, η Ιταλική Banca Intesa η οποία κατέχει τη 2η θέση στη Σερβία.
- Η ουγγρική OPT Bank, η οποία κατέχει τη 2η θέση στη Βουλγαρία και συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 4%.

Ανάμεσα στους 5 μεγαλύτερους ελληνικούς τραπεζικούς ομίλους, την πρώτη θέση στην Αλβανία έχει η Τράπεζα Πειραιώς, στη Βουλγαρία η Εθνική Τράπεζα, στην ΠΓΔΜ η Εθνική Τράπεζα, στη Ρουμανία η Alpha Bank και στη Σερβία η Εθνική Τράπεζα.

Οι ιδιωτικοποιήσεις στις χώρες των Βαλκανίων βρίσκονται ήδη σε προχωρημένο στάδιο, καθώς τα 2/3 του ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος ελέγχεται από τράπεζες του εξωτερικού. Τα υψηλότερα ποσοστά ιδιωτικών τραπεζών καταγράφονται στην Αλβανία, Βουλγαρία, Ρουμανία, ΠΓΔΜ.

3.4 Προκλήσεις και Προοπτικές των Ελληνικών Τραπεζών στα Βαλκάνια

Οι υψηλοί ρυθμοί πιστωτικής επέκτασης και το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης των χρηματοοικονομικών αγορών δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα για την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών των τραπεζών στις βαλκανικές χώρες. Ωστόσο, όσο επεκτείνεται η αναβάθμιση συστημάτων και προϊόντων που προσφέρουν οι ευρωπαϊκές τράπεζες, τόσο οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να προσαρμόσουν την στρατηγική τους σε περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού.

Συγκεκριμένες προσπάθειες έχουν γίνει όσον αφορά την οικονομική πολιτική που ακολουθείται από τις βαλκανικές χώρες. Η μη ύπαρξη προηγούμενων κοινωνικών μοντέλων μάλιστα, συμβάλλει στην γρηγορότερη σύγκλιση προς τα σύγχρονα πρότυπα και στην προσαρμογή στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Η ταχεία σύγκλιση προτύπων θα επηρεάσει αναπόφευκτα και τον ρυθμό αύξησης της ζήτησης για χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες, η οποία θα εισέλθει ταχύτερα σε φάση ωρίμανσης. Έτσι οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να επιταχύνουν την εδραίωση της θέσης τους στις χώρες των Βαλκανίων όσο η πιστωτική επέκταση είναι ισχυρή.

Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στις αναπτυσσόμενες εγγύς αγορές της Βαλκανικής και της Μεσογείου παραμένει κεντρικός άξονας της στρατηγικής τους. Ωστόσο, σήμερα όλο και περισσότερο οι αποτιμήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων στην περιοχή αυξάνονται σε τέτοιο βαθμό, που σε ορισμένες περιπτώσεις το τίμημα εξαγοράς είναι απαγορευτικό για τις ελληνικές τράπεζες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η πώληση της Ρουμανικής BCR, με τίμημα 3,75 δις ευρώ, που προκάλεσε την αναμέτρηση μερικών από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές τράπεζες, ενώ απέκλεισε τη συμμετοχή των ελληνικών τραπεζών.

Οι υψηλές αποτιμήσεις καθιστούν πιο πρόσφορη μέθοδο επέκτασης στην περιοχή την οργανική ανάπτυξη των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς οι εναπομένουσες προς πώληση τράπεζες είναι λίγες και ακριβότερες. Σε ορισμένες βαλκανικές χώρες οι ιδιωτικοποιήσεις έχουν σχεδόν ολοκληρωθεί (π.χ. Ρουμανία, Βουλγαρία) και ο βαθμός ιδιωτικού ελέγχου του τραπεζικού κλάδου βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα (έως και 90% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος). Η είσοδος ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων και η ανάπτυξη νέων τοπικών τραπεζών θα μειώσει περαιτέρω το μερίδιο αγοράς για τα εναπομείναντα μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα κρατικών συμφερόντων.

Το επόμενο στάδιο, και λόγω μείωσης των επιπέδων συγκέντρωσης του κλάδου, θα είναι οι εγχώριες συγχωνεύσεις και εξαγορές, στις οποίες θα εξαναγκαστούν οι τράπεζες με τα μικρότερα μερίδια αγοράς. Οι ελληνικές τράπεζες θα χρειαστεί να επεκταθούν γρήγορα και να αποκτήσουν κατάλληλο μέγεθος, ώστε να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στο επόμενο στάδιο των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην περιοχή.

3.4.1 Σερβία

Στη χώρα αυτή η εγχώρια ζήτηση έπαιξε τον πρώτο ρόλο στην οικονομική της δραστηριότητα. Παρατηρούμε τη μείωση της οικονομικής ανάπτυξης το έτος 2007 σε 5,5%, ενώ 6,3% και 9,3% ήταν τα ποσοστά για το έτος 2006 και 2005 αντίστοιχα.

Ιδιαίτερη μεταβολή μπορούμε να παρατηρήσουμε και στον πληθωρισμό της χώρας αυτής. Τόσο οι υψηλές τιμές του πετρελαίου όσο και των βασικών μετάλλων στις διεθνείς αγορές ήταν υπεύθυνες για το υψηλό ποσοστό του πληθωρισμού το 2005 που ανερχόταν στο 17,7%. Λόγω της επιβράδυνσης της οικονομίας, το ποσοστό πληθωρισμών μειώθηκε το 2006 στο 10% ενώ στο τέλος του 2008 βρίσκεται στο 9,8%. Επιπλέον, εκτός των εξωτερικών συνθηκών η

ισχυρή εγχώρια ζήτηση και η δημόσια κατανάλωση ήταν παράγοντες οι οποίοι άσκησαν επιπλέον πίεση στον πληθωρισμό.

Εκφρασμένα σε ποσοστά του ΑΕΠ το εμπορικό έλλειμμα μειώθηκε σε 23,4% το 2005 από 30% που ήταν το 2004. Επιπλέον και πάλι εκφρασμένο σε ποσοστό του ΑΕΠ το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών ανέρχεται το 2005 σε 11,2%, ποσοστό που θεωρείται υψηλό.

Επίσης, ως αποτέλεσμα του κύματος ιδιωτικοποιήσεων (1844 επιχειρήσεις στην τριετία 2004 – 2007) τέσσερις τράπεζες πέρασαν από τον κρατικό έλεγχο στα χέρια ιδιωτών αποφέροντας έσοδα της τάξεως των 562,2 εκατομμυρίων ευρώ.

Οι καθαρές ξένες άμεσες επενδύσεις αυξήθηκαν από US\$165 εκατ. το 2000, σε US\$1,5 δις το 2007. Το εθνικό χρέος μειώθηκε από 169% του ΑΕΠ το 2000 σε 44% το 2006.

Ο υψηλός πληθωρισμός, το υψηλό εμπορικό έλλειμμα και το υψηλό ποσοστό ανεργίας (31,7% το 2005) είναι απόρροια των εσωτερικών και εξωτερικών μακροοικονομικών ανισορροπιών στη Σερβία, οι οποίες αναστέλλουν και καθυστερούν στην οικονομική ανάπτυξη.

Η γενικότερη κατάσταση σε γεωγραφικό επίπεδο στην περιοχή της Σερβίας υπήρξε ιδιαίτερα ρευστή. Οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις δημιούργησαν πολιτικές εντάσεις παρόλο που θέματα όπως η ανεξαρτησία του Μαυροβουνίου και άλλα γεωπολιτικά ζητήματα όπως η κατάσταση στο Κόσοβο δείχνουν να επιλύονται χωρίς ιδιαίτερες αναταραχές.

Ο τραπεζικός κλάδος στη Σερβία αναπτύσσεται με γοργά βήματα από το 2003. Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί έκπληξη αν αναλογιστούμε το πόσο χαμηλά βρισκόταν ο κλάδος μετά την ιδιωτικοποίηση των τεσσάρων μεγαλύτερων τοπικών τραπεζών, η οποία έλαβε χώρα τον Ιανουάριο του 2002. Τα έσοδα των ιδιωτικοποιήσεων αλλά και τα εμβάσματα των μεταναστών την περίοδο 2001 με 2006 είχαν ως αποτέλεσμα την εισροή κεφαλαίων πάνω από 20 δις δολάρια. Αύξηση παρατηρήθηκε στα συνολικά κεφάλαια του τραπεζικού τομέα την τελευταία τριετία που ανήλθαν σε 11,7 δισεκατομμύρια ευρώ, δηλαδή σχεδόν υπερδιπλασιάστηκαν. Παρόλα αυτά ιδιαίτερος χαμηλός παραμένει ο λόγος συνολικά κεφάλαια τραπεζών προς ΑΕΠ ο οποίος ενδεικτικά το 2007 ανερχόταν σε 38%.

Σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης διαφαίνονται αν λάβουμε υπόψη μας πώς ο δανεισμός του ιδιωτικού τομέα ως ποσοστό του ΑΕΠ (παρόλο τον ταχύ ρυθμό αύξησής του δανεισμού που ανέρχεται σε ποσοστό 36% το 2007) παραμένει χαμηλός και διαμορφώνεται στο 23,4% το 2007.

Το 2006 πάντα με βάση το ενεργητικό των τραπεζών έχουμε τα εξής στατιστικά στοιχεία. Το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών ανέρχεται σε 50% ενώ των 10 μεγαλύτερων τραπεζών σε 66%. Δεκαεπτά ξένες τράπεζες συγκεντρώνουν το 66%, ένδεκα κρατικές το 23,9% και οι εγχώριες ιδιωτικές το 10,11% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος σε σύνολο 40 τραπεζών. Από τα στατιστικά αυτά στοιχεία παρατηρούμε πως στη Σερβία η συγκέντρωση των μεριδίων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή.

Πίνακας 3.4: Μερίδια Αγοράς των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στη Σερβία

Μερίδια Αγοράς(%)			
Τράπεζα	Ενεργητικό Χορηγήσεις Καταθέσεις		
Raiffeisenbank AD (Αυστρία)	15,40%	18,70%	24,60%
Banka Intesa Beograd (Ιταλία)	10,60%	10,20%	16,60%
Komercijalna Banka (Κρατική)	9,60%	8,70%	14,80%
Hypo Alpe Adria Bank	8,80%	9,90%	13,90%
HVB Bank(Unicredito Group, Ιταλία)	5,80%	6,20%	9,40%
Σύνολο	50,20%	53,70%	79,30%

Οι σημαντικότερες ιδιωτικοποιήσεις που έλαβαν χώρα στον τραπεζικό κλάδο στην εν λόγω χώρα ήταν της Panonska Banka η οποία εξαγοράστηκε από την ιταλική San Paolo IMI στο τέλος Ιουλίου 2006, και της Vojvodjanska Banka η οποία εξαγοράστηκε από την Εθνική Τράπεζα το Σεπτέμβριο 2006. Το επόμενο τραπεζικό ίδρυμα προς ιδιωτικοποίηση στη Σερβία είναι η Credy Banka AD, Kragujevac.

Τόσο η κρατικές τράπεζες οι οποίες διατίθενται προς ιδιωτικοποίηση, όσο και η σημαντική δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών που αναμένεται στη χώρα είναι γεγονότα τα οποία ευνοούν την περαιτέρω σμίκρυνση του αριθμού των τραπεζών στη χώρα.

Το 2005, κυρίαρχη θέση στην τραπεζική αγορά της Σερβίας είχε η αυστριακή Raiffeisen Bank με μερίδιο βάσει ενεργητικού 15,4% και μερίδιο αγοράς χορηγήσεων 18,7%. Ακολουθούσε η ιταλική Banca Intesa, με μερίδιο βάσει ενεργητικού 10,6% και μερίδιο αγοράς χορηγήσεων 10,2%.

Οι χώρες με την μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά της Σερβίας είναι η Ιταλία (2007: 18% μερίδιο ενεργητικού), η Αυστρία και η Ελλάδα (2007: 17% μερίδιο βάσει ενεργητικού η κάθε μία), εάν συνυπολογισθεί η πρόσφατη συμφωνία εξαγοράς της Vojvodjanska Banka από την Εθνική Τράπεζα και η συμφωνία εξαγοράς της AIK Banka από την Αγροτική Τράπεζα.

Παρόλο που το 2005 διαφαινόταν προβληματική η δυνατότητα διείσδυσης στην αγορά της Σερβίας από τις μεγάλες ελληνικές τράπεζες, σήμερα η θέση των μεγάλων ελληνικών τραπεζών έχει ενισχυθεί αν λάβουμε υπόψη μας και την εξαγορά από την Εθνική τράπεζα της έκτης μεγαλύτερης τράπεζας της χώρας.

Αναφερόμενοι σε αριθμητικά δεδομένα το μερίδιο αγοράς χορηγήσεων των πέντε μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών από 8,66 πριν την εξαγορά της Vojvodjanska Banka ανήλθε σε 12,86 μετά από αυτήν.

3.4.2 Ρουμανία

Το έτος 2007 υπήρξε έτος σταθμός στην ιστορία τόσο της Ρουμανίας όσο και της Βουλγαρίας αφού εντάχθηκαν ως πλήρη και ισότιμα μέλη στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το 2005 η οικονομική ανάπτυξη της Ρουμανίας επλήγει. Το ποσοστό ανάπτυξης της ανήλθε στο 4,1% αρκετά χαμηλότερο από το 8,4% του 2004. Οι πλημμύρες την άνοιξη και το καλοκαίρι του 2005 αλλά και η ανατίμηση του νομίσματός της «Λέι» ήταν οι κύριοι υπεύθυνοι για την χαμηλή ανάπτυξη της βιομηχανικής παραγωγής και την μείωση των εξαγωγών της αντίστοιχα. Το 2006 η οικονομική δραστηριότητα ανέκτησε μερικώς τη δυναμική της (7%), ενισχυμένη τόσο από την ισχυρή ιδιωτική κατανάλωση όσο και από τη σημαντική επενδυτική

δραστηριότητα, την οποία τροφοδότησαν οι σημαντικές εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων.

Τον Ιανουάριο του έτους 2007 η Ρουμανία εισήλθε στην Ευρωπαϊκή Οικογένεια. Ιστορικά αναφέρεται ότι το έτος 2004 τα δεδομένα όσον αφορά στην οικονομία της Ρουμανίας ήταν αρκετά καλύτερα σε σχέση με τα οικονομικά στοιχεία του 2005. Ενδεικτικά αναφέρουμε πως το 2005 η αύξηση του ΑΕΠ ανήλθε σε 4,1% σε αντιδιαστολή με το 2004 που ήταν 8,4%. Η εντυπωσιακή αυτή πτώση οφείλεται στη μικρή ανάπτυξη της βιομηχανικής παραγωγής. Η ανατίμηση του τοπικού νομίσματος «Λέι» σε συνάρτηση με τις φυσικές καταστροφές που έπληξαν τη χώρα το καλοκαίρι του 2005 αποτελούν τους βασικούς λόγους τόσο της προαναφερθείσας μείωσης της βιομηχανικής ανάπτυξης όσο και της αλλαγής του εμπορικού ισοζυγίου εισαγωγών-εξαγωγών, εις βάρος των δευτέρων. Βήματα προς την ανάκτηση του χαμένου αυτού εδάφους έγιναν κατά το έτος 2006, τα οποία κυρίως ήταν αποτέλεσμα τόσο της αύξησης της ιδιωτικής κατανάλωσης όσο και της σημαντικής εισροής ξένων άμεσων επενδύσεων που τόνισαν την εθνική επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η εισροή αυτή ανέρχεται στο 7,5% του ΑΕΠ της χώρας με αποτέλεσμα το έλλειμμα των τρεχουσών συναλλαγών να καλυφθεί στο ποσοστό της τάξεως του 75%. Επιπλέον αναφέρεται ότι κατά τα έτη 2007-2008 παρατηρήθηκε μια σχετική μείωση των εσόδων από τις ιδιωτικοποιήσεις.

Ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Ρουμανία είναι υποχρεωμένη να ακολουθεί ορισμένους κανόνες. Ένας από αυτούς είναι και η προσπάθεια μείωσης του πληθωρισμού. Δυστυχώς το 2006 ο πληθωρισμός παρέμεινε σε επίπεδα άνω του 6,5% και το 2007 το ποσοστό αυτό διαμορφώθηκε στο 6,57%. Με το ρυθμό αυτό η Ρουμανία ενδέχεται να μην μπορέσει το 2014 να ενταχθεί στο κοινό νόμισμα αφού δεν θα πληρεί τα κριτήρια.

Ως αναφορά τις εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων όσο και τα μεταναστευτικά εμβάσματα μείωσαν το χάσμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών. Χάσμα το οποίο πήγε να δημιουργηθεί από την μείωση των εξαγωγών όπως προείπαμε, από την αύξηση του εργατικού κόστους, αλλά και από την αύξηση της εγχώριας ζήτησης. Ενδεικτικά αναφέρεται πως, σε ποσοστό του ΑΕΠ, το έλλειμμα των τρεχουσών συναλλαγών το 2004 ήταν 8,4% το 2005 8,8% και το 2006 10%.

Σχετικά με τη νομισματική πολιτική κατά τα έτη 2006 και 2007 η εφαρμογή περιοριστικής νομισματικής πολιτικής εκρίθη αναγκαία στη Ρουμανία αφού η ταχεία πιστωτική επέκταση την καθιστούσε επιβεβλημένη.

Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί το γεγονός πως το 2006 οι οφειλές προς το δημόσιο και προς τα συνταξιοδοτικά ταμεία ανέρχονταν σε ποσοστό υψηλότερο του 20% του ΑΕΠ. Αυτό σίγουρα δημιουργεί αρκετά προβλήματα στην ομαλή δημοσιονομική πολιτική καθώς επίσης και στην εν γένει αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων.

Παρά τη θέληση της Ρουμανικής κυβέρνησης να προχωρήσει σε ιδιωτικοποιήσεις αυτές δεν έφτασαν τους στόχους που είχαν τεθεί. Τα κύρια πεδία που προσφέρονται για εφαρμογή προγραμμάτων ιδιωτικοποιήσεων είναι αυτά της άμυνας και της ενέργειας. Σε σχέση με τον τραπεζικό κλάδο ενδεικτική είναι η περίπτωση της τράπεζας CEC που αποτελεί και την τελευταία προς ιδιωτικοποίηση τράπεζα. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος έλαβε μέρος στο διαγωνισμό ιδιωτικοποίησης της CEC προσφέροντας 560 εκατομμύρια ευρώ για το 69,9% των μετοχών της. Ωστόσο, η Ρουμανική κυβέρνηση έκρινε ότι ήταν προς το συμφέρον της να διακόψει την διαδικασία ιδιωτικοποίησης πιστεύοντας πως εάν αναδιοργανώσει και εκσυγχρονίσει την CEC θα μπορέσει να έχει μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη από την πώλησή της. Η κίνηση του χρήματος στη Ρουμανία παρατηρείται πως υπολείπεται αυτής στα κράτη της ευρωπαϊκής

ένωσης πράγμα που φανερώνει τα σημαντικά μελλοντικά περιθώρια ανάπτυξης. Παρατηρούμε πως μόλις το 7% του ΑΕΠ είναι οι χορηγήσεις στα νοικοκυριά το 2005 ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 38% και στην ευρωζώνη στο 53%.

Σημαντικό γεγονός στην επέκταση της πιστωτικής δραστηριότητας προς τον ιδιωτικό τομέα αποτέλεσε η μείωση των επιτοκίων. Το 2002 τα επιτόκια ανέρχονταν στο 36% ενώ σε περίοδο τριών ετών, δηλαδή το 2005 διαμορφώθηκαν στο 15,5%. Τα δάνεια προς τις επιχειρήσεις κατέχουν την μερίδα του λέοντος όσον αφορά τις χορηγήσεις στον ιδιωτικό τομέα, αφού το ποσοστό τους ανέρχεται στο 64% για το 2005. Επιχειρώντας μια σύγκριση μεταξύ της Ρουμανίας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με την διάρθρωση του δανεισμού, παρατηρείται πως στην πρώτη τα δάνεια προς τα νοικοκυριά παρουσίασαν το 2005 αύξηση κατά 94% (το 25% αυτών αποτελούν στεγαστικά δάνεια) και προς τις επιχειρήσεις αύξηση κατά 41%. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το ποσοστό των στεγαστικών δανείων είναι κατά πολύ υψηλότερο αφού αγγίζει το 70% του δανεισμού των νοικοκυριών.

Εξετάζοντας το συναλλαγματικό κίνδυνο τόσο για τους δανειζόμενους όσο και για τους δανειστές μοιραία θα σταθούμε στην κίνηση της κεντρικής τράπεζας της Ρουμανίας το 2005, η οποία αποφάσισε να αυξήσει το όριο του ελάχιστου αποθέματος σε τοπικό νόμισμα από το 30% στο 40% σε μια προσπάθεια να αποτρέψει τις χορηγήσεις σε ξένο νόμισμα. Αποτέλεσμα της κίνησης αυτής ήταν ότι το Μάρτιο του 2006 το 43% των χορηγήσεων προς τον ιδιωτικό τομέα και το 52% των χορηγήσεων προς τα νοικοκυριά να πραγματοποιείται στο τοπικό νόμισμα, δηλαδή σε «Λέι». Στον αντίποδα όμως εκτιμάται πως τα δάνεια σε ξένο νόμισμα είναι αρκετά μεγαλύτερα αφού πολλές θυγατρικές εταιριών αλλά και τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών μεταφέρουν τις απαιτήσεις τους στις χώρες στις οποίες εδρεύουν οι μητρικές εταιρίες ξεπερνώντας έτσι το σκόπελο της Ρουμανικής κυβέρνησης.

Σχετικά με τα τραπεζικά κεφάλαια παρατηρείται ότι, Μεταξύ του Ιουνίου του 2006 και αυτού του 2007 τα κεφάλαια του τραπεζικού κλάδου αυξήθηκαν κατά 35%. Παρόλα αυτά αν λάβουμε υπόψη πως σε ποσοστό του ΑΕΠ τα τραπεζικά κεφάλαια στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι της τάξεως του 224% στην Ελλάδα 148% και σε χώρες όπως Τσεχία-Κροατία άνω του 100% το 45% της Ρουμανίας δείχνει αρκετά χαμηλό.

Σε σχέση με το μερίδιο αγοράς μπορούμε να πούμε πως δεν υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση του τραπεζικού συστήματος αφού σε άθροισμα 39 τραπεζών οι πέντε μεγαλύτερες ελέγχουν μόνο το 60% των κεφαλαίων του κλάδου. Επίσης παρατηρούμε πως οι τράπεζες της Ευρώπης ελέγχουν το 80%, ενώ στο σύνολό τους οι ξένες τράπεζες το 90% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος.

Το μέλλον διαγράφεται ενδιαφέρον στα πλαίσια των ανακατανομών που ενδεχομένως θα συμβούν στην τραπεζική αγορά. Μετά το πέρας των ιδιωτικοποιήσεων, οι τράπεζες θα κληθούν να δράσουν σε μία αγορά που το μέγεθος μετράει. Αναμένεται η όξυνση του ανταγωνισμού να σηματοδοτήσει ένα κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών, πράγμα που όπως είναι φυσικό θα αλλάξει τις ισορροπίες τόσο στα μερίδια αγοράς όσο και στην ποιότητα – ποικιλία των προσφερόμενων τραπεζικών προϊόντων.

Πίνακας 3.5: Μεριδία Αγοράς των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στη Ρουμανία

Μεριδία Αγοράς(%)		
Τράπεζα	Ενεργητικό(€ εκατ.)	Μερίδιο Αγοράς
BCR (Αυστρία)	9,777	25,90%
BRD (Γαλλία)	5,742	15,20%
Raiffeisen (Αυστρία)	3,011	8%
ING Bank (Ολλανδία)	2,36	6,30%
CEC Savings Bank (Ρουμανία)	1,701	4,50%
Σύνολο	22,591	59,90%

Στον πίνακα 3.5 απεικονίζονται τα μερίδια αγοράς που ανήκουν στις 5 μεγαλύτερες τράπεζες. Επίσης θα πρέπει να αναφερθούν τα μερίδια αγοράς που ελέγχουν οι ξένες χώρες στη Ρουμανία. Τα στοιχεία του 2006 αναφέρουν πως η Αυστρία είναι πρώτη με 33,9% του μεριδίου ενεργητικών η Γαλλία δεύτερη με 15,2% και έπονται χώρες όπως η Ολλανδία με 9,8%. Σημαντική είναι και η ελληνική παρουσία αφού οι πέντε μεγαλύτεροι ελληνικοί τραπεζικοί όμιλοι ελέγχουν το 11,9% των κεφαλαίων του συστήματος και το 13,6% των χορηγήσεων σε πελάτες.

3.4.3 Βουλγαρία

Όπως και η Ρουμανία έτσι και η Βουλγαρία τον Ιανουάριο του έτους 2007 έγινε και αυτή μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Παρατηρώντας το ΑΕΠ της χώρας θα διαπιστώσουμε πως κατά τα έτη 2005 και 2006 συνέβει μια αξιοσημείωτη άνοδος της τάξεως του 5,5% και 5,6% αντίστοιχα. Σημαντικό ρόλο στην άνοδο αυτή του ΑΕΠ έπαιξε η ισχυρή εγχώρια ζήτηση.

Ως αναφορά στα ποσοστά του πληθωρισμού που διαμορφώνονται διαπιστώνεται ότι η ανάπτυξη της Βουλγαρικής οικονομίας συνοδεύεται και από άνοδο του

πληθωρισμού. Παρατηρώντας τα νούμερα το 2005 ο πληθωρισμός ανήρχετο σε ποσοστό 5% και το 2006 σε 7,4%. Σημαντικοί λόγοι της ανόδου αυτής του πληθωρισμού αποτέλεσε τόσο η άνοδος των διεθνών τιμών πετρελαίου, μετάλλων και τροφίμων όσο και οι καταστροφικές πλημμύρες το 2005.

Η επιτάχυνση του ρυθμού των εισαγωγών αλλά και η μείωση των εξαγωγών οδήγησε το εμπορικό έλλειμμα σε δυσχερέστερη θέση, αφού από 15,1 το 2004 έφτασε 2,4 το 2005, πάντα σε ποσοστά του ΑΕΠ. Θετική εξέλιξη για τις Βουλγαρικές εξαγωγές αποτέλεσε η απόφαση της Ευρωπαϊκής Ένωσης να επαναφέρει τους δασμούς στα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα από την Κίνα.

Τα μεταναστευτικά εμβάσματα και οι εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων συντελούν στη χρηματοδότηση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών. Παρόλα αυτά το έλλειμμα των τρεχουσών συναλλαγών σε ποσοστό του ΑΕΠ διπλασιάστηκε μέσα σε ένα χρόνο, αφού το 2004 ήταν 5,8% και το 2005 εκτοξεύθηκε στο 11,8%. Το 2005 οι ξένες άμεσες επενδύσεις στη Βουλγαρία πάντα σε ποσοστά του ΑΕΠ ανήλθαν στο 10,3%, ποσοστό αυξημένο από το 7,6 του 2004.

Η διαρκής αυξανόμενη ζήτηση καταναλωτικών αγαθών, κατοικιών και παγίων επενδύσεων των επιχειρήσεων συντελεί στην αύξηση της ζήτησης δανείων. Η αύξηση αυτή συνεπάγεται τον υψηλό ρυθμό της πιστωτικής επέκτασης. Όμως, η επιτάχυνση της πιστωτικής επέκτασης ελλοχεύει και κινδύνους κυρίως λόγω των επισφαλών δανείων. Το Μάρτιο του 2005 εφαρμόστηκε μια πολιτική αυστηρότερων πιστωτικών ορίων, αυτό οδήγησε στην επιβράδυνση του ετήσιου ρυθμού ανόδου των δανείων ο οποίος το 2005 ανήρχετο στο ποσοστό του 32,3% και το 2006 αντιστοίχως, το ποσοστό διαμορφώθηκε στο 22,4%.

Το ποσοστό του δανεισμού των νοικοκυριών στη Βουλγαρία και πάλι εκφρασμένο σε ποσοστό του ΑΕΠ ήταν το 2005 15% ενώ στην Ελλάδα και στην ευρωζώνη 38% κα 53% αντίστοιχα. Συγκρίνοντας τα παραπάνω ποσοστά δανεισμού συμπεραίνεται ότι το ποσοστό αυτό παραμένει πολύ χαμηλό στη Βουλγαρία. Οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα πως είναι αναμενόμενη η αύξηση, που ήδη παρατηρείται, στο δανεισμό των νοικοκυριών και την γενικότερη «λιανική» τραπεζική αγορά.

Το χρηματοοικονομικό σύστημα στην Βουλγαρία κυριαρχείται από τον τραπεζικό τομέα, ο οποίος αντιπροσωπεύει το 90% των συνολικών κεφαλαίων του πιστωτικού συστήματος. Ο τραπεζικός τομέας έχει αναπτυχθεί ταχύτερα από το σύνολο της οικονομίας και τα συνολικά κεφάλαια του κλάδου αυξήθηκαν από 35% του ΑΕΠ το 1999, σε 75% το 2007.

Στις αρχές του 2005 επιχειρήθηκε από την κεντρική τράπεζα της Βουλγαρίας να συγκρατήσει την πιστωτική επέκταση με το να επιβάλει πιστωτικά όρια στις τράπεζες. Το μέτρο αυτό αναμένεται να αποδώσει μόνο βραχυπρόθεσμα, μιας και οι επιχειρήσεις θα αναζητήσουν σίγουρα εναλλακτικές πηγές δανεισμού. Οι εναλλακτικές αυτές πηγές είναι είτε η έκδοση ομολόγων είτε ο δανεισμός τους από ξένες τράπεζες.

Στη Βουλγαρία δεν υπάρχουν περιθώρια ιδιωτικοποιήσεων στον τραπεζικό τομέα αφού ήδη από ιδιώτες ελέγχεται το 98% του τραπεζικού κλάδου. Συνεχίζοντας με τα ποσοστά θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το 76% των κεφαλαίων της τραπεζικής αγοράς το 2005, ήταν στα χέρια ξένων τραπεζών ενώ το 1999 το ποσοστό αυτό ήταν μόλις στο 38%.

Την ιδιωτικοποίηση των τραπεζών ακολούθησε η ριζική τους αναδιοργάνωση, πράγμα που αν και καλό, οδήγησε σε κάποιες περιπτώσεις σε απώλειες

μεριδίων αγοράς. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Bulbank η οποία εξαγοράσθηκε από την Unicredito. Το 1999 η Bulbank είχε μερίδιο αγοράς, βάση του ενεργητικού της, 25%, ενώ το 2005 μειώθηκε το ποσοστό αυτό στο 10%. Στον αντίποδα παρατηρούμε πως οι τοπικές ιδιωτικές τράπεζες ενδυνάμωσαν σταδιακά την θέση τους όσον αφορά τα μερίδια αγοράς τους στο 21% το 2005 από 15% το 1999, λόγω κυρίως των χορηγήσεων σε πελάτες τους.

Πίνακας 3.6: Μερίδια Αγοράς των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στη Βουλγαρία

Τράπεζα	Μερίδια Αγοράς(%)		
	Ενεργητικό	Χορηγήσεις	Καταθέσεις
DSK Bank	14%	16,30%	15,20%
Bulbank	10,20%	9,30%	11,30%
United Bulgarian Bank	9,50%	11,80%	9,70%
Raiffeisenbank Bulgaria	8,40%	7,80%	8,20%
HVB Bank Biochim	7,50%	7,90%	5,10%
Σύνολο	49,80%	53,10%	49,50%

Στον πίνακα 3.6 αναφέρονται τα μερίδια αγοράς των 5 μεγαλύτερων τραπεζών της Βουλγαρίας. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε πως οι 8 εγχώριες ιδιωτικές τράπεζες ήλεγχαν μόλις το 24% των κεφαλαίων ενώ οι δύο κρατικές μόλις το 2%.

Τράπεζες με ηγετική θέση και στρατηγική σημασία αρχίζουν να διαμορφώνονται στη Βουλγαρία ως αποτέλεσμα του κύματος εξαγορών και συγχωνεύσεων πιστωτικών ιδρυμάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των νέων ισορροπιών που δημιουργούνται είναι η συγχώνευση της Ιταλικής UniCredito με την γερμανική Hygro-Verins Bank (HVB) η οποία ολοκληρώθηκε στις 15 Ιουνίου του 2005. Η δημιουργία ενός ακόμα μεγαλύτερου πιστωτικού ιδρύματος το μέγεθος του οποίου είναι δύσκολα ανταγωνίσιμο συνέβη με την συγχώνευση των Bulbank, HVB και bank Biochim.

Αναφερόμενοι στα μερίδια αγοράς, η Ελλάδα είναι οι χώρα με την μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά της Βουλγαρίας. Το 2006 οι πέντε μεγαλύτεροι ελληνικοί τραπεζικοί όμιλοι συγκέντρωναν το 23,6% των κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος και το 26,2% των χορηγήσεων σε πελάτες. Άλλες τράπεζες με ισχυρή θέση στην πιστωτική αγορά της βουλγαρίας είναι η UniCredito με μερίδιο βάση ενεργητικού 21,8% και βάση χορηγήσεων 21,9%, η ουγγρική OPT Bank με μερίδια ενεργητικού 13,6% και μερίδια χορηγήσεων 16,3%.

3.4.4 ΠΓΔΜ

Η ΠΓΔΜ είναι ένα νέο κράτος στην περιοχή. Πολλές ήταν οι προκλήσεις και οι δυσκολίες που χρειάστηκε και ακόμα χρειάζεται να υπερνικήσει. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον υπερπληθωρισμό στις αρχές του 1990 τον εμπορικό αποκλεισμό (εμπάργκο) της Ελλάδας αναφορικά με το όνομα, τις περιφερειακές συγκρούσεις (Κοσσυφοπέδιο) όπως και την πολιτική κρίση του 2001. Η αύξηση του ΑΕΠ το 2003 ήταν 2,8% και μόλις το 2004 έφτασε στα τυπικά επίπεδα που χαρακτηρίζουν μια οικονομία σε μετάβαση, δηλαδή ρυθμό ανάπτυξης που ανέρχεται στο 4%. Αν και λόγω των εξαγωγών το ΑΕΠ έφτασε στο 4% αύξησης η ανεργία αποτελεί σημαντικό πρόβλημα αφού το 2005 ανήρχετο στο 35% του ενεργού πληθυσμού της χώρας.

Ο πληθωρισμός το 2005 ήταν μόλις 0,5% αλλά τα επιτόκια παρέμεναν σχετικά υψηλά, πράγμα που οδήγησε στον περιορισμό της πιστωτικής επέκτασης. Η αξιοσημείωτες εισροές των άμεσων ξένων επενδύσεων της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας δεν συναντώνται στην ΠΓΔΜ, αφού το 2004 ανέρχονταν μόλις σε 600\$ κατά κεφαλήν. Αυτό όπως και η υποτονική πιστωτική επέκταση προς τον ιδιωτικό τομέα επέδρασαν ανασταλτικά στη συνολική οικονομική δραστηριότητα.

Ωστόσο η ισχυρή άνοδος των εξαγωγών σε συνδυασμό με τη λογική αύξηση των εισαγωγών είναι σημεία τα οποία συντέλεσαν στη μείωση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών. Αυτό φαίνεται και στα αντίστοιχα ποσοστά αφού ο μέσος όρος του ελλείμματος στην περίοδο 1995-2004 ήταν 6% και το 2005 βελτιώθηκε στο 1,3%.

Επίσης στην οικονομία της ΠΓΔΜ παρατηρείται μια έλλειψη σταθερότητας όσον αφορά το πληθωρισμό δεδομένου ότι από 0,5% το 2005 έφτασε στο 3% το 2006. Παρόλα αυτά, έχουμε αύξηση του ΑΕΠ περίπου 4%, πράγμα που δηλώνει αισιόδοξες βραχυπρόθεσμες οικονομικές προοπτικές. Παρατηρούμε επίσης χαμηλή διαμεσολάβηση του χρηματοοικονομικού τομέα των Σκοπίων αφού τα συνολικά κεφάλαια του τραπεζικού κλάδου ανέρχονται στο 51% του ΑΕΠ, ενώ ο δανεισμός του ιδιωτικού τομέα στο 21,4 του ΑΕΠ.

Η ικανότητα κεφαλαιακής επάρκειας και η ρευστότητα από πλευράς τραπεζών δεν φαίνεται ικανή να γεφυρώσει τη διαφορά των επιτοκίων δανεισμού σε σχέση με αυτά των καταθέσεων, τα οποία είναι αρκετά χαμηλότερα. Σε σύνολο είκοσι τραπεζών, έντεκα είναι εγχώριες ιδιωτικές, οκτώ ξένες ιδιωτικές και μόλις μία κρατική. Παρατηρείται σχετικά περιορισμένη παρουσία ξένων τραπεζών σε σχέση με τις άλλες υπό μελέτη χώρες. Βέβαια δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε το σημαντικό ποσοστό αύξησης των συνολικών κεφαλαίων ελεγχόμενων από τις ξένες τράπεζες που το 1999 ήταν 11% ενώ το 2005 διαμορφώθηκε στο 51,3% των κεφαλαίων του τραπεζικού κλάδου.

Από τις είκοσι συνολικά τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην εν λόγω οικονομία, η μία και μόνη κατά 100% κρατική δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια για περαιτέρω ιδιωτικοποίηση του τραπεζικού δεδομένου ότι το 92% του ενεργητικού των τραπεζών ελέγχεται από ιδιώτες. Έντονος είναι ο προβληματισμός σχετικά με το ενδεχόμενο συγχώνευσης εγχώριων ιδιωτικών μικρού μεγέθους τραπεζών.

Αν και κάποια βήματα έχουν γίνει προς το σκοπό αυτό, θεωρείται πως στο μέλλον θα υπάρξει μεγάλη δραστηριότητα τόσο εξαγορών όσο και συγχωνεύσεων.

Οι τρεις μεγαλύτερες τράπεζες συγκεντρώνουν το 66% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού κλάδου το 73% των καταθέσεων καθώς και το 68% των συνολικών χορηγήσεων. Τούτο καταδεικνύει τη σημαντική συγκέντρωση μεριδίων αγοράς που κατέχουν οι τρεις αυτές τράπεζες στο τραπεζικό σύστημα των Σκοπίων.

Αναφορικά με την ελληνική παρουσία στην τραπεζική αγορά των Σκοπίων, η Εθνική Τράπεζα εξαγοράζοντας το 68,4% της δεύτερης μεγαλύτερης τράπεζας της χώρας (Storanska Banka Skopje) αντί του τιμήματος των 600 εκατομμυρίων ευρώ, κατάφερε να τοποθετήσει τον εαυτό της σε κυρίαρχη θέση. Με την εξαγορά αυτή η Εθνική Τράπεζα απέσπασε μερίδιο αγοράς βάση ενεργητικού 23,8% και βάση χορηγήσεων 27%. Ο όμιλος της Alpha Bank έχει μερίδιο αγοράς χορηγήσεων 2,6% μετά την εξαγορά το 1999 της Credinta Bank (τώρα πια Alpha Bank Skopje). Οι υπόλοιπες ελληνικές τράπεζες δεν έχουν παρουσία στη χώρα.

3.4.5 Αλβανία

Την πενταετία 2000 έως 2005 στην Αλβανία σημειώθηκε σημαντικός μέσος ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ που ανέρχεται στο 5,7%. Το 2006 μειώθηκε στο 5% λόγω της ενεργειακής κρίσης, αλλά το 2007 αυξήθηκε και πάλι στο 6%.

Τα σημαντικότερα προβλήματα της Αλβανικής οικονομίας εμφανίζονται στον τομέα της ενέργειας θέτοντας ερωτηματικά για την μεσοπρόθεσμη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης παρόλο που ο πληθωρισμός παραμένει χαμηλός μεταξύ 2% και 4% τα τελευταία τρία χρόνια. Οι κύριοι λόγοι που

συνεισέφεραν στην αύξηση του ΑΕΠ ήταν η δημοσιονομική πειθαρχία, η ενίσχυση του αλβανικού νομίσματος «LEK» έναντι του ευρώ και η πτώση στις τιμές των τροφίμων.

Η νομισματική πολιτική των τελευταίων ετών είχε ως στόχο την αποκλιμάκωση επιτοκίων, αλλά το 2006, έγινε πιο περιοριστική, προκειμένου να ελεγχθεί ο πληθωρισμός. Το μεγαλύτερο τμήμα των δανείων στη χώρα είναι σε ξένο νόμισμα. Το εμπορικό έλλειμμα και το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών επιδεινώθηκαν σημαντικά μετά το 2005, λόγω της μείωσης των εξαγωγών προς την Ιταλία, της ενίσχυσης του ανταγωνισμού από την Κίνα στα κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα καθώς επίσης και της αύξησης των εισαγωγών στην Αλβανία σε συνδυασμό με τις υψηλές τιμές του πετρελαίου. Η επιδείνωση των ελλειμμάτων συνεχίζεται. Ωστόσο, το διευρυνόμενο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών δεν θεωρείται προς το παρόν σημαντικό πρόβλημα, καθώς το μεγαλύτερο μέρος του καλύπτεται από τα μεταναστευτικά εμβάσματα και τις εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων.

Τα μεταναστευτικά εμβάσματα αντιστοιχούν στο 14% του ΑΕΠ, αρκετά υψηλότερα από ότι οι εισροές ξένων άμεσων επενδύσεων (3,1% του ΑΕΠ). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, το ακριβές ποσό των συνολικών εμβασμάτων είναι σημαντικά υψηλότερο, δεδομένου ότι ένα μεγάλο μέρος τους δεν καταγράφεται επίσημα. Τα μεταναστευτικά εμβάσματα χρησιμοποιούνται όχι μόνο για να καλύψουν καταναλωτικές ανάγκες αλλά και για να χρηματοδοτήσουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αντικαθιστώντας μερικώς τον τραπεζικό δανεισμό.

Η ανεργία μειώθηκε από 15,8% το 2002 σε 14,7% λόγω κυρίως της μετανάστευσης. Παρόλα αυτά το επιχειρηματικό κλίμα χαρακτηρίζεται από χαμηλή ποιότητα, δεν υπάρχει καλή θεσμική συγκρότηση, η διαφθορά είναι εκτεταμένη καθώς επίσης και η φοροδιαφυγή, χωρίς να παρατηρείται σημαντική

προσπάθεια για τον περιορισμό τους, αντίθετα υπάρχει ελλιπής εποπτεία του μη τραπεζικού χρηματοοικονομικού τομέα.

Την τελευταία τριετία τα δάνεια προς τον ιδιωτικό τομέα (νοικοκυριά και επιχειρήσεις) αυξήθηκαν κατά 60% κάνοντας ταυτόχρονα στροφή από το μεσοπρόθεσμο στο μακροπρόθεσμο δανεισμό. Σε σύγκριση με άλλες χώρες των Βαλκανίων, η Αλβανία έχει το χαμηλότερο επίπεδο δανείων προς τον ιδιωτικό τομέα ως ποσοστό του ΑΕΠ, αρκετά κάτω από την Ελλάδα και την Ευρωζώνη (2005: 14,5% έναντι 76% στην Ελλάδα και 104% στην Ευρωζώνη). Τα δάνεια προς επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το υψηλότερο ποσοστό των δανείων που χορηγούνται στον ιδιωτικό τομέα (2005: 68%), με υψηλό ποσοστό ετήσιας αύξησης (από 16% το 2002, σε 80% το 2007, σε όρους ευρώ). Τα δάνεια προς νοικοκυριά εμφανίζουν ακόμη ταχύτερο ρυθμό ποσοστό αύξησης (από 53% το 2002 σε 85% το 2007, σε όρους ευρώ). Περίπου το 73% των δανείων είναι σε ξένο-νόμισμα και αφορά δάνεια κυρίως προς επιχειρήσεις και για τη χρηματοδότηση εισαγωγών. Ο υψηλός ρυθμός ανόδου των δανείων εγείρει ανησυχίες για την ενδεχόμενη αύξηση του πιστωτικού κινδύνου, λόγω της περιορισμένης πληροφόρησης βάσει της οποίας χορηγούνται τα δάνεια και λόγω του ότι οι δανειζόμενοι προτιμούν τα δάνεια σε ξένο νόμισμα, που έχουν χαμηλότερο επιτόκιο, παραβλέποντας το συναλλαγματικό κίνδυνο.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπισε η Αλβανία τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα ο τραπεζικός κλάδος ήταν το φαινόμενο των «πυραμίδων» το 1997. Η μεταρρύθμιση του τραπεζικού συστήματος στην Αλβανία ξεκίνησε μετά από το 1992 και ήταν μέρος των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που αναλήφθηκαν για τον μετασχηματισμό της αλβανικής οικονομίας σε «ανοικτή» οικονομία. Παρά τα μέτρα που λήφθηκαν για την αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος, μετά από την κατάρρευση των «πυραμίδων», το τραπεζικό σύστημα παρέμεινε για κάποιο διάστημα αναποτελεσματικό. Από το 2001, όμως, έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος, με

την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, στόχος του οποίου ήταν να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη στα πιστωτικά ιδρύματα και τους θεσμούς. Πρόσφατα, η βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος και η ανάπτυξη της οικονομίας, έχουν επιταχύνει τις εξελίξεις και στο τραπεζικό σύστημα.

Ο τραπεζικός τομέας στην Αλβανία κατέχει κυρίαρχη θέση στην οικονομία της χώρας και απαρτίζεται από 17 τράπεζες, εκ των οποίων οι 14 ελέγχονται από ξένες τράπεζες. Τα συνολικά κεφάλαια των εμπορικών τραπεζών ανέρχονται στο 61% του ΑΕΠ. Την τελευταία τριετία παρουσιάστηκε υψηλή πιστωτική επέκταση, που αγγίζει το 48% κατά μέσο όρο. Η ρευστότητα και η κερδοφορία των τραπεζών κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Τα κέρδη προέρχονται κυρίως από το υψηλό επιτοκιακό περιθώριο, ενώ οι δείκτες αποτελεσματικότητας σημειώνουν πτωτική τάση. Τα υψηλά επιτόκια δανεισμού (2005: 9%-13%) αντανakλούν τις σημαντικές ασυμμετρίες στην πληροφόρηση βάσει της οποίας χορηγούνται τα δάνεια και τα προβλήματα που παρατηρούνται στην εκτέλεση των εγγυήσεων των δανείων.

Πίνακας 3.7: Μεριδία Αγοράς των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στην Αλβανία

Μεριδία Αγοράς(%)			
Τράπεζα	Ενεργητικό	Χορηγήσεις	Καταθέσεις
American Bank of Albania (ΗΠΑ)	11%	16,60%	10,60%
Raiffeisenbank (Αυστρία)	40,80%	13,80%	45,20%
Tirana Bank (Τράπεζα Πειραιώς, Ελλάδα)	8,10%	13,10%	8,00%
Alpha Bank (Ελλάδα)	5,80%	11,10%	5,10%
Procredit (Γερμανία)	4,70%	8,00%	4,60%
Σύνολο	70,20%	62,60%	73,50%

Οι 9 μεγαλύτερες τράπεζες στην Αλβανία (Raiffeisen Bank, American Bank of Albania, Tirana Bank, Alpha Bank, Procredit Bank, Popular Bank, National Bank

of Greece, Credins Bank και Emporiki Bank-Albania) συγκέντρωναν το 74% των συνολικών κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος, το 87% των χορηγήσεων σε πελάτες και το 88% των καταθέσεων. Οι συνολικά 14 ξένες τράπεζες συγκέντρωναν το 92% κεφαλαίων του τραπεζικού συστήματος και το 87% των χορηγήσεων σε ιδιώτες. Κυρίαρχη θέση στην τραπεζική αγορά της Αλβανίας έχει η Raiffeisen Bank με μερίδιο στο ενεργητικό 41% και μερίδιο στις καταθέσεις 47%. Η Raiffeisen Bank είναι τράπεζα αυστριακών συμφερόντων και εδραίωσε την θέση της στην Αλβανία το 2004 μετά την εξαγορά (έναντι \$126 εκατ.) της μεγαλύτερης αλβανικής τράπεζας, της Savings Bank. Η Raiffeisen Bank έχει το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στην Αλβανία με 97 καταστήματα και η Tirana Bank (θυγατρική της Τράπεζας Πειραιώς) το δεύτερο μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων με 33 καταστήματα. Τα μερίδια αγοράς βάσει χορηγήσεων σε πελάτες είναι λιγότερο συγκεντρωμένα από εκείνα του ενεργητικού και των καταθέσεων, καθώς η μεγαλύτερη σε κεφάλαια τράπεζα (Raiffeisen Bank) είναι η δεύτερη στην κατάταξη με μερίδιο μόλις 13,9%. Πρώτη στην κατάταξη βρίσκεται η American Bank of Albania με μερίδιο αγοράς βάσει χορηγήσεων 16,6%. Τρίτη στην κατάταξη βρίσκεται η Tirana Bank, θυγατρική της Τράπεζας Πειραιώς, με μερίδιο αγοράς βάσει χορηγήσεων 13,7%, το 2005.

Η χώρα με την μεγαλύτερη διείσδυση στην τραπεζική αγορά της Αλβανίας είναι η Ελλάδα. Οι πέντε μεγάλες ελληνικές τράπεζες έχουν ισχυρή παρουσία και συγκεντρώνουν το 35,7% των χορηγήσεων σε πελάτες, ακολουθούν οι ΗΠΑ (16,7%) και η Αυστρία (13,9%), μέσω της American Bank of Albania και της Raiffeisen Bank αντίστοιχα. Ο ανταγωνισμός στον τραπεζικό τομέα της Αλβανίας αναμένεται ότι θα ενταθεί τα επόμενα χρόνια και θα εκδηλωθεί μεταξύ άλλων μέσω συμπίεσης του επιτοκιακού περιθωρίου και των προμηθειών, καθώς η νέα διοίκηση (Raiffeisen Bank) της άλλοτε κρατικής Savings Bank έχει σαφή προσανατολισμό στη λιανική τραπεζική.

3.5 Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Μπιτζένης Α. (2003) «Η δυναμική των βαλκανικών χωρών και η μετάβαση της ανατολικής Ευρώπης στην οικονομία της αγοράς», εκδόσεις Σταμούλη

Καρακάσης Θ., (Ιούλιος 2005) «Στόχος, η επέκταση στα Βαλκάνια», ενthesis, Καθημερινή

Πεχλιβανίδης Ι., (Ιούλιος 2005) «Οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη», Καθημερινή

Lee, P. (2005), 'The banks in play in European M&A', *Euromoney*, 11/05, **36**, 439, p.78-83.

Προβόπουλος Γ., Γκόρτσος Χ., (2000) «Το νέο ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Τάσεις και Προοπτικές», εκδ. Σάκκουλα

'Thinking big: a survey of international banking', *The economist*, 20-26/05/06, **379**, 8478, after p.64.

4 Ζητήματα εισόδου σε νέα αγορά

4.1 Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο κυρίαρχος στόχος για όλες τις Βαλκανικές χώρες είναι η ένταξή τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αν εξαιρέσουμε την Βουλγαρία και την Ρουμανία που έχουν ήδη ενταχθεί, για όλες τις υπόλοιπες χώρες ο δρόμος της ένταξης είναι μακρύς και δύσκολος. Η Ευρωπαϊκή ένωση έχει θέσει μια σειρά από κριτήρια που αυτές οι χώρες καλούνται να καλύψουν.

Ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το κατά πόσο η κάθε χώρα πλησιάζει τα κριτήρια ένταξης, δεν μπορεί να αφήνει αδιάφορη την όποια επιχείρηση αποφασίζει να επεκταθεί στις βαλκανικές χώρες. Σύμφωνα με τον Νίκο Μούση (2005), οι ενέργειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στοχεύουν στην ανάπτυξη της στενής περιφερειακής συνεργασίας ανάμεσα στις χώρες, την ανασυγκρότηση και τη σταθεροποίηση της περιοχής, την υποστήριξη της δημοκρατίας και του κράτους δικαίου, την προώθηση των δικαιωμάτων του ανθρώπου και των δικαιωμάτων των μειονοτήτων καθώς και την οικονομική ανάπτυξη και τις μεταρρυθμίσεις που ενισχύουν την οικονομία της αγοράς και γενικότερα την προώθηση της σταθερότητας, της ασφάλειας και της ευημερίας στα Βαλκάνια.

Για να πετύχει τους στόχους αυτούς η Ευρωπαϊκή Ένωση ενισχύει την βούληση των χωρών για ένταξη και ευημερία με κονδύλια μέσω κοινοτικών προγραμμάτων προενταξιακής ενίσχυσης (Phare, ISPA και Sapard). Προσπαθώντας με αυτόν τον τρόπο να βοηθήσει τις χώρες στην εύρυθμη λειτουργία των δημοκρατικών θεσμών, στο σεβασμό του κράτους δικαίου, στην ενίσχυση των διοικητικών τους ικανοτήτων καθώς και της ικανότητάς τους να εφαρμόζουν και να επιβάλλουν τη νομοθεσία και τις μεταρρυθμίσεις, στην εντονότερη καταπολέμηση του οργανωμένου εγκλήματος και της διαφθοράς στην

περιοχή, στην βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της ανταγωνιστικότητας των βιομηχανιών τους.

Επίσης, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εγκαθιδρύσει μια αποστολή ελέγχου στα Βαλκάνια με κύριους σκοπούς: την παρακολούθηση των εξελίξεων στους τομείς της πολιτικής και της ασφάλειας, την επίβλεψη των συνόρων, των σχέσεων μεταξύ εθνοτήτων και την επιστροφή των προσφύγων, την κατάρτιση αναλυτικών εκθέσεων, την παροχή έγκαιρης προειδοποίησης στο Συμβούλιο και την ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Ασφάλειας και Άμυνας (ΕΠΑΑ). Επίσης στα πλαίσια αυτά, έχει αποστείλει στρατιωτική δύναμη στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη επονομαζόμενη «Althea», η οποία αντικατέστησε την επιχείρηση SFOR του NATO, επιδιώκοντας να εξασφαλίσει την αποτροπή συγκρούσεων, τη συνεχή τήρηση της γενικής συμφωνίας-πλαίσιου για την ειρήνη στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη και να συμβάλει στην επίτευξη ασφαλούς περιβάλλοντος στη χώρα αυτή. Επίσης η Ευρωπαϊκή Ένωση εγκατέστησε στη FYROM, τον Δεκέμβριο του 2003, μια αστυνομική αποστολή με την ονομασία "Proxima". Εμπειρογνώμονες της ΕΕ επιβλέπουν και βοηθούν την εθνική αστυνομία να καταπολεμήσει το οργανωμένο έγκλημα, να εξασφαλίσει τη διαχείριση των συνόρων και να παγιώσει την εμπιστοσύνη του κοινού στην αστυνομία. Για τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία που έχουν ήδη ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση ισχύει σε επίπεδο νομοθεσίας, ότι και στα υπόλοιπα ευρωπαϊκά κράτη, με μικρές εξαιρέσεις.

Συμπερασματικά, λοιπόν όλες ανεξαιρέτως οι ενέργειες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είτε στρατιωτικές, είτε πολιτικές, είτε οικονομικές βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στην περιοχή. Έτσι κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην περιοχή των Βαλκανίων οφείλει να εναρμονιστεί με την Ευρωπαϊκή προοπτική των χωρών αυτών και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που τυχόν παρουσιάζονται.

4.2 Προσαρμογή των προϊόντων σε ξένη αγορά

Το θέμα της προσαρμογής και της τυποποίησης των προϊόντων-υπηρεσιών των τραπεζών είναι πολύ σημαντικό και αποτελεί ένα μεγάλο κομμάτι των στρατηγικών επέκτασης των τραπεζών. Η γενικότερη ιδέα είναι, πως όταν μία εταιρεία ή ένας οργανισμός γίνεται διεθνής θα πρέπει να τυποποιήσει τα προϊόντα-υπηρεσίες της που θα προωθηθούν στο εξωτερικό. Θα πρέπει δηλαδή είτε να είναι πανομοιότυπα και αρκετά ανταγωνιστικά με αυτά που πωλούνται στην ξένη χώρα, είτε θα πρέπει να προσαρμόσει ανάλογα τα προϊόντα-υπηρεσίες της. Η αναγκαία προσαρμογή μπορεί να απαιτεί πολλές αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν, ώστε οι ανάγκες και οι απαιτήσεις της ξένης χώρας να ικανοποιηθούν, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί η επιχείρηση σε σημαντικά διαφορετικά προϊόντα από τα αρχικά. Φυσικά η επιχείρηση μπορεί επίσης να εισάγει εντελώς νέα προϊόντα. Η συνήθης προσέγγιση όμως είναι η εταιρεία να κρατάει κάποια ισορροπία συνδυάζοντας κατά το δυνατόν όλες τις παραπάνω προσεγγίσεις.

Βέβαια, το να υιοθετεί όλα τα υπάρχοντα προϊόντα-υπηρεσίες ή συνεχώς να διαθέτει καινούρια μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική καταστροφή. Επίσης, το να τυποποιήσει όλα τα προϊόντα-υπηρεσίες μπορεί να σημαίνει ότι η εταιρεία δεν ακολουθεί τους τοπικούς κανόνες ή ακόμα και το ότι δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ξένης αγοράς, πράγμα που επίσης μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική κατάρρευση. Το να δείχνει σεβασμό στις αγορές που επιθυμεί να επεκταθεί, όπως και το να διατηρεί υγιές το οικονομικό της περιβάλλον αποτελεί κλειδί για την επιτυχία. Αυτή η προσέγγιση θα πρέπει να διέπει όχι μόνο ολόκληρη την επιχείρηση αλλά και κάθε τμήμα της ξεχωριστά. Για παράδειγμα, το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει την διαφημιστική καμπάνια ούτως ώστε να ανταποκριθεί στις τοπικές ανάγκες.

Συμφωνα με τον Albaum et al (2005), όσον αφορά τα θέματα που άπτονται της διεθνούς διαφήμισης, σε περιοχές όπως οι στοχευμένες αγορές, η τοποθέτηση

προϊόντος, οι στόχοι της καμπάνιας, η επιλογή των μέσων όπως και ο χρόνος διαφήμισης μπορούν να τυποποιηθούν, ωστόσο ενδεχομένως να χρειαστούν πιο δημιουργικές προσεγγίσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για παράδειγμα προϊόντα όπως η PEPSI COLA, εκτός ίσως της αλλαγής γλώσσας στην ετικέτα του μπουκαλιού, μπορούν να πουληθούν με ένα σχετικά τυποποιημένο τρόπο. Προσοχή χρειάζεται γιατί έχουν συμβεί λάθη στο παρελθόν όπως αυτό στη Γερμανία, η σχετική διαφήμιση έπρεπε να διατυπωθεί ως «ζωντάνεψε με την PEPSI», αλλά η μετάφραση έλεγε «έλα έξω από τον τάφο με την PEPSI».

Η μελέτη του Sustar (2004) έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Εξέτασε Σλοβένικες επιχειρήσεις οι οποίες όπως και οι Ελληνικές τράπεζες έπρεπε να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό λόγω του γεγονότος ότι η εγχώρια αγορά υπέστη κορεσμό. Η μελέτη του έδειξε πως οι εταιρίες αυτές εφήρμοσαν σχετική τυποποίηση και μικρή προσαρμογή στα προϊόντα τους. Επιπροσθέτως ανακάλυψε στατιστικά σημαντικό βαθμό συσχέτισης μεταξύ της τυποποίησης/προσαρμογής του προϊόντος και άλλων παραγόντων όπως, ο κύκλος ζωής, οι αλλαγές στο προϊόν και τη μάρκα, ο τρόπος προώθησής του, οι εκπτώσεις, ο έλεγχος μέσω καναλιών διανομής, τα εσωτερικά κανάλια διανομής, το μέγεθος της πελατειακής βάσης και ο ξένος ανταγωνισμός.

4.3 Η κουλτούρα της νέας αγοράς

Η πρακτική της τυποποίησης/προσαρμογής είναι άμεσα συνδεδεμένη με το νομικό και πολιτισμικό πλαίσιο της εν δυνάμει αγοράς.

Η νομολογία αναφέρεται σε όλους τους κανόνες και τους νόμους οι οποίοι καθορίζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον σε κάθε χώρα. Είναι πασιφανές ότι μία επιχείρηση, στη δική μας περίπτωση μια ξένη επιχείρηση, αν δεν ικανοποιεί τα νομικά κριτήρια δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει. Παρόλη την ιδέα της παγκοσμιοποίησης (Bird and Stevens, 2003) την σμίκρυνση της υδρογείου και τις προσπάθειες διεθνούς τυποποίησης υπάρχουν ακόμα διαφορές μεταξύ των κρατών.

Η κουλτούρα, ο «τρόπος ζωής» μιας ομάδας ανθρώπων επηρεάζει σημαντικά την καταναλωτική τους συμπεριφορά και την σχέση τους με την επιχείρηση. Επίσης η επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ξένη χώρα και ιδίως μια τράπεζα συνήθως έχει εργαζόμενους με διαφορετική κουλτούρα από αυτούς της μητρικής επιχείρησης και αυτό μπορεί να επιφέρει δυσκολίες στην λειτουργία και στην επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Θα ορίζαμε την κουλτούρα ως ένα σύστημα κληρονομημένων αντιλήψεων που εκφράζονται με συμβολική μορφή, μέσα από το οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν, δισκωνίζονται και προάγουν τη γνώση τους και τις στάσεις τους απέναντι στη ζωή (Geertz 1973). Για να κατανοηθεί η κουλτούρα ενός λαού χρειάζεται μακρά διαβίωση στη χώρα και συστηματική παρατήρηση. Αυτό δεν έχει την πολυτέλεια να το κάνει μια επιχείρηση που θέλει άμεσα να αξιοποιήσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, συνεπώς πρέπει λάβει σοβαρά υπόψη της τις μελέτες που υπάρχουν και κυρίως τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις που έχουν ήδη δραστηριοποιηθεί στην χώρα προορισμού.

Οι κοινωνίες της Βαλκανικής χαρακτηρίζονται από αρκετή ανομοιογένεια, αλλά και από μια γενικότερη έλλειψη εμπιστοσύνης, γεγονός που οδηγεί σε

γραφειοκρατικά και αργοκίνητα συστήματα με υψηλό χρόνο διεκπεραίωσης των πιο απλών διαδικασιών (π.χ. της έναρξης δραστηριότητας). Επίσης το θέμα της γλώσσας, ίσως είναι το πιο σημαντικό, καθώς δεν είναι αρκετά μεγάλο το ποσοστό του πληθυσμού που μιλάει γλώσσες διεθνούς αποδοχής, όπως τα αγγλικά. Ακόμα πιο δύσκολο για τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από μία βαλκανικές χώρες είναι το γεγονός ότι οι γλώσσες τους είναι εντελώς διαφορετικές μεταξύ τους αν εξαιρέσουμε την γλώσσα της FYROM και της Βουλγαρίας που έχουν κοινή ρίζα.

Συνέπεια των παραπάνω είναι και το ότι, τα στελέχη της επιχείρησης που αποφασίζουν να μετοικήσουν στη χώρα προορισμού οφείλουν να προσαρμοστούν στις εκεί συνθήκες. Η γραφειοκρατία και οι συνέπειές της καθιστούν τον ρόλο του υψηλόβαθμου στελέχους πιο διαχειριστικό και λιγότερο διοικητικό. Επιπλέον, στην Ανατολική Ευρώπη το στέλεχος θα πρέπει να έχει μεταδοτικότητα, υπομονή και καλή επικοινωνία προκειμένου να μεταφέρει τεχνογνωσία και να εφαρμόσει συστήματα και μεθοδολογίες σε ανθρώπους που είναι αρχάριοι στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Το μοντέλο Uppsala

Το μοντέλο Uppsala Albaum et al (2005) μπορεί να θεωρηθεί επικουρικό των όσων αναφέρθηκαν νωρίτερα σχετικά με την κουλτούρα. Εισήχθη το 1977 από τον Johnson και Vahlne και αναφέρει πώς επιχειρήσεις οι οποίες προτίθενται να δραστηριοποιηθούν διεθνώς θα πρέπει να ξεκινήσουν το εγχείρημά τους από σχετικά κοντινές αγορές τους όπως επίσης και να προσεγγίσουν τις αγορές αυτές μέσω εξαγωγών. Η ιδέα αυτή κυρίως αναφέρεται στην γεωγραφική εγγύτητα. Συνήθως εξάγοντας σε γειτονική χώρα η επιχείρηση μπορεί να κερδίσει από την μείωση του κόστους. Η πιθανή αναγκαιότητα της στενής παρακολούθησης των πρώτων βημάτων του εκεί υποκαταστήματος θα είναι πιο εύκολη αν η μητρική εταιρεία είναι γεωγραφικά κοντά. Τακτικές επισκέψεις και συναντήσεις είναι πολύ πιο εφικτές, ευκολότερες και χαμηλού σχετικά κόστους.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι με την τεχνολογία του 21^{ου} αιώνα, υπάρχει η δυνατότητα τηλεσυνδιασκέψεων μεταξύ των στελεχών από τα γραφεία τους. Παρόλα αυτά η φυσική επαφή δεν αντικαθίσταται, μελέτες αποδεικνύουν ότι μόνο το 7 τις εκατό της επικοινωνίας δυο ανθρώπων είναι λεκτική. Το υπόλοιπο τμήμα της επικοινωνίας έχει να κάνει με την γλώσσα του σώματος και την χροιά της φωνής. Κάποιες φορές οι γειτονικές χώρες έχουν όμοια PESTEL χαρακτηριστικά (Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal). Φυσικά αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Παρόλα αυτά αν οι γειτονικές χώρες είναι λιγότερο αναπτυγμένες από την χώρα στην οποία δρα η επιχείρηση, όπως είναι τα Βαλκάνια σε σχέση με την Ελλάδα, η αναπτυγμένη χώρα μπορεί να ωφεληθεί από την τεχνογνωσία της μιας και πριν κάποια χρόνια είναι πολύ πιθανό να είχε αντιμετωπίσει τις ίδιες καταστάσεις.

Οι Bjorkman και Eklund (1996) προσπάθησαν να εξηγήσουν γιατί ορισμένες εταιρίες που επιθυμούν την διεθνοποίησή τους δεν ακολουθούν το μοντέλο Uppsala. Κατέληξαν πώς οι παράγοντες όπως οι υπάρχουσα δικτύωσή τους στην αγορά, οι αλλαγές στο μάντζμεντ και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος σημαντικό ρόλο. Υποστήριξαν σθεναρά τις αμφιβολίες τους στο κατά πόσο το μοντέλο Uppsala είναι εφαρμόσιμο, μιας και πολλές εταιρίες πολλές εταιρίες δεν ακολουθούν τα βήματά του.

Η ανάλυση της ξένης αγοράς πρώτης δράσεως συμπεριλαμβάνει τέσσερα βήματα. Η αναγνώριση των γενικών χαρακτηριστικών όπως γεωγραφία, γλώσσα, PESTEL και συγκεκριμένα χαρακτηρίστηκα όπως η κουλτούρα, οι συμπεριφορές και οι προτιμήσεις αποτελούν το πρώτο και δεύτερο βήμα. Το τρίτο βήμα είναι μια μακροοικονομική ανάλυση η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση των κανονισμών, των περιορισμών, της αγοραστικής δύναμης καθώς επίσης και η γνώση διαφόρων οικονομικών δεικτών όπως το κατά κεφαλήν εισόδημα.

4.4 Πολιτική Προσωπικού

Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να αναπτυχθεί σε αγορές του εξωτερικού, μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει είναι η σωστή και ενδεδειγμένη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της. Το να έχει υπαλλήλους με κίνητρα είναι το κλειδί για μια υγιή και διαχρονικά αποτελεσματική επιχείρηση τόσο σε εγχώριο όσο και διεθνές επίπεδο. Η πολιτικές πάνω στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να συγκλίνουν τόσο με τη στρατηγική της επιχείρησης όσο και με την τυπική και άτυπη δομή της. Αυτή η πρόκληση είναι εκ φύσεως αρκετά περίπλοκη. Ακόμα πιο περίπλοκη γίνεται όταν η επιχείρηση διευρύνει τις δραστηριότητές της σε διεθνές επίπεδο και αυτό συμβαίνει μια και σε διαφορετικές χώρες υπάρχει διαφορετική αγορά εργασίας, κουλτούρα, νομικά και οικονομικά συστήματα.

Η πολιτική προσωπικού σύμφωνα με τον Hill(2005) είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση καλείται να διαλέξει τα κατάλληλα άτομα με τις αναγκαίες δεξιότητες ώστε να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία πράγμα το οποίο αποτελεί εργαλείο για την ανάπτυξη της οργανωσιακής εταιρικής κουλτούρας. Τρεις είναι οι τύποι της πολιτικής προσωπικού αναφερόμενοι ως εθνοκεντρικοί πολυκεντρικοί και γεωκεντρικοί . Εάν η πολιτική η οποία υιοθετείται είναι εθνοκεντρική τότε οι κρίσιμες διοικητικές θέσεις επανδρώνονται από άτομα ιθαγένειας ίδιας με αυτήν της χώρας από την οποία προέρχεται η εταιρεία. Εάν η προσέγγιση είναι πολυκεντρική τότε καλύπτονται από εργατικό δυναμικό της αγοράς προορισμού, για τις διοικητικές θέσεις ενώ η μητρική εταιρεία κρατά μόνο κάποιες ανώτερες διοικητικές θέσεις. Τέλος, στη γεωκεντρική προσέγγιση η εταιρεία αναζητά τους καλύτερους δυνατόν εργαζομένους ασχέτως του παράγοντα της εθνικότητας.

Οι αποφάσεις για το ποια πολιτική ανθρώπινου δυναμικού θα ακολουθήσει η εταιρεία είναι τόσο δύσκολες όσο και κρίσιμες. Εφόσον, αντικειμενικός σκοπός

της επιχείρησης από την μία είναι να έχει καλές σχέσεις με την χώρα προορισμού με το να προσλαμβάνει εργαζομένους από την τοπική αγορά και από την άλλη να διασφαλίσει ότι απασχολεί τους καλύτερους εργαζομένους. Θα πρέπει δε να ληφθεί υπόψιν ότι το να στείλει η επιχείρηση εργαζομένους από την χώρα προέλευσής της στο εξωτερικό πολλές φορές μπορεί να είναι δύσκολο, καθότι αφενός οι εργαζόμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να μεταβούν σε μια ξένη χώρα όπου προτίθεται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση αφετέρου η μετάβασή τους είναι πολύ ακριβή.

4.5 Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Νίκος Μούσης (2005). Ευρωπαϊκή Ένωση: Δίκαιο, Οικονομία, Πολιτική

Gray, D.E. (2005). *Doing research in the real world* England, Sage.

Firoz, N.M. and Ramin, T. (2004), 'Understanding cultural variables is critical to success in international business', *International Journal of Management*, 09/04, **21**, 3, p.307-323.

EU member states.(online) : www.europe.gov.uk (11/07/06)

Albaum, G., Duerr, E. and Strandskov, J. (2005) Fifth edition. *International marketing and export management* England, Financial Times Prentice Hall.

Sustar, B. (2004), 'Characteristics of the product standardisation/adaptation in the international environment', *The marketing review*, **4**, p.47-71.

'Thinking big: a survey of international banking', *The economist*, 20-26/05/06, **379**, 8478, after p.64.

Subramaniam, M. and Hewett, K. (2004), 'Balancing standardisation and adaptation for product performance in international markets : testing the influence of headquarters-subsidiary contact and cooperation', *Management international review*, **44**, 2, p.171-194.

Yasai-Ardekani, M. (1986), "Structural adaptations to environments", *Academy of Management Review*, pp.119-21

Zammuto, R.F. (1988), "Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 pp.105-20

Bird, A. and Stevens, M.J. (2003), 'Toward an emergent global culture and the effects of globalisation on obsolescing national cultures', *Journal of International Management*, 9 (2003), p.395-407.

Firoz, N.M. and Ramin, T. (2004), 'Understanding cultural variables is critical to success in international business', *International Journal of Management*, 09/04, **21**, 3, p.307-323.

Sousa, C. and Bradley, F. (2006), 'Cultural distance and physic distance : two peas in a pod', *Journal of international marketing*, **14**, 1, p.49-70.

Albaum, G., Duerr, E. and Strandkov, J. (2005) Fifth edition. *International marketing and export management* England, Financial Times Prentice Hall.

Bjorkman, I. and Eklund, M. (1996), 'The sequence of operational modes used by Finnish investors in Germany', *Journal of International Marketing*, **4**, 1, p. 33.

Hill, C.W.L. (2005) 5TH edition. *International business : competing in the global marketplace* North America, McGraw – Hill.

Albaum, G., Duerr, E. and Strandkov, J. (2005) Fifth edition. *International marketing and export management* England, Financial Times Prentice Hall.

Yasai-Ardekani, M. (1986), "Structural adaptations to environments", *Academy of Management Review*, pp.119-21

Zammuto, R.F. (1988), "Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 pp.105-20

5 Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Σ' αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκτέλεση της έρευνας. Αρχικά γίνεται μια σύντομη παρουσίαση του βασικού σκοπού και των επιμέρους στόχων της έρευνας και αναλύονται οι βασικοί τύποι ερευνητικής μεθοδολογίας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε καθώς και οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή της, για να πραγματοποιηθεί η μελέτη.

5.2 Ερευνητικό σχέδιο

Ένα ερευνητικό σχέδιο είναι ο σύνδεσμος ανάμεσα στα στοιχεία που θέλουμε να συλλέξουμε και στα αρχικά ερωτήματα μιας έρευνας. Σύμφωνα με τους Scholz και Tietje (2002), μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πλαίσιο το οποίο συγκεκριμενοποιεί τη διαδικασία που απαιτείται για τη συγκέντρωση των πληροφοριών προκειμένου να δομηθεί ή να λυθεί ένα ερευνητικό πρόβλημα. Επίσης είναι ένα σχέδιο δράσης προκειμένου να καταλήξει σε συμπεράσματα πάνω στις ερωτήσεις που αρχικά έχουν τεθεί (Yin, 2003).

Οι Scholz και Tietje (2002) κάνουν διάκριση ανάμεσα στην συμπερασματική και τη διερευνητική έρευνα. Από τη μια πλευρά, η συμπερασματική έρευνα είναι σχεδιασμένη προκειμένου να βοηθήσει τον ερευνητή να καθορίσει, εκτιμήσει και επιλέξει την καλύτερη δυνατή δράση σε μια δεδομένη κατάσταση και διακρίνεται σε περιγραφική έρευνα και έρευνα αιτίας. Η περιγραφική περιγράφει μια κατάσταση, ενώ η έρευνα αιτίας διερευνά σχέσεις αιτίας αποτελέσματος. Από την άλλη πλευρά, η διερευνητική στοχεύει στην κατανόηση της φύσης ενός φαινομένου. Στην παρούσα μελέτη, γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί η στάση της Alpha Bank στην πορεία διεθνοποίησής της στα Βαλκάνια, συνεπώς η έρευνα είναι διερευνητική.

5.3 Στόχοι της έρευνας

Στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει αν και κατά πόσο η θεωρητική προσέγγιση που παρουσιάστηκε εφαρμόζεται στην πράξη από τη μελέτη της Alpha Bank. Για το λόγο αυτό, βάση της έρευνας αποτελεί η θεωρητική προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση:

- Των διαφόρων εκφάνσεων της επέκτασης της επιχείρησης στα Βαλκάνια
- Τους στόχους της επιχείρησης όταν εφαρμόζει τα προγράμματα επέκτασης

5.4 Βασικοί τύποι ερευνητικής μεθοδολογίας

Μια έρευνα μπορεί να διακριθεί σε δύο βασικούς τύπους: ποιοτική ή/ και ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία των στοιχείων που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Για αυτόν τον λόγο η ποιοτική έρευνα αναφέρεται μερικές φορές ως «μαλακή έρευνα (soft research)» (Saunders και άλλοι, 2003). Σύμφωνα με τους Denzin και Lincoln (1994) η ποιοτική έρευνα είναι βασισμένη σε διάφορες μεθόδους συνέντευξης (πχ δομημένη, ημιδομημένη, focus groups κλπ) και συλλέγει στοιχεία που είναι κατά ένα μεγάλο μέρος ποιοτικά, ενώ από την άλλη η ποσοτική έρευνα στρέφεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων, και στηρίζεται σε ερευνητικές μεθόδους που χρησιμοποιούν τεχνικές ερωτηματολογίων, είτε σε πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις, σε τηλεφωνική έρευνα ή έρευνα με ερωτηματολόγια απεσταλμένα ταχυδρομικώς (Denzin και Lincoln, 1994).

Εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτή η μελέτη ερευνά τις τοποθετήσεις και τις αντιλήψεις μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, ο ερευνητής θεώρησε ότι η ποιοτική έρευνα θα ήταν πιο κατάλληλη, δεδομένου ότι σύμφωνα με τον Gillham (2000) «η ποιοτική έρευνα είναι χαρακτηριστικά διερευνητική, ρευστή και ευέλικτη και προσφέρει την ιδανική μέθοδο για ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης».

5.4.1 Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί ερευνητικές μεθόδους με τη μορφή συζήτησης η οποία διεξάγεται από εξειδικευμένους κοινωνικούς επιστήμονες ή ψυχολόγους. Στοχεύει στην κατανόηση των αιτίων ενός προβλήματος, την εκμείωση του τρόπου σκέψης και των βαθύτερων κινήτρων των καταναλωτών. Οι μέθοδοι ποιοτικής έρευνας αγοράς περιλαμβάνουν σύμφωνα με τον Brace (2004) τα εξής:

- Ομάδες Συζήτησης (focus groups)
- Mini ομάδες συζήτησης (mini groups)
- Σε βάθος ατομικές συνεντεύξεις
- Εκτεταμένες Δημιουργικές Ομάδες (extended workshops)
- ομάδες ειδικά σχεδιασμένες έτσι ώστε να προωθούν την αντιπαράθεση
- Σύνθετες μεθοδολογίες με ή χωρίς χρήση υπολογιστή κατά την διάρκεια των ομάδων/ συνεντεύξεων
- Παρατήρηση (On-the-spot observation)

5.4.2 Ποσοτική έρευνα

Από την άλλη η ποσοτική έρευνα στηρίζεται στην συλλογή ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού-στόχου, συνήθως με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου (Brace, 2004). Στοχεύει στην εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων τα οποία αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά ολόκληρου του πληθυσμού-στόχου. Συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο τεκμηρίωσης και επαλήθευσης των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας ενώ περιλαμβάνει τις παρακάτω μεθόδους:

- Προσωπικές συνεντεύξεις (face to face) στα σπίτια των ερωτώμενων
- Προσωπικές συνεντεύξεις (face to face) σε κεντρικά σημεία (central locations)
- Προσωπικές συνεντεύξεις (face to face) στο δρόμο

- Προσωπικές συνεντεύξεις (face to face) στο χώρο εργασίας
- Τηλεφωνικές συνεντεύξεις
- Ταχυδρομικές έρευνες (self-completion)
- Συνεντεύξεις μέσω Internet (self-completion)
- Περιγραφή Μεθόδων
- Τηλεφωνική Έρευνα

Τα βασικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής ανάλυσης είναι ότι αποτελεί ένα σχετικά γρήγορο τρόπο συλλογής στοιχείων που δίνει την δυνατότητα ευκολότερης πρόσβασης και παρακολούθησης του δείγματος ενώ οι ερωτήσεις μπορούν να διευκρινιστούν από αυτόν που διεξαγάγει την συνέντευξη και πάντα υπάρχει η δυνατότητα να επανέλθει στους ερωτηθέντες για περαιτέρω διευκρινήσεις. Αντίθετα τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι οι ερωτήσεις πρέπει να είναι μικρότερες και λιγότερο σύνθετες σε σχέση με αυτές σε μια προσωπική συνέντευξη, οι συνεντεύξεις πρέπει να είναι μικρές ώστε να μην γίνονται κουραστικές, δεν υπάρχει καμία οπτική επικοινωνία με τον ερωτώμενο.

Κάθε εναλλακτική ποσοτικής έρευνας έχει τα πλεονεκτήματά της και τα μειονεκτήματά της τα οποία μπορούν αν συνοψιστούν στον παρακάτω πίνακα (Courey, 2001).

Πίνακας 5.1: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μεθόδων έρευνας

Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Προσωπική Συνέντευξη	Χρήση Οπτικών Μέσων Επιτρέπει βαθύτερη διερεύνηση στις ερωτήσεις Περισσότερο ελαστικό- η συνέντευξη μπορεί να κρατήσει και μέχρι 1 ώρα Το δείγμα είναι περισσότερο	Ακριβή μέθοδος ανά συνέντευξη Μπορεί να υπάρχει προκατάληψη στην συνέντευξη λόγω εμφάνισης, ή άλλου στοιχείου που μπορεί να

	ελεγχόμενο Υπάρχει οπτική επικοινωνία που επιτρέπει για περισσότερο αλληλεπίδραση	επηρεάσει των ερωτόμενο Δύσκολη πρόσβαση σε μακρινές αποστάσεις
Ταχυδρομική Έρευνα	Δυνατότητα χρήσης μεγαλύτερου δείγματος Οπτικά μέσα μπορούν να χρησιμοποιηθούν Έλλειψη προκατάληψης Κόστος ίδιο με τηλεφωνική έρευνα Περισσότερη ειλικρίνεια σε προσωπικά θέματα	Κατάλογος μπορεί να είναι απαρχαιωμένος/ ανακριβής με αποτέλεσμα να υπάρχει ψηλό στατιστικό λάθος (sample error) Δεν υπάρχει έλεγχος στο ποιος ακριβώς απάντησε στο ερωτηματολόγιο Πολύ αργή μέθοδος (μπορεί η συλλογή στοιχείων να πάρει και μέχρι 3 μήνες) Δεν υπάρχει τρόπος να εμβαθύνεις περίπλοκες ερωτήσεις
Έρευνα μέσο Ηλεκτρονικών Διευθύνσεων (Email Research)	Χρήση Οπτικών μέσων Αρκετά χαμηλό κόστος Δεν υπάρχει προκατάληψη από αυτόν που θα πάρει την συνέντευξη Λίγος χρόνος χρειάζεται για να διεξαχθεί η διαδικασία Δίνει τη δυνατότητα για έλεγχο και εξασφάλιση συμπληρωμένων	Παραλήπτης μπορεί να μην είναι αυτός που τελικά απάντησε Δεν υπάρχει δυνατότητα εμβάθυνσης και διευκρίνησης περίπλοκων και ασαφών ερωτήσεων Απαντούν μόνο όσοι

	ερωτηματολογίων	ενδιαφέρονται
Έρευνα μέσο Διαδικτύου (Internet Research)	<p>Ακουστικά και Οπτικά μέσα μπορούν να χρησιμοποιηθούν</p> <p>Δεν υπάρχει προκατάληψη από αυτόν που θα πάρει την συνέντευξη</p> <p>Γρήγορος τρόπος για απόκτηση στοιχείων</p> <p>Ευπροσάρμοστο - μπορεί να είναι ανοικτό για όλους , ή κλειστό όπου μόνο αυτοί που έχουν κωδικό μπορούν να απαντήσουν</p> <p>Επιτρέπει περισσότερη ειλικρίνεια σε προσωπικά θέματα</p> <p>Επιτρέπει για ποιοτική (Ομάδες καταναλωτών (focus groups), συνομιλίες (chats)) και ποσοτική έρευνα</p>	<p>Το δείγμα περιορίζεται μόνο σε αυτούς που έχουν πρόσβαση στο Internet</p> <p>Περιορισμένο δημογραφικό δείγμα</p> <p>Δεν υπάρχει δυνατότητα εμβάθυνσης και διευκρίνησης</p> <p>περίπλοκων και ασαφών ερωτήσεων</p> <p>Το δείγμα περιορίζεται μόνο σε αυτούς που έχουν πρόσβαση στο Internet</p>

5.4.3 Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Σύμφωνα με τον Leavy (1994) οι δύο κύριοι τύποι ποιοτικών ερευνών είναι:

- ομαδοποιημένες συζητήσεις (focus groups)
- σε βάθος συνεντεύξεις

Η βασική διαφορά μεταξύ τους είναι ότι οι σε βάθος συνεντεύξεις γίνονται πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου ενώ οι

ομαδοποιημένες συζητήσεις περιλαμβάνουν πολλούς ερωτώμενους που συζητούν μαζί με τον ερευνητή (Gillham, 2000).

5.5 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα μελέτη ήταν η διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη της επιχείρησης. Η παρούσα έρευνα ακολούθησε τη μέθοδο των ημι-δομημένων συνεντεύξεων προκειμένου να εμβαθύνει στις απόψεις της επιχείρησης για τα συγκεκριμένα θέματα.

Το ερευνητικό σχέδιο για αυτήν την μελέτη είναι μια προσέγγιση περίπτωσης Η προσέγγιση της περιπτώσιολογικής μελέτης εμφανίστηκε να είναι η πιο κατάλληλη επιλογή για να διερευνηθεί η κατανόηση της διεθνούς επέκτασης επειδή οι περιπτώσιολογικές μελέτες επιτρέπουν την κατανόηση ενός σύγχρονου φαινομένου (Yin, 2003). Η επιλογή να οδηγηθούμε σε μια ενιαία περιπτώσιολογική μελέτη δικαιολογήθηκε από γεγονός ότι η Alpha Bank ήταν πιθανό να είναι αντιπροσωπευτικό παράδειγμα πολλών άλλων συναφών επιχειρήσεων με παρόμοιους προβληματισμούς και προκλήσεις.

Αν και η έρευνα περιπτώσιολογικής μελέτης δεν είναι αποκλειστικά ποιοτικής φύσης (Yin, 2003), η συλλογή δεδομένων και οι διαδικασίες ανάλυσης στοιχείων προσεγγίζουν ουσιαστικά την ποιοτική πλευρά, υπό την έννοια ότι η έρευνα στοχεύει πρώτιστα να συλλάβει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Τέλος επαναλαμβάνεται ότι γι' αυτήν την έρευνα, τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί χρησιμοποιώντας ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ο των οποίων κύριο πλεονέκτημα είναι η ευελιξία.

5.5.1.1 Συλλογή δεδομένων

Κατά την διάρκεια της συλλογής δεδομένων, το φθινόπωρο του 2008, η επιχείρηση που εξετάζουμε είχε ήδη μπει σε μια διαδικασία διεθνοποίησης.

Επειδή ο σκοπός της μελέτης ήταν να αποτυπωθούν οι πιο σχετικές αντιλήψεις για την δυνατότητα επέκτασης της επιχείρησης στα Βαλκάνια, παρά για να παρουσιάσει μια στατιστικά ακριβή εικόνα της κατανόησης της επέκτασης της Alpha Bank, ο κύριος στόχος ήταν να περιληφθούν όλες οι ομάδες συμμετεχόντων στην περιπτώσιολογική μελέτη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, μερικοί συμμετοχοί αποδείχθηκαν δυσκολότερο να επιτρέψουν την πρόσβαση από άλλους, κατά συνέπεια οι φορείς χάραξης πολιτικής δεν αντιπροσωπεύονται αποκλειστικά από τους δίδοντες συνέντευξη. Η ανάλυση στοιχείων προτείνει ότι οι συμμετέχοντες ήταν ένα χαρακτηριστικό δείγμα δεδομένου ότι απεικονίζουν τις κοινές απόψεις στην ομάδα των συμμετεχόντων.

5.6 Βιβλιογραφία 5^{ου} κεφαλαίου

Brace Ian. (2004). Questionnaire Design: How to plan, structure and write survey material for effective market research. Kogan Page.

Coupey Eloise. (2001) To Marketing στο Internet. Γκιούρδας Μ.

Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (1994), Handbook of Qualitative Research, Sage, Thousand Oaks, CA

Gillham, B. (2000), Case Study Research Methods, Continuum, London

Leavy, B. (1994), "The craft of case: based qualitative research", Irish Business and Administrative Research, Vol. 15 No.1, pp.105-18

Miles, M.B., Huberman, A.M. (1996), Qualitative Data Analysis, Sage, London

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003), Research Methods for Business Students, 3rd ed., FT/PH, Harlow

Scholz, R.W., Tietje, O. (2002), *Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*, Sage, Thousand Oaks, CA

Wrigley, N., Lowe, M. (2002), *Reading Retail*, Arnold, London

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA

6 Ανάλυση της ανατοξιακής πορείας της ALPHA BANK στα Βαλκάνια

6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε διεξοδικά την περίπτωση εξάπλωσης της AlphaBank στην ΝΑ Ευρώπη και ειδικά στα Βαλκάνια. Θα αναπτύξουμε αναλυτικά το πλαίσιο μέσα στο οποίο η τράπεζα αναγκαστικά κινείται τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Κατόπιν θα αναπτύξουμε τις βασικές στρατηγικές της επιχείρησης μέσα από διάφορα μοντέλα στρατηγικής ανάλυσης, βλέποντας παράλληλα πώς εφαρμόζονται αυτές οι στρατηγικές στην περίπτωση μας. Τέλος, θα γίνει μια σύντομη αναφορά στα εμπόδια που έχει συναντήσει η τράπεζα στην επέκτασή της κυρίως όσον αφορά την ανάλυση μέσα από συμπεριφορικά μοντέλα αλλά και πώς μετράει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών ανάπτυξής της στα Βαλκάνια.

6.2 Περιγραφή πλαισίου δραστηριότητας της AlphaBank

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα κυριαρχείται σήμερα από ομίλους εταιριών, όπου ο κάθε ένας είναι συνδεδεμένος με μία μητρική τράπεζα. Το γεγονός αυτό είναι αποτέλεσμα της επί πολλά χρόνια καθυστέρησης στην προσαρμογή της νομοθεσίας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στα διεθνή πρότυπα, που απαγόρευε στις ελληνικές τράπεζες να ασχοληθούν με οτιδήποτε άλλο εκτός από τις παραδοσιακές υπηρεσίες καταθέσεων και πιστώσεων (Hondroyiannis και άλλοι, 1999). Για να αντεπεξέλθουν οι τράπεζες σε αυτή την κατάσταση, προτίμησαν στην πλειοψηφία τους να παρέχουν εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες μέσω θυγατρικών εταιριών ή να επεκτείνουν της δραστηριότητές τους εκτός της χώρας μας.

Ο αναπόφευκτος εκσυγχρονισμός όμως, που σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στη θεσμική απελευθέρωση, τις ιδιωτικοποιήσεις και την ένταξη της Ελλάδας στην

Ευρωπαϊκή Ένωση, οδήγησε στην γρήγορη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια του τραπεζικού τομέα. Σήμερα λειτουργούν στην Ελλάδα 46 ελληνικές και αλλοδαπές τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα (εξαιρουμένων των 16 συνεταιριστικών τραπεζών). Σε αυτή την ανάλυση παραβλέπουμε τα συνεταιριστικά ταμεία και πιστωτικά ιδρύματα, καθώς ο κύκλος εργασιών τους είναι μικρός και συνήθως εξυπηρετούν αποκλειστικά ένα γεωγραφικά περιορισμένο δίκτυο συναϊρών. Ενδεικτικά, οι πιο γνωστές συνεταιριστικές τράπεζες είναι της Δράμας, της Δωδεκανήσου, των Ιωαννίνων, της Λήμνου, του Ν. Κοζάνης και των Χανίων (Tsionas και άλλοι, 2003). Μόλις τον Απρίλιο του 2002, με την Πράξη 2485/2002 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος (σε εφαρμογή του αρ. 38 του Ν. 2937/2001), δόθηκε η δυνατότητα και σε μη πιστωτικά ιδρύματα να παρέχουν πιστώσεις για την αγορά καταναλωτικών προϊόντων (Tsionas και άλλοι, 2003). Οι εταιρείες αυτές παροχής πιστώσεων δρουν ανταγωνιστικά των εμπορικών τραπεζών στο τομέα της χορήγησης δανείων σε φυσικά πρόσωπα.

6.2.1 Η ευρωπαϊκή πραγματικότητα

Σε ένα πιο γενικό επίπεδο, τα τελευταία 20-25 χρόνια ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε μια δυναμική ανασχηματισμού και στη δίνη συνεχών αλλαγών, ως αποτέλεσμα των συνεχώς μεταβαλλόμενων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών. Σημαντικοί παράγοντες επηρέασαν τη λειτουργία και τον μετασχηματισμό του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι παράγοντες αυτοί είναι, η νομισματική ενοποίηση με τις πρωτοβουλίες να κατατείνουν στην κατάργηση των ρυθμίσεων και των διοικητικών περιορισμών και οι εξελίξεις σε διεθνές κανονιστικό πλαίσιο με πρωτοβουλίες για κοινά αποδεκτά πρότυπα σχετικά με την εποπτεία τραπεζών, χρηματιστηριακών εταιρειών, αγορών κεφαλαίου, πρωτοβουλίες που μεταφράζονται σε κανόνες της επιτροπής της Βασιλείας, του διεθνούς οργανισμού επιτροπών κεφαλαιαγοράς, το Συμβούλιο διεθνών λογιστικών προτύπων, η επιτροπή για τα συστήματα πληρωμών και διακανονισμού (Γ. Προβόπουλος, Χ. Γκόρτσος, 2004).

Οι τράπεζες κάθε χώρας υπόκεινται σε διαφορετικά ρυθμιστικά πλαίσια, γεγονός το οποίο αποτελεί τροχοπέδη για τον διεθνή ανταγωνισμό. Οι κυβερνήσεις θεωρούν σημαντικό τον ρόλο των τραπεζών αφού τροφοδοτούν την οικονομία συγκεντρώνοντας τις οικονομίες των πολιτών και μετατρέποντάς τες σε δάνεια. Καμιά χώρα δεν θα επιτρέψει το κλείσιμο μιας τράπεζας, όμως καθεμιά αντιλαμβάνεται διαφορετικά τον ρόλο των τραπεζών ως όργανο κυβερνητικής πολιτικής. Έτσι, στο ένα άκρο έχουμε το κρατικό τραπεζικό σύστημα, όπου οι τράπεζες αποτελούν επέκταση του δημοσίου και δεν πρόκειται να χρεοκοπήσουν και στο άλλο άκρο υπάρχει ένα σύστημα ιδιωτικών τραπεζών που διέπεται από χαλαρούς κανονισμούς με τις χρεοκοπίες να αποτελούν σύνηθες φαινόμενο.

Στην Αμερική ευνοείται ο ανταγωνισμός, ο οποίος θα εμποδιστεί μόνο αν απειλείται το ίδιο το σύστημα. Σε κάποιες άλλες χώρες, όμως περιορίζεται η πρόσβαση των ξένων στην ιδιοκτησία (π.χ. Ινδία). Από την άλλη πλευρά, στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε., οι τράπεζες είναι οργανισμοί κοινής συμμετοχής δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, οπότε δεν μπορούν να πουληθούν. Η Ε.Ε. στοχεύει στη συγχώνευση των αγορών, όμως στην πραγματικότητα οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις αποτελούν σπάνιο φαινόμενο (π.χ. η γαλλική Credit Commercial de France αγοράστηκε το 2000 από την βρετανική HSBC) και αυτό διότι υπάρχουν ακόμα πολιτικοί και νομικοί περιορισμοί αλλά και διότι το αναμενόμενο κόστος και οι αναμενόμενες οικονομίες κλίμακας δεν είναι σε ιδιαίτερα ικανοποιητικά επίπεδα ενώ το συνολικό αρνητικό κλίμα συμπληρώνεται από την απροθυμία των πελατών ν' αλλάξουν τράπεζα. Επίσης θα πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχει η ανάγκη εναρμόνισης των εθνικών νομοθεσιών προκειμένου να καμφθεί το πρόβλημα της έντονης ανομοιογένειας που χαρακτηρίζει την Ε.Ε. Δεν αποκλείεται πάντως να δούμε να επιταχύνονται οι διαδικασίες διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων, αφού οι μικρού και μεσαίου μεγέθους τράπεζες αντιμετωπίζουν συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ενώ παράλληλα έχουν αναλάβει την υποχρέωση προσαρμογής σε ένα πλήθος κανονιστικών διατάξεων, όπου απαιτούνται σημαντικοί πόροι υλοποίησης. Αντίθετα σε τοπικό επίπεδο οι διάφοροι Οργανισμοί σταθεροποίησαν τη θέση

τους στην τοπική αγορά και αντιστάθηκαν στις ανταγωνιστικές πιέσεις του εξωτερικού μέσα από στρατηγικές συμμαχίες.

Γενικά πάντως το τραπεζικό σύστημα φαίνεται εύρωστο και αυτό οφείλεται στο ότι οι τράπεζες μεταβιβάζουν τμήμα του ρίσκου τους σε τρίτους, μεταξύ των οποίων οι ασφαλιστικές εταιρείες και τα συνταξιοδοτικά ταμεία. Για τον λόγο αυτό, σήμερα οι τράπεζες δεν προσφέρουν απλώς χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αλλά επενδύουν σε μετοχές και παράγωγα και διαχειρίζονται τις επενδύσεις των πελατών τους, κατα συνέπεια είναι προς το συμφέρον οι ρυθμιστικές αρχές να διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία τους και να εγγυώνται μια ισορροπία μεταξύ της υπερβολικής προστασίας και του σκληρού ανταγωνισμού.

Σχετικές αναλύσεις για το μέλλον της «τραπεζικής βιομηχανίας» δείχνουν την προσπάθεια ανάπτυξης της στηριζόμενη στη μείωση του κόστους και στη δημιουργία και προσφορά καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Μελέτη της McKinsey (Η Καθημερινή, 12/11/2005) αναδεικνύει 7 σημεία που θα κάνουν τη διαφορά στην τραπεζική λιανική αγορά στον ευρωπαϊκό χώρο τα επόμενα χρόνια. Αυτά είναι

- η καταναλωτική πίστη, όπου τα περιθώρια ανάπτυξης στην Ε.Ε. είναι πολύ μεγάλα
- οι υπηρεσίες προς τους συνταξιούχους, με περίπου 4 εκατ. Ευρωπαίους συνταξιούχους κάθε χρόνο
- οι κληρονομίες και η διαχείριση περιουσίας
- ειδικές κατηγορίες που αποτελούν δυνητικές ευκαιρίες για τις τράπεζες, όπως οι γυναίκες, οι οικονομικοί μετανάστες και οι μειονότητες
- η Ιδιωτική Τραπεζική
- η Νέα Διευρυμένη Ευρώπη με ευκαιρίες και κινδύνους
- η Νότια Ευρώπη, με πολλά περιθώρια ανάπτυξης γιατί συγκριτικά εμφανίζονται χαμηλοί δείκτες δανεισμού αλλά και συνθήκες δυναμικής ανάπτυξης.

Πέραν αυτού, η ανταγωνιστικότητα του τραπεζικού κλάδου προκαλεί τεχνολογικές και οργανωτικές αναδιαρθρώσεις, κινητοποιεί τις δυνάμεις της επιχείρησης, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και υπευθυνότητες, νέους ρόλους, νέες συμπεριφορές και στάσεις. Οι τράπεζες συνεχώς επανεξετάζουν τη στρατηγική τους με αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας με αυξημένες διοικητικές ικανότητες είναι επίσης καθοριστικός.

Η τεχνολογία μετασχηματίζει τον τραπεζικό κλάδο σε όλες του τις διαστάσεις με νέα προϊόντα, πρόσβαση σε νέες αγορές, νέα κανάλια διανομής, εξάλειψη προβλημάτων που σχετίζονται με τις γεωγραφικές αποστάσεις και γενικά απλοποίηση των δραστηριοτήτων και της διαχείρισης πληροφοριών διαμέσου της πληροφορικής διασύνδεσης και ολοκλήρωσης (Η Καθημερινή, ειδική έκδοση, Ιούλιος 2005).

Από την άλλη, οι Οργανωτικές δομές είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία αποτελεί εργαλείο και όχι αυτοσκοπό της επιχειρηματικής δραστηριότητας και διαρθρώνονται με ευέλικτο τρόπο ώστε να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες. Αυτή η οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών έχει ως συνέπεια την αύξηση της απασχόλησης σε συναφείς με τις τραπεζικές εργασίες θυγατρικές των τραπεζών, ιδίως σε νέους τομείς παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (αμοιβαία κεφάλαια, ασφάλειες, επενδύσεις χαρτοφυλακίου, leasing), την αύξηση του αριθμού των εξειδικευμένων στελεχών (ειδικοί πληροφορικής, διοίκησης προσωπικού, χρηματοοικονομικής διαχείρισης), αλλά και την αύξηση απασχόλησης στις θέσεις άμεσης συναλλαγής με τον πελάτη με παράλληλη μείωση των θέσεων απασχόλησης στα back-offices. Επίσης, η αρχή της εξέλιξης των εργαζομένων βάσει της αρχαιότητας κλονίζεται και δίνονται κίνητρα και παροχές υπό προϋποθέσεις, για την υποκίνηση των εργαζομένων, ενώ δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην στελέχωση μονάδων με άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αξιοποίησης εξειδικευμένης γνώσης. Ξεφεύγοντας από τα παραδοσιακά εργασιακά πρότυπα, οι διοικήσεις των τραπεζών εκσυγχρονίζονται

αποδίδοντας μεγαλύτερη σημασία στην προσαρμοστικότητα του εργαζομένου, στην ανανέωση των γνώσεων, στη συνεχή ενημέρωση, στην ανάπτυξη πρωτοβουλίας και τη διαπραγματευτική ικανότητα του.

6.2.2 Η επιχείρηση με λίγα λόγια

Σύμφωνα με τον επίσημο διαδικτυακό τόπο της επιχείρησης, η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, ο οποίος δημιούργησε μία εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα και η οποία εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα. Με άνω των 900 καταστημάτων, ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται και στη διεθνή τραπεζική αγορά με παρουσία στην Κύπρο και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, καθώς επίσης και στη Νέα Υόρκη, στο Λονδίνο, στο Jersey (Channel Islands).

Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου "Ι. Φ. Κωστοπούλου" μετονομάστηκε σε "Τράπεζα Καλαμών". Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε "Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως". Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε "Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως", αργότερα, το 1972 σε "Τράπεζα Πίστεως" και τέλος το Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών.

Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης. Στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης με απορρόφηση της από την Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται Alpha Bank. Σήμερα, οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Η Alpha Bank αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα:

- το Alphaphone για τραπεζικές υπηρεσίες με το τηλέφωνο

- το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές με τον προσωπικό υπολογιστή
- το Alpha Web Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet
- και το Alpha Bank m-Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου

Η Alpha Bank αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων. Με τις εταιρίες του Ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως:

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

Το Δίκτυο της Τραπέζης στην Ελλάδα αριθμεί 398 Καταστήματα. Ο Όμιλος της Alpha Bank δραστηριοποιείται στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή τραπεζική αγορά, με παρουσία στην Κύπρο (Alpha Bank Cyprus LTD), στη Ρουμανία (Alpha Bank Romania), στο Λονδίνο (Κατάστημα Λονδίνου, Alpha Bank London), στη Σερβία (Alpha Bank Srbija A.D.) στην Αλβανία (δίκτυο 40 καταστημάτων) στο Jersey (Alpha Bank Jersey), στη Βουλγαρία (δίκτυο 113 καταστημάτων), στην Π.Γ.Δ.Μ. (Alpha Bank A.D. Skopje), στην Ουκρανία (OJSC Astra Bank) και στη Νέα Υόρκη (Alpha Finance U.S.). Παράλληλα λειτουργεί ευρύτατο δίκτυο ανταποκριτών (με τραπεζικά ιδρύματα) εσωτερικού και εξωτερικού.

6.2.3 Στρατηγικό πλαίσιο στον τραπεζικό χώρο στην Ελλάδα

Το σύγχρονο ρυθμιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν τα πιστωτικά ιδρύματα διέπεται από δύο θεμελιώδη χαρακτηριστικά, που συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση των απαιτήσεων στις οποίες οφείλουν να ανταποκρίνονται (Tsionas και άλλοι, 2003).

Το πρώτο αφορά την άσκηση ρυθμιστικών παρεμβάσεων σε μια πολύ ευρεία κατηγορία θεματικών, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων, όπως ενδεικτικά, η εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων, η λειτουργία και η εποπτεία των κεφαλαιαγορών, τα συστήματα πληρωμών, η προστασία του καταναλωτή, η καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες, τα φορολογικά και λογιστικά θέματα (Hondroyiannis, 1999). Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά την πολυπλοκότητα της ρυθμιστικής διαδικασίας, η οποία ασκείται διαδοχικά ή/ και παράλληλα σε ορισμένες περιπτώσεις σε διεθνές, κοινοτικό και εθνικό επίπεδο. Ειδικότερα, η επίδραση που ασκεί το διεθνές ρυθμιστικό πλαίσιο στη διαμόρφωση της κοινοτικής νομοθεσίας και των εθνικών νομοθεσιών, η ανάγκη προσαρμογής του ελληνικού πλαισίου στο κοινοτικό πλαίσιο και οι εθνικές πρωτοβουλίες στην άσκηση ρυθμιστικών παρεμβάσεων έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός σύνθετου και ιδιαίτερα απαιτητικού ρυθμιστικού περιβάλλοντος (Hondroyiannis, 1999).

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ελεγχόταν σε όλα τα επίπεδα με βάση κυβερνητικές ρυθμίσεις. Η έννοια του ανταγωνισμού ήταν άγνωστη αφού η κυβέρνηση ήλεγχε τις τιμές και τις πιστοδοτήσεις των τραπεζών. Η απελευθέρωση ήρθε με την κατάργηση των πιστωτικών ελέγχων, την ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς, την απελευθέρωση των επιτοκίων, τον ανταγωνισμό από μη τραπεζικούς φορείς, την ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων και την ελεύθερη εγκατάσταση άλλων ευρωπαϊκών τραπεζών στην Ελλάδα. Οι περιορισμοί ρευστότητας σταδιακά εξαλείφθηκαν και δημιουργήθηκε ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού για τις τράπεζες, οι οποίες άρχισαν να προσφέρουν μεγάλη ποικιλία χρηματοδοτικών και αποταμιευτικών προϊόντων, που έρχονταν να

καλύψουν νέες διαφοροποιημένες ανάγκες, προκειμένου ο κάθε καταναλωτής να μπορεί να επιλέξει το προϊόν που ανταποκρίνεται στο προφίλ και τις ανάγκες του. Έτσι από το 2003 έχουμε πλήρη απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης με την κατάργηση των περιορισμών στα ποσοτικά όρια χορηγήσεων που ίσχυαν μέχρι τότε. Οι τράπεζες μπορούν πλέον να προσφέρουν:

- Εξατομικευμένα προϊόντα, όπου οι όροι αποπληρωμής διαφοροποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη
- Προϊόντα για την αναχρηματοδότηση οφειλών με χαμηλότερα επιτόκια, μεγαλύτερη διάρκεια και μικρότερη δόση
- Δανειακά προϊόντα που αξιοποιούν τα περιουσιακά στοιχεία του πελάτη και ανταμείβουν τους συνεπείς πελάτες (Γ. Κωστόπουλος, 2004 & Μ. Βλασταράκης, 2005).

Όσον αφορά στο μέλλον, κύρια κατεύθυνση θα είναι ο επαναπροσδιορισμός της Τράπεζας ως «σύμβουλος» όχι μόνο στο χώρο επενδύσεων αλλά και στο χώρο των χορηγήσεων. Στο τελικό αποτέλεσμα καθοριστικό ρόλο θα διαδραματίσουν τα συστήματα και οι διαδικασίες αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων. Πυξίδα σε αυτό το ταξίδι αποτελεί η αυξανόμενη εκπαίδευση και η πιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις τράπεζες. Στο μέλλον το κατάστημα θα μετατραπεί από κέντρο συναλλαγών σε χώρο παροχής χρηματοοικονομικών συμβουλών που θα καλύπτει το σύνολο των καταθετικών, επενδυτικών, δανειακών αλλά και ασφαλιστικών αναγκών. Οι τράπεζες που θα φτάσουν πρώτες σε αυτό το επίπεδο είναι σίγουρο ότι θα κερδίσουν την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Στη χώρα μας λειτουργούν 62 ελληνικά και ξένα πιστωτικά ιδρύματα, συνεταιριστικές τράπεζες και ειδικοί πιστωτικοί Οργανισμοί, απασχολούν περίπου 60.000 εργαζόμενους και συναλλάσσονται με το κοινό μέσω 3.400 υποκαταστημάτων. Οι τράπεζες κυριαρχούν στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα, με τα κεφάλαιά τους να αντιστοιχούν στο 85% του συνόλου (στοιχεία ΤτΕ, 2004), ενώ οι 10 τράπεζες των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο

Χρηματιστήριο Αθηνών αντιστοιχούν σε ποσοστό που διαμορφώνεται άνω του 75% των κεφαλαίων του συνόλου των πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα. Στόχος του τραπεζικού συστήματος είναι η εξασφάλιση σταθερότητας. Στο πλαίσιο του νέου Συμφώνου Βασιλεία II, η ΤτΕ, σε συνεργασία με τις τράπεζες, στοχεύει στην καλύτερη εναρμόνιση των κεφαλαιακών απαιτήσεων των πιστωτικών ιδρυμάτων με τους τραπεζικούς κινδύνους που αναλαμβάνουν, επιβραβεύοντας τα πιστωτικά ιδρύματα με υγιή χαρτοφυλάκια και αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων. Η εφαρμογή των εξελιγμένων μεθόδων διαχείρισης κινδύνου αποτελεί απαραίτητη στρατηγική επιλογή για τις μεγάλες ελληνικές τράπεζες ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη ο εξωστρεφής στρατηγικός προσανατολισμός τους. (Δ. Καμάρας, Η Καθημερινή, ειδική έκδοση, Ιούλιος 2005). Το Σύμφωνο Βασιλεία II, αποφέρει αλλαγές στη δομή εταιρικής διακυβέρνησης στις Τράπεζες ως προς την διαχείριση κινδύνων και τον έλεγχο και συνεπάγεται ευκρινή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, συμμετοχή ανεξάρτητων διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο, δημιουργία ανεξάρτητου ελεγκτικού συμβουλίου, έλεγχο για αποφάσεις που αφορούν τους κινδύνους, ευκρινή ιδιοκτησιακή δομή, διαφάνεια, εγκατάσταση και παρακολούθηση συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνων. Τα θετικά του Συμφώνου Βασιλεία II είναι η εναρμόνιση, η αύξηση σταθερότητας του διεθνοποιημένου τραπεζικού συστήματος και η βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας των τραπεζών λόγω της αναδιοργάνωσης εσωτερικής διαχείρισης και διοίκησης αλλά υπάρχουν και αδυναμίες όπως το υψηλό κόστος εφαρμογής, η μεγάλη εξάρτηση των τραπεζών από διεθνείς οργανισμούς πιστοληπτικής ικανότητας και ο επιμέρους σχεδιασμός κινήτρων με αρνητικές επιδράσεις στη συμπεριφορά των τραπεζών στο τραπεζικό σύστημα (Κ. Καρράς, 2003) .

Γενικά το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα βρίσκεται στη διαδικασία σχηματισμού μιας νέας δομής, όπου το μέγεθος των τραπεζών αυξάνεται και η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών βελτιώνεται. Τα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα για την κάλυψη των σύνθετων αναγκών των πελατών αλλά και για την αύξηση των εσόδων των τραπεζών είναι το leasing, τα swaps, τα options, τα

ομολογιακά, τα Bank Assurance κ.α. Παράλληλα ενσωματώνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις με την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δικτύων όπως webbanking, e-banking, m-banking, ATMs με εφαρμογή και στα συστήματα διοίκησης όπως διοικητική πληροφόρηση (MIS) και διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM). Αυτά όλα έχουν σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, την αύξηση διατήρησης πελατών, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την αναδιάρθρωση του προσωπικού εξυπηρέτησης. Προτεραιότητα αποτελεί η μέτρηση συνολικής αξίας που δημιουργείται από τον κάθε πελάτη για την Τράπεζα (Customer Value Management). Η Τράπεζα του 21ου αιώνα βρίσκεται εκεί που βρίσκεται ο πελάτης, εκεί όπου εργάζεται, εκεί όπου διαθέτει τον ελεύθερο χρόνο του (Δ. Γεωργόπουλος, 2003 & Σ.Γούναρης, 2005).

Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον γίνεται μια πρόκληση για τις ελληνικές τράπεζες, δεδομένου ότι σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο αποτελεσματικές τράπεζες θα μπορέσουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους τον 21ο αιώνα. Η ομαλή και ορθή προσαρμογή των πιστωτικών ιδρυμάτων στις συνθήκες που δημιουργούνται με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά προϋποθέτουν κατάλληλο συντονισμό και συστηματική παρακολούθηση και ενημέρωσή τους σε όλα τα επίπεδα. Με βάση τα παραπάνω οι ελληνικές τράπεζες καλούνται σήμερα πάνω από όλα να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτή την διαδικασία αλλαγής προς όφελος των πελατών τους, του μεριδίου αγοράς τους και φυσικά των εργαζομένων τους.

6.2.4 Η εξάπλωση στα Βαλκάνια

Μια άλλη προοπτική που ανοίγεται στις ελληνικές τράπεζες είναι η έντονη παρουσία τους στη ΝΑ Ευρώπη. Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια, η οποία ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, διέυρνε τους αναπτυξιακούς τους ορίζοντες. Απέκτησαν νέες δραστηριότητες, νέους πελάτες σε αγορές που παρουσιάζουν μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης, δηλαδή αύξησαν τις δυνητικές πηγές εσόδων και μάλιστα μακροπρόθεσμα. Οι επενδύσεις στις

οποίες είχαν προχωρήσει οι ελληνικές τράπεζες στις χώρες των Βαλκανίων και οι οποίες υπολογίζονται στα 2 δις ευρώ, άρχισαν να ωριμάζουν πριν από περίπου 2 χρόνια και σήμερα είναι σε θέση να καρπώνονται τα κέρδη, αφού υπολογίζεται ότι κατά μέσο όρο το 10% του τζίρου τους προέρχεται από τις δραστηριότητές τους στην περιοχή. Μάλιστα το ποσοστό αυτό την επόμενη τριετία αναμένεται να διπλασιαστεί, διαμορφώνοντας έτσι την τραπεζική αγορά των Βαλκανίων ως βασική πηγή εσόδων (Λ. Στεργίου, Ι. Πεχλιβανίδης, Θ. Καρακάσης, Η Καθημερινή, ειδική έκδοση, Ιούλιος 2005)

6.3 Ανάλυση και αξιολόγηση της στρατηγικής της ALPHA BANK

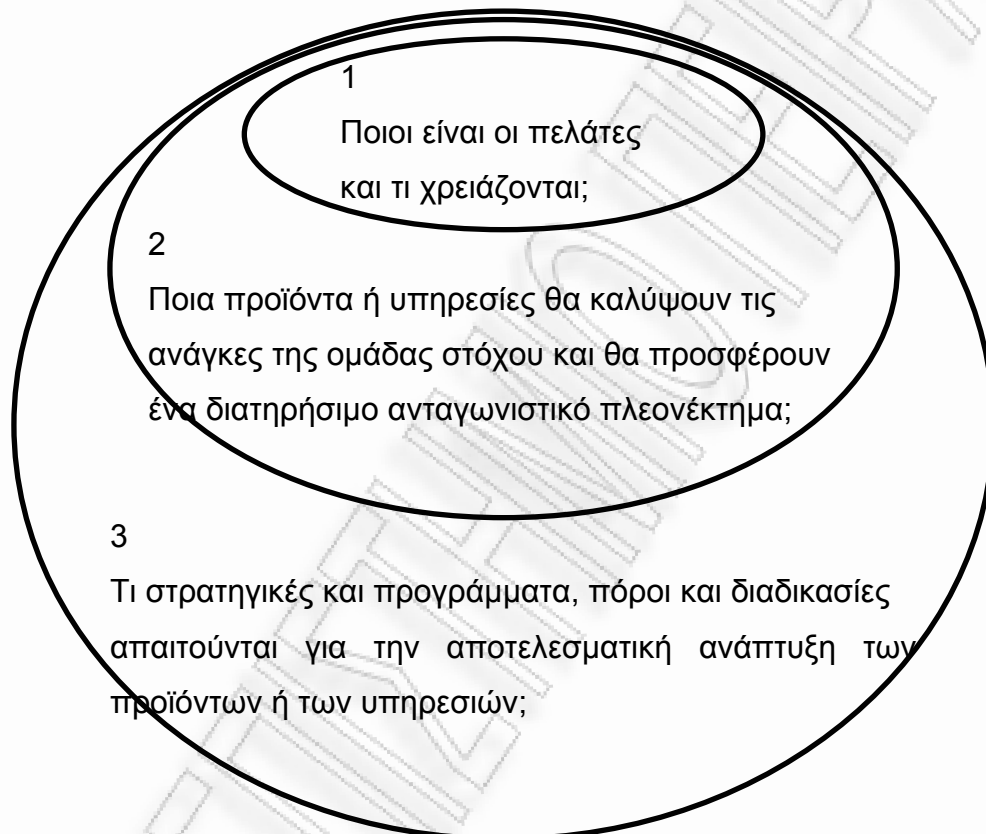
6.3.1 Βασικές στρατηγικές

Οι σύγχρονες οικονομικές θεωρίες εξετάζουν τις κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις που περιβάλλουν τις επιχειρήσεις, υποστηρίζοντας ότι αυτές οφείλουν να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές προσδοκίες και αξίες. Αν το κάνουν αυτό, έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιβιώσουν, ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητά τους γενικά (Zammuto, 1988). Είναι για παράδειγμα κοινωνικά επιθυμητή η οικολογική συμπεριφορά και η δημιουργία ασφαλών προϊόντων, ενώ η αντίθετη συμπεριφορά μπορεί να προκαλέσει πολλαπλό κόστος. Επίσης, συμφέρει σήμερα η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων γιατί οι καταναλωτές το περιμένουν και το εκτιμούν ανάλογα.

Φαίνεται λοιπόν πως είναι απαραίτητο για μία επιχείρηση προσπαθεί να βλέπει μέσα από τα μάτια των πελατών της. Κατά τον ίδιο τρόπο που ένας άνθρωπος βλέποντας τον εαυτό του μέσα από τα μάτια των άλλων, οδηγείται στην αυτογνωσία, έτσι και η επιχείρηση μπορεί να φτάσει σε τέτοιο επίπεδο αυτογνωσίας, που να τη βοηθήσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Η εστίαση λοιπόν στον πελάτη ή με άλλα λόγια, η εστίαση στην αγορά είναι βασικό συστατικό της στρατηγικής της Alpha Bank (www.alpha.gr) Ο γρηγορότερος

εξάλλου τρόπος για τη δημιουργία κερδών θεωρείται η εξυπηρέτηση του καταναλωτή ακριβώς κατά τον τρόπο που εκείνος επιθυμεί.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η γενική στρατηγική της τράπεζας, προσανατολισμένη προς την εστίαση στην αγορά:



Διάγραμμα 6.1: Στρατηγική της τράπεζας, προσανατολισμένη στην εστίαση στην αγορά

Είναι απαραίτητο λοιπόν, κατά την εστίαση στην αγορά να εντοπίζονται οι πελάτες, να καταλαβαίνονται, να καθορίζονται οι ανάγκες τους και να προσαρμόζονται τα προϊόντα σε αυτές. Η ανάπτυξη της πληροφορικής εξάλλου, παρέχει στην τράπεζας τα μέσα να τμηματοποιεί την αγορά σε μικρότερες ομάδες στόχους, να λαμβάνει πλήθος πληροφοριών και να αναπτύσσει τα προϊόντα της ορθολογικότερα. Γενικά ο πελάτης γίνεται κατά κάποιο τρόπο μία προέκταση της τράπεζας που τον πλησιάζει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.

Η εστίαση στην αγορά ωστόσο σημαίνει πολύ περισσότερα από την απλή παρατήρηση των πελατών και η εστίαση στον πελάτη δεν σημαίνει να του δίνεις ακριβώς αυτό που ισχυρίζεται ότι έχει ανάγκη. Αποτελείται συγκεκριμένα από τρεις βασικές δραστηριότητες (Webster, 1992).

Υπάρχει κατ' αρχάς η δημιουργία αξίας για τους πελάτες. Οι καταναλωτές ως γνωστό επιζητούν τη μέγιστη δυνατή χρησιμότητα για τα προϊόντα τους. Οι επιχειρήσεις λοιπόν προσδιορίζουν τα οφέλη που έχουν τα προϊόντα τους για τους καταναλωτές και καθορίζουν τις αντίστοιχες τιμές. Ο ιδανικός τρόπος για τον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων των προϊόντων είναι η καταγραφή μίας μέρας στη ζωή του πελάτη και η προσπάθεια της τράπεζας να διαμορφώσει και να προτείνει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Υπάρχουν τρεις κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται κατά την ανάπτυξη χρησιμότητας για τους πελάτες (Astley, 1983). Πρώτον, δεν πρέπει να αφιερώνεται στους άμεσους, καθιερωμένους πελάτες της για να αυξήσει τους ενδεχόμενους μελλοντικούς. Δεύτερον, η όλη διαδικασία απαιτεί αμεσότητα και εμπάθυση, γι' αυτό είναι προτιμότερο να μην ασχολείται η επιχείρηση με μάζα πελατών, αλλά με έναν κάθε φορά. Τρίτον, η επιχείρηση οφείλει να συμβουλευτεί τους πελάτες αλλά να μην καθοδηγείται από αυτούς.

Δεύτερη βασική δραστηριότητα είναι η τμηματοποίηση των καταναλωτών με βάση τη χρησιμότητα που αποκομίζουν, ή αλλιώς βάσει των καμπυλών αδιαφορίας τους (Webster, 1992). Μία τέτοια τμηματοποίηση αλλάζει τη φιλοσοφία της επιχείρησης και στόχος πλέον δεν είναι οι πωλήσεις αλλά η ικανοποίηση του πελάτη. Η φιλοσοφία αυτή σηματοδοτεί το πέρασμα από τη στασιμότητα στην ανάπτυξη.

Τέλος, η επιχείρηση που επιδιώκει εστίαση στον πελάτη σχεδιάζει ένα σύστημα μεταφοράς αξίας. Ένα τέτοιο σύστημα στον τραπεζικό χώρο δημιουργείται όταν όλα μέσα σε μία επιχείρηση λειτουργούν βάσει της δημιουργίας χρησιμότητας (Mahoney και Pandian, 1992). Ο προσανατολισμός όλων των συστημάτων προς

αυτή την κατεύθυνση είναι έργο δύσκολο, που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη.

Συνοψίζοντας οφείλουμε βέβαια να τονίσουμε ότι ριζικές αλλαγές δεν μπορούν να γίνουν στον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι πελάτες με απλές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας των επιμέρους τμημάτων. Θα πρέπει αντίθετα να αφορούν το σύνολο της τράπεζας, την οργάνωσή της, τη διοίκηση, την εκπαίδευση των ανθρώπων σε αυτή και τον τρόπο αξιολόγησής της.

6.3.1.1 Μήτρα του Ansoff

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία επιλογής και χάραξης μιας αποτελεσματικής στρατηγικής είναι η μήτρα του Ansoff (Thomson, 2005). Ο Ansoff προτείνει 4 διαφορετικές στρατηγικές (διείσδυση, ανάπτυξη αγοράς, ανάπτυξη προϊόντος και διαφοροποίηση).

Πίνακας 6.1: Οι 4 διαφορετικές στρατηγικές της μήτρας του Ansoff

	Υπάρχουσα Αγορά	Νέα Αγορά
Υπάρχον Προϊόν	Στρατηγική Διείσδυσης	Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς
Νέο Προϊόν	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος	Στρατηγική Διαφοροποίησης

Πηγή: Thomson M., 2005

Στην περίπτωση της τράπεζας που εξετάζουμε, η στρατηγική που ακολουθεί είναι η στρατηγική διείσδυσης σε νέες αγορές που είναι αποτέλεσμα ενός ισχυρού προσανατολισμού της επιχείρησης στις τάσεις της αγοράς και στην

καινοτομία όπως αναλύονται παρακάτω σύμφωνα με το μοντέλο ανάλυσης ΑΔΕΑ.

6.3.1.2 Ανάλυση ΑΔΑΕ

Η ανάλυση ΑΔΕΑ θεωρείται ένα εύχρηστο και αρκετά αποτελεσματικό εργαλείο για την υποστήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων σε επίπεδο στρατηγικής (Storey, 2004). Στόχος της ανάλυσης ΑΔΕΑ είναι να αναγνωρίσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και να τις συνδυάσει κατάλληλα με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Senge, 2003). Ας δούμε όμως τι ακριβώς μας δείχνει η ανάλυση ΑΔΕΑ στην περίπτωση της Alpha Bank:

6.3.1.2.1 Δυνατά σημεία

Η στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντων του τραπεζικού κλάδου της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα του ισχυρού της προσανατολισμού στο μάρκετινγκ, της δέσμευσης για υψηλή ποιότητα, και της προσαρμογής των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Το σχετικά μικρό μέγεθος του προσωπικού σε σχέση με τον ανταγωνισμό προωθεί τη συναδελφικότητα μεταξύ των συναδέλφων και των πελατών, και ενθαρρύνει την επικοινωνία και τη γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Ένα υψηλό ποσοστό πελατών συνεργάζεται μακροχρόνια, γεγονός που παραπέμπει σε μια ικανοποιημένη βάση πελατών, καθώς επίσης και στη θετική “word-of-mouth” επικοινωνία. Όλα αυτά αυξάνουν περίπου σημαντικά τον κύκλο εργασιών κάθε έτος.

6.3.1.2.2 Αδυναμίες

Η ιδιαίτερα συγκεντρωμένη διοικητική ιεραρχία και η έλλειψη διευθυντικών στελεχών με εμπειρία από αγορές του εξωτερικού μπορούν να εμποδίσουν τη

δημιουργικότητα και την ανάπτυξη. Πολύ λίγοι άνθρωποι συγκεντρώνουν το σύνολο της γνώσης και της πληροφόρησης.

Η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστή σε αρκετά μεγάλο βαθμό και με μεγάλη ταχύτητα λόγω ισχυρής κεφαλαιακής στήριξης θα καθιστούσε την τράπεζα ευάλωτη.

6.3.1.2.3 Ευκαιρίες

Η δαπάνη κεφαλαιακής επάρκειας στην σημερινή εποχή αυξάνεται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η δυνατότητα για ανάπτυξη είναι σημαντική σε αυτήν την αγορά και συγκεκριμένα:

- Η μεγαλύτερη ανάπτυξη σε αγορές εξωτερικού
- Η διείσδυση σε αγορές ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών
- Η επέκταση και σε άλλους κλάδους πλην της λιανικής τραπεζικής (επενδυτική τραπεζική)

6.3.1.2.4 Απειλές

Η τεχνολογία, η γνώση, και ο εξοπλισμός που απαιτείται για να παραχθεί μια νέα υπηρεσία, είναι κοινά γνωρίσματα του ανταγωνισμού. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι μια σημαντική απειλή και αυτό γιατί:

- Η κλοπή των εμπορικών μυστικών είναι δύσκολο να ελεγχθούν
- Η διαφήμιση στηρίζεται σε ιδέες που είναι νέες και διαφορετικές. Κατά συνέπεια, οι κύκλοι ζωής των νέων τραπεζικών προϊόντων μπορούν να είναι αρκετά σύντομοι
- Ο ανταγωνισμός από τα παραδοσιακά τραπεζικά σχήματα είναι ισχυρός
- Ο ανταγωνισμός από τα εγχώρια τραπεζικά σχήματα στις χώρες ανάπτυξης είναι ισχυρός.

6.3.1.3 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST είναι μια ευρέως διαδεδομένη μορφή ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης που εξετάζει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την δραστηριότητα της επιχείρησης (Kotter, 2003). Στην περίπτωση της Alpha Bank αυτοί οι παράγοντες έχουν ως εξής:

6.3.1.3.1 Πολιτικές δυνάμεις

Δεν υπάρχουν αναμενόμενες επιρροές ή γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν επιπτώσεις καθώς οι χώρες που δραστηριοποιείται είναι ή μέρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή βρίσκονται σε τροχιά εισόδου.

6.3.1.3.2 Οικονομικές δυνάμεις

Σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, πολλές επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου έχουν μειώσει τους προϋπολογισμούς για την προώθηση πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων, δεδομένου ότι αντιμετωπίζουν την ανάγκη μείωσης των δαπανών τους. Εντούτοις, οι περισσότερες από αυτές τις μειώσεις έχουν εμφανιστεί στους προϋπολογισμούς. Ενώ οι γενικοί προϋπολογισμοί περιορίζονται, πολλές τραπεζικές επιχειρήσεις εκτρέπουν ένα μεγάλο ποσοστό των προϋπολογισμών τους στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές. Αυτή η τάση αναμένεται να συνεχιστεί, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο στη "αξία" που λαμβάνουν για δεδομένη ποσότητα χρήματος που επενδύεται στην αγορά που δραστηριοποιούνται.

6.3.1.3.3 Νομικές και ρυθμιστικές δυνάμεις

Το ρυθμιστικό πλαίσιο για τον τραπεζικό κλάδο στην Ευρώπη είναι σαφές και επαρκώς καθορισμένο σύμφωνα με την Συνθήκη της Βασιλείας. Η Alpha Bank διέπεται αυστηρά από το πλαίσιο αυτό.

6.3.1.3.4 Κοινωνικές δυνάμεις

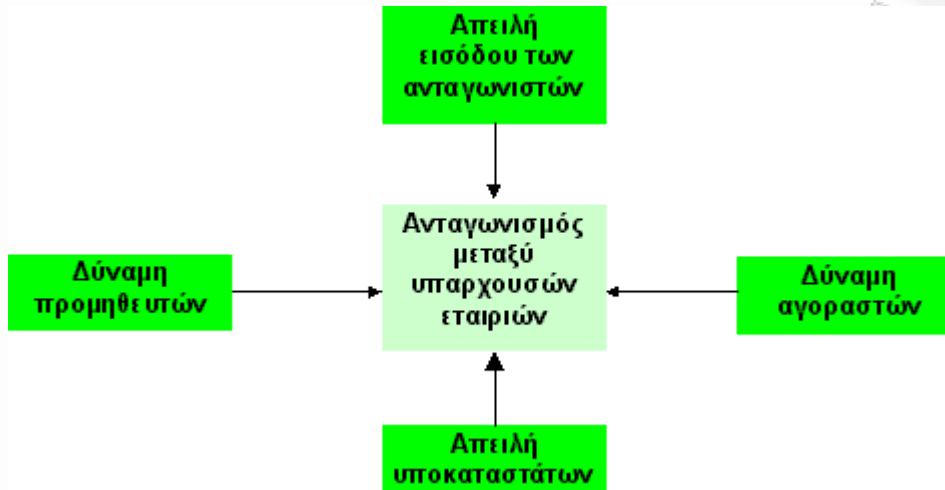
Στη σημερινή κοινωνία, οι καταναλωτές έχουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο και περισσότερες ώρες εργασίας. Τα σημερινά επιτυχή τραπεζικά προϊόντα είναι απλά στη κατανόηση. Εν ολίγοις, εάν το προϊόν δεν κερδίζει αξία για τον καταναλωτή και δεν είναι κατανοητό, οι πελάτες απλά θα το αγνοήσουν. Τα προϊόντα που προσφέρει η τράπεζα σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται ανταποκρίνονται σε αυτήν την καταναλωτική ανάγκη αρκετά καλά, καθώς και στην τάση εξάρτησης προς τους υπολογιστές με την ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τους πελάτες ανά πάσα στιγμή.

6.3.1.3.5 Τεχνολογικές δυνάμεις

Μια σημαντική αναδυόμενη τεχνολογική τάση περιλαμβάνει τους προσωπικούς διευθυντές πληροφοριών (PIMs), ή τους προσωπικούς ψηφιακούς βοηθούς (PDAs). Ένα PDA είναι μια φορητή συσκευή, παρόμοια στο μέγεθος με ένα μεγάλο “calculator”, η οποία μπορεί να αποθηκεύσει μια ευρεία ποικιλία πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών σημειώσεων, των διευθύνσεων, και ενός ημερολογίου. Μερικά PDAs έχουν ακόμη και τη δυνατότητα να στείλουν φαξ. Δεδομένου ότι αυτή η τάση συνεχίζεται, τα τρέχοντα βασισμένα στο λογισμικό προϊόντα της τράπεζας μπορεί να πρέπει να προσαρμοστούν για να ταιριάξουν με τη νέα τεχνολογία.

6.3.1.4 Ανάλυση 5 δυνάμεων του Porter

Η ανάλυση Porter, είναι μια μεθοδολογία προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης στην αγορά στην βάση 5 διαφορετικών παραμέτρων όπως φαίνονται στο σχήμα που ακολουθεί:



Πηγή: Morgan M.,

Διάγραμμα 6.2: Η ανάλυση Porter

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί πώς ακριβώς εφαρμόζονται τα παραπάνω στην περίπτωση της τράπεζας.

6.3.1.4.1 Δύναμη πελατών

Επειδή τα τρέχοντα και μελλοντικά προϊόντα της εταιρείας απαιτούν εκτενή προσαρμογή για να ταιριάξουν στις ανάγκες των πελατών, είναι απαραίτητο να οργανωθεί η στρατηγική ανάλυση με βάση τις ομάδες αναγκών άρα και το είδος των πελατών. Οι προσπάθειες της επιχείρησης πρέπει να οργανωθούν γύρω από τις ακόλουθες ομάδες πελατών:

- κατασκευαστική ομάδα και non manufacturing πελάτες
- δημόσιο
- εξουσιοδοτημένη ομάδα καταναλωτικών προϊόντων και λιανικής τραπεζικής
- ομάδα βιομηχανικών ενώσεων
- private banking

- investment banking

Γενικά μιλώντας θα έλεγε κανείς ότι η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών της Alpha Bank είναι κατά ένα βαθμό περιορισμένη, αφού έχει μεγάλη διασπορά στο πελατολόγιό της.

6.3.1.4.2 Δύναμη προμηθευτών

Το μέγεθος της προμηθευτικής αλυσίδας για την Alpha Bank είναι σχετικά μικρό αλλά η αξία αγορών ανά προμηθευτή είναι μεγάλη. Έτσι η δύναμη των προμηθευτών της είναι μεγάλη, αφού εξαρτάται κατά βάση από λίγους προμηθευτές για το σύνολο του hardware εξοπλισμού της. Ωστόσο ο κίνδυνος από την απώλεια σχέσεων με προμηθευτές είναι μικρό αφού υπάρχουν στην αγορά πολλοί που μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της επιχείρησης.

6.3.1.4.3 Υποκατάστατα προϊόντα

Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα σχετίζεται με την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων (Koenig, 1990). Ωστόσο η επιχείρηση έχει συστήσει ομάδες εργασίας για την χάραξη της στρατηγικής σε σχέση με άλλα προϊόντα. Κάθε ομάδα διευθύνεται από έναν διευθυντή που υποβάλλει μια έκθεση στον γενικό διευθυντή. Κάθε ομάδα είναι αρμόδια για την χάραξη στρατηγικής των προϊόντων μέσα σε εκείνο τον τομέα υποκατάστατων και ανταγωνιστικών προϊόντων. Ο ανταγωνισμός άλλων προϊόντων είναι σχετικά μεγάλος που μπορούν να υποκαταστήσουν τα προϊόντα που διαθέτει η Alpha Bank.

6.3.1.4.4 Εμπόδια εισόδου στον κλάδο

Τα εμπόδια εισόδου στον συγκεκριμένο κλάδο είναι μεγάλα αφού απαιτείται υψηλό κόστος επένδυσης για δημιουργία αντίστοιχων επιχειρήσεων.

6.3.1.4.5 Βαθμός ανταγωνισμού

Πολλές φορές φαίνεται ότι κάποιος οργανισμός δραστηριοποιείται σε χαμηλού βαθμού ανταγωνιστικό περιβάλλον. Συχνά η επιχειρηματική διαδικασία θεωρεί ότι το περιβάλλον λειτουργίας παραμένει σταθερό καθώς η επιχείρηση να καταστρώνει ένα σχέδιο, και περιμένει ότι στη συνέχεια θα παραμένει όπως αυτή το έχει προβλέψει (Koenig, 1990). Αν αυτό ίσχυε, τότε ίσως η στρατηγική να μην ήταν τόσο απαραίτητη. Ωστόσο, με βάση αυτό τον στρατηγικό προσανατολισμό η επιχείρηση θα πρέπει να πορευθεί από τον μικρό σχετικά συναγωνισμό σε τοπικό επίπεδο (λόγω λίγων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων) στον ανταγωνισμό με βάση μια ευρύτερη στρατηγική σε διεθνές επίπεδο.

6.3.1.5 Ανάλυση αλυσίδας αξίας

Για να είναι ένας οργανισμός ανταγωνιστικός πρέπει να προσφέρει αξία στους πελάτες του (Gibson, 2003). Η ανάλυση αλυσίδας αξίας είναι ένας τρόπος να δούμε πώς ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τους πόρους του για να δημιουργήσει ένα δυναμικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

6.3.1.5.1 Διαχείριση προμηθειών

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της Alpha Bank δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Ωστόσο είναι δυνατή η συνεργασία επιμέρους μονάδων έτσι ώστε οι σχέσεις που θα αναπτυχθούν μεταξύ τους να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (π.χ. αποκλειστική προμήθεια πρώτων υλών από άλλη επιχειρηματική μονάδα με καλύτερους όρους από αυτούς που προσφέρει η δεύτερη στους ανταγωνιστές της πρώτης). Για να αναπτυχθεί μία τέτοια συνεργασία πρέπει να παρέμβει η κεντρική επιχείρηση και να επηρεάσει τους στόχους και τις στρατηγικές των επιμέρους μονάδων με τέτοιο τρόπο που να καταστήσει δυνατή τη συνεργασία.

6.3.1.5.2 Λειτουργίες

Η Alpha Bank βασίζεται σε μια οργανωσιακή δομή με οριζόντια συστήματα, που είναι συστήματα τα οποία έχουν ως σκοπό την αποτελεσματική διοίκηση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Χαρακτηριστικό οριζόντιο σύστημα είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός των επιμέρους στρατηγικών των επιχειρηματικών μονάδων.

6.3.1.5.3 Διανομή

Δύο σημεία της στρατηγικής θα πρέπει να είναι κεντρικά στην επιλογή των καναλιών διανομής: τα τμήματα της αγοράς τα οποία στοχεύει η επιχείρηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει να εκμεταλλευτεί. Πρώτον, είναι σημαντικό να επιλεγθεί ένα κανάλι διανομής που έχει εμπειρία και αξιοπιστία για τον χειρισμό των αγορών- στόχων που η επιχείρηση επιδιώκει να εξυπηρετήσει. Το κανάλι διανομής που επιλέγεται θα πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών-στόχων και το προσωπικό πωλήσεων και τις εγκαταστάσεις διανομής για να ανταποκριθεί σωστά σε αυτές τις απαιτήσεις. Δεύτερον, το κανάλι διανομής πρέπει να είναι ικανό να παρουσιάσει αποτελεσματικά και να υποστηρίξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Με βάση τα παραπάνω επιλέχθηκε η διανομή στις νέες αγορές και κατά συνέπεια η Alpha Bank αναπτύχθηκε στα Βαλκάνια.

6.3.1.5.4 Πωλήσεις και Μάρκετινγκ

Για την Alpha Bank είναι απαραίτητο κατά την εστίαση στην αγορά να εντοπίζονται οι πελάτες, να καταλαβαίνονται, να καθορίζονται οι ανάγκες τους και να προσαρμόζονται τα προϊόντα σε αυτές. Η ανάπτυξη της πληροφορικής εξάλλου, παρέχει στην επιχείρηση τα μέσα να τμηματοποιεί την αγορά σε μικρότερες ομάδες στόχους, να λαμβάνει πλήθος πληροφοριών και να αναπτύσσει τα προϊόντα της ορθολογικότερα. Γενικά ο πελάτης γίνεται κατά κάποιο τρόπο μία προέκταση της επιχείρησης που τον πλησιάζει και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.

6.3.1.5.5 Υπηρεσίες

Υπάρχει κατ' αρχάς η δημιουργία αξίας για τους πελάτες. Οι καταναλωτές ως γνωστό επιζητούν τη μέγιστη δυνατή χρησιμότητα για τα προϊόντα τους. Οι επιχειρήσεις λοιπόν προσδιορίζουν τα οφέλη που έχουν τα προϊόντα τους για τους καταναλωτές και καθορίζουν τις αντίστοιχες τιμές. Ο ιδανικός τρόπος για τον προσδιορισμό των πλεονεκτημάτων των προϊόντων είναι η καταγραφή μίας μέρας στη ζωή του πελάτη και η προσπάθεια της επιχείρησης να φανταστεί λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Η επιχείρηση που επιδιώκει εστίαση στον πελάτη σχεδιάζει ένα σύστημα μεταφοράς αξίας. Ένα τέτοιο σύστημα δημιουργείται όταν όλα μέσα σε μία επιχείρηση λειτουργούν βάσει της δημιουργίας χρησιμότητας. Ο προσανατολισμός όλων των συστημάτων προς αυτή την κατεύθυνση είναι έργο δύσκολο, που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από τα διοικητικά στελέχη.

6.3.1.5.6 Γενική Διοίκηση

Οι βασικές αρχές της διοίκησης συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Μία στρατηγική που να ξεχωρίζει την επιχείρηση από τις υπόλοιπες.
- Έναν σωστό προγραμματισμό, καθαρά δομημένο να πετύχει αυτούς τους στόχους και να προσδιορίζει τους χρονικούς ορίζοντες.
- Ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα δώσουν στην επιχείρηση μοναδικές δυνατότητες και θα δώσουν μοναδική αξία στους πελάτες.

6.3.1.5.7 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

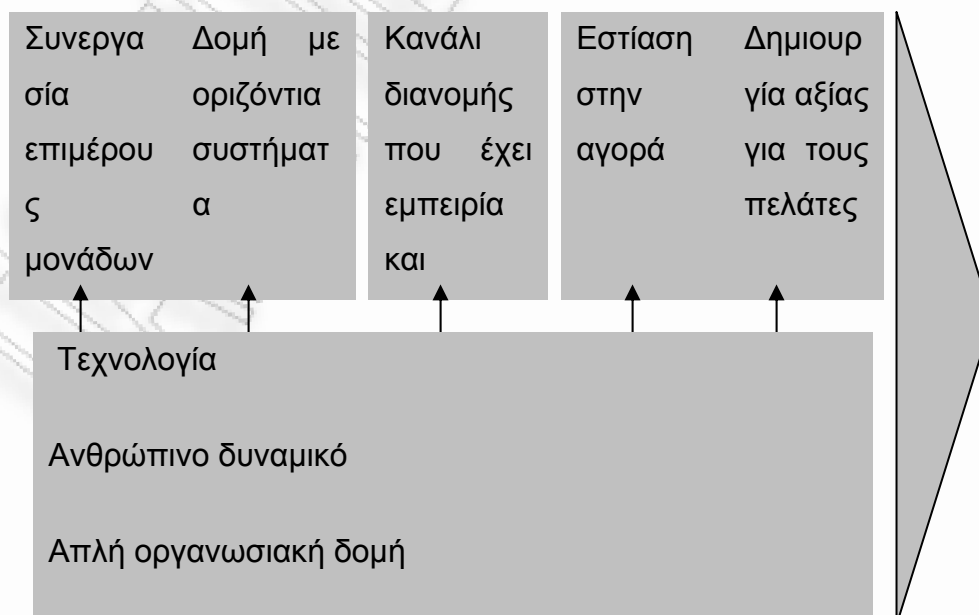
Η δόμηση της επιχείρησης γίνεται βάσει ομάδων. Αυτή η λειτουργία δεν συνεπάγεται μόνο τη δημιουργία των ομάδων εκείνων που κρίνει η διοίκηση ότι με τη δραστηριότητά τους θα βοηθήσουν την επιχείρηση. Αντίθετα περιλαμβάνει ένα ευρύτερο πλαίσιο αλλαγών που αποτελούν προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος των ομάδων. Οι στρατηγικές και τακτικές που θα ακολουθηθούν για να επιτευχθεί ο στόχος μπορεί να ορίζονται

από τη διοίκηση, αλλά μπορεί η ομάδα να είναι και self-managing, δηλαδή να έχει την ελευθερία να αποφασίζει και να ενεργεί άμεσα για θέματα που την αφορούν.

6.3.1.5.8 Τεχνολογία και Ανάπτυξη Προϊόντων

Σε ότι αφορά την Alpha Bank δύο είναι η βασικές πτυχές της τεχνολογικής εξέλιξης που την επηρεάζουν. Ο αυτοματισμός και η ραγδαία εξάπλωση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο μεν αυτοματισμός επηρεάζει περισσότερο άμεσα το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό, σε αντίθεση με τους Η/Υ που επηρεάζουν κυρίως τις διοικητικές λειτουργίες. Η τεχνολογία της πληροφορικής επιτρέπει την αποκέντρωση σε βαθμό που παλαιότερα ήταν αδύνατο να επιτευχθεί, ενώ παράλληλα υπάρχει δυνατότητα επιλογής του βαθμού του συγκεντρωτικού ελέγχου. Η πληροφορική επιτρέπει ακόμη στην ανώτερη διοίκηση μία χωρίς προηγούμενο ευκαιρία να ελέγχει λεπτομερώς και ανά πάσα χρονική στιγμή την απόδοση όλων των εργαζομένων μετρώντας την ποιότητα και την παραγωγικότητα του έργου τους.

Το διάγραμμα παρακάτω δείχνει την ανάλυση Αλυσίδας Αξίας για την Alpha Bank:



Διάγραμμα 6.3: Αλυσίδα Αξίας της Alpha Bank

6.3.2 Πώς εφαρμόζονται οι στρατηγικές

Ο πιο σημαντικός ρόλος στην καθοδήγηση της στρατηγικής που περιγράψαμε παραπάνω είναι ο ρόλος του ηγέτη. Μόνο η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει δυναμικά οράματα, στρατηγικές και προκλήσεις, δίνοντας υποστήριξη που θα ενθαρρύνει την αλλαγή (Rumelt, 1982). Έτσι λοιπόν η τράπεζα μέσα από τις διαδικασίες της καθοδηγεί και υποστηρίζει:

- Ένα αληθινά εντυπωσιακό επιχειρηματικό όραμα χτισμένο πάνω σε στρατηγικούς στόχους που προκαλούν το ενδιαφέρον.
- Μία τεχνολογική στρατηγική που ξεχωρίζει την επιχείρηση από τις υπόλοιπες.
- Έναν σωστό προγραμματισμό, καθαρά δομημένο να πετύχει αυτούς τους στόχους και να προσδιορίζει τους χρονικούς ορίζοντες.
- Ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα δώσουν στην επιχείρηση μοναδικές δυνατότητες και θα δώσουν μοναδική αξία στους πελάτες.
- Ανταμοιβές για κάθε στόχο που ξεκάθαρα θα ορίζουν το κέρδος του ανταγωνισμού σε κάθε πεδίο.
- Αναλυτική αυτοκατευθυνόμενη και όχι γραφειοκρατική οργανωσιακή δομή που χρησιμοποιεί την αλλαγή σε όλη την δομή και διατηρεί τον στρατηγικό σχεδιασμό.
- Μεγάλη κατανομή του ρίσκου (κινδύνου) και επιχειρηματικά κίνητρα για την ανταμοιβή αυτών που υποστηρίζουν και αμφιβάλλουν για την αλλαγή.

Η επιχείρηση που όπως έχουμε δει έχει εισαχθεί στην διαδικασία της κινητοποίησης των εργαζομένων, χρειάζεται ένα όραμα. Είναι το απαραίτητο στοιχείο που θα δώσει κάποιο νόημα στην διαδικασία της ανάπτυξης της τράπεζας στην ΝΑ Ευρώπη. Η κινητοποίηση δημιουργεί την δυνατότητα σε έναν οργανισμό, τον προετοιμάζει για ένα καλύτερο μέλλον. Το όραμα παρέχει ένα

κοινό νοητικό σκελετό, ο οποίος μετατρέπεται σε ολοκληρωμένο σώμα στο μέλλον.

6.3.2.1 Δημιουργία στρατηγικού στόχου

Ο στρατηγικός στόχος είναι μία εικόνα του ιδανικού σκοπού της επιχείρησης, η ενόραση μιας τέλει πορείας της. Είναι η φιλοδοξία που συμπίπτει με την αναλυτική, συναισθηματική και πολιτική διάσταση της σκέψης της επιχείρησης και κατ' επέκταση του επιχειρηματία. Η αναλυτική διάσταση βασίζεται στην διάγνωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, με λίγα λόγια η αντιμετώπιση των πελατών και το πολιτική κόστους. Συναισθηματική και πολιτική διάσταση είναι η εικόνα που διαμορφώνει ο επιχειρηματίας για ολόκληρη την επιχείρηση και την οποία μεταδίδει στη συνέχεια σε όλους τους εσωτερικούς (εργαζομένους) και εξωτερικούς πελάτες.

Όπως όμως οι άνθρωποι περιορίζονται από την εικόνα που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους έτσι και οι επιχειρήσεις. Δημιουργώντας η ηγεσία της Alpha Bank ένα στρατηγικό στόχο, κάνει την επιχείρηση να δει τον εαυτό της και να επεκτείνει τα επιχειρησιακά σύνορα καταργώντας έτσι κανόνες που την δεσμεύουν. Ο κόσμος μας σήμερα είναι γεμάτος από ευκαιρίες για αυτούς που έχουν επιχειρηματική φαντασία. Η επιχείρηση ή καλύτερα η ηγεσία της πρέπει να κατανοήσει την παρούσα κατάσταση και τις απαιτήσεις που ικανοποιεί αυτή τη στιγμή. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας θα μπορούσαν να δείξουν τη τρέχουσα κατάσταση. Έπειτα, θα πρέπει να γίνει μια έρευνα για το πού οδηγούν οι εξελίξεις. Σε αυτή τη φάση θα πρέπει να γίνει μια μελέτη για τον κλάδο. Εδώ εντάσσεται το πως θα διαμορφωθεί το μέλλον και οι επερχόμενες αλλαγές από την πλευρά της ζήτησης. Ακολουθεί η πορεία που θα πρέπει να χαράξει η επιχείρηση στο μέλλον και τέλος πως θα φτάσει σε αυτό το σημείο.

Αυτός είναι ο κύριος σκοπός ενός αποτελεσματικού μανατζμεντ επέκτασης σε νέες αγορές, να καταδεικνύει τους σωστούς στόχους, στο πέρασμα του χρόνου,

να έχει τα σωστά οράματα. Έπειτα η επιχείρηση που ακολουθεί το δρόμο που έχει χαράξει ο ηγέτης, θα περνάει μέσα από διαδικασίες και έργα με σκοπό να πραγματοποιήσει το αρχικό όραμα.

6.3.2.2 Δίνοντας προτεραιότητα στις απαιτήσεις αυτών που συμμετέχουν

Οδηγώντας κανείς την επιχείρηση στον στρατηγικό της στόχο πρέπει να λάβει υπόψη του τις απαιτήσεις όλων αυτών που βρίσκονται ή έρχονται κάποια στιγμή σε επαφή με τον οργανισμό της επιχείρησης. Στην σημερινή οικονομία όπου λειτουργεί ο νόμος της αγοράς ο σημαντικότερος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι ο μέτοχος, και ακολουθούν οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι υπάλληλοι, η πολιτεία, οι προμηθευτές και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων που ασκούν πίεση και επηρεάζουν τις καθημερινές αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης. Όλες οι απαιτήσεις από αυτές τις ομάδες μπορούν να ταξινομηθούν σε μία κλίμακα ανάλογα με τις προτεραιότητες που δίνει η διοίκηση σε κάθε μία.

Ο ρόλος του μάντζμεντ της τράπεζας σε αυτό το σημείο είναι να ξεκαθαρίσει σε ποιο βαθμό θέλει να ικανοποιήσει κάθε έναν από αυτούς τους παράγοντες θέτοντας τους ανάλογους στόχους.

6.3.2.3 Δημιουργώντας αξίες

Πίσω από κάθε στρατηγικό στόχο και από τον βαθμό ικανοποίησης των παραγόντων, βρίσκεται ένα ευρύτερο στρώμα από αξίες και πιστεύω. Ρητώς η εξορισμού οι αξίες και τα πιστεύω οδηγούν τις αποφάσεις της επιχειρησιακής ζωής. Είναι καθήκον του μάντζμεντ της Alpha Bank να εξασφαλίζει ότι είναι ξεκάθαρες, παρά να είναι μπερδεμένες και να δημιουργούν προβλήματα.

Οι αξίες ορίζουν τις μη διαπραγματεύσιμες συμπεριφορές και παρέχουν τις οδηγίες για την συμπεριφορά μέσα σε γκρι ζώνες. Ορίζουν από πριν τα πρέπει και δεν πρέπει, το τι πρέπει πάντα να γίνει κάτω από οποιοδήποτε συνθήκες και το δεν πρέπει ποτέ να γίνει κάτω από οποιαδήποτε συνθήκη. Είναι μία

απεικόνιση της κουλτούρας της επιχείρησης. Οι αξίες κρατούν την επιχείρηση ενωμένη και της δίνουν την ελαστικότητα να κινηθεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Είναι εκφράσεις της ίδιας της προσωπικότητας της, καθορίζουν την ελκυστικότητα προς τους υπαλλήλους, τους πελάτες και σε όλους όσους έχουν κάποιο λόγο ως προς το αν η επιχείρηση πηγαίνει καλά. Μια πολύ καλή ιδέα είναι να δημοσιεύσει αυτές τις αξίες, όπως έχει κάνει η Alpha Bank. Πολύ καλύτερο όμως είναι να ζεις αυτές τις αξίες στην καθημερινή ζωή.

6.3.2.4 Στρατηγικές συμμαχίες

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η επιχείρηση έχει βρεθεί στη δύσκολη θέση της μείωσης των εσόδων, των κερδών της ή του μεριδίου αγοράς της (Tsionas και άλλοι, 2003). Υπάρχει τότε έντονη η ανάγκη ανάπτυξης ορισμένων χαρακτηριστικών που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κυριαρχήσει εκ νέου στην αγορά. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η δημιουργία οικονομιών κλίμακας και μεγέθους, η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και τεχνολογίας, η βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών, η μείωση του αναλαμβανόμενου κινδύνου. Τα παραπάνω έχουν επιτευχθεί μέσω στρατηγικής συνεργασίας με κάποια άλλη επιχείρηση.

Η στρατηγική αυτή συνεργασία μπορεί να έχει πολλές μορφές, κυριότερες από τις οποίες είναι οι παρακάτω:

- Συγχώνευση, όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνενώνονται, καταργώντας τα όποια όρια υπήρχαν μεταξύ τους.
- Εξαγορά μίας επιχείρησης από κάποια άλλη, όπου αλλάζει εντελώς η ταυτότητα της απορροφόμενης επιχείρησης.
- Στρατηγική συνεργασία, η οποία μπορεί να έχει διάφορες μορφές όπως η ανταλλαγή τεχνογνωσίας ή η συμμαχία.

Σε κάθε περίπτωση οι αλλαγές που συμβαίνουν στη δομή της επιχείρησης αντικατοπτρίζουν διαφορετικούς στόχους, ανάγκες και τακτικές.

Στην πρώτη περίπτωση, δημιουργείται μία επιχείρηση, η δομή της οποίας προσπαθεί να συγκεντρώσει και να συνδυάσει όλα τα θετικά στοιχεία των δομών των συγχωνευόμενων επιχειρήσεων, αποβάλλοντας παράλληλα τα αρνητικά (στην περίπτωση της Ρουμανίας). Όλα τα στοιχεία των δύο ή περισσότερων διαφορετικών δομών αποτελούν αντικείμενα ανάλυσης, μέχρις ότου αποφασιστεί ποια θα αποτελέσουν τον πυρήνα της νέας δομής. Το σύστημα αμοιβών και προσλήψεων, τα επίπεδα ιεραρχίας, το μέγεθος του ελέγχου, ο βαθμός εξειδίκευσης της εργασίας, όλα θα αλλάξουν προκειμένου να ταιριάξουν στις διαφορετικές αρχές και ανάγκες των ομάδων που δραστηριοποιούνται στις συγχωνευόμενες επιχειρήσεις.

Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση που πραγματοποιεί την εξαγορά στοχεύει στην εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων της απορροφόμενης επιχείρησης και στην ενσωμάτωση αυτών στη δομή της (στην περίπτωση της Σερβίας). Η ήδη υπάρχουσα δομή συνήθως δεν μεταβάλλεται σε δραματικό βαθμό, αλλά οι φαινομενικά μικρές βελτιώσεις που δέχεται μπορεί να επιφέρουν εντυπωσιακά αποτελέσματα.

Στην τρίτη περίπτωση, δηλαδή τη στρατηγική συνεργασία, ανάλογες με το είδος της συνεργασίας είναι και οι αλλαγές στη δομή (στην περίπτωση της Βουλγαρίας). Έτσι, αν η συνεργασία έχει τη μορφή ανταλλαγής τεχνογνωσίας μέσω *licensing agreements* π.χ., οι αλλαγές στη δομή της επιχείρησης θα είναι πολύ συγκεκριμένες, αυτές που ορίζονται στο συμβόλαιο συνεργασίας. Αντίθετα, αν η συνεργασία συμπεριλαμβάνει την ανάληψη υπεργολαβιών, ή την αποκλειστική συνεργασία σε θέματα προμηθειών, τότε συγκεκριμένες διαδικασίες μπορεί να σταματήσουν να λειτουργούν, το ανθρώπινο δυναμικό να μεταβληθεί ποσοτικά και ποιοτικά, η παραγωγική διαδικασία να αλλάξει κτλ.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε τη μεγάλη σημασία που έχει για την επιτυχία ή μη της συνεργασίας, η ένωση της κουλτούρας που αντικατοπτρίζεται σε κάθε μία

επιχείρηση με την αντίστοιχη της άλλης. Είναι πολύ πιθανό δύο επιχειρήσεις να μπορούν να συνεργαστούν όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένες ή βάσει των οικονομικών στοιχείων που παρουσιάζουν, να αποδεικνύεται όμως αδύνατη αυτή η συνεργασία στην πράξη λόγω των διαφορετικών αξιών και ιδανικών που διέπουν τη λειτουργία της κάθε μίας.

6.3.2.5 Δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων

Μία δημοφιλής μεταβολή στη δομή της Alpha Bank κατά την διάρκεια επέκτασής της στην NA Ευρώπη είναι και η ανάπτυξη στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (strategic business units). Οι μονάδες αυτές είναι τμήματα της επιχείρησης που λειτουργούν όμως σε έναν σημαντικό βαθμό αυτόνομα ως ξεχωριστές επιχειρήσεις. Προκειμένου να λειτουργήσει το σύστημα σωστά είναι απαραίτητη η συμβολή της «μητέρας» επιχείρησης και κυρίως είναι αναγκαίος ο καθορισμός μίας ενιαίας στρατηγικής που θα λαμβάνει υπόψη της και θα συνδυάζει στοιχεία από τις επιμέρους στρατηγικές και στόχους των επιχειρηματικών μονάδων.

Οι επιχειρηματικές μονάδες συχνά δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Ωστόσο είναι δυνατή η συνεργασία επιμέρους μονάδων έτσι ώστε οι σχέσεις που θα αναπτυχθούν μεταξύ τους να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (π.χ. αποκλειστική προμήθεια πρώτων υλών από άλλη επιχειρηματική μονάδα με καλύτερους όρους από αυτούς που προσφέρει η δεύτερη στους ανταγωνιστές της πρώτης). Για να αναπτυχθεί μία τέτοια συνεργασία πρέπει να παρέμβει η κεντρική επιχείρηση και να επηρεάσει τους στόχους και τις στρατηγικές των επιμέρους μονάδων με τέτοιο τρόπο που να καταστήσει δυνατή τη συνεργασία.

Η παρέμβαση αυτή γίνεται με τον καθορισμό της οριζόντιας στρατηγικής και της οριζόντιας οργάνωσης. Η πρώτη αποτελείται από έναν συνδυασμό στοιχείων των στρατηγικών των επιμέρους μονάδων με σκοπό την ορθολογικότερη και

αποδοτικότερη λειτουργία της ενιαίας επιχείρησης, ενώ η δεύτερη αναπτύσσεται προκειμένου να διευκολύνει την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Τα κυριότερα εργαλεία που χρησιμοποιεί η οριζόντια οργάνωση της Alpha Bank είναι τα εξής:

Οριζόντια δομή, δηλαδή η δημιουργία οντοτήτων που διαπερνούν τα όρια που θέτονται από τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες και αναλαμβάνουν να συντονίσουν τον τρόπο λειτουργίας των μονάδων και τις στρατηγικές που ακολουθούνται από αυτές. Στόχος είναι η δόμηση της ενιαίας επιχείρησης και των επιμέρους μονάδων γύρω από ομάδες ειδικευμένων στελεχών που θα εκτελούν συγκεκριμένες διαδικασίες και η εξάλειψη τμημάτων ή ιεραρχικών επιπέδων που αποδεικνύεται ότι δεν προσφέρουν τίποτα σε αυτές. Όταν ολοκληρωθεί η δόμηση των επιχειρηματικών μονάδων βάσει αυτών των ομάδων το νέο σύστημα θα αποβάλλει μόνο του τα στοιχεία αυτά που είναι περιττά.

- Οριζόντια συστήματα, που είναι συστήματα τα οποία έχουν ως σκοπό την αποτελεσματική διοίκηση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Χαρακτηριστικό οριζόντιο σύστημα είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός των επιμέρους στρατηγικών των επιχειρηματικών μονάδων.
- Οριζόντιες πολιτικές διοίκησης προσωπικού, οι οποίες στοχεύουν στον εναρμονισμό των πολιτικών των επιμέρους μονάδων αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό (προσλήψεις, αμοιβές, επιβράβευση κτλ.).
- Οριζόντιες διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων, οι οποίες σε αντιστοιχία με τις πολιτικές διοίκησης προσωπικού στοχεύουν στον εναρμονισμό των επιμέρους πολιτικών επίλυσης των συγκρούσεων που δημιουργούνται.

Με τη χρήση αυτών των εργαλείων η ανώτατη διοίκηση προσπαθεί να συντονίσει τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να καταστήσει και τη λειτουργία της ευρύτερης επιχείρησης αποδοτική και αποτελεσματική.

6.3.2.6 Εναρμόνιση με τις τεχνολογικές και ρυθμιστικές εξελίξεις

Η συλλογή πληροφοριών για τις εσωεπιχειρησιακές συνθήκες είναι βέβαια ύψιστης σημασίας για κάθε επιχείρηση που θέλει να διαμορφώνει τις καταστάσεις και να μην αιφνιδιάζεται από τις επικείμενες αλλαγές. Όπως ήδη τονίσαμε όμως η συμβολή των εξωεπιχειρησιακών παραγόντων στη διαδικασία της αλλαγής είναι ακόμη σημαντικότερη. Οφείλουν συνεπώς οι επιχειρήσεις να είναι συνεχώς ενημερωμένες για τις εξελίξεις στο περιβάλλον τους, που ενδέχεται να τις επηρεάσουν.

Έτσι η Alpha Bank παρακολουθεί στενά τις ταχύτες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην τεχνολογία. Ιδιαίτερα στους τομείς της επικοινωνίας και των μεταφορών που μπορούν να αποτελέσουν πρόσφορο έδαφος για τη μείωση του κόστους. Τεράστια προσοχή βέβαια δείχνει στην πρόοδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των συστημάτων αυτοματισμού. Όχι μόνο λόγω του σημαντικού ρόλου τους στη λειτουργία της, αλλά και λόγω της γεωμετρικής ταχύτητας με την οποία συντελείται αυτή η πρόοδος.

6.3.2.7 Οργάνωση με βάση ομάδες

Η δόμηση της επιχείρησης βάσει ομάδων, δεν συνεπάγεται μόνο τη δημιουργία των ομάδων εκείνων που κρίνει η διοίκηση ότι με τη δραστηριότητά τους θα βοηθήσουν την επιχείρηση. Αντίθετα περιλαμβάνει ένα ευρύτερο πλαίσιο αλλαγών που αποτελούν προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος των ομάδων.

Ως ομάδα ορίζεται ο κύκλος των ανθρώπων που εργάζονται μαζί για έναν κοινό στόχο. Ο στόχος αυτός μπορεί να μην αποτελεί άμεση επιδίωξη των μελών της ομάδας, αλλά η επιχείρηση μπορεί μέσω της υλοποίησής του να ικανοποιεί και τις ιδιαίτερες επιδιώξεις των μελών της ομάδας (π.χ. μέσω bonus). Οι στρατηγικές και τακτικές που θα ακολουθηθούν για να επιτευχθεί ο στόχος μπορεί να ορίζονται από τη διοίκηση, αλλά μπορεί η ομάδα να είναι και self-

managing, δηλαδή να έχει την ελευθερία να αποφασίζει και να ενεργεί άμεσα για θέματα που την αφορούν. Ειδικότερα, μία self-managing team μπορεί:

- Να εξετάζει, προσλαμβάνει, κρίνει το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για τη λειτουργία της.
- Να καταρτίζει και στη συνέχεια να τροποποιεί τον προϋπολογισμό της
- Να κάνει προτάσεις επενδύσεων
- Να διενεργεί έλεγχο ποιότητας και να επιλύει τυχόν προβλήματα
- Να προτείνει και να αναπτύσσει νέα προϊόντα, στρατηγικές, τεχνολογίες, διαδικασίες.
- Να συνεργάζεται με μέλη άλλων ομάδων ή και ολοκληρωμένες ομάδες σε κοινά αντικείμενα (π.χ. διανομή, πωλήσεις, λογιστική παρακολούθηση εργασιών)

Όπως φαίνεται λοιπόν, η δομή βάσει ομάδων διαφοροποιείται αισθητά έναντι των καθιερωμένων ιεραρχικών και διαδικαστικών δομών. Ωστόσο είναι απαραίτητη η συμβολή της ανώτατης διοίκησης, με αλλαγές σε καίρια σημεία της λειτουργίας και της φιλοσοφίας της επιχείρησης ώστε να λειτουργήσει το σύστημα αποτελεσματικά. Τα σημεία αυτά είναι η κουλτούρα, η δομή, τα συστήματα και οι πολιτικές της επιχείρησης καθώς και τα οι ικανότητες (skills) του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ειδικότερα, η επιχείρηση έχει τονίσει μία κουλτούρα η οποία θα χαρακτηρίζεται από αρχές υψηλής συμμετοχής και συνεργασίας των εργαζομένων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, π.χ. η Toyota τονίζει αρχές του τύπου «Οι εργαζόμενοι είναι άξιοι εμπιστοσύνης να πάρουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο εργασίας τους.

Αναφορικά με τη δομή της επιχείρησης, η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος των ομάδων προϋποθέτει ότι δεν θα υπάρχουν πολλά ιεραρχικά επίπεδα ούτε συνεχής έλεγχος, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Ομοίως και τα συστήματα και οι πολιτικές της επιχείρησης πρέπει να είναι υποστηρικτικά στις ομάδες. Τόσο όσον αφορά τις πληροφορίες που

παρέχουν όσο και αναφορικά με τις αμοιβές και τις λοιπές παροχές προς τους εργαζόμενους.

Το σημαντικότερο όμως είναι η ενίσχυση από την πλευρά της επιχείρησης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη skills είναι το στοιχείο που θα διαφοροποιήσει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Τα skills αυτά αναφέρονται τόσο στις ικανότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, επίλυσης προβλημάτων και διοίκησης μέσα στην ομάδα όσο και σε στοιχεία που αφορούν αποκλειστικά την εργασία που επιτελεί το άτομο μέσα στην ομάδα και στην επιχείρηση.

Βάσει των παραπάνω στοιχείων και ενεργειών μπορεί η δομή με τη χρήση ομάδων να αποδειχθεί αποτελεσματική και τα παραδείγματα επιχειρήσεων όπως η Alpha Bank που την εφάρμοσε με επιτυχία στην διαδικασία επέκτασής της στα Βαλκάνια έχει καταστήσει τη θεωρία των ομάδων μία από τις πιο θελκτικές που μπορεί να καταφύγει η επιχείρηση όταν επεκτείνεται.

Τα παραπάνω όμως απαιτούν μια σειρά από αλλαγές την κουλτούρα του προσωπικού και φυσικά στις εσωτερικές διαδικασίες της τράπεζας για την εναρμόνιση της δομής της στο στρατηγικό της όραμα. Παρακάτω εξετάζουμε τα εμπόδια αυτά.

6.3.3 Εμπόδια στην εφαρμογή

Ο άνθρωπος από μικρή ηλικία αρχίζει να έχει μια σειρά συνηθειών και είναι δύσκολο να τον κάνουμε να δοκιμάσει την αλλαγή πάνω σ' αυτές. Συνήθως αντιδρά και δεν δίνει την πρέπουσα σημασία. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στον επιχειρησιακό χώρο. Όταν προωθείται μια αλλαγή οι περισσότεροι θα είναι επικριτές παρά υποστηρικτές της (Lambin, 2000). Αυτό βέβαια σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει πως οι επιχειρήσεις πρέπει να μένουν στάσιμες στις παλιές “συνήθειές” τους. Είναι σημαντικό τα στελέχη των επιχειρήσεων να

μαθαίνουν πως να χειρίζονται την αντίσταση στην αλλαγή. Αν δεν πετύχουν σ' αυτό τον στόχο το κόστος είναι μεγάλο και περιλαμβάνει μείωση της αφοσίωσης του προσωπικού, μικρότερη πιθανότητα επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, σπατάλη χρημάτων και δυσκολία στη διόρθωση της αποτυχημένης προσπάθειας για αλλαγή (Evans, 1991).

Ας πάρουμε όμως τα πράγματα με τη σειρά τους και να εξετάσουμε καταρχήν γιατί οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αντίσταση, λοιπόν, στην αλλαγή αποτελεί μια συναισθηματική και συμπεριφορική απάντηση σε πραγματικούς ή φανταστικούς κινδύνους για μια καθιερωμένη εργασιακή ρουτίνα (Seth και Thomas, 1994). Δεν είναι μια ουδέτερη λέξη. Για πολλούς ανθρώπους είναι απειλητική. Σημαίνει κάτι επαναστατικό, κάτι το οποίο θα δημιουργήσει προβλήματα και δυσαρέσκεια. Η συμπεριφορά αυτή οφείλεται στους παρακάτω λόγους. Εξαιτίας, όπως ήδη αναφέρθηκε, της αρνητικής προδιάθεσης απέναντι στην αλλαγή. Με άλλα λόγια, όλοι μας έχουμε σχηματίσει ορισμένους τρόπους για να επιτυγχάνουμε τους σκοπούς μας. Αν κάποιος μας προτείνει κάτι καινούργιο, δύσκολα θα ξεχάσουμε την πεπατημένη οδό, η οποία μας φέρνει ικανοποιητικά αποτελέσματα και την οποία έχουμε συνηθίσει, και θα ενστερνιστούμε τον νέο τρόπο. Επιπλέον, εάν το προσωπικό δεν έχει πληροφορηθεί έγκαιρα και επαρκώς για τις επικείμενες αλλαγές, τότε φοβάται ακόμα περισσότερο τις επιδράσεις τους.

Συνεχίζοντας, δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε και το κομμάτι της αντίστασης που οφείλεται στην ασφάλεια των θέσεων εργασίας (Yasai-Ardekani, 1986). Δυστυχώς, οι αλλαγές έχουν συνδεθεί με μείωση θέσεων εργασίας. Μπροστά σ' αυτό το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι από αντίδραση και μόνο (χωρίς να έχουν προηγουμένως σκεφτεί ότι μια αλλαγή μπορεί να δημιουργήσει και νέες ανάγκες και νέες πιο ενδιαφέρουσες θέσεις εργασίας) αντιτίθενται σε οιαδήποτε αλλαγή.

Ένας άλλος λόγος αντιδράσεων σε αλλαγές είναι το κλίμα δυσπιστίας που δημιουργείται μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης (Yasai-Ardekani, 1986). Αυτό

σημαίνει ότι δεν συμμεριζόμαστε τις καλές, αγνές προθέσεις και συμπεριφορές των άλλων και οδηγούμαστε σε μια μυστικοπάθεια και μεγαλύτερη δυσπιστία. Τα στελέχη είναι συνετό να εμπιστεύονται το προσωπικό τους και να καθιστούν την διαδικασία της αλλαγής μια ανοιχτή, τίμια και συμμετοχική υπόθεση. Απ' την άλλη μεριά, οι υπάλληλοι που με την σειρά τους εμπιστεύονται την διοίκηση είναι πιο πρόθυμοι να προσπαθήσουν περισσότερο και να δοκιμάσουν κάτι διαφορετικό.

Εν συνεχεία, υπάρχει ο φόβος της αποτυχίας (Stata, 1989). Οι άνθρωποι φοβούνται ότι δεν θα βγει κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα (το θεωρούν χάσιμο χρόνου) ή ότι η αλλαγή θα απαιτεί δεξιότητες τις οποίες δεν θα διαθέτουν. Ο φόβος της αποτυχίας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι σημερινοί εργαζόμενοι έχουν ελάχιστο “ελεύθερο” χρόνο για να διαθέσουν (εξαιτίας του downsizing), δεν δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για αλλαγές.

Τέλος, η έλλειψη σχεδιασμού και θέσπισης συστημάτων ανταμοιβών αποτρέπει τους εργαζόμενους από την αλλαγή (Peteraf, 1993). Εφ' όσον ο εργαζόμενος δεν έχει ορατά γι' αυτόν οφέλη από μια αλλαγή, ποιος ο λόγος να την στηρίξει και να την επιδιώξει. Πρέπει να δίδονται κίνητρα στο προσωπικό για αλλαγή, να συνδέεται η απόδοση του εργαζομένου με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα του είδους αυτών (οικονομικές, μη οικονομικές).

Φυσικά για να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει κάποια πράγματα (Hooley και άλλοι, 1984). Πρώτον, μια επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη για αλλαγή. Μόνο τότε μπορεί να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα η προσπάθεια αλλαγής. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να κρατάει ενημερωμένο το προσωπικό για την πρόοδο των διαδικασιών της αλλαγής. Και τρίτον, οι υπάλληλοι πρέπει να πιστεύουν στα θετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει η αλλαγή, η βοήθεια τους είναι καταλυτική για την επιτυχία. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι τα στελέχη πρέπει να αφήνουν το προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της αλλαγής, να του παρέχουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες γι' αυτή, να το ενημερώνουν για τους λόγους και την

επιτακτικότητα της αλλαγής, να συζητάνε πως θα επηρεαστούν οι εργασίες τους από την αλλαγή.

6.3.4 Μέτρηση αποτελεσματικότητας

Τα προγράμματα – η σειρά των βημάτων για την επίτευξη των στόχων μέσα στα όρια των πολιτικών –ακολουθούν μια ιεραρχία στην δομή της Alpha Bank. Παρομοίως, αυτά που προσδιορίζουν τις γενικές κατευθύνσεις και την βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι στρατηγικά. Έτσι λοιπόν η μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην τράπεζα γίνεται με δύο βασικά εργαλεία που αναλύουμε παρακάτω.

6.3.4.1 Χαρτοφυλάκιο δεσμεύσεων

Είναι ζωτικής σημασίας βήμα στην πραγματοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι ο συνειδητός σχεδιασμός χαρτοφυλακίων κινδύνου, χρηματοοικονομικών ροών και συγχρονισμού. Ένα αποτελεσματικό χαρτοφυλάκιο μετατρέπει το όραμα της επιχείρησης σε ένα οριοθετημένο αριθμό τμηματικών και διατμηματικών ωθήσεων και προσδιορίζει ξεκάθαρα το συγχρονισμό και την προτεραιότητα στην ανάπτυξη των πόρων της επιχείρησης (Ferrell και άλλοι, 1999). Για να εξασφαλίσει ότι οι στρατηγικοί στόχοι θα επιτευχθούν χρειάζεται να αναπτύξει κάποιες κύριες ωθήσεις που είναι οι πρωτεύουσες στην στρατηγική θέση μιας επιχείρησης.

6.3.4.2 Δείκτες αξίας

Η διαδικασία διευκολύνεται εάν σε κάθε διαδικασία ορίζεται ένα προϋπολογιστικό σημείο περικοπής, ένα φράγμα του ρυθμού ή ένα αποδιδόμενο κόστος κεφαλαίου κατάλληλο για την συγκεκριμένη στρατηγική αποστολή (Raveh, 2000). Πέρα από αυτά πρέπει να υπάρχουν δείκτες αξίας που θα καθορίζουν τι χρειάζεται για να κερδίσεις τον ανταγωνισμό σε οικονομικούς όρους. Αυτοί πρέπει να υπερκεράσουν τα συνηθισμένα εσωτερικά κριτήρια αποτίμησης του

κάθε συμμετέχοντος στο πρόγραμμα τμήματος. Διαφορετικά οι πόροι θα ρέουν δυσανάλογα σε αυτές τις δραστηριότητες που φαίνονται οικονομικά πιο ελκυστικές στο βραχυχρόνιο διάστημα εις βάρος άλλων στοιχείων του στρατηγικού προγράμματος.

6.4 Βιβλιογραφία 6^{ου} κεφαλαίου

Astley, G., Van de Ven, A.H. (1983), "Central perspectives and debates in organizational theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 pp.245-73

Evans, J.S. (1991), "Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework", *Journal of Management Studies*, Vol. 28

Ferrell, O.C., Lucas, G.H., Luck, D. (1999), *Marketing Strategy*, Dryden, New York, NY

Gibson R. , “ Η Επιχείρηση του Μέλλοντος”, εκδόσεις Καστανιώτη, 2003

Hondroyiannis, George; Lolos, Sarantis; Papapetrou, Evangelia; Assessing Competitive Conditions in the Greek Banking System; *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, August 1999, v. 9, iss. 4, pp. 377-91

Hooley, G.J., West, C.J., Lynch, J.E. (1984), *Marketing in the UK: A Survey of Current Practice and Performance*, Institute of Marketing, Maidenhead

Kotter J. «Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230,234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη,2003

Lambin, J-J. (2000), *Market-driven Management*, Macmillan, London

Mahoney, J.T., Pandian, J.R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 pp.363-80

Morgan M., "Images of Organizations." Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, p.141-149)

Peteraf, M.A. (1993), "The corner-stones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 pp.179-91

Raveh, Adi. The Greek banking system: Reanalysis of performance. *European Journal of Operational Research*, 02/01/2000, Vol. 120 Issue 3, p525,

Rumelt, R.P. (1982), "Diversification strategy and profitability", *Strategic Management Journal*, Vol. 3 pp.359-69

Senge P., "Μέσα από την οπή της βελόνας», από το βιβλίο του Rowan Gibson «Η επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδ.Καστανιώτη, 2003

Seth, A., Thomas, H. (1994), "Theories of the firm: implications for strategy research", *Journal of Management Studies*, Vol. 31 pp.166-91

Shirreff D., «Το ρίσκο της ελευθερίας», Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα, Καθημερινή, Ιούλιος 2005 και «Το αμφίβολο όραμα της Ευρώπης. Το επόμενο βήμα», Καθημερινή, ειδική έκδοση, Ιούλιος 2005

Stata, R. (1989), "Organizational learning: the key to management innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 30 pp.63-74

Storey J., "What next for strategic-level leadership research?", vol1(1), Sage Publications, 2004, p.89-104

Thomson M. « Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi frame application in a higher education setting”, 2005

Tsionas, Efthymios G.; Lolos, Sarantis E.G.; Christopoulos, Dimitris K.. The performance of the Greek banking system in view of the EMU: results from a non-parametric approach: *Economic Modelling*, May2003, Vol. 20 Issue 3, p571, 22p;

Webster, F. (1992), "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, No.56, pp.1-17

Yasai-Ardekani, M. (1986), "Structural adaptations to environments", *Academy of Management Review*, pp.119-21

Zammuto, R.F. (1988), "Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice", *Journal of Management Studies*, Vol. 25 pp.105-20

Βλασταράκης Μ., «Πώς θα επιλέγει ο καταναλωτής όταν τα προϊόντα θα μοιάζουν ίδια» , ενthesis, Η Καθημερινή, Ιούλιος 2005

Γεωργόπουλος Δ., «On-line εξυπηρέτηση πελατών. Ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του e-banking» δελτίο ΕΕΤ, γ τρίμηνο 2003

Γούναρης Σ., «Οι έλληνες καταναλωτές και το e-banking», ενthesis, Καθημερινή, Ιούλιος 2005

Καμάρας Δ., «Η εποπτεία και το σύγχρονο τραπεζικό management», Διεθνές Τραπεζικό Σύστημα, Η ελληνική άποψη, Ένθετο Καθημερινής, Ιούλιος 2005

Καρακάσης Θ., « Στόχος, η επέκταση στα Βαλκάνια», ενthesis, Καθημερινή, Ιούλιος 2005

Καρράς Κ., «Διερεύνηση των συνεπειών του νέου Συμφώνου της Βασιλείας στη συμπεριφορά των Τραπεζών», δελτίο ΕΕΤ, δ τρίμηνο 2003

Κωστόπουλος Γ., «Οι προκλήσεις του retail-banking στην Ελλάδα», δελτίο ΕΕΤ, δ τρίμηνο 2004

Πεχλιβανίδης Ι., «Οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη», Καθημερινή, Ιούλιος 2005

Προβόπουλος Γ., Γκόρτσος Χ., «Το νέο ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον. Τάσεις και Προοπτικές», εκδ. Σάκκουλα, 2000

Στεργίου Λ., «Η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στη ΝΑ Ευρώπη», ενthesis, Καθημερινή, Ιούλιος

<http://www.alpha.gr>

7 Συμπεράσματα

Ο μοναδικός τρόπος για να προωθήσει η τράπεζα τους στρατηγικούς της στόχους είναι μέσα από το προσωπικό της και την καλύτερη δραστηριοποίηση του και ενεργοποίηση με βάση το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν προωθεί τους παρακάτω τρόπους για την καλύτερη λειτουργία της τράπεζας αλλά ταυτόχρονα και την προσαρμογή του προσωπικού στα μεταβαλλόμενα δεδομένα.

7.1 Δομή

Από όσα προηγήθηκαν λοιπόν, φαίνεται ότι η προσαρμογή στη στρατηγική της Alpha Bank για την επέκτασή της στα Βαλκάνια δεν έχει μία και μόνη μορφή. Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές που έχει ακολουθήσει η επιχείρηση όταν προσπαθεί να αλλάξει τη δομή της, ανάλογα και με την τάση που έχει προς κάποιο από τα δύο κύρια μοντέλα οργανωτικής δομής. Πρέπει όμως ιδιαίτερα να τονιστεί το γεγονός ότι στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν αρκεί να προσαρμοστεί απλώς η δομή της επιχείρησης, αλλά η νέα δομή θα πρέπει να είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στις εκάστοτε μεταβολές του περιβάλλοντος της επιχείρησης στην χώρα που δραστηριοποιείται. Μία απλή αλλαγή από μία δομή σε μία άλλη, θα ανταποκρίνεται μόνο στις τρέχουσες ανάγκες, χωρίς να έχει πιθανότατα τη δυνατότητα να προσαρμοστεί εκ νέου με ευκολία και αμεσότητα. Για να αντιμετωπιστεί αυτό προτείνεται η ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ως βασικού συστατικού στοιχείου της δομής της. Μόνο όταν το άτομα αποτελούν τα συστατικά της δομής θα αποκτήσει ατή την ευελιξία που χρειάζεται γιατί μόνο άνθρωπος μπορεί να μεταβάλλει συνεχώς τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τη συμπεριφορά του.

7.2 Εστίαση στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Είδαμε σε αυτά που προηγήθηκαν πόσο επηρεάζεται η επιχείρηση από τις συνεχείς αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της. Έγινε φανερό επίσης πόσο αδιανόητο είναι να μένει αδρανής με τα σύγχρονα δεδομένα και πόσο σημαντικό είναι για την επιβίωσή της η στρατηγική επέκτασης στα Βαλκάνια ως μέσο ανάπτυξης της κερδοφορίας της.

Οι μέθοδοι “ανάπτυξης συνεπώς που αναφέρθηκαν δεν πρέπει να παραμείνουν σε θεωρητικό επίπεδο αλλά με τη βοήθεια ενός αποτελεσματικού συστήματος επαναπληροφοριοδότησης να εφαρμοστούν και να αξιολογηθούν σε συνδυασμό με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται.

Ως αναφορά την μελλοντική προοπτική των επιχειρήσεων στη νέα χιλιετία, οι αλλαγές αναμένεται να ενταθούν και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μην διακρίνονται από εφησυχασμό. Εκτός από τους γνωστούς κινδύνους ο 21ος αιώνας εγκυμονεί και παγίδες, με βασικότερη την ελκυστική ψευδαίσθηση της ανεξέλεγκτης υπερανάπτυξης, που μπορεί να οδηγήσει στον αφανισμό μίας επιχείρησης μακροχρόνια. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η Alpha Bank θα πρέπει να γίνει άτολμη. Αντίθετα με σύνεση και προσοχή οφείλει να εκμεταλλευτεί παράγοντες όπως η πλήρης απελευθέρωση του εμπορίου, οι μετακινήσεις πληθυσμών στις Βαλκανικές χώρες, τα τεχνολογικά άλματα, η έμφαση στην παγκοσμιοποίηση, οι τάσεις στις οργανωτικές θεωρίες, τα εργασιακά και τα κοινωνικά πρότυπα.

Επιπλέον η Alpha Bank οφείλει να διακρίνεται για τρία βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία: ταχύτητα, οξυδέρκεια και αποτελεσματικότητα. Εκείνο ωστόσο το στοιχείο που θα πρέπει να γίνει συνείδηση στην Alpha Bank αν επιθυμεί να είναι ανταγωνιστική στο παρόν και στο μέλλον είναι να θέσει στο επίκεντρο της επιχειρηματικής λειτουργίας ένα βασικό στόχο, την προσπάθεια για την ικανοποίηση του πελάτη.

7.3 Καινοτομία

Μέσα από αυτήν την ανάλυση των εννοιών της στρατηγικής επέκτασης στα Βαλκάνια και της καινοτομίας, διαπιστώνεται ότι ο ρόλος της καινοτομίας στην πρόκληση και πραγματοποίηση αυτής της επέκτασης είναι απαραίτητος και πολύ ουσιαστικός. Ταυτόχρονα, όμως και η ίδια η έννοια της καινοτομίας, υφίσταται αλλαγές σε όλα τα στάδια εξέλιξης και εμφάνισης της. Παρατηρούνται λοιπόν αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σ' αυτά τα τόσο δυναμικά φαινόμενα. Με την εξέταση της έννοιας της καινοτομίας μέσα από την παραγωγική διαδικασία αλλά και την διοίκηση της επιχείρησης, διαπιστώνεται η τεράστια συμβολή της καινοτομίας στην επέκταση της τράπεζας στα Βαλκάνια. Κατόπιν, η ανάλυση των σταδίων που χαρακτηρίζουν την καινοτομία με έμφαση στις πηγές καινοτομικότητας, στην επεξεργασία και στην εκτέλεση μετά από μελέτη των δημιουργικών ιδεών, αποκαλύπτει τη δυναμικότητα του φαινομένου της καινοτομίας, καθώς σ' όλα τα στάδια της επέρχονται συνεχείς αλλαγές.

Επιπλέον διαπιστώνεται ότι η καινοτομία είναι μία διαδικασία η οποία εμπεριέχει ένα σημαντικό ποσοστό αβεβαιότητας και τύχης. Η μεγάλη σημασία όμως που έχει για την επιχείρηση, όχι τόσο ως παράγοντας επιβίωσης, αλλά κυρίως ως παράγοντας ανάπτυξης και προόδου δεν επιτρέπει να αφηθεί η πορεία της στην τύχη. Με όπλο τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη στρατηγικής καινοτομίας θα πρέπει η επιχείρηση να μετατρέψει την καινοτομία σε κύριο στόχο για κατάκτηση και διασφάλιση της ανταγωνιστικής της πορείας μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

7.4 Κουλτούρα

Γενική πεποίθηση είναι ότι το μέλλον της κάθε επιχείρησης, όπως και της Alpha Bank, βρίσκεται στην καινοτομία και στους ανθρώπους της. Για τον λόγο αυτόν κρίνεται απαραίτητο η ενίσχυση της επένδυσης στην εκπαίδευση, στην έρευνα

και στην καινοτομία για καλύτερη διαχείριση της γνώσης. Γνώση υπάρχει και στο πεδίο της ανταγωνιστικής αγοράς κερδίζει όποιος κατορθώνει να αξιοποιεί αυτή τη γνώση και να προσθέτει αξία σε αυτήν. Η ηγεσία οφείλει να καλλιεργεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας στα άτομα και τις ομάδες, έτσι εκπαιδεύεται ο εργαζόμενος να στοχεύει, να δοκιμάζει και να ελπίζει και εν τέλει δίνει νόημα στο περιεχόμενο της εργασίας του. Η ηγεσία οφείλει να διακρίνει τα ταλέντα, να τα αξιολογεί σωστά αλλά και να αξιοποιεί το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της. Η ηγεσία οφείλει να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τυπικές και άτυπες συναντήσεις που καλλιεργούν ένα κλίμα αμφίδρομης επικοινωνίας. Όταν επικρατεί αυτού του τύπου οργανωσιακή κουλτούρα, δίνεται η δυνατότητα για ανταλλαγή απόψεων, αποφυγή συγκρούσεων που συχνά υποβόσκουν και συναπόφαση σε σημαντικά ζητήματα που αφορούν την Τράπεζα.

Τα στελέχη δείχνουν να αναζητούν ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών με την λειτουργία ενός συλλογικού-συναινετικού μοντέλου ηγεσίας. Με βάση την ανάλυσή μας προκύπτει ότι στους κόλπους της Alpha Bank υπάρχει έμφαση στην απόδοση με σαφή προσανατολισμό στην αγορά και τον ανταγωνισμό.

7.5 Τελικά Συμπεράσματα

Η στρατηγική επέκτασης των της Alpha Bank, αλλά και των υπολοίπων ελληνικών τραπεζών, στα Βαλκάνια έχει ως κύριο στόχο να αυξήσει την αγορά στην οποία προωθούνται τα προϊόντα της. Η άμεση αναγνώριση των πιθανών κινδύνων από την δραστηριοποίηση στα Βαλκάνια είναι το κλειδί για την επιτυχία σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται ακόμη από μεγάλη αβεβαιότητα και έλλειψη υποδομών. Αξιολογώντας την στρατηγική που έχει ακολουθήσει η ελληνική τράπεζα μέχρι στιγμής όσον αφορά την διεθνοποίησή της, αναδεικνύεται ο προσανατολισμός προς την εστίαση στην αγορά, τις ανάγκες των πελατών και την προσαρμογή των προϊόντων σε αυτές. Η γρήγορη και σωστή προσαρμογή σε

ένα ξένο περιβάλλον είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ελληνικής τράπεζας σε σχέση με τράπεζες άλλων κρατών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

8 Βιβλιογραφία

Albaum, G., Duerr, E. and Strandskov, J. (2005) Fifth edition. *International marketing and export management* England, Financial Times Prentice Hall.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis* London, Routledge.

Gray, D.E. (2005). *Doing research in the real world* England, Sage.

Hill, C.W.L. (2005) 5TH edition. *International business: competing in the global marketplace* North America, McGraw – Hill.

Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994) 2nd edition. *Qualitative Data Analysis* Thousand Oaks, C.A.: Sage.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., Ghoshal, S. (2003) *Global* Fourth edition. *The strategy process concepts contexts cases* England, Pearson Education Limited.

Pearce, J.A., Robinson, R.B. (2005) *International* ninth edition. *Strategic management formulation, implementation and control* New York, McGraw-Hill.

Quinn Patton, M. (2002) 3rd edition. *Qualitative research and evaluation methods* England, Sage.

Rubin, H.J. and Rubin, I.S. (2005) second edition. *Qualitative interviewing: the art of hearing data* United States of America, Sage.

Νίκος Μούσης (2005). *Ευρωπαϊκή Ένωση: Δίκαιο, Οικονομία, Πολιτική*

Bird, A. and Stevens, M.J. (2003), 'Toward an emergent global culture and the effects of globalisation on obsolescing national cultures', *Journal of International Management*, 9 (2003), p.395-407.

Bjorkman, I. and Eklund, M. (1996), 'The sequence of operational modes used by Finnish investors in Germany', *Journal of International Marketing*, 4, 1, p. 33.

Botin, A.P. (2006), 'Banking's technology revolution', *Global Agenda*, 01/06, 4, 1, p.120.

Cottrell, R. (2006), 'Thinking big', *Economist*, 20/05/06, 379, 8478, p.3-6.

Der Hovanesian, M. (2006), 'Hungry again, but for smaller fry', *Business week*, 22/05/06, 3985, p.11.

Firoz, N.M. and Ramin, T. (2004), 'Understanding cultural variables is critical to success in international business', *International Journal of Management*, 09/04, 21, 3, p.307-323.

Lee, P. (2005), 'The banks in play in European M&A', *Euromoney*, 11/05, 36, 439, p.78-83.

Lund, V., Watson, I., Raposo, J. and Maver, C. (2002), 'Finding value at the fulfilment centre', *Bank technology news*, 09/02, 15, 9, p.43.

Marlin, S. (2004), 'Where the money is', *Bank systems and technology*, 06/04, 41, 6, p.54-55.

Peet, J. (2005), 'Wider but not deeper', *The economist: the world in 2006*, p.43-44.

Sousa, C. and Bradley, F. (2006), 'Cultural distance and physic distance: two peas in a pod', *Journal of international marketing*, **14**, 1, p.49-70.

Subramaniam, M. and Hewett, K. (2004), 'Balancing standardisation and adaptation for product performance in international markets: testing the influence of headquarters-subsidiary contact and cooperation', *Management international review*, **44**, 2, p.171-194.

Sustar, B. (2004), 'Characteristics of the product standardisation/adaptation in the international environment', *The marketing review*, **4**, p.47-71.

'Security key role in preventing your company from making a business-crippling mistake', *Security director's report*, 02/06, **6**, 2, p.2-4.

'When opportunity knocks banks can answer', *American banker*, 06/12/05, **170**, 232, p.4-5.

'Accenture report organic growth in retail banking', *Banker*, 04/06, **156**, 962, p.15.

'Thinking big: a survey of international banking', *The economist*, 20-26/05/06, **379**, 8478, after p.64.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ : www.hba.gr

ALPHA BANK : www.alpha.gr

ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ : <http://www.ate.gr/en/news.shtml>

ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ : www.bankofgreece.gr

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ : www.emporiki.gr

EUROBANK : www.eurobank.gr

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ : www.piraeusbank.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ