



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



Πτυχιακή Εργασία
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

της φοιτήτριας Θωϊκού Αθανασίας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η κάθε επιχείρηση έχει πλέον ένα μεγαλύτερο σύνολο επιχειρήσεων να ανταγωνιστεί από αυτές μόνο που βρίσκονται εντός των εθνικών συνόρων. Ακολουθώντας τις διακρατικές οικονομικές ενώσεις, οι επιχειρηματικές οικονομικές ενώσεις μετρούν πάνω από έναν αιώνα δραστηριότητας, ακολουθώντας κάθε φορά το όραμα και την καταλληλότερη στρατηγική για τους σκοπούς των μελών της εκάστοτε ένωσης. Η παρούσα μελέτη αναλύει όλα τα είδη διαθέσιμων στρατηγικών, εξηγεί ποια είναι τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να προβεί σε μια επιχειρηματική μετατροπή, και εν κατακλείδι επικεντρώνεται στις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις ως βασικές μεθόδους μετατροπής της επιχειρηματικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, σύμφωνα πάντα με τους ευρωπαϊκούς κανόνες περί ανταγωνισμού.

Προκειμένου η στρατηγική μιας επιχείρησης να εφαρμοστεί με επιτυχία στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι απολύτως απαραίτητο να διαγνωσθούν ορισμένοι παράγοντες του περιβάλλοντος, με τους οποίους αλληλεπιδρά η επιχείρηση, και είναι πολύ σημαντικοί για τη μετέπειτα πορεία της. Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό, ενώ οι παράγοντες που περιλαμβάνουν, κατά βάση αποτελούν το μακροοικονομικό και μικροοικονομικό της περιβάλλον δραστηριοποίησης. Έπειτα, η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί στην ανάλυση των καταναλωτών, του ανταγωνισμού (στην αγορά και στον κλάδο), και της αγοράς, προκειμένου να διαπιστωθούν οι συγκεκριμένες ανάγκες που υπάρχουν, και την εκμετάλλευσή τους για την κάλυψη των κενών από την επίδοξη επιχείρηση. Το επόμενο βήμα είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να είναι στρατηγική χαμηλού κόστους, διαφοροποίησης, ή εστίασης, καθώς και σταθερότητας, ανάπτυξης, και διεθνοποίησης.

Στη στρατηγική διεθνοποίησης είναι που εντάσσονται οι μέθοδοι της εξαγοράς και της συγχώνευσης, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν τα τελευταία 20 χρόνια από τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα. Μπορεί η ανάγκη για διεθνοποίηση να κατέστη επιτακτική για ορισμένες από τις ελληνικές τράπεζες, πάντως σε κάθε περίπτωση, το φαινόμενο αυτό δεν πρόκειται να αφήσει ανέπαφο κανένα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας, αλλά τελικά, κάνοντας μια ανάλυση Κόστους – Οφέλους, παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα είναι θετικά για τους μετέχοντες αυτού του τύπου επιχειρηματικών μετατροπών, καθώς και για το περιβάλλον δραστηριοποίησης.

SUMMARY

In the modern globalised world, each company now has a larger set of businesses to compete with, not only the ones within national borders. Following the inter-State economic associations, business economic unions count over a century of activity, every time complying with the vision and following the most appropriate strategy for the purposes of the members of the Union. Current dissertation analyzes all kinds of strategies, explains which are the steps that must be followed by a business in order to make a business transformation, and in conclusion focuses on acquisitions and mergers as basic conversion methods of business enterprises, always according to the European rules of competition.

In order for a company's strategy to be applied with success in the constantly changing environment, it is absolutely necessary to diagnose some factors of the environment, within which the company interacts, and is very important for its subsequent course. The business environment is divided into external and internal, while the factors which each one includes, basically compose the macroeconomic and microeconomic environment in which each business performs its activities. Afterwards, the ambitious company must focus on consumer, analysis of the competition (in the market and in the industry), and the market, in order to ascertain the specific needs that exist, and exploit them to fill in the gaps of the specific industry. The next step is choosing the appropriate strategy, which can be low-cost strategy, diversification strategy, or focus strategy, as well as stability strategy, development strategy and internationalization strategy.

In the internationalization strategy are included the methods of acquisition and mergers, which have been used in the last 20 years by the Greek credit institutions. Maybe the need for globalization to have become urgent for some of the banks, nonetheless, this phenomenon is not going to leave intact any branch of economic activity, whilst in the end, by making a cost-benefit analysis, we see that the results are positive for the participants of this type of business conversion, as well as for the environment within which businesses perform their activities.

*Στην οικογένειά μου Ηλία, Άννα, και Γεωργία Θωϊκου,
και
σε όλους τους ανθρώπους που με βοήθησαν να φτάσω μέχρι εδώ,
διότι
μου έδωσαν όλα τα εφόδια ώστε να έχω μια λαμπρή πορεία*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πριν ακόμη ξεκινήσει η παρουσίαση του θέματος που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν στην προσπάθειά μου, ώστε να καταστήσω το περιεχόμενο αυτής άξιο λόγου από τον αναγνώστη, και συνάμα χρήσιμο σε περαιτέρω εφαρμογές.

Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας και συγγραφής της πτυχιακής εργασίας, είχα τη βοήθεια και συμπαράσταση πολλών ανθρώπων που συνέβαλαν στο σύνθετο αυτό αντικείμενο της στρατηγικής της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Για το λόγο αυτό, αισθάνομαι ευγνωμοσύνη για τα άτομα που διεύρυναν τη σκέψη μου πάνω στο θέμα της εργασίας. Ιδιαίτερα όμως, ευχαριστώ θερμά:

- Όλους τους καθηγητές, και εν γένει ακαδημαϊκούς, που μου δημιούργησαν ένα περιβάλλον γεμάτο γνώση κι εργασία, και συνέβαλαν στην μέχρι τώρα ακαδημαϊκή μου πορεία,

- Τους ανθρώπους που συνεργάστηκαν μαζί μου εμμέσως μέσω συζητήσεων, για την πολύτιμη βοήθειά τους κατά το στάδιο της εμπειρικής έρευνας και συλλογής των πρωτογενών στοιχείων, και

- Κλείνοντας, δε θα μπορούσα να μην εκφράσω δικαίως ένα μεγάλο “ευχαριστώ” προς την οικογένεια και τα προσφιλή μου πρόσωπα, για την κατανόηση και ηθική τους συμπαράσταση.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ -----	1 -
SUMMARY -----	2 -
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ -----	4 -
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ -----	5 -
ΕΙΣΑΓΩΓΗ -----	6 -
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -----	12 -
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -----	34 -
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -	36 -
ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ -----	51 -
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ -----	56 -
Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ: ΜΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ -----	59 -
Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ -	69 -
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ -----	74 -
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ -----	79 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ -----	82 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ -----	84 -
⊗ Κριτική της Νομοθεσίας για το Δίκαιο του Ανταγωνισμού -----	84 -
⊗ Απαρίθμηση ελληνικών τραπεζικών καταστημάτων ανά τον κόσμο ---	88 -
⊗ Άρθρα σχετικά με τη διαχρονική εξέλιξη / επιβολή της διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών -----	88 -

Λέξεις – Κλειδιά

Επιχειρηματικές Μετατροπές, Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Συγχώνευση, Εξαγορά, Διεθνοποίηση, Joint Ventures, Συνεργία, International Management, Αναπτυξιακή Κουλτούρα, Χρηστή Διαχείριση και Προγραμματισμός.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σύγχρονος κόσμος γύρω μας γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικός, κινείται με ταχείς ρυθμούς και εξελίσσεται προς πάσα κατεύθυνση, όσο του το επιτρέπει η γνώση και η τεχνολογία. Το ισχύον καπιταλιστικό σύστημα χρησιμοποιεί αυτές τις υποδομές, και μαζί με τη διαδικασία του ανταγωνισμού, ο οποίος αποτελεί την κινητήριο δύναμη του μηχανισμού της αγοράς, αναδεικνύει τις επιχειρήσεις εκείνες που επικρατούν στην κοινή αγορά μέσω ίδιων δυνάμεων ή συνεργίας τους με άλλες επιχειρήσεις. Το Δίκαιο του Ανταγωνισμού υπάρχει για να προστατεύει τη διαδικασία του ανταγωνισμού στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς¹. Ο ανταγωνισμός παράγει αποτελεσματικότητα, χαμηλές τιμές και καινοτομία, ενώ οι όροι του, περιορίζουν την ελευθερία των παικτών της αγοράς, έτσι ώστε να προστατεύεται εύρυθμη λειτουργία της αγοράς.

Το αντικείμενο και οι στόχοι του Δικαίου του Ανταγωνισμού περιγράφονται από την τελεολογική απόδοση της νομολογίας του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης: «Η Κοινότητα έχει ως καθήκον της, μέσω της εγκαθίδρυσης μιας κοινής αγοράς και μιας οικονομικής και νομισματικής ένωσης, εφαρμόζοντας παράλληλα τις κοινές πολιτικές ή δραστηριότητες, να προάγει διαμέσου της Κοινότητας μια αρμονική και ισορροπημένη ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων, ένα υψηλό επίπεδο απασχόλησης και κοινωνικής προστασίας, ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών, βιώσιμη και όχι πληθωριστική ανάπτυξη, υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας και σύγκλισης της οικονομικής απόδοσης, ένα υψηλό επίπεδο προστασίας και βελτίωσης της ποιότητας ζωής, και οικονομική και κοινωνική συνοχή και αλληλεγγύη μεταξύ των κρατών – μελών»². Εντούτοις, το Δίκαιο του Ελεύθερου Ανταγωνισμού δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέεται με το Δίκαιο του Αθέμιτου Ανταγωνισμού, καθώς το τελευταίο παρέχει κυρίως ηθική αξιολόγηση μιας συμπεριφοράς.

Η ίδρυση και η ανάπτυξη της έννοιας της ενιαίας αγοράς προϋποθέτει όχι μόνο την άρση των εμποδίων στην ελεύθερη κίνηση προσώπων, εμπορευμάτων, υπηρεσιών και κεφαλαίων, αλλά και την κατοχύρωση του ελεύθερου ανταγωνισμού.

¹ Richard Whish, *Competition Law*, Oxford University Press, pg. 1-2.

² Συνθήκη της ΕΕ Κεφάλαιο VII: Οικονομική και Νομισματική Πολιτική, άρθρα 98-104.

Στην Ευρώπη ρυθμίστηκε για πρώτη φορά με τη Συνθήκη της Ρώμης ως ανεξάρτητο σώμα κανόνων, ωστόσο ακολούθως αποχωρίστηκε με τη Συνθήκη της Λισσαβόνας, και πλέον αποτελεί ξεχωριστό Πρωτόκολλο. Παράλληλα με τη διεθνή οικονομική ενοποίηση, η οποία παρουσίασε διαχρονικά μια δυναμική εξέλιξη, δημιουργήθηκε πρόσφορο έδαφος για τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τους κανόνες της ενιαίας αγοράς και να επωφεληθούν από την ελεύθερη κίνηση και εγκατάσταση προσώπων και υπηρεσιών. Ακολουθώντας από το 1949 (Council of Mutual Economic Assistance, CMEA-COMECON, έδρα Μόσχα) ένα μακρύ ιστορικό ενοποίησης χωρών, οι επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν την ίδια λογική για τη δημιουργία συνεργιών μεταξύ τους, με πολλαπλά οφέλη και ελάχιστες αδυναμίες, δια την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και της ίδιας θέσης στο περιβάλλον δραστηριοποίησής τους³.

Διαχρονικά έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες σχετικά με τις διεθνείς οικονομικές ενώσεις (Viner, Makower, Morton, Meade, Lipsey, Johnson, Scitovsky, Balassa, Krauss,..), αλλά ο βασικός άξονας αυτών είναι ότι κάθε οικονομική ένωση δημιουργείται για την αύξηση της ευημερίας των μελών της, την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της και της επιρροής που ασκεί στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της⁴. Η Πολιτική του Ανταγωνισμού διακρίνεται από τους Κανόνες του Ανταγωνισμού και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις λαμβάνουν μέτρα, ώστε να προωθήσουν ανταγωνιστικές δομές και συμπεριφορές στην αγορά. Από την άλλη πλευρά, το Δίκαιο του Ανταγωνισμού είναι το σύνολο των κανόνων εκείνων που την υλοποιούν, αποτελώντας παράλληλα συνδυασμό Δικαίου και Οικονομίας, ο οποίος αφορά τους περιορισμούς του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και την οικονομική συμπεριφορά. Η Πολιτική του Ανταγωνισμού εξελίσσεται και απορρέει / διαμορφώνεται μέσα από το Δίκαιο του Ανταγωνισμού.

Το διεθνές εμπόριο ή/και οι διεθνείς συναλλαγές μεταξύ των χωρών, προσφέρουν τη δυνατότητα στους κατοίκους να καταναλώνουν περισσότερα αγαθά και υπηρεσίες από αυτά που θα μπορούσε να προσφέρει από μόνη της η εγχώρια / εθνική αγορά, και σε χαμηλότερο κόστος, αυξάνοντας την ευημερία των μελών τους⁵. Η οικονομική

³ *Οικονομική των Διεθνών Ενοποιήσεων: Ελλάδα-ΕΟΚ*, Σταύρος Θεοφανίδης, 1982 σελ. 3-7.

⁴ *Οικονομική των Διεθνών Ενοποιήσεων: Ελλάδα-ΕΟΚ*, Σταύρος Θεοφανίδης, 1982 σελ. 75-78

⁵ *Οικονομική των Διεθνών Ενοποιήσεων: Ελλάδα-ΕΟΚ*, Σταύρος Θεοφανίδης, 1982 σελ. 9

ενοποίηση επηρεάζει την αναδιανομή των διαθέσιμων πόρων σε παγκόσμιο επίπεδο, ανάμεσα στις επιχειρήσεις, μέσα στις επιχειρήσεις, καθώς και τα ίδια τα άτομα που την αποτελούν⁶. Η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι ο κεντρικός στόχος της Πολιτικής του Ανταγωνισμού. Οι τέσσερις βασικές επιδιώξεις κάθε οικονομικής ενοποίησης είναι η καλύτερη ανακατανομή και χρήση των υφιστάμενων πόρων, η οικονομική μεγέθυνση, η εξασφάλιση οικονομικής σταθερότητας, και η βελτίωση στη διανομή του εισοδήματος και του πλούτου⁷.

Ο Τέλειος Ανταγωνισμός (Perfect Competition) μας προσφέρει την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, μέσω: α) κατά Pareto χρηστής διαχείρισης των πόρων (Allocative / Pareto Efficiency), β) παραγωγικής αποτελεσματικότητας (Productive Efficiency), και γ) δυναμικής αποτελεσματικότητας (Dynamic Efficiency)⁸. Στο άλλο άκρο, ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε μονοπώλιο, εάν όλοι οι καταναλωτές καταλήξουν να αγοράζουν μόνο από τον καλύτερο, σε ποιότητα και τιμές, προμηθευτή. Το μονοπώλιο διαταράσσει την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς, γι' αυτό και είναι απαράδεκτο σύμφωνα με το Δίκαιο του Ανταγωνισμού⁹.

Βασικοί Ορισμοί:

- ***Σύμπραξη = Συμπαιγία = Εναρμονισμένες Πρακτικές***

Όταν οι τιμές των επιχειρήσεων είναι υψηλότερες από κάποιο ανταγωνιστικό υπόβαθρο. Συνεπάγεται την αύξηση της Μονοπωλιακής Δύναμης, των κερδών των επιχειρήσεων και τη μείωση της οικονομικής ευημερίας των καταναλωτών.

- ***Κατάχρηση Δεσπόζουσας Θέσης***

Όταν μια επιχείρηση εφαρμόζει ληστρική στρατηγική τιμολόγησης με στόχο να εξοντώσει τους ανταγωνιστές της στην αγορά.

- ***Έλεγχος των συγκεντρώσεων***

Οι συγκεντρώσεις μπορούν να παρεμποδίσουν ή να στρεβλώσουν τον ανταγωνισμό, καθώς η επιχείρηση που θα προκύψει από μια συγχώνευση, μπορεί να αποκτήσει δεσπόζουσα θέση στην αγορά ή υπερβολική επιρροή σε αλυσίδα παραγωγής ή διανομής. Οι κανόνες για τις συγκεντρώσεις ισχύουν για όλες τις

⁶ Οικονομική των Διεθνών Ενοποιήσεων: Ελλάδα-ΕΟΚ, Σταύρος Θεοφανίδης, 1982 σελ. 34

⁷ Οικονομική των Διεθνών Ενοποιήσεων: Ελλάδα-ΕΟΚ, Σταύρος Θεοφανίδης, 1982 σελ. 30

⁸ Richard Whish, Competition Law, Oxford University Press, pg. 2-4.

⁹ Richard Whish, Competition Law, Oxford University Press, pg. 4-6.

επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ε.Ε., ανεξάρτητα από το εάν έχουν την έδρα τους εντός ή εκτός της Ε.Ε. .

- **Κρατικές ενισχύσεις**

Οι χώρες της Ε.Ε. χρησιμοποιούν μερικές φορές δημόσιο χρήμα για να προωθήσουν ορισμένες οικονομικές δραστηριότητες ή να προστατεύσουν εθνικές βιομηχανίες. Δίδονται σε επιχειρήσεις προβληματικές, οι οποίες δεν είναι ικανές από μόνες τους να ανακόψουν τη ζημιογόνο πορεία τους, και χωρίς την εξωτερική παρέμβαση του κράτους οδηγούνται σε μια σχεδόν βέβαιη εξαφάνιση βραχυ/μεσοπρόθεσμα. Κρατικές ενισχύσεις αυτού του είδους μπορεί να θέσουν ορισμένες επιχειρήσεις σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών τους και, συνεπώς, να στρεβλώσουν τον ανταγωνισμό. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι αρμόδια για την παρακολούθηση τέτοιων ενισχύσεων και τη στάθμιση των θετικών και αρνητικών συνεπειών στον ανταγωνισμό.

Αρχές εφαρμογής:

- **Ευρωπαϊκή Ένωση**

Διεύθυνση Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DG Competition)

Πρωτοδικείο (Court of First Instance)

Ευρωπαϊκό Δικαστήριο (European Court of Justice)

- **Κράτη – μέλη**

Εθνικές Αρχές Ανταγωνισμού (λ.χ. Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού)

Εθνικά Δικαστήρια

Συγχωνεύσεις με ξένες εταιρείες¹⁰

Μια οικονομική ένωση είναι πραγματικά επιτυχής, όταν όλα τα μέλη της ευημερούν μέσα σε αυτήν, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις, εις αναζήτηση νέων ευκαιριών, και για λόγους ενδυνάμωσης της ίδιας θέσης τους στο περιβάλλον / κλάδο δραστηριοποίησης, συγχωνεύονται με άλλη/ες εταιρείες ή προβαίνουν σε εξαγορά αυτών.

Ποιες μορφές συγχωνεύσεων καλύπτουν οι κανόνες της Ε.Ε.;¹¹

Οι κανόνες της ΕΕ πρέπει να εφαρμόζονται στις ακόλουθες τρεις περιπτώσεις:

- Μία ή περισσότερες εταιρείες εξαγοράζονται από τρίτη εταιρεία - στην περίπτωση αυτή όλα τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού των εξαγοραζόμενων

¹⁰ http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/mergers-acquisitions/index_el.htm

¹¹ http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/mergers-acquisitions/index_el.htm

εταιρειών μεταβιβάζονται στην εξαγοράζουσα εταιρεία. Αυτό σημαίνει στην πράξη τη διάλυση των εξαγοραζόμενων εταιρειών, χωρίς ωστόσο να υπολογίζεται επίσημα ως εκκαθάριση. Η εξαγοράζουσα εταιρεία πρέπει να εκδώσει τίτλους (λ.χ. μερίδια) που αντιπροσωπεύουν το κεφάλαιο της εταιρείας, σε αντάλλαγμα των στοιχείων ενεργητικού που έλαβε μέσω της μεταβίβασης. Ίσως επίσης χρειαστεί η καταβολή μετρητών ύψους το πολύ μέχρι το 10% της ονομαστικής ή λογιστικής αξίας των τίτλων της εξαγοράζουσας εταιρείας.

- Δύο ή περισσότερες εταιρείες μεταβιβάζουν όλα τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού τους σε μια εξ ολοκλήρου νέα εταιρεία που πρόκειται να συστήσουν. Στην περίπτωση αυτή, οι εταιρείες που μεταβιβάζουν τα περιουσιακά τους στοιχεία θα διαλυθούν επίσης στο τέλος της διαδικασίας χωρίς να τηρηθεί η επίσημη διαδικασία εκκαθάρισης. Η νεοσυσταθείσα εταιρεία θα πρέπει να εκδώσει τίτλους (λ.χ. μερίδια) που θα αντιπροσωπεύουν το κεφάλαιό της, στους κατόχους των εταιρειών που μεταβίβασαν τα στοιχεία ενεργητικού τους. Ίσως επίσης χρειαστεί η καταβολή μετρητών ύψους το πολύ μέχρι το 10% της ονομαστικής ή λογιστικής αξίας αυτών των τίτλων.

- Μια εταιρεία μεταβιβάζει όλα τα στοιχεία ενεργητικού και παθητικού της σε άλλη εταιρεία η οποία κατέχει ήδη όλους τους τίτλους της. Μετά τη μεταβίβαση, η εταιρεία που μετέφερε τα στοιχεία ενεργητικού διαλύεται χωρίς να τηρηθεί η επίσημη διαδικασία εκκαθάρισης.

Οι χώρες της ΕΕ έχουν το δικαίωμα να μην εφαρμόζουν αυτούς τους κανόνες σε διασυνοριακές συγχωνεύσεις στις οποίες συμμετέχουν συνεταιριστικές εταιρείες, ακόμη κι αν αυτές εμπίπτουν στον ορισμό της ανώνυμης εταιρείας. Οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις στις οποίες συμμετέχουν εταιρείες που επενδύουν ιδιωτικά ή κρατικά κεφάλαια εξαιρούνται από τους κανόνες της ΕΕ σχετικά με τις συγχωνεύσεις.

Συγχωνεύσεις με ευρωπαϊκή διάσταση¹²

Οι εταιρείες με κύκλο εργασιών πάνω από συγκεκριμένα όρια (που ξεκινούν από 2,5 δισ. ευρώ συνολικού κύκλου εργασιών παγκοσμίως) οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ΕΕ και επιθυμούν να συγχωνευθούν, πρέπει να ζητήσουν την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής - ανεξάρτητα από το πού βρίσκεται η έδρα τους. Οι όροι και τα όρια περιέχονται στο άρθρο 1 παράγραφοι 2 και 3 του

¹² http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/mergers-acquisitions/index_el.htm

κανονισμού ΕΚ για τις συγκεντρώσεις. Η Επιτροπή εξετάζει τον αντίκτυπο που θα έχει η προτεινόμενη συγχώνευση στον ανταγωνισμό στην ΕΕ και απορρίπτει τις συγχωνεύσεις που κρίνει ότι θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στον ανταγωνισμό στην ΕΕ. Ορισμένες συγχωνεύσεις εγκρίνονται υπό συγκεκριμένους όρους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, επικρατεί η αντίληψη της επιβίωσης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις, ως δρώσες οικονομικές μονάδες, θέτουν εν ενεργεία το σύνολο κεφαλαίων, ενσωμάτων και ασωμάτων αγαθών κ.ά. πάσης φύσεως μέσω των μέσω των ανθρώπων τους, δια την επίτευξη ορισμένου οικονομικού και κοινωνικού σκοπού, βάσει του οράματός της¹³. Ακόμη και εάν κάποια επιχείρηση δεν έχει πρόθεση να διεθνοποιηθεί, η παγκοσμιοποίηση θα της φέρει προ των πυλών μια τέτοια αναγκαστική απόφαση. Η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας, έχει καταστήσει ευκολότερη την πρόσβαση των ατόμων και επιχειρήσεων στην υψηλή τεχνογνωσία, εργαλείο σημαντικό για την μεταφορά και διείσδυση των εθνικών δρώντων σε ξένες αγορές. Καμία επιχείρηση δε νοείται πλέον να μείνει εκτός του διεθνούς ανταγωνισμού, εξάλλου μέσω της σταδιακής εξάλειψης των εμποδίων στο εμπόριο, των επενδυτικών ευκαιριών, και της τεχνολογικής καινοτομίας, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις διαβλέπουν νέες ευκαιρίες για αυξημένο κέρδος και ανάπτυξη¹⁴. Από τους Εθνικούς Πρωταθλητές μέχρι τους Παγκόσμιους Ηγέτες, η απόφαση για διεθνοποίηση δεν πρέπει να γίνεται υπό λάθος κριτήρια, καθώς πρέπει πρώτα να υπάρξει ανάλυση της εταιρικής δομής, καθώς και να επιλεχθούν μέθοδοι εξάπλωσης που να συμπνέουν με τους κύριους σκοπούς της επιχείρησης, όπως είναι η μείωση του κόστους, η αύξηση των πωλήσεων, ή οι ευκαιρίες εκπαίδευσης/εκμάθησης¹⁵. Καθώς το όραμα είναι εκείνο που δίνει τη γενική κατεύθυνση στις κινήσεις της επιχείρησης, οι αποφάσεις των στελεχών διοίκησης είναι που δίνουν το τελικό σχέδιο πλεύσης της επιχείρησης.

Όπως απέδειξαν η νομισματική κρίση στην Ασία και στην Λατινική Αμερική, όλοι είμαστε δυνητικά ευάλωτοι σε κρίσεις που συμβαίνουν χιλιάδες χιλιόμετρα

¹³ Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, “Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως”, 2001, Έννοια της επιχείρησης σελ. 37

¹⁴ The Internationalization Strategy in a Global Age, Hagi Alina & Clipici Emilia, University of Bucharest, International Conference on Administration and Business, pg 375.

¹⁵ The Internationalization Strategy in a Global Age, Hagi Alina & Clipici Emilia, University of Bucharest, International Conference on Administration and Business, pg 375.

μακριά μας¹⁶. Η ύπαρξη διεθνούς στρατηγικής για τις επιχειρήσεις διαφαίνεται από τα παραδείγματα επιχειρήσεων που κυριαρχούν σε διεθνές επίπεδο (Vodafone, McDonald's, Swatch, Coca-Cola, κ.ά.). Επιτυχείς στρατηγικές είναι εκείνες διαμέσου των οποίων καθορίζονται οι ευκαιρίες της αγοράς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βασισμένα στα εξέχοντα αποτελέσματα ελέγχου marketing, όπως είναι η Στρατηγική Διαχείρισης Ρίσκου (Risk Management), οι συγκυρίες (ανάλυση PESTLE δεδομένου του εκάστοτε περιβάλλοντος δραστηριοποίησης), και τα δυνατά / αδύνατα σημεία της επιχείρησης (ανάλυση SWOT)¹⁷. Παρά τα προφανή πλεονεκτήματα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων στο δρόμο προς την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και της αγοράς – στόχου είναι εκείνα που θα σημάνουν ή όχι την έναρξη των διαδικασιών για τη στρατηγική διεθνοποίηση μιας επιχείρησης, καθώς και οι συμμαχίες / συνέργειες μεταξύ αμοιβαία ανταποδοτικών επιχειρήσεων.

Οι διεθνείς εξελίξεις, επηρεάζουν με διάφορους τρόπους τις συμφωνίες που συνάπτονται, καθώς διαμορφώνουν τη δομή και τη μορφή των σχέσεων, ενώ ίσως σε κάποιο βαθμό δημιουργούν και την ανάγκη για συνεργασία, διαμορφώνοντας τους στόχους που θέτουν οι επιχειρήσεις και τις στρατηγικές που επιθυμούν να καταστρώσουν για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Μια σύγχρονη στρατηγική, περιστρέφεται γύρω από την πολυμερή ανάπτυξη και τη διαχείριση ολικής ποιότητας για να ενσωματώνει τις απαιτήσεις των καιρών, και των εκάστοτε τοπικών συνθηκών. Συχνά παρατηρείται σύγχυση μεταξύ των εννοιών οικονομική μεγέθυνση και οικονομική ανάπτυξη, όταν μιλάμε για πραγματικά συγκρίσιμα μεγέθη οικονομιών. Ως οικονομική μεγέθυνση ορίζεται η αύξηση της ποσότητας των εισροών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, και της μεγαλύτερης αποδοτικότητάς τους, ήτοι αύξηση του προϊόντος. Οικονομική ανάπτυξη σημαίνει πέρα από την αύξηση του προϊόντος, μεταβολές στη διάρθρωσή του, στην τεχνολογία αλλά και στο θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει τον τρόπο παραγωγής και διανομής του προϊόντος (Gillis, Perkins, Roemer and Snodgrass, 2000). Η έννοια της οικονομικής ανάπτυξης είναι ευρύτερη της οικονομικής μεγέθυνσης, άρα η οικονομική μεγέθυνση δε συνεπάγεται οικονομική ανάπτυξη, αλλά είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την οικονομική

¹⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 334.

¹⁷ The Internationalization Strategy in a Global Age, Hagi Alina & Clipici Emilia, University of Bucharest, International Conference on Administration and Business, pg 375.

ανάπτυξη, γι' αυτό κυρίως όταν αναφερόμαστε στην οικονομική μεγέθυνση αναφερόμαστε σε βραχυχρόνια περίοδο, ενώ η οικονομική ανάπτυξη σε μακροχρόνια.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

1) Είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις σταδιακά αυξάνουν τη διεθνή δραστηριότητά τους. Η διεθνοποίηση είναι προϊόν μιας σειράς αυξανόμενων αποφάσεων (Johanson & Vahlne, 1977).

2) Η διεθνοποίηση είναι ένα δυναμικό φαινόμενο, καθώς είναι η διαδικασία αυξανόμενης ενασχόλησης στις διεθνείς διαδικασίες, ενώ και οι δυο πλευρές (εσωτερικά και εξωτερικά) θα πρέπει να ενασχοληθούν με την ευρύτερη έννοια της διεθνοποίησης (Welch & Luostarinen, 1988).

3) Η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις αυξάνουν ταυτόχρονα την ενημερότητα της άμεσης και έμμεσης επιρροής τους στην αγορά μέσω των διεθνών συναλλαγών μελλοντικά, και εγκαθιδρύουν και διεξάγουν συναλλαγές με άλλες χώρες (Beamish, 1990).

Οι ως άνω ορισμοί διεθνοποίησης περιστρέφονται γύρω από τρία κοινά σημεία:

α) Η Διεθνοποίηση είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει πολύ κρίσιμες αποφάσεις και στρατηγικές.

β) Περιλαμβάνει διάφορα εισερχόμενα / εξερχόμενα αγαθά, υπηρεσίες ή μεταφορά πόρων πέραν των συνόρων.

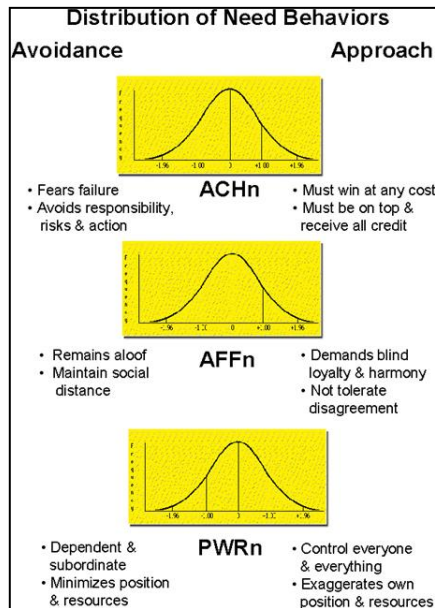
γ) Η Διεθνοποίηση επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι προέρχονται από τις επιχειρήσεις και τα περιβάλλοντα δραστηριοποίησής τους.

Ένας ακόμη ορισμός Διεθνοποίησης είναι αυτός του Andersen (1997), ο οποίος υποστηρίζει ότι Διεθνοποίηση είναι η διαδικασία υιοθέτησης αλλαγής της φύσης των συναλλαγών μέσα στις διεθνείς αγορές. Αυτός ο ορισμός εμπεριέχει και τη στρατηγική εισόδου στην ξένη αγορά, και την στρατηγική επιλογή αγοράς εισόδου¹⁸.

Οι ανάγκες των επιχειρήσεων ικανοποιούν σε γενικές γραμμές, όλες τις προϋποθέσεις της θεωρίας του David McClelland (Need Theory ή Human Motivation Theory - 1987), σχετικά με την ανάγκη κάποιου για επιτεύγματα, ισχύ και

¹⁸ Αυτό είναι το σκεπτικό / στρατηγική που εφαρμόστηκε από τα στελέχη της Toyota, για τη διεθνή ανάπτυξή τους μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (1965, περίπου 10 χρόνια αφότου ξεκίνησε την παραγωγή οχημάτων), The Internationalization Strategy in a Global Age, Hagiu Alina & Clipici Emilia, University of Bucharest, International Conference on Administration and Business, pg 376,379.

προσεταιρισμό άλλων και την αντίστοιχη αντίδρασή του σε δράσεις διαχειριστικού περιεχομένου¹⁹.



Πίνακας 1: Κατανομή των 3-Need Behaviours κατά D. Mc Clelland

Σε διάφορους τομείς οι συμμαχίες μεταξύ των επίδοξων επιχειρήσεων, μπορούν να πάρουν πολλές μορφές (λ.χ. mutual service consortia, joint ventures, value – chain partnerships, κ.ά.). Για να αποδώσουν όμως, πρέπει να βασίζονται στο κοινό συμφέρον και στη “συμπληρωματικότητα” των συμμάχων. Κάθε στρατηγική είναι καταδικασμένη εάν: α) δεν υπάρχει προσαρμοστικότητα με το περιβάλλον, β) δεν υπάρχει αντιστοιχία μέσω και στόχων (υπερεκτίμηση δυνατοτήτων), και γ) δε

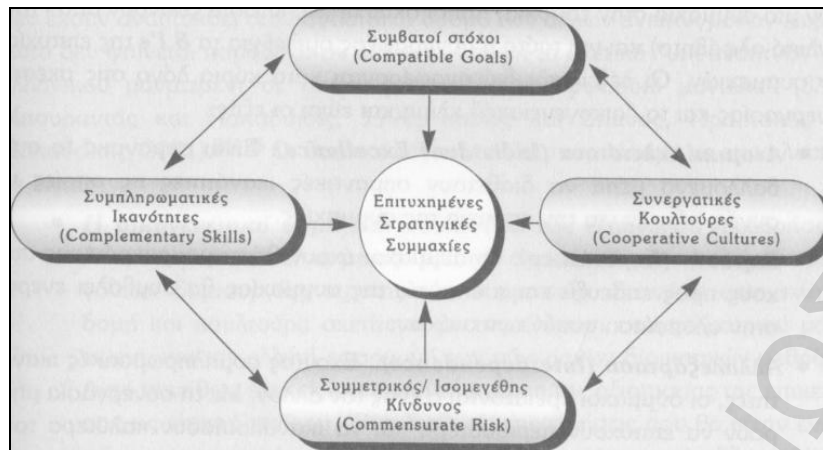
χρησιμοποιηθούν τα διαθέσιμα μέσα με τρόπο αποτελεσματικό²⁰. Οι στρατηγικές συμμαχίες δημιουργούν οικονομίες κλίμακος και δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους²¹. Σε μια τέτοια κίνηση ωθούνται συχνά οι επιχειρήσεις που έχουν μειωμένη ίδια παραγωγική δυνατότητα [$P(roductivity) = O(utput) / I(nput) > 1$], άρα ως προς τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους έχουν τρεις επιλογές: α) αύξηση των εκροών με παράλληλη μείωση των εισροών (=μείωση του εργατικού δυναμικού = εντατικοποίηση της εργασίας), β) αύξηση των εκροών με σταθερές εισροές, ή γ) μείωση των εισροών με σταθερές εκροές²².

¹⁹ Κέφης Ν. Βασιλείος, “Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ”, σελ 156.

²⁰ Krause G. Donald, “Η τέχνη του πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων”, σελ. 24

²¹ Παπαδάκης Μ. Βασιλίας, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 459.

²² Κέφης Ν. Β., “Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ”, σελ 30.



Πίνακας 2: Τα 4 C's των στρατηγικών συμμαχιών

Τα κίνητρα έναρξης τέτοιου είδους στρατηγικών / επιχειρησιακών συνεργασιών, μπορούν να ερμηνευτούν από την πυραμίδα αναγκών του Maslow, όπου η συμπεριφορά κάθε ανθρώπου μέσα στο περιβάλλον δραστηριοποίησής του, εξαρτάται από το βαθμό κυριαρχίας στην προσωπικότητά του, μιας σειράς ιεραρχημένων αναγκών, ενώ ποσοτικά, το Μοντέλο Προσδοκίας (Expectancy Theory - πιθανότητα πραγματοποίησης) και Ελκυστικότητας (ως προς το προσδωκόμενο αποτέλεσμα) (Victor H. Vroom, 1964), μπορεί να υποδείξει τον βαθμό ταύτισης ως προς τους στόχους που θέτουν τα μέλη μιας συνεργασίας. Επιπλέον, η Θεωρία του Ψυχολογικού Ισολογισμού του Pichler H. Allabauer (1981), θεωρεί πως τα άτομα αποδέχονται τη συμμετοχή τους σε μία οργάνωση, μόνο εάν οι αναμενόμενες υλικές και ψυχικές απολαβές υπερκαλύπτουν τις αναγκαίες εισφορές τους²³. Για μία οργάνωση (λ.χ. επιχείρηση ή άλλου είδους συνεργασία) σκοπός είναι η κάλυψη των απολαβών διαφόρων ομάδων ανθρώπων με τις εισφορές άλλων στα πλαίσια μιας διαδικασίας “ανταλλαγής”. Ως τέτοια, η έννοια/εφαρμογή του Management εμπεριέχει δυο βασικές λειτουργίες, την οργάνωση και τη διοίκηση, καθώς και μια επικουρική, τον έλεγχο.

Η έννοια της στρατηγικής, έχει τις ρίζες της στην αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός, και σημαίνει την τέχνη των στρατηγών να άγουν (οδηγούν) τα στρατεύματα²⁴. Η διεξαγωγή πολέμου ήταν υψίστης εθνικής σημασίας, γι’ αυτό ο όρος στρατηγική / τέχνη των στρατηγών, απέκλειε αποφάσεις από αυτούς επί των

²³ Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, “Βασικές Αρχές Management”

²⁴ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, σελ.28.

στόχων και πολιτικών που σχετίζονται με έναν πόλεμο. Η τέχνη αυτή είναι η εύρεση του κατάλληλου σχεδιασμού που θα αχρηστεύσει τις δυνάμεις του εχθρικού στρατεύματος²⁵, αφήνοντας όμως άθικτους τους πόρους του εχθρού, ήτοι όπως είπε και ο Sun Tzu ‘‘η ύψιστη τελειότητα συνίσταται στην εξουδετέρωση της εχθρικής αντίστασης χωρίς μάχη’’. Όσον αφορά στις επιχειρήσεις, ‘‘Στρατηγική είναι ο σκοπός και η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, κατά τρόπο που να ταυτίζονται πάντα οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης με το συνεχώς διαφοροποιούμενο περιβάλλον της, και ειδικότερα με τις αγορές και τους πελάτες της, έτσι ώστε να ικανοποιεί τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων πλευρών (μέτοχοι - stakeholders)’’²⁶. Κύριο μέλημα κάθε σχεδιασμού στρατηγικής είναι: α) η διάγνωση του περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές), β) η συγκεκριμενοποίηση των στόχων και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων, γ) ο βέλτιστος συνδυασμός των στόχων με όλα τα μέσα που διαθέτει μια μονάδα στη διάθεσή της, και δ) ο καθορισμός του αποτελεσματικότερου συνδυασμού μέσων για την προώθηση ιεραρχημένων στόχων, ώστε να αποφεύγονται σπατάλες πόρων και προσπάθειες²⁷.

Ο Alfred Chandler (1970) ορίζει τη στρατηγική ως ‘‘τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Σύμφωνα με τον Kenneth Andrews (1965, 1971) ‘‘στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης’’. Ο Igor Ansoff (1965) υποστηρίζει ότι ‘‘στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον’’. Κατά τους Charles Hofer και Dan Schendel (1979) ‘‘στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων, και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον’’. Η στρατηγική, αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο

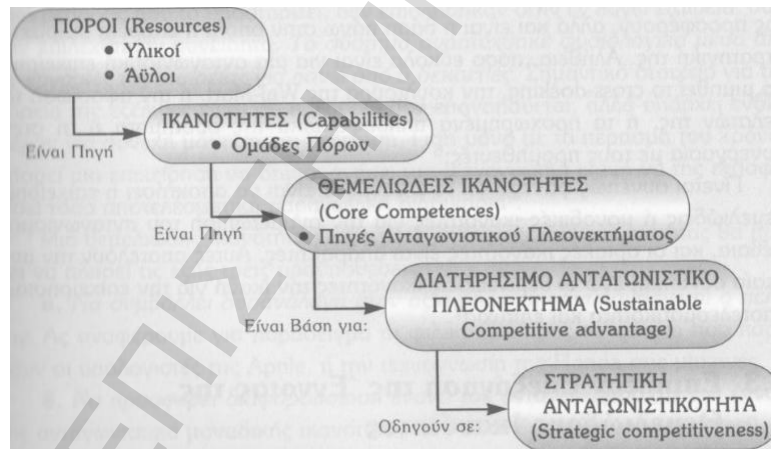
²⁵ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ‘‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’’, σελ. 17-18.

²⁶ Θερίου Νικόλαος (Δρ), ‘‘Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων’’, 2005, σελ. 22.

²⁷ Krause G. Donald, ‘‘Η τέχνη του πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων’’, σελ. 13

είναι χρήσιμη διότι θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοίμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες, ορίζει την ίδια την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα, και μπορεί να προσδώσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα²⁸.

Ο Henry Mintzberg (1987) αποδίδει την στρατηγική μέσω των 5P: **Plan** (προμελετημένο σχέδιο δράσης), **Ploy** (ενέργειες για πρόσδοση προβαδίσματος), **Pattern** (εξέταση υπό τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα), **Position** (στάση απέναντι στην αγορά / ευελιξία), και **Perspective** (ιδεολογία που επηρεάζει το σύνολο της συμπεριφοράς της επιχειρηματικής μονάδας, έτσι ώστε να γίνεται λόγος για κοινό νου)²⁹. Άρα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων, ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων (scope) αλλά και της κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, και η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών, και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων³⁰.



Πίνακας 3: Πόροι, Ικανότητες και Θεμελιώδεις ή Μοναδικές Ικανότητες

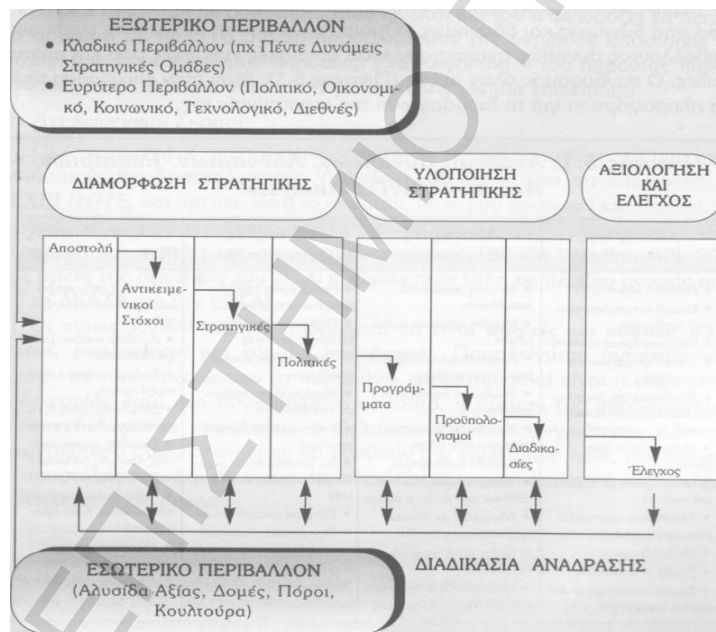
Βασικά στοιχεία της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η λειτουργία μέσα σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον (ανταγωνισμός στα πλαίσια της ελεύθερης αγοράς), επιρροή της θέσης και της στρατηγικής της από τη δομή του συστήματος. Ήτοι, αναλόγως το πόσες ηγέτιδες δυνάμεις υπάρχουν στο χώρο (μονοπώλιο-

²⁸ Τσακίριδης Κώστας, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επιχειρησιακός Οδηγός, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, σελ 2-4.

²⁹ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, σελ.42.

³⁰ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, σελ.47.

ολιγοπώλιο-πλήρης ανταγωνισμός), κρίνεται αναγκαία η αντίστοιχη ανάλυση της δομής της αγοράς, ώστε να προσδιοριστούν οι περιορισμοί, ευκαιρίες και απειλές. Επιπλέον, κύριος στόχος τους είναι η επιβίωση, η αποφυγή περιθωριοποίησης, και η καλύτερευση της σχετικής και απόλυτης θέσης τους. Όσον αφορά στην απόλυτη θέση, για τα κράτη σημαίνει αύξηση επιρροής και ευημερίας, ενώ για τις επιχειρήσεις αύξηση του μεριδίου αγοράς και κέρδη, ενώ η σχετική θέση δεν εξασφαλίζεται εφ' άπαξ, γι' αυτό χρειάζεται συνεχής προσπάθεια κι εγρήγορση. Τέλος, επιβάλλεται η κινητοποίηση όλων των διαθέσιμων δυνάμεων, η σύναψη συμμαχιών/συνεργασιών, η μεγιστοποίηση πλεονεκτημάτων και ελαχιστοποίηση μειονεκτημάτων, εκμετάλλευση τω αδυναμιών του αντιπάλου, εκμετάλλευση ευκαιριών, αποφυγή λαθών, αποφυγή υπέρβασης δυνατοτήτων και κατασπατάλησης πόρων, προσαρμοστικότητα – ευελιξία, αναζήτηση πολλαπλασιαστών ισχύος, και διεύρυνση των μέσων που διαθέτουν.



Πίνακας 4: Διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων

Το Μάνατζμεντ αποτελεί μια “κοινωνική διαδικασία η οποία συνεπάγεται υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα και την οικονομική επιτυχία του προγραμματισμού και της οργάνωσης των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης, για την εκπλήρωση ενός δεδομένου σκοπού ή έργου³¹”. Το μάνατζμεντ, είναι η αποδοτική ως προς το κόστος (cost benefit) χρήση των πόρων μέσω των αποτελεσματικών μηχανισμών οργάνωσης και ελέγχου. Μακροπρόθεσμα, είναι η μελέτη του

³¹ Kate Williams – Bob Johnson, “Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ”, Ορισμός Μάνατζμεντ κατά E.F.L. Brech, σελ.22.

περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), για να δει αν υπάρχουν συγκλίνοντα συμφέροντα (κατανόηση της κουλτούρας), εστίαση στους ανθρώπους (ως εργατικό δυναμικό, ως εν δυνάμει καταναλωτές των ευρωπαϊκών προϊόντων, ανθρώπινα δικαιώματα), διαχείριση των πόρων και τελικώς, επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Άρα βάσει αυτού, ενισχύεται η άποψη πως το σύστημα του καπιταλισμού, κυρίως λόγω του εμπορίου, στις περισσότερες χώρες του κόσμου, έχει δώσει άλλη οπτική στην έννοια της ‘‘Στρατηγικής’’. Πλέον, τα οικονομικά μέσα αποτελούν τα όπλα κάθε επιχείρησης μέσα σε μια πλήρως ανταγωνιστική κοινωνία, ενώ όποια γνωρίζει να τα χρησιμοποιεί καλύτερα, είναι εκείνη που έχει το στρατηγικό πλεονέκτημα, και μπορεί να ορίζει τους όρους μιας συμφωνίας.

Ο συνδυασμός των δυο ως άνω ορισμών, μας δίνει την έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η έννοια του ‘‘στρατηγικού μάνατζμεντ’’, αναφέρεται στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής θέσης μιας μονάδας. Περιλαμβάνει την αναγνώριση των σκοπών της μονάδας και την ανάλυση της καταλληλότητας των αγορών / περιβάλλοντος δραστηριοποίησής της, ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Εν συνεχεία, καθορίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης, προκειμένου να επιδιωχθεί ένα διαρκές πλεονέκτημα για τη μονάδα, μέσω των σκοπών που έχουν τεθεί, έχοντας ως αποτέλεσμα μια νέα στρατηγική θέση³². Για τους Thompson Strickland ‘‘Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία όπου τίποτα δεν είναι τελικό, και όλες οι προηγούμενες δράσεις και αποφάσεις υπόκεινται σε μελλοντική επανεξέταση’’. Πιο αναλυτικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τρία στάδια: α) στρατηγική ανάλυση (strategic analysis) δια τον καθορισμό της θέσεως της επιχείρησης, β) στρατηγική επιλογή (strategic choice) ήτοι επεξεργασία πιθανών ενεργειών και κατευθύνσεων της επιχείρησης εκ των προτεινομένων συναφών με την επίτευξη της πρωταρχικής στρατηγικής/σκοπού, και γ) στρατηγική εφαρμογή (strategy implementation), όπου γίνεται ο σχεδιασμός / προετοιμασία των επιλεχθέντων στρατηγικών ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία³³ και να αποδώσουν τα μέγιστα.

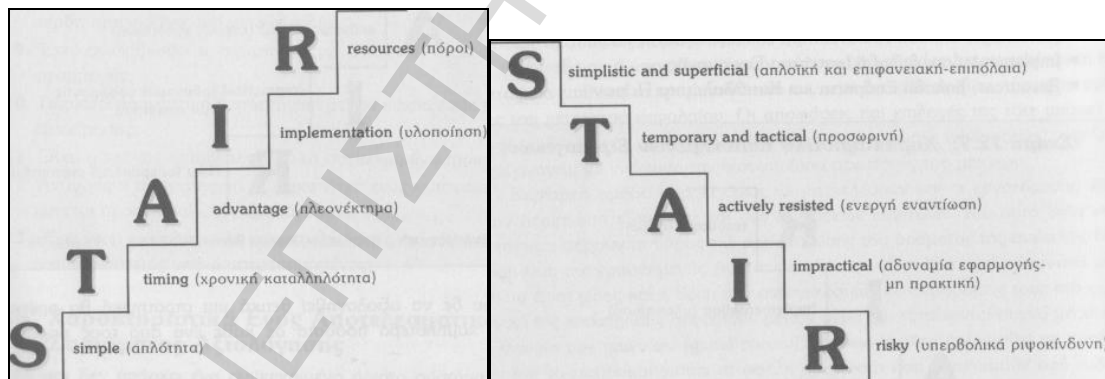
Από τη στιγμή που μια επιχείρηση αποφασίζει να διεθνοποιηθεί, έχουμε να κάνουμε με International Management, καθώς το κύριο στοιχείο των συναφθεισών

³² Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ‘‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’’, σελ. 17.

³³ Θερίου Νικόλαος (Δρ), ‘‘Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων’’, 2005, σελ. 25 – 26.

συμφωνιών είναι η δραστηριοποίηση σε χώρες εκτός της μητρικής. Ονομάζουμε Μετα-εθνική (Metanational) την επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται εκτός των ορίων της, τοπικά στις χώρες εξαγωγής / εγκατάστασης, και υιοθετεί την κουλτούρα των χωρών δραστηριοποίησης, για την καλύτερη προσαρμογή των θεσπιζόμενων κανόνων συμπεριφοράς και συναλλαγών μεταξύ τους.

Κατά τη διάρκεια δημιουργίας στρατηγικών αποφάσεων, περνάμε από το αρχικό στάδιο της αναγνώρισης των συνθηκών εκείνων που επιβάλλουν τη δημιουργία στρατηγικής για την αποφυγή προβλημάτων (issue awareness και strategy formation process) μέσω ομάδων “αναγνώρισης” (brainstorming, delphi method, κ.ά.), στο στάδιο της επακριβούς και αναλυτικής διατύπωσης των κείμενων προβλημάτων (issue formulation), της εύρεσης συγκεκριμένων λύσεων (development of solutions), και τέλος το στάδιο επιλογής συγκεκριμένων λύσεων – στρατηγικών (selection of solutions)³⁴. Πριν ή κατά τη διάρκεια εφαρμογής μιας στρατηγικής, είναι χρήσιμο να κάνουμε αξιολόγηση της χρησιμοποιηθείσας στρατηγικής, βάσει της μεθόδου STAIR, όπου για τις επιτυχημένες στρατηγικές αναλύεται ως Simple, Timing, Advantage, Implementation, Resources, ενώ για τις αποτυχημένες, Simplistic / Superficial, Temporary / Tactical, Actively resisted, Impractical, Risky³⁵.



Πίνακας 5: Απεικόνιση Μεθόδου STAIR για την αξιολόγηση εφαρμοστέων στρατηγικών

Βάση της “στρατηγικής ανάλυσης” αποτελεί η θεώρηση του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της επιχείρησης, των πόρων και ικανοτήτων της, των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών και των σκοπών της επιχείρησης, τα οποία πηγάζουν

³⁴ Θερίου Νικόλαος (Δρ), “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, 2005, σελ. 40-42.

³⁵ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, σελ.503-504.

μέσα από τα πολιτιστικά και πολιτικά πιστεύω της³⁶. Ξεκινώντας από τη θεώρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, κατανοούμε ότι περιλαμβάνει ένα σύνολο διαφορετικών παραγόντων, των οποίων είναι απαραίτητη η διάγνωση, εκμάθηση της ιστορικής τους εξέλιξης και των συνεπειών αυτών, ούτως ώστε να είναι ευκολότερη η ανάλυση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης, και η αντιμετώπισή τους³⁷. Κάνοντας μακροοικονομική ανάλυση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, μπορούμε να παραθέσουμε στοιχεία και να υποστηρίξουμε μια ανάλυση PEST-LE, μια μέθοδο που χρησιμοποιείται για μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς και στρατηγικό μανάτζμεντ, όπου αποτελεί σύντομη αποτύπωση της μη-διαχρονικότητας της στρατηγικής ως “ένα υπόδειγμα ή μια μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων που σχηματίζεται με το χρόνο”, ήτοι καθ’ όσο μεταβάλλονται τα στοιχεία του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, και η ίδια πρέπει να προσαρμόζεται με ευελιξία³⁸.

Το ακρωνύμιο PEST – LE αναλύεται ως εξής:

Political = οι ισχύουσες και πιθανές επιρροές από πολιτικές πιέσεις

Economic = η τοπική, εθνική και παγκόσμια επιρροή

Sociological = οι τρόποι με τους οποίους οι αλλαγές στην κοινωνία επηρεάζουν το σύστημα

Technological = πώς η νέα και αναδυόμενη τεχνολογία μας επηρεάζει

Legal = πώς επηρεάζει η τοπική, εθνική και παγκόσμια νομοθεσία

Environmental = τοπικά, εθνικά και παγκόσμια περιβαλλοντολογικά θέματα

Η ανάλυση PEST – LE περιλαμβάνει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, και αναλόγως το ποια στοιχεία περιλαμβάνονται, μπορούμε να αναφερθούμε σε αυτή και ως STEP, STEEP, PESTEL, PESTLIED (Political, Economic, Social, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic), ή LEPEST. Προσφάτως, επεκτάθηκε ακόμη περισσότερο σε STEEPL (Social/Demographic, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical), SLEPT (Social, Legal, Economic, Political, Technological) και STEEPLD, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης και των δημογραφικών στοιχείων.

³⁶ Θερίου Νικόλαος (Δρ), “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, 2005, σελ.28.

³⁷ Θερίου Νικόλαος (Δρ), “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, 2005, σελ. 59-61.

³⁸ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, σελ.39.

Το εργαλείο αυτό, λαμβάνει υπ' όψιν του τους εξωτερικούς παράγοντες και το πώς αυτοί επηρεάζουν την επιχείρηση, και μας επιτρέπει να δούμε συγκεντρωμένα, τη στρατηγική, τους λόγους και τις κινήσεις που κάνει μια επιχείρηση για τη διεθνοποίησή της. Κυρίως, αναγνωρίζει τους κυριότερους παράγοντες επιρροής της επιχείρησης, προς ποια κατεύθυνση (θετική, αρνητική, ουδέτερη/αδιάφορη), το πώς αντιδρούν οι ανταγωνιστές σε αυτούς, εάν η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου/να αυξήσει τη διαπραγματευτική της δύναμη ή/και να μειώσει τον ανταγωνισμό (Competitive / Business Level Strategy – Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική), καθώς και αν υφίστανται κλάδοι που είναι περισσότερο ελκυστικοί από κάποιους άλλους, ούτως ώστε να της δοθεί η ευκαιρία να διαφοροποιηθεί³⁹. Μέσω αυτού, γίνεται πιο ευκολότερα αντιληπτή η κινητικότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούμε, ενώ μπορούμε να εκμεταλλευτούμε πιο άμεσα τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουμε τις απειλές που παρουσιάζονται. Επιπλέον μας παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο επιτρέπεται ένας πιο λεπτομερής σχεδιασμός.

Πίνακας 6: Αναλυτική απεικόνιση παραγόντων μακροοικονομικού περιβάλλοντος επιχείρησης

Παράγοντας	Πιθανόν να περιλαμβάνει:
(P) Πολιτική Ποιοι είναι οι παράγοντες αυτοί που επηρεάζουν κυρίως την πολιτική;	Παγκόσμιες, Ευρωπαϊκές και κυβερνητικές κατευθύνσεις, επιχορήγηση των πολιτικών του Συμβουλίου, απαιτήσεις εθνικών και τοπικών οργανώσεων, συνταγματική πολιτική.
(E) Οικονομία Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι οικονομικοί παράγοντες;	Μηχανισμοί και ρεύματα επιχορηγήσεων, επιχειρηματικές και επιχειρησιακές κατευθύνσεις, εσωτερικά μοντέλα επιχορήγησης, νομισματικοί περιορισμοί, στόχοι πληθυσμιακού εισοδήματος.
(S) Κοινωνία Ποιες είναι οι κύριες κοινωνικές και πολιτισμικές πλευρές;	Κοινωνικές συμπεριφορές στην εκπαίδευση, και συγκεκριμένα σε σχέση με τις κυβερνητικές κατευθύνσεις και τις ευκαιρίες εργασίας. Επιπλέον, γενικές αλλαγές στον τρόπο ζωής, στον πληθυσμό και την κατανομή του, τα δημογραφικά στοιχεία και η

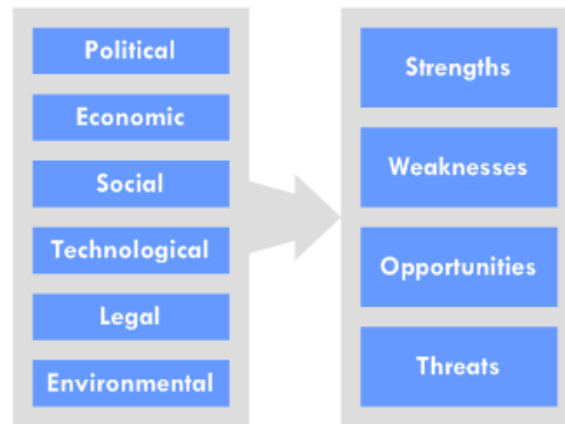
³⁹ Θερίου Νικόλαος (Δρ), “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, 2005, σελ. 79.

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

	επιρροή της πολιτισμικής ανάμειξης.
(Τ)Τεχνολογία Ποιες είναι οι ισχύουσες τεχνολογικές επιταγές, αλλαγές και καινοτομίες;	Μεγάλες ισχύουσες και αναδυόμενες τεχνολογίες σχετικές με την εκπαίδευση, την έρευνα, την παραγωγή ή τη διοίκηση.
(L)Νομοθεσία Ισχύουσα νομοθεσία που επηρεάζει τον ρόλο μιας μονάδας στο σύστημα	Ευρωπαϊκή και εθνική προτεινόμενη και εγκριθείσα νομοθεσία
(Ε)Περιβάλλον Ποιες είναι οι κύριες περιβαλλοντικές ανησυχίες, τοπικά/διεθνώς	Τοπικές, εθνικές και διεθνείς επιρροές, απόρροια των πολιτικών και κοινωνικών παραγόντων.

Το αποτέλεσμα μιας ανάλυσης PESTLE, είναι συνήθως μια λίστα με θετικούς και αρνητικούς παράγοντες, που μπορεί από μόνοι τους να μην έχουν μεγάλη βαρύτητα, παρά μόνο συνδυαστικά κι έπειτα από προσεκτική εφαρμογή αποτελεσμάτων. Έπειτα, τα στοιχεία αυτά που έχουν αναγνωριστεί, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύσταση του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning) της επιχείρησης, ένα πολύ σημαντικό βήμα για την αναγνώριση και μελέτη των εναλλακτικών στρατηγικών από τη διοίκηση της επιχείρησης, και τη χαρτογράφηση όλων των πιθανών συνεπειών για κάθε μια εξ' αυτών⁴⁰. Το κυριότερο πρόβλημα με τους εξωτερικούς παράγοντες της PESTLE, είναι ότι μεταβάλλονται διαρκώς, οπότε είναι αναγκαίος ο συνδυασμός της PESTLE με την ανάλυση SWOT. Μια ανάλυση SWOT, παίρνει το περιεχόμενο της PESTLE και αναλύει πώς αυτοί οι παράγοντες μπορεί αναδυόμενοι να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την πορεία εκτέλεσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

⁴⁰ Θερίου Νικόλαος (Δρ), "Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων", 2005, σελ. 69-70.



Πίνακας 7: Απεικόνιση ένταξης παραγόντων PEST-LE σε πίνακα για SWOT ανάλυση

ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT: Το Περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η αγορά και εν γένει το διεθνές εμπορικό σύστημα, καθώς αποτελεί μέρος του, επηρεάζει κι επηρεάζεται άμεσα από τη δυναμική του. Η αστάθεια και η αβεβαιότητα που το χαρακτηρίζει, είναι προϊόν της ελλιπούς πληροφόρησης (lack of information)⁴¹ και της αναπόφευκτης αδυναμίας λήψης ορθολογικών αποφάσεων. Εσωτερικό περιβάλλον είναι οι φυσικοί, τεχνολογικοί, άυλοι (κύρος ,φήμη) και οικονομικοί πόροι (τί διαθέτει η ίδια στην κατοχή της). Εξωτερικό περιβάλλον θεωρούνται όλοι οι παράγοντες εκείνοι που (επι)δρούν έξω από αυτή και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, όπως είναι οι οικονομικοί πόροι (πώς τους διαμορφώνει η ίδια με την πολιτική της), πολιτικοί παράγοντες, θεσμικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί. Όταν η ανάλυση SWOT γίνεται σε συνδυασμό με την ανάλυση VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organization), τότε οι πόροι της επιχείρησης δύνανται να αποτελέσουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι της δίνουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες ή/και να ουδετεροποιήσει τις απειλές του περιβάλλοντός της (Barney 1991)⁴².

Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τα δυνατά σημεία εκείνα, τα οποία θα αποτελέσουν τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες της των οποίων τις συνέπειες πρέπει να ελέγξει ώστε να μην επηρεάσουν την πορεία της, τις πιθανές ευκαιρίες που πρόκειται να παρουσιαστούν ώστε να τις εκμεταλλευτεί καταλλήλως, και τις ενδεχόμενες απειλές για τις οποίες πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη

⁴¹ Η πληροφοριοκεντρικότητα αποτελεί βασική αξία της σύγχρονης θεωρίας των οργανώσεων, ειδικά της θεωρίας που συνδέεται με το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Krause G. Donald, "Η τέχνη του πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων", σελ. 32.

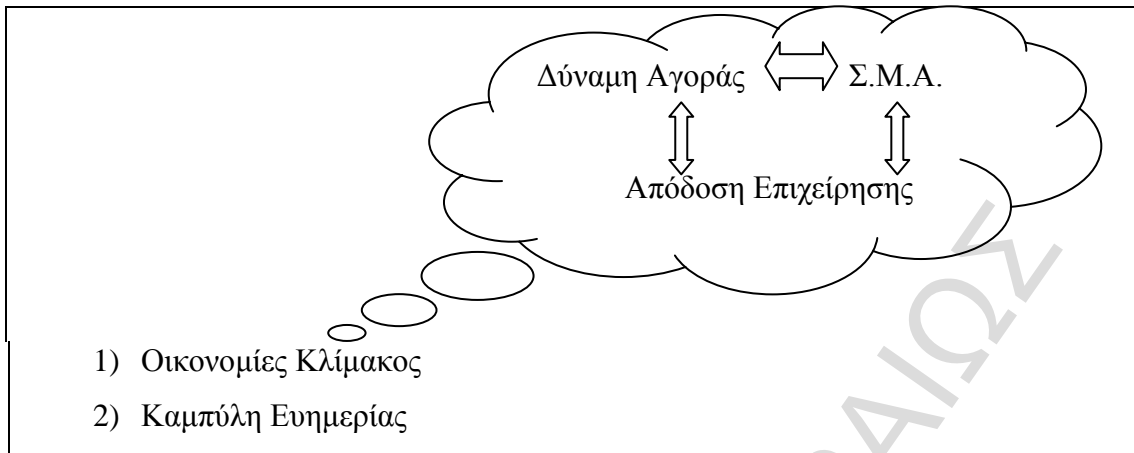
⁴² Θερίου Νικόλαος (Δρ), "Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων", 2005, σελ. 142-154.

να αντιμετωπίσει ή ακόμα και να εξαλείψει την επίδρασή τους⁴³. Όπως είναι φυσικό, οι Strengths και Weaknesses αποτελούν μέρος του Εσωτερικού Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, ήτοι τα θετικά και αρνητικά της στοιχεία - τί μπορεί να καταφέρει και τί μπορεί να την κάνει να αποτύχει. Οι Opportunities και Threats, ανήκουν στο Εξωτερικό Περιβάλλον, καθώς αυτά δεν αφορούν τη δομή της εσωτερικά, αλλά τους παράγοντες που αντιμετωπίζει από τους άλλους παίκτες του συστήματος, ήτοι οι ευκαιρίες που ορθώνονται (λ.χ. νέες αγορές, επιπλέον εργατικό δυναμικό, κ.ά.), και οι απειλές που αντιμετωπίζει (λ.χ. ήδη υπάρχουσες ηγέτιδες δυνάμεις στον επιλεγθέν κλάδο δραστηριοποίησης). Μια διευκρίνιση είναι ότι οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της SWOT, είναι ρεαλιστικές και πραγματικές, δηλαδή υφίστανται επί του παρόντος. Σε κάθε άλλη περίπτωση, ήτοι υποθέτοντας ότι οι συγκεκριμένες δυνάμεις και αδυναμίες μας μπορεί να προκαλέσουν αντίστοιχες ευκαιρίες και απειλές, μιλάμε πλέον για ρίσκο⁴⁴ και Risk Management, όχι για ανάλυση SWOT. Επιπροσθέτως, η ανάλυση SWOT, γίνεται πάντα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, δηλαδή εάν βρισκόμαστε σε καλύτερη ή χειρότερη θέση από αυτή των ανταγωνιστών, οπότε και για την αξιολόγηση της θέσης και για τη συγκεκριμενοποίηση των ανταγωνιστών της επιχείρησης που δρουν υπό/με τους ίδιους όρους (Strategic Group Analysis), είναι αναγκαία η τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation) και η κατανομή της δύναμης μέσα σε αυτή [μέσω του υπολογισμού του Σχετικού Μεριδίου Αγοράς (ΣΜΑ), δηλαδή το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης στο συγκεκριμένο τμήμα, σε σχέση με αυτό του κύριου ανταγωνιστή της], καθώς και η ανάλυση των βασικών στρατηγικών ομάδων του κλάδου ή μιας συγκεκριμένης αγοράς (εθνικής ή παγκόσμιας)⁴⁵.

⁴³ Τσακιρίδης Κώστας, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επιχειρησιακός Οδηγός, Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, σελ 22.

⁴⁴ Το ρίσκο ορίζεται ως "ένα αβέβαιο γεγονός ή κατάσταση, η οποία εάν συμβεί θα έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα στους αντικειμενικούς σκοπούς ενός σχεδίου δράσης (project). *Risk Management*, a presentation by Ethelswardo SJ Raton, pg 8.

⁴⁵ Θερίου Νικόλαος (Δρ), "Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων", 2005, σελ. 83-91.



Πίνακας 8: Απεικόνιση παραγόντων εξάρτησης της απόδοσης των επιχειρήσεων στην αγορά

Κατά τη διάρκεια της επιλογής και εφαρμογής της στρατηγικής από μια επιχείρηση, απαραίτητη κρίνεται η αναγνώριση, αποτίμηση (πιθανότητα να συμβούν, και πιθανή δριμύτητα) και ιεράρχηση των κινδύνων, είτε θετικών είτε αρνητικών, που προηγούνται συγχρονισμένων και οικονομικών εφαρμογών των διαθέσιμων πηγών, οι οποίες χρησιμοποιούνται για να μειώσουν, παρακολουθήσουν, και ελέγξουν την πιθανότητα ή/και τον αντίκτυπο ατυχών γεγονότων, είτε για να μεγιστοποιήσουν την πιθανότητα πραγματοποίησης των ευκαιριών. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να προέρχονται από την αβεβαιότητα των αγορών, την αποτυχία των πλάνων δράσης που κατέστρωσε η επιχείρηση, των νομίμων υποχρεώσεων, credit risk, ατυχήματα, φυσικές καταστροφές, καθώς και εκ προθέσεως επιθέσεις από ανταγωνιστές. Η διαχείριση όλων των παραπάνω, αποτελεί το αντικείμενο και τον ορισμό του Risk Management (Διαχείριση Κινδύνου)⁴⁶.

Το Risk Management αποτελείται και εφαρμόζεται διαμέσου τεσσάρων στρατηγικών: **α)** μεταφορά του κινδύνου/ρίσκου σε έναν άλλο “παίκτη” (εξωτερίκευση / μεταφορά σε ένα άλλο ικανό πρόσωπο το οποίο μπορεί να διαχειριστεί την έκβαση), **β)** αποφυγή του κινδύνου (συνεχής αλλαγή σχεδίων, ώστε να αποφευχθεί η ύπαρξη προβλήματος), **γ)** μείωση των αρνητικών συνεπειών του κινδύνου (μείωση των συνεπειών του ρίσκου με ενδιάμεσα μέτρα), και **δ)** αποδοχή εν όλω ή μέρους των συνεπειών ανάληψης κινδύνου (απλώς ανάληψη του ρίσκου ότι οι αρνητικές συνέπειες θα εξαλειφθούν). Για να συνταχθεί και εφαρμοσθεί πιο κατάλληλα το Σχέδιο Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Management Plan), απαραίτητη

⁴⁶ Risk Management, a presentation by Ethelswardo SJ Raton, pg 2.

είναι η πιο ακριβής ποσοτικά και ποιοτικά αποτιμημένη πιθανότητα πραγματοποίησης ή δριμύτητας ορισμένου κινδύνου⁴⁷.

Ένα Σχέδιο Risk Management είναι συμφυές με κάθε σχέδιο δράσης (project), και οι διαχειριστές αυτού πρέπει περιοδικώς να καθορίζουν τους πιθανούς κινδύνους και να αναπτύσσουν σχέδια για την αντιμετώπιση των υψηλών ή χαμηλών συνεπειών αυτών, καθώς επίσης στρατηγικές μετρίασης της δριμύτητας των κινδύνων στην περίπτωση που αναδυθούν κάποια προβλήματα, και για να μην εκτροχιαστεί η πορεία εκτέλεσης του σχεδίου δράσης⁴⁸. Εν κατακλείδι, έχοντας χαρτογραφήσει πλήρως το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, και πώς αυτό βοήθησε (ή/και δικαιολόγησε) την επιλογή μιας προταθείσας στρατηγικής ή συμμάχου, θα μπορούσαμε να κάνουμε μια Ανάλυση Κόστους – Οφέλους, όπου αποβλέπουμε σε οικονομικές, πολιτικές και στρατηγικές απολαβές πολλαπλάσιας αξίας.

Όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί η επιχείρηση στην ήδη επιλεγθείσα αγορά – στόχο, υπάρχουν έξι κοινώς αποδεκτές θεωρίες – μοντέλα:

1) Θεωρία των σταδίων (stages strategy)

Η Θεωρία των Σταδίων μελετήθηκε εκτενώς, αποτελεί το πλέον διαδεδομένο θεωρητικό μοντέλο διεθνοποίησης, ενώ βάσει της θεωρίας αυτής, κάθε προσπάθεια επέκτασης της επιχείρησης διαχωρίζεται σε στάδια (stages approach). Βασικό κριτήριο στην προσέγγιση αυτή, αποτελεί ο αυξανόμενος βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης, υπό την άποψη ότι όσο η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο περιβάλλον της ξένης αγοράς, μαθαίνει και οικειοποιείται όλο και περισσότερα χαρακτηριστικά της, αυξάνοντας την εμπειρία της δεσμεύοντας πόρους της προς τη νέα αυτή επένδυσή της.

Σε πρώτη φάση η επιχείρηση κάνει μόνο εξαγωγές, παρατηρώντας παράλληλα την πορεία των προϊόντων της στην αγορά και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών έναντι της. Εν συνεχεία, αυξάνει την εμπλοκή / δέσμευσή της στην ξένη αγορά – στόχο, κάνοντας αισθητή τη διαπραγματευτική της ισχύ έναντι των τοπικών παραγωγών και προμηθευτών. Ήτοι εισέρχεται με μηδενικό εμπειρικό βαθμό γνώσης του νέου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης, ο οποίος όμως αυξάνεται με κάθε θετική

⁴⁷ *Risk Management*, a presentation by Ethelswardo SJ Raton, pg 4, 6, 10.

⁴⁸ *Risk Management*, a presentation by Ethelswardo SJ Raton, pg 8.

της αντίδραση σε ερεθίσματα που δέχεται από το νέο εξωτερικό περιβάλλον (stimulus-response).

Το επόμενο στάδιο αποτελείται από σχέσεις μίσθωσης ή συνεργασίες με τοπικούς αντιπροσώπους, χωρίς όμως να έχει αποκτήσει φυσική ή νομική παρουσία στο εξωτερικό, δηλαδή εκτός της χώρας όπου βρίσκεται το κέντρο των δραστηριοτήτων της. Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της αναλαμβάνοντας επενδύσεις υψηλότερων απαιτήσεων σε πόρους⁴⁹ και μεγαλύτερη παρουσία της στα δρώμενα. Ο βαθμός δέσμευσης / διείσδυσης μπορεί να διαφέρει από στάδιο σε στάδιο, αναλόγως την επιχείρηση, τη στάση / στρατηγική της και το περιβάλλον / τις ιδιαιτερότητες της αγοράς στην οποία επιλέγει να δραστηριοποιηθεί. Σε αυτό το στάδιο, η δράση της επιχείρησης μπορεί να λάβει τη μορφή συνεργασιών, παραγωγής κατόπιν αδείας licensing, δικαιόχρησης (franchising), κοινοπραξιών, στρατηγικών συμμαχιών ή ίδρυσης θυγατρικών επιχειρήσεων. Αναλόγως τη μορφή που θα πάρει η ενεργός ανάμειξη της επιχείρησης, διαφαίνονται χαρακτηριστικά της οργανωτικής της δομής καθώς και της ισχύος της⁵⁰. Παρά τις σχετικές διαφοροποιήσεις στη διάκριση των σταδίων και στον τρόπο με τον οποίο δεσμεύονται / δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, είναι κοινώς αποδεκτό ότι ξεκινούν την ανάπτυξη / επέκτασή τους μέσω στρατηγικής χαμηλού κόστους και ελέγχου, και προχωρούν σε υψηλότερα επίπεδα δράσης όσο αποκτούν εμπειρία και αυτοπεποίθηση⁵¹.

2) Μοντέλο Διεθνοποίησης της Ουψάλα (Uppsala Internationalization Model)

Το Υπόδειγμα της Ουψάλας, στηριζόμενο στη Σχολή της Συμπεριφοράς εμβαθύνει στη ψυχο-κοινωνική διάσταση του ζητήματος, και καταλήγει ουσιαστικά στις ίδιες θέσεις με το Μοντέλο των Σταδίων. Η κεντρική θέση της θεωρίας είναι πως η επιχείρηση δομεί τη διεθνή δραστηριότητά της και τη δέσμευση των κεφαλαίων της πάνω στις γνώσεις και εμπειρίες της αναφορικά με την εκάστοτε αγορά⁵².

Οι κύριοι υποστηρικτές του [Johanson & Wiedersheim Paul (1975) και Johanson & Vahlne (1977 & 1990)] θεωρούν ότι η επιχείρηση όταν έρχεται σε επαφή με άγνωστες αγορές, ελλιπή πληροφόρηση, αναπτύσσεται μέσα στις ξένες αγορές

⁴⁹ *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009 σελ. 13.

⁵⁰ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 345.

⁵¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 346.

⁵² *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009 σελ. 14.

υιοθετώντας μια διαδικασία προσαυξήσεων, ήτοι όσο αυξάνει η διεθνής της εμπειρία, επενδύει όλο και περισσότερους πόρους της προς τη νέα αγορά. Η διαδικασία της διεθνοποίησης εξαρτάται από την ικανότητα αναγνώρισης επενδυτικών ευκαιριών και πιθανών κινδύνων στο εξωτερικό, την ανάπτυξη της ίδιας της εταιρείας και τη γνώση των διεθνών αγορών⁵³. Υπό αυτό το σκεπτικό, διακρίνουμε τα εξής στάδια διεθνοποίησης:

- Ασθενής εξαγωγική δραστηριότητα
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω αντιπροσώπου
- Μόνιμη εξαγωγική δραστηριότητα μέσω υποκαταστήματος σε ξένη χώρα
- Ίδρυση παραγωγικής μονάδας στη ξένη χώρα.

Η χρονική διάρκεια της επέκτασης της επιχείρησης στις νέες αγορές προβλέπεται σύμφωνα με το μοντέλο από την “ψυχική / ψυχολογική” τους απόσταση από τη μητρική χώρα. Ως ψυχική απόσταση ορίζεται η δυσκολία ροής της πληροφόρησης μεταξύ των χωρών, και ειδικότερα ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού και νομικού πλαισίου, καθώς και οι διαφορές στο επίπεδο ανάπτυξης. Δεδομένου του αυξημένου αναληπτόμενου ρίσκου, οι επιχειρήσεις τείνουν να επεκτείνονται εκτός συνόρων ξεκινώντας από κοντινές ψυχικά σε αυτές αγορές, συνεχίζοντας σε πιο απομακρυσμένες⁵⁴.

Οι Vahlne και Nordström (1992) αναπροσάρμοσαν το μοντέλο, θεωρώντας ότι η διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης επηρεάζεται από το βαθμό παγκοσμιοποίησης του κλάδου στον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί, όπου κλάδοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από τοπικό ή περιφερειακό ανταγωνισμό, η διαδικασία διεθνοποίησης χαρακτηρίζεται από τη σταδιακή επένδυση πόρων κι από την επέκταση σύμφωνα με την ψυχική απόσταση, όσο και από το βαθμό διεθνοποίησης της επιχείρησης. Σε κλάδους που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως, διάφορες εξωγενείς μεταβλητές σχετικές με τον ανταγωνισμό και την αγορά, επηρεάζουν την επιλογή των αγορών και τον τρόπο διείσδυσης. Έτσι, όσον αφορά στην επιλογή της αγοράς, η κατάταξη / θέση των παγκόσμιων παικτών, η σημασία κάθε αγοράς για την παγκόσμια κυριαρχία ή το ύψος της αναγκαίας επένδυσης που δίνει μια κρίσιμη

53 Su Zhan and Poisson Raymond, “Utilization of strategic alliances in the processes of internationalization: an empirical study of small and medium sized high tech enterprises, Faculte des sciences de l’ administration, Laval University, Quebec, 2000, pg. 3.

54 Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 347-348.

μάζα, φαίνονται να είναι σημαντικότεροι παράγοντες από την ψυχική απόσταση. Από την πλευρά της μορφής εισόδου, η ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά – στόχο, προβλέπει ότι απαιτείται από την επιχείρηση να επενδύσει μεγαλύτερα κεφάλαια άμεσα, ώστε να επιτύχει την αναγκαία κρίσιμη μάζα που απαιτείται για την επίτευξη μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης⁵⁵.

3) Θεωρία της Ολιγοπωλιακής αντίδρασης (Oligopolistic Reaction Theory)

Γνωστή και ως θεωρία της ακολουθίας του αρχηγού, αναδείχθηκε από τον Knickerbocker (1973) και υποστηρίζει ότι οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις ευθυγραμμίζονται έως ένα βαθμό με τη δράση των ηγετικών επιχειρήσεων του κλάδου, οπότε μιμούνται τη στρατηγική τους προκειμένου να διεισδύσουν στη διεθνή αγορά με χαμηλότερο κίνδυνο. Η θεώρηση αυτή χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα απλουστευτική, διότι δε λαμβάνει υπ' όψιν της ουσιώδη στοιχεία, όπως το εσωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε εταιρείας. Ταιριάζει με τη θεωρία της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς στο πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπου οι επιχειρήσεις επιλέγουν να είναι όμοιες με τις υπόλοιπες του κλάδου προκειμένου να μειώσουν τον κίνδυνο⁵⁶. Η είσοδος μιας ηγετικής επιχείρησης (market leader) στη διεθνή αγορά, θα έχει ως αντίκτυπο τη μίμηση της στρατηγικής της από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις (market challengers/followers). Με την τακτική αυτή αποσκοπούν στη μείωση του κινδύνου από τη διεθνή επέκταση και αφ' ετέρου στην αποτροπή απόκτησης ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ηγετική επιχείρηση. Η απουσία ή η καθυστέρηση αντίδρασης από ομοειδείς επιχειρήσεις θεμελιώνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση – πρωτοπόρο, τα οποία δημιουργούν εμπόδια εισόδου στη νέα αγορά για τους δυνητικούς ανταγωνιστές.

4) Θεωρία του Εκλεκτικού Υπόδειγματος (Eclectic Paradigm)

Το εκλεκτικό υπόδειγμα ή υπόδειγμα των OLI πλεονεκτημάτων για τη στρατηγική διεθνοποίηση επιχειρήσεων, αναπτύχθηκε από τον Dunning (1980, 1981, 1988) σε μια προσπάθεια συνδυασμού και συστηματοποίησης προγενέστερων θεωριών διεθνούς παραγωγής για μια ευρύτερη, ορθολογικότερη ερμηνεία του φαινομένου διεθνοποίησης μέσω της ικανότητας και προθυμίας διαχείρισης άμεσων

⁵⁵ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 348.

⁵⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 350.

ξένων επενδύσεων. Στηρίζεται στην οικονομική σχολή σκέψης, με την έννοια ότι θεωρεί την επιχείρηση πλήρως ενημερωμένη ως προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Το μοντέλο αυτό, διακρίνει τρεις κατηγορίες πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από τη διεθνοποίηση: I) Πλεονεκτήματα που αναφέρονται στην ιδιοκτησία, II) Εσωτερικότητες (Internationalization advantages), ήτοι περιπτώσεις όπου μια πολυεθνική επιχείρηση μεταφέρει τεχνολογία σε μονάδες της που βρίσκονται σε άλλες χώρες, και δεν την εκμεταλλεύεται πωλώντας την σε άλλη επιχείρηση του εξωτερικού, και III) Πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (location advantages), λ.χ χαμηλό κόστος εργασίας. Το μοντέλο προβλέπει ότι η δραστηριότητα της προς διεθνοποίηση επιχείρησης θα επικεντρωθεί στη χώρα εκείνη που συνδυάζει καλύτερα αυτά τα τρία χαρακτηριστικά⁵⁷.

Η επιχείρηση πρέπει να κατέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα αποκλειστικής χρήσης (ή συντρέχουσας χρήσης με ευνοϊκότερους όμως όρους) έναντι αλλοδαπών επιχειρήσεων στις αγορές όπου δραστηριοποιείται. Τα πλεονεκτήματα αυτά χαρακτηρίζονται ιδιοκτησιακά (ownership advantages) και δεν μπορούν ή είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφούν από ομοειδείς επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Ουσιαστικά πρόκειται για υλικά ή άυλα περιουσιακά στοιχεία, που έχουν το χαρακτήρα δημοσίου αγαθού και είναι αποτέλεσμα συσσωρευμένης γνώσης, συνεχών βελτιώσεων και νεωτερισμών. Όσο ισχυρότερα είναι τα ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ροπή της επιχείρησης προς τη διεθνοποίηση. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι γνωστά ως χωροθετικά πλεονεκτήματα ή πλεονεκτήματα χωροθέτησης ή πλεονεκτήματα του τόπου εγκατάστασης (location advantages) και προκύπτουν από την άνιση κατανομή των πόρων και την ετερογένεια των δυνατοτήτων μεταξύ των διαφόρων χωρών. Τα χωροθετικά πλεονεκτήματα είναι επιτεύξιμα από όλες τις ομοειδείς επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εν λόγω χώρα, και γι' αυτό παρά τη σπουδαιότητά τους, δεν είναι ικανά από μόνα τους να αποδώσουν ηγετική θέση σε κάποια επιχείρηση⁵⁸.

⁵⁷ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 350-351.

⁵⁸ *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009

5) Η Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος⁵⁹

Σύμφωνα με τον Raymond Vernon (1966), κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στη βάση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, τα οποία μεταβάλλονται ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση και που θεωρεί πως θα συντελέσει στην ταχύτερη ανάπτυξη και επιβίωσή της. Δίνει έμφαση στη θεωρία του διεθνούς εμπορίου και τις άμεσες ξένες επενδύσεις, λαμβάνοντας υπόψη το χρόνο καινοτομίας, τις επιπτώσεις των οικονομικών κλίμακας, αλλά και το ρόλο της αβεβαιότητας στη διαμόρφωση του εμπορίου⁶⁰, δεδομένου ότι οι αρχές που διέπουν τη διεθνή κίνηση των συντελεστών παραγωγής (διεθνής δανεισμός, διεθνής μετανάστευση εργασίας, ρόλος πολυεθνικών εταιρειών) δε διαφέρουν ουσιαστικά από εκείνες που καθορίζουν το διεθνές εμπόριο των αγαθών, έχουν όμως μείζονες διαφορές όσον αφορά το πλαίσιο της πολιτικής που ακολουθείται⁶¹. Σύμφωνα με τη Θεωρία του Διεθνούς Κύκλου Ζωής του Προϊόντος, υφίστανται τρία στάδια:

℞ Καινοτομικό ολιγοπώλιο: Με την εμφάνιση ενός νέου προϊόντος στην αγορά ξεκινάει ο κύκλος ζωής του. Το νέο προϊόν είναι αποτέλεσμα τεχνολογικών καινοτομιών, δεν υφίσταται γραμμή παραγωγής, η καινοτόμος επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εκτελεί την παραγωγική διαδικασία κοντά στη χώρα των προμηθευτών και πελατών της. Τα έξοδα είναι υψηλά, οι δαπάνες προβολής του προϊόντος είναι πολύ υψηλές (breakthrough) και οι πωλήσεις είναι εξαιρετικά περιορισμένες διότι οι πελάτες είτε δε γνωρίζουν, είτε δεν έχουν εξοικειωθεί με το προϊόν. Για τους λόγους αυτούς, αρχικά τιμολογείται ακριβά.

℞ Ωριμο ολιγοπώλιο: Το προϊόν έχει πλέον τυποποιηθεί και η παραγωγή του είναι μαζική. Αυξάνεται η καινοτομία στις παραγωγικές διαδικασίες, αντικαθιστώντας τις μεθόδους έντασης εργασίας με εξειδικευμένο μηχανικό εξοπλισμό. Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν την καινοτόμα επιχείρηση με παρόμοια προϊόντα, εντείνοντας τον ανταγωνισμό, περιορίζοντας το μερίδιο της επιχείρησης επί της αγοράς και το διάστημα τιμολόγησης του προϊόντος. Ο ανταγωνισμός επί ιδίων προϊόντων, φέρει στην επιφάνεια τη χρήση του brand name, δια την προσέλκυση της αυξημένης ζήτησης. Δεδομένης της αύξησης της τιμολόγησης των προμηθευτών και μεσαζόντων (wholesalers), οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επιλέξουν να

⁵⁹ *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009

⁶⁰ Καλογερέσης Φ. Αθανάσιος, Ξένες Άμεσες Επενδύσεις, Διεθνοποίηση, Οικονομική Ανάπτυξη και Ανταγωνιστικότητα: Η Περίπτωση της Ελλάδας, 2003, σελ. 50.

⁶¹ Krugman Paul –Obstfeld Maurice, Διεθνής Οικονομική: Θεωρία και πολιτική, 2002, σελ. 233.

δραστηριοποιηθούν εκτός των εθνικών συνόρων, με σκοπό την κάλυψη άλλων ανεπτυγμένων αγορών, καθώς και τη μεγαλύτερη κερδοφορία από την πώληση των συγκεκριμένων προϊόντων.

↳ Παρωχημένο ολιγοπώλιο: Το προϊόν έχει χάσει κάθε πρωταρχικό καινοτομικό του στοιχείο, και οι επιχειρήσεις παραγωγής του προσανατολίζονται κυρίως σε τεχνικές προβολής. Μόνη διέξοδος για την επανατοποθέτηση (reposition) του προϊόντος στις πρώτες επιλογές της αγοράς, είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος από άλλα ομοειδή, η εντατικοποίηση της προώθησης, η περαιτέρω μείωση της τιμής του ή η δημιουργία καρτέλ με άλλες επιχειρήσεις. (απαγορευμένο δια του Δικαίου του Ανταγωνισμού).

6) Το Διαμάντι του Ανταγωνισμού⁶²

Διατυπώθηκε από τον Michael Porter το 1990, και επικεντρώνεται στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εθνών, αποσκοπώντας να εξηγήσει την αυξημένη ανταγωνιστικότητα ορισμένων βιομηχανικών κλάδων σε συγκεκριμένες χώρες ή αντίστροφα το πρόσφορο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας χώρας για την επιτυχία ορισμένων βιομηχανιών. Ουσιαστικά, συσχετίζει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των πολυεθνικών επιχειρήσεων με το εθνικό πλεονέκτημα του τόπου της αρχικής τους εγκατάστασης, δηλαδή της χώρας -βάσης της μητρικής επιχείρησης, θεωρώντας τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απόρροια της ικανότητάς της να εκμεταλλευτεί αποδοτικά τα ιδιοκτησιακά της πλεονεκτήματα στη χώρα προέλευσης.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όταν αναφερόμαστε στον όρο “διεθνοποίηση”, αναφερόμαστε στη μορφή ολοκλήρωσης εκείνη όπου υπάρχει παγκόσμια κινητικότητα των συντελεστών, ήτοι τη μετανάστευση εργασίας, τη μεταφορά κεφαλαίων μέσω του διεθνούς δανεισμού, καθώς και τις λεπτές διεθνείς σχέσεις που παρεμβάλλονται στο σχηματισμό των πολυεθνικών εταιρειών⁶³. Έχοντας αξιολογήσει τις δυνατότητες και αδυναμίες της, μια επιχείρηση θα επιχειρήσει να διεθνοποιηθεί για διάφορους λόγους, όπως είναι: ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού στην τοπική

⁶² *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009

⁶³ Krugman Paul –Obstfeld Maurice, *Διεθνής Οικονομική: Θεωρία και πολιτική*, 2002, σελ. 233.

αγορά και μετακίνηση ως στρατηγική αντεπίθεσης στον ανταγωνισμό, η μείωση του κόστους παραγωγής δεδομένης της μετακίνησής της σε χώρα με φθηνότερο λ.χ. κόστος εργασίας, η εκμετάλλευση των πρώτων υλών, η στρατηγική θέση της χώρας και η πρόσβαση σε νέες αγορές, η πρόσβαση σε υψηλή τεχνολογία, το μέγεθος και οι προοπτικές της τοπικής αγοράς, η αποφυγή των εμποδίων και των περιορισμών στις εξαγωγές, η ακολουθία των πελατών της και των ανταγωνιστών της⁶⁴.

Ως **πλεονεκτήματα** των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, αναλόγως το βαθμό διεθνοποίησής τους, θεωρούνται⁶⁵:

1. Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας
2. Το γνωστό τους όνομα και η φήμη τους
3. Η πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία
4. Η πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών για νέα προϊόντα, για νέες αγορές και για τις διεθνείς εξελίξεις
5. Η δυνατότητα της απόκτησης παραγωγικών συντελεστών, ενδιάμεσων προϊόντων και πρώτων υλών σε χαμηλότερες τιμές
6. Η διαθεσιμότητα ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών, καθώς και στελεχών με εκτεταμένη εμπειρία στις διεθνείς αγορές
7. Η δυνατότητα χρηματοδότησης όλων των δραστηριοτήτων τους με σχετικά χαμηλό κόστος, και
8. Η διαφοροποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Ως **μειονεκτήματα** των διεθνοποιημένων επιχειρήσεων, αναλόγως το βαθμό διεθνοποίησής τους, θεωρούνται⁶⁶:

1. Το διαφορετικό κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον
2. Οι διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές
3. Οι νέοι επιχειρηματικοί κίνδυνοι
4. Οι διαφορετικές διαδικασίες και κανονισμοί, και
5. Το διαφορετικό νομικό πλαίσιο.

Το διεθνώς “επιχειρείν” δεν είναι εύκολη υπόθεση ούτε προσφέρεται για πειραματισμούς. Μόνο αν γίνει οργανωμένα, με συστηματικό τρόπο και επαρκείς

⁶⁴ Spiral Consulting Group, *Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη 2007, σελ. 3.

⁶⁵ Spiral Consulting Group, *Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη 2007, σελ. 2.

⁶⁶ Spiral Consulting Group, *Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη 2007, σελ. 2.

πόρους μπορεί μεσοπρόθεσμα να φέρει αποτελέσματα. Η διεθνοποίηση, αποτελεί στην ουσία μονόδρομο για όποια επιχείρηση μπορεί και θέλει να αποτελεί στρατηγικό μοχλό ανάπτυξης, βασιζόμενη και σε άλλες αγορές εκτός της εγχώριας. Εφόσον διαπιστωθεί το παραπάνω, το κρίσιμο ερώτημα που διαμορφώνεται δεν είναι το "γιατί" να διεθνοποιηθεί η επιχείρηση, αλλά το "που". Πρέπει να γίνει σωστή επιλογή χωρών βάσει προτεραιοτήτων, που κάθε φορά είναι διαφορετικές αναλόγως των συνθηκών που επικρατούν και των εσωτερικών στόχων των επιχειρήσεων. Μία επιχείρηση επιχειρεί Διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της, όταν δεν μπορεί πλέον να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους λειτουργώντας αποκλειστικώς και μόνο στην εγχώρια αγορά⁶⁷.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όσον αφορά στη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, υπάρχουν διάφορες στρατηγικές και μορφές διεθνοποίησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αναλόγως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και του ποια στρατηγική ή μορφή διεθνοποίησης επιθυμεί να χρησιμοποιήσει ώστε να κατακτήσει και το εξωτερικό της περιβάλλον⁶⁸. Εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) είναι η στρατηγική που ακολουθεί η μητρική εταιρία, και αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων, κινήσεων και τακτικών που ακολουθεί η επιχείρηση – μητρική και θυγατρικές - για την επίτευξη των στόχων της και την αύξηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της. Στα πλαίσια σχηματισμού της εταιρικής στρατηγικής αναφέρονται το όραμα, η αποστολή, η επέκταση ή συρρίκνωση των δραστηριοτήτων του Ομίλου. Οι βασικότερες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι τρεις : στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), στρατηγικές ανάπτυξης ή επέκτασης (growth strategies) και στρατηγικές εξυγίανσης (turnaround strategies)⁶⁹.

Οι **στρατηγικές σταθερότητας**⁷⁰ είναι ουσιαστικά στρατηγικές “καμίας μεταβολής” σε προσανατολισμούς ή στόχους . Στοχεύει στη διατήρηση της θέσης της στις αγορές όπου δραστηριοποιείται, στη διαφύλαξη των ανταγωνιστικών της

⁶⁷ Spiral Consulting Group, *Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη 2007, σελ. 3.

⁶⁸ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνή εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 357-372.

⁶⁹ *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009

⁷⁰ *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009

πλεονεκτημάτων, στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην ανάπτυξη των συστημάτων της, για καλύτερο έλεγχο και διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες :

1. Στρατηγική καμιάς αλλαγής (no-change strategy)
2. Στρατηγική αποκόμισης κερδών (profit strategy)
3. Στρατηγική διαλείμματος (pause strategy)
4. Στρατηγική πρόληψης κινδύνου (caution strategy)

Οι **στρατηγικές ανάπτυξης**⁷¹ συνιστώνται για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση, ανεξαρτήτως εάν έχει διεθνοποιηθεί ή όχι, πρέπει να είναι ευέλικτη και να συμβαδίζει με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος δραστηριοποίησής της.

Οι στρατηγικές επέκτασης επιτυγχάνονται είτε μέσω εσωτερικής ανάπτυξης, είτε μέσω εξωτερικής ανάπτυξης (λ.χ. συγχωνεύσεις, εξαγορές). Ολοκλήρωση / Ενοποίηση δραστηριοτήτων (Integration) ή Συγκέντρωση (Concentration) ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης και αφορά κυρίως τις λειτουργίες της παραγωγής και των πωλήσεων. Η απόφαση για ολοκλήρωση είναι αντικείμενο εξέτασης τόσο εσωτερικών παραγόντων, όπως οι στρατηγικοί στόχοι, όσο και εξωτερικών , όπως οι κρατικές πολιτικές ή οι ιδιαιτερότητες της ζήτησης. Η οικονομική ενοποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αποτελεσματική εκμετάλλευση του μεγάλου μεγέθους της αγοράς για την επίτευξη αριστοποίησης μεγέθους της επιχείρησης και μείωσης του λειτουργικού κόστους . Συνεπώς, είναι μια ζωτικής σημασίας στρατηγική για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, πάνω στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να στηρίξει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο συναντούμε πέντε μορφές συγκεντρώσεων:

Α) Οριζόντια συγκέντρωση: αποτελεί τη συμμαχία ομοειδών επιχειρήσεων, ήτοι επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο σημείο της αλυσίδας αξίας/παραγωγής και δια της συγχώνευσης ή εξαγοράς τους, εξουδετερώνουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, ώστε να επιβληθούν σε όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς⁷². Η οριζόντια ενοποίηση είναι ιδιαίτερα επικερδής στρατηγική για επιχειρήσεις που κατέχουν ισχυρά (μοναδικά) ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά μακροπρόθεσμα

⁷¹ *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009

⁷² Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, ‘‘Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως’’, 2001, σελ. 185

μονοπωλεί τον κλάδο και τις προοπτικές του και ενδέχεται να προσκρούσει στα προστατευτικά μέτρα του νομοθέτη περί αθέμιτου ανταγωνισμού, καταχρηστικής εκμετάλλευσης της δεσπόζουσας θέσης της στην αγορά, που ως εκ τούτου κρίνονται “αυτοδικαίως άκυρες”⁷³.

Β) Κάθετη ολοκλήρωση (ή καθετοποίηση): είναι η συγκέντρωση/ενοποίηση επιχειρήσεων από ανήκουν σε διαφορετικά – διαδοχικά στάδια της αλυσίδας αξίας (forward ή backward integration), ήτοι ανήκουν σε διαφορετικά στάδια ολόκληρου του κυκλώματος παραγωγής και κυκλοφορίας αγαθών ή υπηρεσιών οπότε οι εκροές ορισμένων μονάδων αποτελούν εισροές κάποιων άλλων. Είναι στρατηγική η οποία επιτρέπει την αποφυγή των μειονεκτημάτων από τον καταμερισμό έργων σε αυτοτελείς επιχειρήσεις, και δια την αντιστάθμιση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών ή διανομέων, ενώ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εξελίξεις των κλάδων που την αποτελούν⁷⁴.

Γ) Διαποίκιση (Diversification): αναφέρεται στην ανάληψη διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου και τη μείωση της εξάρτησης από έναν κλάδο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία συγκεντρώνονται επιχειρήσεις που δεν παρουσιάζουν καμία ομοιότητα ή παραγωγική εξάρτηση, των οποίων όμως η δραστηριότητα αλληλοσυμπληρώνεται⁷⁵. Η διαποίκιση μπορεί να είναι συσχετισμένη (concentric/related diversification) ή ασυσχέτιστη (unrelated diversification/conglomerates). Στη συσχετισμένη διαποίκιση η επιχείρηση επεκτείνεται σε συνδεδεμένες ομοειδείς αγορές και προϊόντα, όπου εφαρμόζει τις κεκτημένες γνώσεις και ικανότητές της για την ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά και την επίτευξη οικονομιών εύρους για τη διεύρυνση του φάσματος προϊόντων της ή την εξομάλυνση της εποχικότητας των πωλήσεων. Στην ασυσχέτιστη διαποίκιση η επιχείρηση εισέρχεται σε νέες αγορές ή αναλαμβάνει δραστηριότητες που δε συσχετίζονται με αυτές που είχε αναλάβει προηγουμένως. Απαιτεί υψηλά κεφάλαια και συντονισμό, οπότε ακολουθείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις.

Δ) Διεπίδωση αγοράς (Market penetration): Η επιχείρηση στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων μέσω της αύξησης του μεριδίου της ίδιας αγοράς ή αύξησης

⁷³ *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009

⁷⁴ Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, “Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως”, 2001, σελ. 185

⁷⁵ Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, “Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως”, 2001, σελ. 185

της χρήσης του ήδη υπάρχοντος προϊόντος. Προσπαθεί να προσελκύσει νέους πελάτες είτε να επηρεάσει τους δικούς της πελάτες να χρησιμοποιούν το προϊόν της συχνότερα αυξάνοντας έτσι την κατανάλωσή του⁷⁶.

Ε) **Συγχώνευση Ασυσχετίστων Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (Conglomerate Merger)**: Αφορά τελείως ανόμοιες ως προς τα παραχθέντα προϊόντα επιχειρήσεις, οι οποίες αναλόγως τον σκοπό υπό τον οποίο ενώνονται, διακρίνονται σε:

- Επέκταση μέσω Ασυσχετίστων Αγορών (Conglomerate Market Extension), όπου επιδιώκεται η επέκταση του χώρου δραστηριοποίησης των Επιχειρησιακών Μονάδων εντός μιας αγοράς ή εκτός ορίων αυτής, συχνά λόγω υπερβάλλουσας παραγωγικής τους δυναμικότητας.

- Επέκταση μέσω Ασυσχετίστων Προϊόντων (Conglomerate Product Extension), αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διαφοροποίηση των ήδη υπαρχόντων για την αγορά στην οποία ήδη δραστηριοποιούνται⁷⁷.

Όσον αφορά στη διεθνοποίηση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, η συγχώνευση ή εξαγορά αναλόγως την προθυμία για συναίνεση του σχεδίου συγχώνευσης / εξαγοράς από τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται ως:

1. Φιλικές (amicable), όπου οι δύο εταιρείες επιθυμούν τη συγχώνευση ή εξαγορά και καθορίζουν από κοινού το αντίτιμό της.
2. Επιθετικές / εχθρικές (hostile), όπου η διοίκηση της εταιρείας - στόχου δεν εγκρίνει την προταθείσα αγορά, οπότε η εξαγοράζουσα επιχείρηση:
 - ☞ Προχωρά σε δημόσια προσφορά για να προσεγγίσει τη διοίκηση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αλλά και τους τυχόν μετόχους της, κυρίως αν πρόκειται για εισηγμένη.
 - ☞ Με κατάληψη της επιχείρησης – στόχου (target company), όπου ως κατάληψη ορίζουμε την πράξη εκείνη κατά την οποία η εξαγοράζουσα επιχείρηση καταλαμβάνει την εξαγοραζόμενη, αποκτώντας με αργό ρυθμό και με έμμεσο τρόπο μετοχές της εξαγοραζόμενης με τελικό στόχο τον έλεγχο της επιχείρησης στόχου.

⁷⁶ *Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ*, Βάγια Αλεξάνδρα, 2009

⁷⁷ Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, "Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως", 2001, σελ. 185

- ☞ Με συνδυασμό των δύο παραπάνω στρατηγικών, έχουμε την απόκτηση ενός τμήματος του μετοχικού κεφαλαίου, είτε από αυτούς που κατέχουν λίγες μετοχές είτε από αυτούς που κατέχουν μεγάλο αριθμό μετοχών, και το υπόλοιπο που απομένει για την πλειοψηφική ή πλήρη εξαγορά της επιχείρησης προσπαθεί να το λάβει μέσω δημόσιας προσφοράς⁷⁸.

Οι στρατηγικές διεθνοποίησης διακρίνονται σε τέσσερις κυρίως κατηγορίες, τη Διεθνή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business Level International Strategy), την Εταιρική Στρατηγική Διεθνοποίησης (Corporate Level International Strategy), τη Στρατηγική των Πολυεθνικών, και τη Στρατηγική Διεθνοποίησης για Αναδυόμενες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (Late Movers)⁷⁹.

Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business Level International Strategy)⁸⁰

Οι εταιρείες που ακολουθούν διεθνή ανταγωνιστική στρατηγική, προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία μεταφέροντας ικανότητες και προϊόντα στις ξένες αγορές, τέτοια που οι ξένοι ανταγωνιστές δε διαθέτουν (οπότε λειτουργούν συμπληρωματικά στα κενά τους). Γι' αυτό απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη μιας τουλάχιστον θεμελιώδους ικανότητας σε συνδυασμό με πιέσεις για μείωση του κόστους και ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Ο Michael Porter αναφέρει τέσσερις βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά, και οι οποίοι σχετίζονται με τις συνθήκες που επικρατούν στο εθνικό της περιβάλλον (από όπου ξεκινά να δραστηριοποιείται).

Ο πρώτος παράγοντας αφορά τους συντελεστές παραγωγής, δηλαδή τις απαραίτητες για την παραγωγή εισροές. Αυτοί οι συντελεστές διακρίνονται σε βασικούς (basic: πρώτες ύλες, εργασία, κ.ά.), προχωρημένους (advanced: ειδικευμένο προσωπικό, κ.ά.), γενικευμένους (generalized: χρηματοπιστωτικό σύστημα, οδικό δίκτυο, κ.ά.) και εξειδικευμένους (specialized: ειδικευμένο προσωπικό για συγκεκριμένη βιομηχανία, κ.ά.). Εάν μια χώρα έχει και προχωρημένους και εξειδικευμένους συντελεστές παραγωγής, τότε έχει αυξημένες πιθανότητες να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε διεθνές επίπεδο.

⁷⁸ Σερίφης Παναγιώτης, *Συγχωνεύσεις Εξαγορές και επιχειρηματική απόδοση εισηγμένων εταιρειών στην Ελλάδα*, 2012, σελ. 5-6.

⁷⁹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 357-372.

⁸⁰ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 357-372.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά την εγχώρια ζήτηση για δυο λόγους: α) διότι μεγάλη εγχώρια ζήτηση μπορεί να οδηγήσει από μόνη της σε οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους, και β) διότι η αποτελεσματικότητα στην ικανοποίηση μιας ιδιαίτερης ανάγκης της εγχώριας ζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε διεθνή επιτυχία (λ.χ. αθόρυβα ιαπωνικά κλιματιστικά). Ο Porter αναφέρει ότι η εγχώρια ζήτηση έχει τρία χαρακτηριστικά: 1) Εάν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς η ζήτηση είναι μεγάλη, μπορεί να βοηθήσει τις τοπικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν ικανότητες και προϊόντα που θα τους επιτρέψουν να ανταγωνιστούν σε χώρες των οποίων οι ομοειδείς επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, 2) οι τοπικοί πελάτες μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βελτιωθούν μέσα από τις απαιτήσεις τους για καλύτερη ποιότητα, εξυπηρέτηση αλλά και για προσθήκη ή αλλαγή των χαρακτηριστικών του προϊόντος, και 3) η μεγάλη εγχώρια ζήτηση μπορεί να βοηθήσει περισσότερο μια τοπική επιχείρηση, αν οι ανάγκες των τοπικών πελατών ταιριάζουν με αυτές των πελατών άλλων χωρών.

Ο τρίτος παράγοντας αφορά τις σχετιζόμενες (αφορούν την ίδια αλυσίδα αξίας ή συμπληρωματικά προϊόντα) και υποστηρικτικές βιομηχανίες.

Τέταρτος παράγοντας είναι η στρατηγική των επιχειρήσεων και στον εγχώριο ανταγωνισμό. Η δομή, η κουλτούρα, οι στρατηγικές και οι μέθοδοι της μητρικής εταιρείας ασκούν σημαντική επιρροή στους στόχους των θυγατρικών τους στο εξωτερικό και στον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις τοπικές αγορές. Ο Porter θεωρεί ότι ο εγχώριος ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε βελτίωση των χαρακτηριστικών και της ποιότητας του προϊόντος, έτσι ώστε να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν και σε διεθνές επίπεδο. Σημαντικό ρόλο όμως παίζει και η λειτουργία του κράτους, ο βαθμός και ο τρόπος κρατικού παρεμβατισμού. Η στρατηγική κάθε επιχείρησης, η καταλληλότητα και αποτελεσματικότητά της είναι τα στοιχεία που σηματοδοτούν την επιτυχία ή μη.

Οι κύριες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι οι εξής⁸¹:

A) Διεθνής Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους ή Χαμηλού Κόστους (International Low Cost Strategy)

Ακολουθείται συνήθως από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες με μεγάλη εγχώρια ζήτηση, ώστε να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, και επομένως

⁸¹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 357-372.

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, το οποίο δεν είναι δεδομένο σε καμία περίπτωση κι εξαρτάται από τις διεθνείς συγκυρίες.

B) Διεθνής Στρατηγική Διαφοροποίησης (International Differentiation Strategy)

Προτιμάται από επιχειρήσεις χωρών που κατέχουν εξειδικευμένους και προχωρημένους συντελεστές παραγωγής.

Γ) Διεθνής Στρατηγική Εστίασης (International Focus Strategy)

Επιχειρήσεις του ίδιο κλάδου οι οποίες ενδέχεται να διαφοροποιούν μερικώς το προϊόν τους δίνοντας βαρύτητα σε διαφορετικούς παράγοντες και εστιάζοντας σε διαφορετικές ομάδες – στόχους.

Δ) Διεθνής Στρατηγική Ταυτόχρονης Επίτευξης Ηγεσίας Κόστους και Διαφοροποίησης (International Integrated Low Cost / Differentiation Strategy)

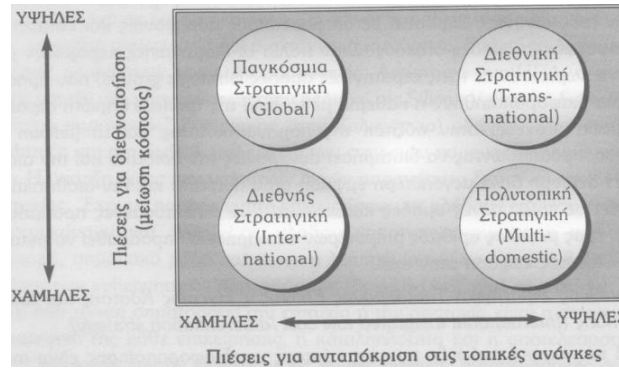
Αποτελεί αναμφισβήτητα την ιδανική διεθνή στρατηγική, όμως η επίτευξη δυο τόσο αντιφατικών στρατηγικών μπορεί να αιχμαλωτίσει τις επιχειρήσεις σε ένα φαύλο κύκλο χαμηλής κερδοφορίας. Όταν όμως η στρατηγική είναι επιτυχής, η εξασφάλιση του στρατηγικού πλεονεκτήματος είναι σχεδόν σίγουρη, που δύσκολα θα μιμηθούν οι ανταγωνιστές.

Εταιρική Στρατηγική Διεθνοποίησης (Corporate Level International Strategy)⁸²

Εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης σε επιχειρηματικό / εταιρικό επίπεδο, καθώς άλλες επιχειρήσεις δίνουν σχετική αυτονομία στις κατά τόπους μονάδες τους, ενώ άλλες επιβάλλουν τη στρατηγική που σχεδιάζεται στα κεντρικά γραφεία με στόχο την επίτευξη ομοιομορφίας για το προϊόν και το μοίρασμα των πόρων. Η διάκριση μεταξύ ανταγωνιστικής και εταιρικής στρατηγικής στηρίζεται στο εύρος τόσο της γεωγραφικής διαφοροποίησης, όσο και της διαφοροποίησης του προϊόντος. Η εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλά προϊόντα και χώρες. Την διακρίνουμε σε τέσσερις κατηγορίες, αναλόγως το βαθμό διεθνοποίησής της σε σχέση με την ανταπόκρισή της στις τοπικές ανάγκες⁸³ όπως βλέπουμε στον πίνακα 9:

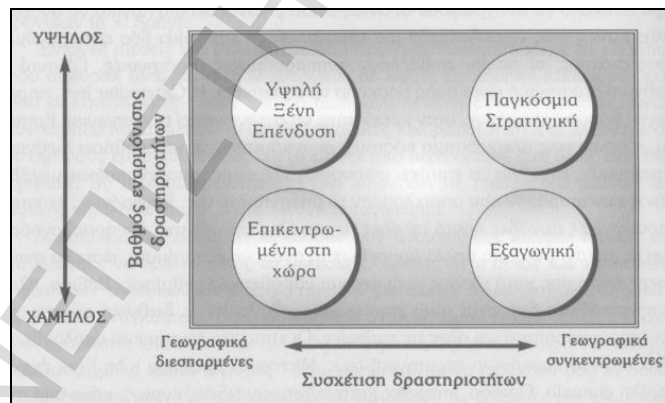
⁸² Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 357-372.

⁸³ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 362.



Πίνακας 9: Επίπεδα εταιρικής στρατηγικής διεθνοποίησης

- Πολυτοπική Στρατηγική (Multidomestic Strategy): Βασικός στόχος της εταιρείας αποτελεί η ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα και όχι διεθνώς (Multinational Companies). Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη συγκεκριμένη στρατηγική θεωρούν ότι οι αγορές διαφέρουν μεταξύ τους, και ότι οι διαφορές αυτές ορίζονται από τα εθνικά σύνορα, οπότε διαφοροποιούν το προϊόν σύμφωνα με τις ανάγκες της χώρας για την οποία προορίζεται. Η στρατηγική αυτή καθίσταται αρκετά δαπανηρή, καθώς για την εκάστοτε διαφοροποίηση του προϊόντος απαιτείται συνήθως πλήρης εγκατάσταση ολόκληρης της παραγωγικής διαδικασίας στην κάθε χώρα, εμποδίζοντας ταυτόχρονα τη δημιουργία σημαντικών οικονομιών κλίμακας.



Πίνακας 10: Διαβάθμιση διεθνοποίησης επιχειρήσεων αναλόγως το βαθμό εναρμόνισης των δραστηριοτήτων και τη συσχέτιση/συνολική των δραστηριοποιούμενων εγκαταστάσεων

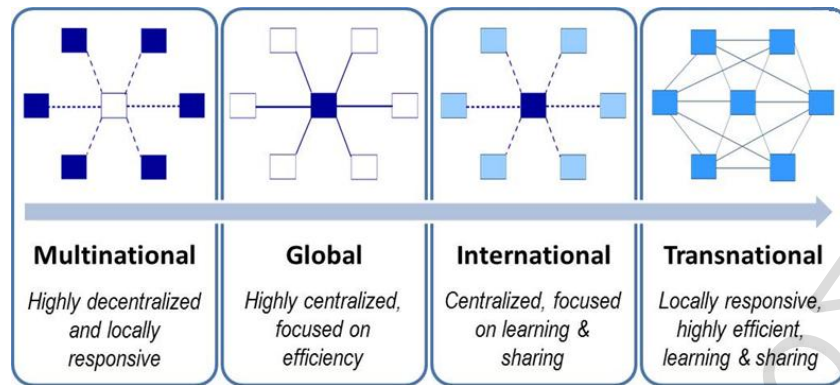
Επιπλέον, όσον αφορά στις διαφορετικές οικονομικές και πολιτικές κυβερνητικές απαιτήσεις της χώρας υποδοχής⁸⁴, είναι πιθανό οι εταιρείες να έχουν να αντιμετωπίσουν οικονομικό εθνικισμό και κανόνες που ευνοούν την εγχώρια παραγωγή (multinational αναγκαστικά → metanational).

⁸⁴ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 363.

- Παγκόσμια Στρατηγική (Global Strategy): Βασικός στόχος της εταιρείας είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους. Οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν την παραγωγή τους σε μία ή περισσότερες άριστες περιοχές της καμπύλης παραγωγικών δυνατοτήτων, ήτοι κάνουν μαζική παραγωγή χωρίς διαφοροποίησή του ώστε να πετύχουν οικονομίες κλίμακας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται, χρησιμοποιείται στον “πόλεμο τιμών” που επικρατεί στις διεθνείς αγορές. Επιβεβλημένη στρατηγική η οποία εφαρμόζεται σε κλάδους όπου οι κύριοι ανταγωνιστές λειτουργούν σε χώρες με χαμηλό κόστος προσφέροντας παγκοσμίως τυποποιημένα προϊόντα, και όπου οι καταναλωτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος αλλαγής⁸⁵.
- Διεθνική Στρατηγική (Transnational Strategy): Αποτελεί την επίτευξη του άριστου συνδυασμού των δυο ως άνω στρατηγικών, χαμηλό κόστος με ταυτόχρονη διαφοροποίηση του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή, ήτοι επίτευξη οικονομιών κλίμακας και ταυτόχρονα ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες (Managing Across Borders: The Transnational Solution κατά Christopher Bartlett και Sumantra Ghoshal, 2002). Επιπλέον, θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν και στις αποκεντρωμένες μονάδες της επιχείρησης (όχι μόνο στην κεντρική), ώστε η ροή των προϊόντων και των ικανοτήτων να μην είναι μονόδρομη, αλλά αμφίδρομη (από τη μητρική προς τα υποκαταστήματα, και αντιστρόφως). Οι εταιρείες που προσπαθούν να επιτύχουν αυτόν τον συνδυασμό ονομάζονται διεθνικές (transnational) και το στόχο που αυτές έχουν glocalization (από τον συνδυασμό των λέξεων globalization και localization). Η επιτυχής διεθνική στρατηγική, μπορεί να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές, αλλά από την άλλη πλευρά, δεν είναι και απαραίτητο για όλα τα είδη εταιρειών να εφαρμοσθεί⁸⁶.

⁸⁵ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 364.

⁸⁶ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 365.



Πίνακας 11: Τέσσερα είδη επιχειρηματικής (διεθνικής) δραστηριοποίησης

Στρατηγική των Πολυεθνικών

Ο Michael Porter ανέπτυξε ένα μοντέλο για τις στρατηγικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με το οποίο οι πολυεθνικές διαμορφώνουν την στρατηγική τους βάσει του βαθμού εναρμόνισης των δραστηριοτήτων (harmonization), της σύνθεσης των δραστηριοτήτων (configuration), ή/και συνδυασμό των δυο. Ο βαθμός εναρμόνισης παρόμοιων αλλά διεσπαρμένων δραστηριοτήτων (harmonization), μπορεί να είναι χαμηλός, όποτε οι θυγατρικές είναι ανεξάρτητες, έως πολύ υψηλός, όποτε και οι δραστηριότητες ελέγχονται στενά από τη μητρική εταιρεία. Η σύνθεση των δραστηριοτήτων σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες των πολυεθνικών συντονίζονται από μια χώρα η οποία και εξυπηρετεί όλο το δίκτυο διανομής. Μπορεί όλες οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας να λαμβάνονται από κάθε θυγατρική του εξωτερικού, ή αντιθέτως, κάποιες δραστηριότητες να αναλαμβάνονται από ορισμένες θυγατρικές. Το παραπάνω μοντέλο, μας δίνει τέσσερις δυνατούς συνδυασμούς:

- 1) Επικέντρωση στη χώρα (Country Centered): οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι διαφορετικές σε κάθε θυγατρική και ο συντονισμός δραστηριοτήτων μεταξύ των θυγατρικών ελάχιστος.
- 2) Υψηλή επένδυση στο εξωτερικό (High Foreign Investment): οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι διασκορπισμένες, ωστόσο υπάρχουν περιορισμοί οικονομικών κλίμακας, και απαιτείται ένας παγκόσμιος συντονισμός⁸⁷.
- 3) Εξαγωγική (Export Based): η στρατηγική αυτή ακολουθείται από τις επιχειρήσεις που πρόσφατα διεθνοποιήθηκαν. Η επιχείρηση εφαρμόζει τις

⁸⁷ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 366.

βασικές δραστηριότητες στη χώρα προέλευσης και εξυπηρετεί τις ξένες αγορές μέσω εξαγωγών.

- 4) Παγκόσμια Στρατηγική (Purest Global): υπάρχει υψηλός βαθμός συντονισμού με επικέντρωση σε συγκεκριμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας σε συγκεκριμένες χώρες⁸⁸.

Στρατηγική Διεθνοποίησης για Αναδύομενες Πολυεθνικές Επιχειρήσεις (Late Movers)

Επιχειρήσεις οι οποίες αποφάσισαν να διεθνοποιηθούν σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, τη στιγμή που οι ανταγωνιστές είχαν ήδη εδραιωθεί και ισχυροποιήσει τη θέση τους, αναγκάζονται να παραμείνουν στα χαμηλότερα επίπεδα της καμπύλης αξίας, όπου τοποθετήθηκαν κατά την εισαγωγή τους. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορούσαν να υιοθετήσουν μια σειρά από στρατηγικές επιλογές, όπως είναι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) και να υιοθετήσουν τις επιτυχημένες στρατηγικές των ανταγωνιστών τους μειώνοντας τις πιθανότητες να αποτύχουν. Δεύτερον, μπορούν να δραστηριοποιηθούν σε μικρά και εξειδικευμένα τμήματα της αγοράς (niche markets) που οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν αφήσει αναξιοποίητα (benchmarking and sidestep)⁸⁹. Τρίτον, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις μπορεί να επιλέξουν μια επιθετική στρατηγική έναντι στις ήδη υπάρχουσες. Με την υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων οι νέες επιχειρήσεις θέτουν σε αμφισβήτηση τους καθιερωμένους κανόνες ανταγωνισμού στον κλάδο (στρατηγική καινοτομία και αντιμετώπιση κατά μέτωπο – confront and challenge)⁹⁰. Οι Dawar και Frost (Survival Strategy Theory - 1999) υποστηρίζουν πως οι Late Movers (μικρές μη διεθνοποιημένες επιχειρήσεις) έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των διεθνών ανταγωνιστών τους, διότι μπορούν να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους βάσει δυο παραγόντων: α) της πίεσης που δέχονται από τον ανταγωνισμό να διεθνοποιηθούν, και β) του βαθμού στον οποίο τα εγχώρια συγκριτικά τους πλεονεκτήματα μπορούν να μεταφερθούν επιτυχώς και στη διεθνή αγορά, έχοντας ως αποτέλεσμα τους εξής τέσσερεις συνδυασμούς⁹¹:

⁸⁸ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 366-367.

⁸⁹ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 367.

⁹⁰ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 369.

⁹¹ Haier's survival strategy to compete with world giants, Ryerson University, 2001.



Πίνακας 12: Διαθέσιμες επιλογές τοπικών επιχειρήσεων έναντι εισόδου πολυεθνικών στην αγορά

- 1) Υπερασπιστής (Defender): Στρατηγική που υιοθετείται όταν η πίεση για διεθνοποίηση είναι σχετικά μικρή και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης δεν μπορούν να μεταφερθούν, οπότε η επιχείρηση θα πρέπει να υπερασπιστεί τη θέση που κατέχει έναντι της εισόδου ανταγωνιστικών πολυεθνικών, αυξάνοντας την αποδοτικότητα του κεφαλαίου της στις αγορές που παρουσιάζουν δυνητικές ευκαιρίες για ανάπτυξη. Ήτοι, κατευθύνει τις προσπάθειές της στα τμήματα εκείνα της παγκόσμιας αγοράς, όπου οι ήδη εδραιωμένες πολυεθνικές παρουσιάζουν αδυναμίες⁹².
- 2) Επεκτατικός (Extender): Στρατηγική που υιοθετείται όταν η πίεση για διεθνοποίηση εξακολουθεί να είναι μικρή, αλλά η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει και στο εξωτερικό τις θεμελιώδεις ικανότητες που έχει αναπτύξει εγχώρια. Βασικός διοικητικός στόχος αποτελεί η επέκταση σε αγορές που χαρακτηρίζονται από συνθήκες εφάμιλλες με τη χώρα προέλευσης (μητρική) της επεκτατικής εταιρείας (λ.χ. προτιμήσεις καταναλωτών, γεωγραφική γειννίαση, επικρατούντα δίκτυα διανομής, ισχύουσες κυβερνητικές ρυθμίσεις). Σε αυτή την περίπτωση, η πολιτισμική ευαισθησία και ο σεβασμός ακόμη και των πιο φαινομενικά ασήμαντων περιβαλλοντικών διαφορών κρίνονται κάτι παραπάνω από επιτακτικές⁹³.
- 3) Κατεργάρης (Dodger): Εάν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης ασκεί μεγάλη πίεση για διεθνοποίηση, τότε οι προκλήσεις είναι μεγαλύτερες, καθώς η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει τα πλεονεκτήματά της και στο εξωτερικό. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση επιβάλλεται να καλύψει τα κενά

⁹² Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 370-371.

⁹³ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 371-372.

των ανταγωνιστών της ικανοποιώντας τους πελάτες της στο εξωτερικό και όχι μόνο (λ.χ. ρωσικά εγχειρίδια, γρήγορη εξυπηρέτηση, πολυετείς εγγυήσεις...).

- 4) Μαχητής (Contender): Εάν η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα εγχώρια πλεονεκτήματά της, τότε επιλέγει μια πιο ανταγωνιστική / μαχητική στρατηγική, ενισχύοντας / εκσυγχρονίζοντας τις δεξιότητές της ή επικεντρώνοντάς τις στο κύριο τμήμα της εκάστοτε αγοράς⁹⁴.

Όπως είδαμε παραπάνω, η πιο συνήθης μορφή διεθνοποίησης μιας επιχείρησης, είναι η εξέλιξη μέσα από την αποκτούμενη εμπειρία της από δραστηριότητες χαμηλού κόστους, καταλήγοντας σε πλήρη παραγωγή στην άλλη χώρα. Η μορφή διεθνοποίησης πολλές φορές επιβάλλεται από τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το προϊόν και τη χώρα υποδοχής. Όσον αφορά στις **στρατηγικές / μορφές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων**, υφίστανται δυο κύριες κατηγορίες οι εξαγωγικού τύπου και οι μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης επιχειρήσεων:

Οι εξαγωγικού τύπου μορφές, χωρίζονται σε:

A) Άμεση εξαγωγική Δράση (Direct Exporting)

B) Παραγωγή προϊόντων κατά παραγγελία⁹⁵

Γ) Εξαγωγές προϊόντων με τη βοήθεια Διαμεσολαβητών (Exporting through export intermediaries)

Δ) Παραγωγή κατόπιν αδειάς (Licensing): ο αδειοδότης (licensor) δίνει το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee), να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν πάνω στο οποίο του έδωσε ορισμένα δικαιώματα ο αδειοδότης, με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος. Το licensing συνήθως αφορά εξαγωγή άυλων χαρακτηριστικών.

E) Συναρμολόγηση προϊόντων

ΣΤ) Παροχή τεχνογνωσίας/τεχνολογίας σε επιχείρηση του εξωτερικού για παραγωγή προϊόντων έναντι αμοιβής

Z) Συνεργασία με ξένες εταιρίες μέσω Δικαιόχρησης (Franchising): αποτελεί όπως και το licensing σύναψη σχέσεων με συμβόλαια, όπου η διοίκηση των περιουσιακών στοιχείων μπορεί να γίνει ξεχωριστά, τα περιουσιακά στοιχεία μπορούν να διαχωριστούν, και υπάρχει χαμηλό ρίσκο όσον αφορά τη δυνατότητα

⁹⁴ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 372.

⁹⁵ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 352.

εκμετάλλευσης ή σφετερισμού του Ενεργητικού από το ένα μέλος της συμφωνίας εις βάρος του άλλου.

Οι μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης, αφορούν τις άμεσες ξένες επενδύσεις (Α.Ξ.Ε. ή Foreign Direct Investment – F.D.I.) και τις διεθνείς επενδύσεις χαρτοφυλακίου που διενεργούνται στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές και χρηματαγορές. Με τον όρο άμεση ξένη επένδυση (ΑΞΕ), εννοούμε διεθνείς ροές κεφαλαίων, με τις οποίες μια επιχείρηση σε μια χώρα δημιουργεί ή επεκτείνει μια θυγατρική της σε μια άλλη χώρα. Χαρακτηριστικό είναι ότι η ΑΞΕ δε σημαίνει μόνο μεταβίβαση πόρων, αλλά και απόκτηση ελέγχου. Δηλαδή, η θυγατρική δεν έχει απλώς μια χρηματική υποχρέωση ως προς τη μητρική εταιρεία, αλλά αποτελεί τμήμα της ίδιας της οργανωτικής της δομής. Άρα μπορεί οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (όπως λ.χ. οι τράπεζες) να ενεργούν ως μέσον διεθνών κεφαλαιακών ροών, όμως πρωταρχικός σκοπός των ΑΞΕ είναι να επιτρέψουν το σχηματισμό πολυεθνικών οργανισμών και την διεύρυνση του ελέγχου αυτών⁹⁶.

Όσον αφορά στη διεθνοποίηση επιχειρήσεων όπως λ.χ. τα πιστωτικά ιδρύματα, αποτελεί και αυτή άμεση ξένη επένδυση, και εντάσσεται σε μια από τις εξής κατηγορίες μη εξαγωγικού τύπου μορφών διεθνοποίησης:

- α) Πλήρη Ιδιοκτησία (Wholly owned subsidiary) – Foreign Direct Investment
- β) Κοινοπραξίες (Joint ventures) – Άμεση επένδυση στο εξωτερικό με τη μορφή Κοινοπραξίας
- γ) Στρατηγικές Συμμαχίες (Strategic Alliances): Ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με ξένες επιχειρήσεις
- δ) Εξαγορές (Acquisitions): Μερική ή ολική εξαγορά ξένης επιχείρησης, και
- ε) Συμβόλαια Μάνατζμεντ (Management Contracts): στελέχη του οργανισμού / προμηθευτή αποσπώνται στον οργανισμό – πελάτη όπου ασκούν εκπαιδευτικό έργο.

⁹⁶ Krugman Paul –Obstfield Maurice, Διεθνής Οικονομική: Θεωρία και πολιτική, 2002, σελ. 249.

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

Τρόποι Εισόδου	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> • πλήρης έλεγχος • παγκόσμια στρατηγική • οικονομίες κλίμακας και μύθησης 	<ul style="list-style-type: none"> • υψηλό κόστος επένδυσης • διοικητικό κόστος • αργή προσαρμογή
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ (Greenfield Venture)		<ul style="list-style-type: none"> • πολυπλοκότητα
ΕΞΑΓΟΡΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • ταχύτητα πρόσβασης σε νέα αγορά • έμπειρο προσωπικό • δίκτυο θύγατρικών 	<ul style="list-style-type: none"> • χρηματοδότηση κρεών
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • επιμερισμός κόστους-κινδύνου • συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • απόλυτα τεχνολογικού πλεονεκτήματος • εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • επιμερισμός κόστους-κινδύνου, συμπληρωματικότητα πλεονεκτημάτων, πολιτική αποδεκτότητα • δόμηση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • απόλυτα τεχνολογικού πλεονεκτήματος • εξάρτηση στη χάραξη στρατηγικής

Πίνακας 13: Εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης

Τρόποι Εισόδου	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • δυνατότητα πραγματοποίησης οικονομικών κλίμακας και μύθησης 	<ul style="list-style-type: none"> • κόστη μεταφοράς • απόλυτα ανταγωνιστικότητας από συναλλαγματικές διαταραχές • εμπορικά εμπόδια • αδυναμία διαφοροποίησης προϊόντος
ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΜΕ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • οικονομίες κλίμακας και μύθησης • εμπειρία ειδικευμένων επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> • κόστος μεταφοράς, κίνδυνος συναλλαγματικής προβλήματος διαφοροποίησης • απόλυτα ελέγχου προϊόντος • αυξημένο κόστος
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΤΟΠΙΝ ΑΔΕΙΑΣ (LICENSING)	<ul style="list-style-type: none"> • χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μηδενικός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • απόλυτα ελέγχου προϊόντος • απόλυτα τεχνολογικού πλεονεκτήματος • μικρά και προκαθορισμένα κέρδη για τον licensor
ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING)	<ul style="list-style-type: none"> • χαμηλό κόστος ανάπτυξης, μικρός κίνδυνος 	<ul style="list-style-type: none"> • πρόβλημα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών

Πίνακας 14: Μη εξαγωγικού τύπου μορφές διεθνοποίησης

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΣΗ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΣΗ
<p align="center"><u>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ</u></p> <p>Απόδοση των συνολικών επενδύσεων (ROI) ή Προστιθέμενη Αξία των μετόχων (SVA), Ξένα προς συνολικά κεφάλαια, Κεφάλαιο κίνησης, Ταμιακές ροές, Ευκολία ‘εξόδου’ από την αγορά, Κίνδυνος της επιχείρησης</p>	<p align="center"><u>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</u></p> <p>Αλλαγές τεχνολογικού περιβάλλοντος, Ρυθμός πληθωρισμού, Ελαστικότητα ζήτησης, Φάσμα τιμών ανταγωνιστικών προϊόντων, Φάσμα προϊόντων ανταγωνισμού, ‘Εμπόδια εισόδου’ στην αγορά, Ανταγωνιστικές πιέσεις</p>
<p align="center"><u>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</u></p> <p>Μερίδιο αγοράς, Ποιότητα προϊόντων, Θέση των προϊόντων στον κύκλο ζωής, Αφοσίωση των πελατών, Παραγωγική δυναμικότητα, Οικονομίες Κλίμακας, Παραγωγικότητα, Τεχνογνωσία, Έλεγχος σε προμηθευτές και κανάλια διανομών</p>	<p align="center"><u>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</u></p> <p>Προοπτικές ανάπτυξης, Προοπτικές κερδοφορίας, Χρηματοοικονομική σταθερότητα, Τεχνογνωσία και δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D), Ύπαρξη κατάλληλων συντελεστών παραγωγής, Ένταση κεφαλαίου και εργασίας, Ευκολία ‘εισόδου’ στον κλάδο, Δυναμικότητα και παραγωγικότητα κλάδου</p>

Πίνακας 15: Πίνακας αξιολόγησης στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά⁹⁷

⁹⁷ Θερίου Νικόλαος (Δρ), “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, 2005,σελ. 288.

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενώ συχνά χρησιμεύουν ως μέσα του διεθνούς δανεισμού, δημιουργούνται κυρίως για την επέκταση του ελέγχου σε δραστηριότητες που ασκούνται σε πολλές διαφορετικές χώρες, και ενώ δεν υπάρχει σαφής ορισμός στη διεθνή οικονομική για τη θεωρία των πολυεθνικών επιχειρήσεων, υπάρχουν δυο χαρακτηριστικά στοιχεία που εξηγούν την ύπαρξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων: α) το κίνητρο εγκατάστασης το οποίο οδηγεί τις δραστηριότητες μια επιχείρησης να ασκούνται σε διάφορες χώρες, και β) το κίνητρο εσωτερίκευσης, το οποίο συνεπάγεται ότι οι δραστηριότητες αυτές συγκεντρώνονται στα πλαίσια μιας μεμονωμένης επιχείρησης⁹⁸. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν ή / και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται, ακολουθούν την πολιτική των συγχωνεύσεων και εξαγορών (Mergers and Acquisitions). Οι προϋποθέσεις οι οποίες πρέπει να συντρέχουν ώστε να θεωρηθεί ωφέλιμη μια κίνηση συγχώνευσης ή εξαγοράς, είναι: 1) το κόστος μιας επιχείρησης που ήδη υπάρχει να είναι μικρότερο από το κόστος δημιουργίας μιας νέας από την ίδια την επιχείρηση (εσωτερική ανάπτυξη), 2) η στρατηγική της μη συγγενικής διαφοροποίησης να πρέπει να εφαρμοστεί άμεσα, και 3) όταν ο κίνδυνος δημιουργίας νέας επιχείρησης είναι μεγαλύτερος από την αγορά μιας άλλης που ήδη υπάρχει⁹⁹.

Όσον αφορά στη διεθνοποίηση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, απαραίτητη είναι η εκτίμηση της αξίας μιας επιχείρησης, για την οποία υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, και αυτές περιλαμβάνουν την ανασκόπηση της τάσης βάσει ιστορικών στοιχείων των τίτλων της επιχείρησης, σύγκριση των χρηματοοικονομικών στατιστικών της επιχείρησης-στόχου με άλλες συγκρίσιμες εισηγμένες εταιρείες, ανάλυση των συναλλαγών στον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης-στόχου, ανάλυση της ροπής στη συνολική αγορά συγχωνεύσεων και εξαγορών, ανάλυση της Προεξόφλησης Χρηματοροών (Discounted Cash Flow Analysis), καθώς και ανάλυση των Προεξοφλημένων Χρηματοροών του Στρατηγικού Επενδυτή.

⁹⁸ Krugman Paul –Obstfield Maurice, Διεθνής Οικονομική: Θεωρία και πολιτική, 2002, σελ. 258.

⁹⁹ Θερίου Νικόλαος (Δρ), “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, 2005, σελ. 246.

Όσον αφορά στην αποτίμηση / εκτίμηση μιας επιχείρησης, υφίστανται τρεις κυρίως προσεγγίσεις:

1) Εσόδων (Income Approach), η οποία αποτιμά την παρούσα αξία των αναμενόμενων μελλοντικών ανατιμήσεων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Το Καθαρό Εισόδημα ή Χρηματοροή εκτιμάται μέσα από μια κατάλληλη περίοδο, προεξοφλημένη στην παρούσα αξία μέσω ενός κατάλληλου προεξοφλητικού επιτοκίου, το οποίο συμπεριλαμβάνει τη διαχρονική αξία του χρήματος, τον πληθωρισμό, και τον κίνδυνο που προκύπτει από την κατοχή της συγκεκριμένης περιουσίας σε αντίθεση με άλλες εναλλακτικές στην αγορά.

2) Αγοράς (Market Approach), η οποία βασίζεται στη λογική της αναλογίας, χρησιμοποιεί πραγματικές πληροφορίες της αγοράς από πρόσφατες αγορές συγκρίσιμων / παρόμοιων περιουσιών, προσαρμοσμένη να αντανακλά διαφορές μεταξύ της επικείμενης επιχείρησης και των συγκρίσιμων επιχειρήσεων. Δε χρησιμοποιεί εκτιμήσεις για την επιχείρηση όπως η Ανάλυση του Εισοδήματος, διότι αντλεί πληροφορίες απευθείας από την αγορά, και στηρίζεται στη λογική της μειοψηφίας, ήτοι την αξία που στηρίζεται στις μικρού όγκου συναλλαγές του χρηματιστηρίου αξιών, όπου δεν υπάρχει κανένας έλεγχος, και την αξία που στηρίζεται στις εξαγορές μιας ολόκληρης εταιρείας, όπου υφίσταται έλεγχος. Και,

3) Βάσει των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (Asset-Based / Cost Approach), η οποία χρησιμοποιεί τη λογική της αντικατάστασης κόστους ως δείκτη της αξίας της υπό συζήτηση εξασφάλιση. Κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως σύνολο ανεξάρτητων περιουσιακών στοιχείων. Αποτιμώνται τα στοιχεία ένα προς ένα και έπειτα αθροίζονται, ενώ για την εκτίμηση της συνολικής της αξίας, χρειάζεται να εκτιμηθούν όλα τα περιουσιακά στοιχεία (με διαφορετικό μοντέλο το καθένα) που ανήκουν στην επιχείρηση (υλικά και άυλα), ενώ σημειώνουμε τέλος, η επιχείρηση αποτιμάται στατικά, και όχι με την προοπτική ανάπτυξης.

Από την άλλη μεριά, όσον αφορά στις μεθόδους εκτίμησης/αποτίμησης της αξίας των επιχειρήσεων, υπάρχουν αρκετές μέθοδοι που εφαρμόζονται, όπως:

Income Approach

α) Προεξόφλησης μελλοντικών χρηματοροών (Discounted Cash Flow model), αποτελεί το πιο “δημοφιλές” μοντέλο για την εκτίμηση επιχειρήσεων υπό την προσέγγιση των Εσόδων τους, στηρίζεται στην προσδοκία των μελλοντικών κερδών να αποτελέσουν τα οικονομικά πλεονεκτήματα που θα προσελκύσουν τους επενδυτές. Το μοντέλο αυτό εκτιμά την αξία της αμεροληψίας της επιχείρησης, εκτιμώντας τη

συνολική αξία της επιχείρησης αφαιρώντας την αξία του όποιου χρέους έχει αναληφθεί για την χρηματοδότηση των λειτουργικών αναγκών της επιχείρησης.

β) Κεφαλαιοποίηση συντηρήσιμων κερδών (Capitalization of Maintainable Earnings), μέθοδος εκτίμησης της αξίας μιας επιχείρησης, μέσω αποτίμησης των μελλοντικών συντηρήσιμων κερδών και των κεφαλαιοποιήσεών τους μέσω μιας ρεαλιστικής αναλογίας Τιμής / Κερδών (Price/Earnings). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, τα κέρδη μιας επιχείρησης θεωρούνται αντιπροσωπευτικά των μερισμάτων που οι επενδυτές δικαιούνται να λάβουν. Επιπλέον, μια σημαντική προϋπόθεση για την κεφαλαιοποίηση των κερδών είναι η σταθερότητά τους στο μέλλον. Ο τρόπος ορισμού μελλοντικά σταθερών κερδών στηρίζεται στο πρόσφατο ιστορικό της επιχείρησης. Αυτές οι πληροφορίες πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικές της πρόσφατης απόδοσης της επιχείρησης στην αγορά, ούτως ώστε να επιτρέπουν λογικές προβλέψεις. Αυτά τα κέρδη κεφαλαιοποιούνται χρησιμοποιώντας ένα γινόμενο που αντιπροσωπεύει την απόδοση που ένας επενδυτής προσδοκά να λάβει στο μέλλον. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό το ποσοστό κεφαλαιοποίησης είναι υποκειμενικά προσδιοριζόμενο προσθέτωντας στο ποσοστό επιστροφής ελεύθερου ρίσκου ένα επασφάλιστρο ανάλογα με το ποσοστό επικινδυνότητας ανάλογα πάντα και από την εταιρεία που αποτιμάται (στόχος).

Market Approach

I) Stock Market Quotation, περιλαμβάνει την ανάλυση της τιμής και του όγκου της μετοχής της επιχείρησης-στόχου (σε βάθος χρόνου 30 ημερών με 5 ετών), το ποσοστό του όγκου που συναλλάσσεται σε συγκεκριμένες τιμές (για οποιοδήποτε χρονικό πλαίσιο, παρέχοντας καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με το τι πλήρωσαν στην πραγματικότητα οι παρόντες ιδιοκτήτες για τις μετοχές τους), και την απόδοση της τιμής της μετοχής της επιχείρησης-στόχου σε σχέση με διάφορους δείκτες (για διάφορα χρονικά διαστήματα, χρησιμοποιώντας γραφήματα για την καλύτερη αποτύπωση της απόδοσης των μετοχών), πάντα υπό τη βασική προϋπόθεση λειτουργίας της Τέλειας Αγοράς. Χρησιμοποιείται πάντα, όταν πρόκειται για Συγχωνεύσεις και Εξαγορές που αφορούν εισηγμένες επιχειρήσεις. Θετικά σημεία της μεθόδου αποτελεί η προσφορά της στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου επακριβούς ιστορικού που είναι χρήσιμο κατά την διαμόρφωση της εκτίμησής τους. Η τιμή της αγοράς είναι μια ανάλογα κατάλληλη τιμή που στηρίζεται σε υπάρχουσες πληροφορίες (Υπόθεση Αποδοτικής Αγοράς – Efficient Market Hypothesis). Αρνητικά σημεία της μεθόδου είναι ο μη συνυπολογισμός των μελλοντικών

προσδοκιών της επιχείρησης, η τιμή στην οποία διαχρονικά η μετοχή εμπορεύεται (traded) εμπεριέχει αλλαγές στο επασφάλιστρο ελέγχου, όπως επίσης αποτυγχάνει να αναγνωρίσει την υποκρύπτουσα αξία της επιχείρησης (υπό τη σκοπιά ενός στρατηγικού επενδυτή). Η επιχείρηση θα αξίζει πολύ περισσότερο όταν συνδυάζεται με μια άλλη επιχείρηση εξαιτίας των πλεονεκτημάτων μιας συνεργίας. Η υπόθεση της υποκρύπτουσας αξίας μπορεί να ισχύσει από μόνη της υπό την προϋπόθεση ότι το υπάρχων διοικητικό προσωπικό είναι αδύναμο ή ότι η επιχείρηση θα διαλυθεί ή τα κομμάτια που θα “αποτιμηθούν ξεχωριστά” μπορεί να αξίζουν πολύ περισσότερο από το σύνολο.

II) Comparable Company (Public Market Multiples & Comparable Transactions), αυτή η αναλυτική προσέγγιση εκτιμά την αξία της επιχείρησης-στόχο μέσω αναλογίας. Συγκρίνει τα χρηματοοικονομικά στατιστικά της επιχείρησης-στόχου με τα χρηματοοικονομικά στατιστικά όλων των συγκρίσιμων επιχειρήσεων. Συγκρίσιμες επιχειρήσεις είναι όλες εκείνες οι οποίες λειτουργούν στον ίδιο ή παρόμοιο τομέα δραστηριοποίησης. Για τους σκοπούς της εκτίμησης, είναι πολύ σημαντικό να συμπεριληφθούν μόνο οι επιχειρήσεις εκείνες που έχουν λειτουργικά χαρακτηριστικά παρόμοια με την επιχείρηση-στόχο, ειδικότερα όλες οι κύριες διαφορές στις λογιστικές πολιτικές μεταξύ των εταιρειών υπό σύγκριση, πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπ’ όψιν. Θετικά σημεία αυτής της μεθόδου είναι η χρησιμότητά της για την εκτίμηση της πιθανής αξίας της χρηματαγοράς για μια επιχείρηση, καθώς αποτελεί ένα καλό εφελτήριο για τον καθορισμό της αξίας της επιχείρησης-στόχου σε περίπτωση αλλαγής του ελέγχου. Αρνητικά σημεία της μεθόδου είναι ότι η τεχνική αυτή λειτουργεί καλά όταν υπάρχουν καλά συγκριτικά στοιχεία για την επιχείρηση-στόχο, ενώ από την άλλη μεριά, οι λογιστικές πρακτικές μπορεί να διαφέρουν κατά πολύ από τη μια επιχείρηση στην άλλη. Η Ανάλυση Συγκρίσιμων Συναλλαγών (Comparable Transactions Analysis), εξετάζει όλες τις συναλλαγές που έγιναν τα τελευταία χρόνια συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων που ανήκουν στην αγορά της επιχείρησης- στόχου ή παρόμοιων επιχειρήσεων. Οι Δείκτες εξαγοράς υπολογίζονται για κάθε συναλλαγή και μέσο, ενώ οι Δείκτες διαμέσου για την εξαγορά υπολογίζονται για το σύνολο των παγκοσμίως συγκρίσιμων συναλλαγών. Αυτές οι δείκτες, εφαρμόζονται στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης-στόχου για να εκτιμήσουν την αξία στην οποία πιθανότατα η επιχείρηση-στόχος θα συναλασσόταν. Θετικά σημεία αυτής της μεθόδου είναι ο αποτελεσματικός καθορισμός της διακύμανσης της αξίας της επιχείρησης, και ότι

όταν στηρίζεται σε πρόσφατες και πραγματικά συγκρίσιμες συναλλαγές, μπορεί να εκτιμηθεί η αξία της επιχείρησης-στόχου με μεγάλη ακρίβεια. Αρνητικά σημεία της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι λειτουργεί αποτελεσματικά μόνο όταν υφίστανται πρόσφατες και συγκρίσιμες συναλλαγές, και ότι η επιλεκτικότητα της λίστας των συγκρίσιμων συναλλαγών συνήθως καταλήγει σε ένα στενότερο εύρος εκτιμώμενων αξιών για την επιχείρηση.

Asset-Based Approach

1) Κεφαλαιοποίηση των υπερκερδών (Capitalization of Excess Earnings), δεν αποτελεί άμεση μέθοδο εκτίμησης. Απαιτεί ξεχωριστή εκτίμηση των υλικών και άυλων στοιχείων της επιχείρησης, και τελική άθροιση της αξίας των δυο κατηγοριών στη συνολική αξία της επιχείρησης. Η αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων ελέγχεται από την αξία των υλικών. Τα κέρδη της επιχείρησης είναι η απόδοση των στοιχείων που εκμεταλλεύεται η επιχείρηση. Αν τα συνολικά κέρδη και η απόδοση των στοιχείων είναι γνωστά, μια μείωση αυτής της απόδοσης από τα συνολικά κέρδη συνολικά κέρδη θα διαμόρφωνε ένα ποσό (υπερβάλλον κέρδος) το οποίο θα έπρεπε να επιστραφεί στα περιουσιακά της στοιχεία, η αξία όμως του οποίου υπερβάλλοντος κέρδους δεν είναι γνωστή. Κεφαλαιοποίηση του υπολοίπου ή του υπερβάλλοντος, θα μπορούσε να μας βοηθήσει στο να εκτιμήσουμε την αξία των υπόλοιπων περιουσιακών στοιχείων. Αυτή η μέθοδος θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο ως τελευταία λύση, εάν καμία άλλη μέθοδος ή προσέγγιση είναι διαθέσιμη. Βασίζεται σε μια φόρμουλα που υποδηλώνει ότι τα κέρδη της επιχείρησης είναι γνωστά, και η απόδοση για κάποια από τα περιουσιακά στοιχεία είναι γνωστή.

2) Αναμορφωμένη καθαρή θέση (Adjusted Net Assets), αυτή η μέθοδος στηρίζεται στη διαφορά που έχουν στην αγορά τα περιουσιακά στοιχεία (assets) από τις απαιτήσεις της επιχείρησης (liabilities).

Καμία από τις παραπάνω μεθόδους δε χρησιμοποιείται μόνη της. Συνήθως αναγνωρίζουμε πάνω από μία προσεγγίσεις και μεθόδους για να υπερκαλύπτουμε τα κενά της κάθε προσέγγισης / μεθόδου. Διαφορετικές προσεγγίσεις και μέθοδοι χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση μελλοντικών πλεονεκτημάτων, καθώς και την αξία των επιχειρήσεων. Η επιλογή τους εξαρτάται από τον σκοπό της συνένωσης, τον ορισμό της αξίας, τον τύπο της επιχείρησης, τη διαθεσιμότητα συγκριτικών δεδομένων, την περίοδο που αποτιμάται, τη φύση και την ιστορία της επιχείρησης, και τις χρηματοοικονομικές και οικονομικές καταστάσεις που επηρεάζουν τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο ανήκει.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σε όρους διεθνούς ανταγωνισμού, οι διεθνείς διαπραγματεύσεις για την επιχειρηματική μετατροπή εταιρειών, είναι άμεσης ωφέλειας, συνεπάγονται τη διεξαγωγή του ελεύθερου εμπορίου, και μπορούν να βοηθήσουν στην αποφυγή ενός ‘εμπορικού πολέμου’, προσπερνώντας τις επιφυλάξεις του διλήμματος του κρατουμένου¹⁰⁰ (στατιστικό υπόδειγμα διαθέσιμων επιλογών της Θεωρίας Παιγνίων). Τα κίνητρα και οφέλη που απορρέουν από τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης είναι πολλαπλά, καθώς η επιχείρηση εισέρχεται σε μια νέα αγορά με πολλαπλά οφέλη για την ανάπτυξή της, έχει μεγαλύτερη πρόσβαση σε πόρους και υποδομές λόγω ανάπτυξής της σε νέα αγορά, αποκτά μέρος του ενεργητικού των ανταγωνιστών της καθώς αποσπά μερίδιο της αγοράς, αλλά και επαναπροσδιορίζει τους όρους ανταγωνισμού, υπάρχει εκμετάλλευση χρηματοδοτικών και άλλων κινήτρων ως νεοεισερχόμενη (από τη χώρα υποδοχής) ή/και ως εξάγουσα διεθνοποιημένη επιχείρηση (από τη χώρα προέλευσης).

Όσον αφορά στο εσωτερικό της περιβάλλον, υπάρχει βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της, καθώς η απόφαση για διεθνοποίηση απαιτεί άριστο βαθμό συντονισμού άυλου / υλικού δυναμικού και κεφαλαίου από την επιχείρηση, καθώς και συνεχή εγρήγορση δια την περαιτέρω βελτίωση των θεμελιωδών της ικανοτήτων¹⁰¹. Από τη στιγμή που έχουμε αποφασίσει να διεθνοποιήσουμε την επιχείρησή μας, έχουμε λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα, έχουμε διαγνώσει πλήρως το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, έχουμε επιλέξει την αγορά – στόχο, και γνωρίζουμε πώς η επιχείρηση θα ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό της νέας αγοράς. Εάν αυτό το εγχείρημα δεν καθίσταται δυνατό να το επιχειρήσουμε μόνοι μας, μια πρόσφορη λύση είναι η σύμπραξη με άλλες επιχειρήσεις. Η συγχώνευση και η εξαγορά αποτελούν τις συμπαγέστερες μορφές συγκέντρωσης των επιχειρήσεων, καθώς μια ή περισσότερες επιχειρήσεις εξαφανίζονται ως αυτοτελή νομικά πρόσωπα, και συνενώνονται με κάποια άλλα ή εμφανίζονται με διαφορετική μορφή. Πλέον, η περιουσία τους μεταβιβάζεται στο νεοϊδρυθέν νομικό πρόσωπο του οποίου αποτελούν μέρος. Με τη συγχώνευση επέρχεται νομική ένωση δυο ή περισσότερων νομικών προσώπων μέσω ίδρυσης ενός νέου νομικού προσώπου, μέσω απορρόφησης των

¹⁰⁰ Krugman Paul –Obstfield Maurice, Διεθνής Οικονομική: Θεωρία και πολιτική, 2002, σελ. 332-333.

¹⁰¹ Κίνητρα, οφέλη και στρατηγικές διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων, Χρήστος Γεωργίου, Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος.

υπολοίπων εταιρειών από μία ή μέσω απορρόφησης της μιας επιχείρησης από μια που κατέχει το σύνολο των μετοχών της. Οι δυο τελευταίοι τύποι Επιχειρηματικών Μετατροπών, ισχύουν και στην περίπτωση της εξαγοράς, ήτοι δια της υπογραφής και ανακοίνωσής του Σχεδίου Συμβάσεως Συγχωνεύσεως (ή Εξαγοράς) δημοσίως, μεταβιβάζονται αυτόματα όλη περιουσία και τα δικαιώματα από τις επιμέρους εταιρείες, στις νεοσυσταθείσες¹⁰².

Παρόμοια αποτελέσματα παράγει και η Διάλυση και Εκκαθάριση Εταιρειών, δηλαδή τη διάλυση των υπαρχουσών εταιρειών, και διανομή της περιουσίας στους μετόχους δια την επανεπένδυσή τους στη νεοσυσταθείσα εταιρεία ή σε μια άλλη ήδη υπάρχουσα. Παρ' όλα αυτά, ο χρόνος και τα έξοδα, κυρίως η φορολογία που συνοδεύει τη Διάλυση και Εκκαθάριση εταιρειών, είναι τελείως ασύμφορα για τους μετόχους ειδικότερα αν στην περιουσία της επιχείρησης περιέχονται ακίνητα, σε σχέση με τη Συγχώνευση ή την Εξαγορά. Ακόμη και νομοθετικά, οι Συγχωνεύσεις και Εξαγορές εννοούνται σε σχέση με άλλες στρατηγικές Επιχειρηματικών Μετατροπών, διότι με μία μόνο πράξη επιτρέπεται η ένωση των περιουσιών τους, και η άμεση μεταβίβαση των δικαιωμάτων τους στο νέο νομικό πρόσωπο¹⁰³.

Ωστόσο μια επιχείρηση, ή πιστωτικό ίδρυμα εν προκειμένω, έχει διάφορους λόγους να εξετάσει πριν προβεί σε Εξαγορά ή Συγχώνευση, όπως το αν ο συγκεκριμένος συνδυασμός πόρων οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας, αν αυξάνει τη ρευστότητά της, αν αυξάνει τη δυναμική της και αν καταργεί τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, αν αυξάνει τη διαφοροποίησή της και αν αποφεύγει τον υπερβάλλον ανταγωνισμό. Άρα σε κάθε περίπτωση, η αύξηση της αξίας της επιχείρησης, της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας της, η απόκτηση τεχνογνωσίας και νέων τεχνολογικών εφαρμογών, καθώς και η καλύτερη αντιμετώπιση φορολογικών παραγόντων, αποτελούν τα κίνητρα για την πραγματοποίηση μιας επιχειρηματικής μετατροπής, είτε αυτή αφορά εξαγορά, είτε αφορά συγχώνευση. Αντιθέτως, οι δυσκολίες ενοποίησης, η ανεπαρκής αξιολόγηση της εταιρίας – στόχου, το

¹⁰² Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, 'Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως', 2001, σελ. 187-188

¹⁰³ Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, 'Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως', 2001, σελ. 188

υπερβολικό χρέος και η διοικητική αλαζονεία, είναι ορισμένοι από τους λόγους για τους οποίους ένα τέτοιο εγχείρημα μπορεί να αποτύχει¹⁰⁴.

Τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις σε συγχωνεύσεις ή εξαγορές, κατανέμονται σε τέσσερις κατηγορίες¹⁰⁵:

α) **Το κίνητρο της ορθολογικής οργάνωσης και επέκτασης των επιχειρήσεων**, σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις προσδοκούν την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε νέες αγορές ή αύξηση του μεριδίου αγοράς στην οποία ήδη δραστηριοποιούνται, τη διαφοροποίησή τους σε επικερδείς κατηγορίες προϊόντων ή καθετοποίηση της αλυσίδας αξίας τους. Επιπλέον με αυτόν τον τρόπο εξαλείφεται μερικώς ο ανταγωνισμός, επικαρπώνονται φορολογικά οφέλη από τη συνένωσή τους, όμως όταν υπάρχει γρήγορη εξάπλωση των επιχειρήσεων μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, υπάρχει ο κίνδυνος έλλειψης επαρκών στελεχών διοίκησης (management) ώστε να διατηρηθεί η ομαλή χρηματοοικονομική θέση των συνασπισμένων επιχειρήσεων.

β) **Το αμυντικό κίνητρο**, βάσει του οποίου η εξαγοράζουσα επιχείρηση προβαίνει πρώτη σε ισχυροποίηση της θέσεώς της στην αγορά, μειώνοντας τις πιθανότητες εξαγοράς της από κάποια άλλη που το είχε σκοπό.

γ) **Το επιθετικό κίνητρο**, σύμφωνα με το οποίο μια επιχείρηση προβαίνει πρώτη σε εξαγορά μιας άλλης επιχείρησης, πριν αυτή καταστεί ανταγωνίστριά της.

δ) **Το κερδοσκοπικό κίνητρο**, βάσει του οποίου μια επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη επιχείρηση, ώστε να αυξήσει την αξία της όταν θα είναι διατεθειμένη να την πουλήσει σε τρίτους.

¹⁰⁴ Katsos George – Lekakis Joseph, “Trends and Causes of Mergers and Acquisitions in Greece”, “Spoudai”, Vol.41, No1, University of Piraeus, 1991, σελ. 26-27.

¹⁰⁵ Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, “Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως”, 2001, σελ. 188-189

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ

Το φαινόμενο της διεθνούς τάσης συγχωνεύσεων και εξαγορών επιχειρήσεων, χρονολογείται περίπου εδώ και ένα αιώνα, και χωρίζεται σε τέσσερις περιόδους εξάρσεως. Η πρώτη περίοδος συγχωνεύσεων και εξαγορών (1898-1902), αφορούσε ομοειδείς επιχειρήσεις (Οριζόντια Συγκέντρωση), και στις περισσότερες περιπτώσεις αποσκοπούσαν στην μονοπώληση της αγοράς. Το δεύτερο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών (1925-1930), αφορούσε πάλι ομοειδείς επιχειρήσεις, οι οποίες όμως δεν οδήγησαν σε μονοπωλιακές συνθήκες ανταγωνισμού την αγορά. Η τρίτη περίοδος συγχωνεύσεων και εξαγορών (1966-1968), είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλων οικονομικών συγκροτημάτων, μέσω διαγώνιων συγχωνεύσεων και εξαγορών, αποτέλεσμα της αυξανόμενης διαφοροποίησης και επέκτασης των επιχειρήσεων σε νέα προϊόντα και νέες αγορές. Το τελευταίο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών έχει αρχίσει από το 1974, και αφορά κυρίως μεγάλες εταιρείες οι οποίες ακολουθώντας το νέο διεθνές φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, διεθνοποιούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες δια την εδραίωσή τους ανά τον κόσμο, και όχι μεμονωμένα στην τοπική – εθνική αγορά. Μετά το 1984 το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και εξαγορών είχε λάβει τεράστιες διαστάσεις με αποτέλεσμα να αποκαλείται “μανία συγχωνεύσεων και εξαγορών” (mergermania)¹⁰⁶.

Οι διακρατικές συγχωνεύσεις και εξαγορές δεν είναι νέο φαινόμενο για την Ευρώπη. Πολλές αμερικανικές εταιρείες διεθνοποιήθηκαν στη Γηραιά Ήπειρο ώστε να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα της ολοκλήρωσης της ενιαίας αγοράς, καθώς και η Μεγάλη Βρετανία έχει επεκταθεί στις ΗΠΑ μέσω εξαγοράς πολλών εταιρειών. Αλλά η διεθνοποίηση δεν άφησε αδιάφορες τις ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες προχώρησαν στη σύσταση μεγάλων βιώσιμων οικονομικών μονάδων, ώστε να συνενώσουν τις δυνάμεις τους έναντι στον αυξανόμενο ανταγωνισμό¹⁰⁷. Η τελευταία δεκαετία χαρακτηρίστηκε από ισχυρές μεταβολές στα κράτη, από άποψη θεσμών,

¹⁰⁶ Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, “Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως”, 2001, σελ. 186-187.

¹⁰⁷ Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, “Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως”, 2001, σελ. 187

πολιτικού συστήματος, αλλά και αλλαγή του εθνικού νομίσιματος σε ένα ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα, κυρίως για τις χώρες εκείνες που προσχώρησαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Από την ελληνική εμπειρία, η ελληνική ανταγωνιστική πολιτική (Antitrust), είχε στην αρχή περιορίσει τις εταιρείες στο να διενεργούν καμία άλλη ανταγωνιστική δραστηριότητα εκτός από εξαγορές και συγχωνεύσεις (Ν.703/1977), υπό την προοπτική της δημιουργίας μεγάλων επιχειρήσεων ικανών να δημιουργούν οικονομίες κλίμακος. Οπότε αντί περιορισμών, υφίστανται πρωτοβουλίες οι οποίες περιέχουν λ.χ. φορολογικές ελαφρύνσεις για την επιχείρηση που δημιουργούταν μετά την επιχειρηματική μετατροπή, παρόμοια τακτική με αυτή που εφαρμοζόταν από το ευρωπαϊκό δίκαιο για τη συγκέντρωση μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων σε μεγάλες, ανταγωνιστικές και αποδοτικές επιχειρήσεις. Παρά αυτή την ευνοϊκή συγκυρία, στην Ελλάδα δε συνέβησαν επιχειρηματικές μετατροπές πριν τα τέλη του 1980, κυρίως λόγω της απουσίας πρωτοβουλίας από τα διοικητικά στελέχη για εκτός της επιχείρησης επενδύσεις¹⁰⁸.

Τα πιστωτικά ιδρύματα, ακολουθώντας την ευρωπαϊκή πορεία της χώρας τους, αναμορφώθηκαν ώστε να συγκλίνουν οι πρακτικές τους με τις κοινά εφαρμοστέες ευρωπαϊκές οδηγίες¹⁰⁹. Ο τραπεζικός κλάδος έχει παρουσιάσει μία σημαντική τάση για εξαγορές και συγχωνεύσεις, τάση που οφείλεται σύμφωνα με την τραπεζική θεωρία σε διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα η βελτιστοποίηση του κόστους, η αυξημένη δύναμη στην αγορά, και η δυνατότητα για μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου¹¹⁰. Η σύγχρονη ελληνική τραπεζική δομή χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ομίλων με θυγατρικές εταιρίες όπως ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, ανώνυμες χρηματιστηριακές εταιρίες, ήτοι επιχειρήσεις του χρηματοοικονομικού τομέα δραστηριότητας. Πλέον, κατόπιν των εξαγορών και συγχωνεύσεων ο χάρτης διαμορφώνεται με τέσσερις βασικούς ομίλους, όπου η συγκέντρωση αυτή γύρω από περιορισμένο πλήθος ομίλων δίνει ενδείξεις ότι δεν

¹⁰⁸ Katsos George – Lekakis Joseph, “Trends and Causes of Mergers and Acquisitions in Greece”, “Spoudai”, Vol.41, No1, University of Piraeus, 1991, σελ. 31.

¹⁰⁹ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, “Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις”, σελ.25, Ιούνιος 2010.

¹¹⁰ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρης, “Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010, σελ. 250

πληρούνται οι προϋποθέσεις του τέλειου ανταγωνισμού στον Ελλαδικό Τραπεζικό Χώρο¹¹¹.

Πέραν των συγχωνεύσεων και εξαγορών που ενδυνάμωσαν τους εναπομείναντες ομίλους, συγκεκριμένοι παράγοντες βοήθησαν την διεθνή επέκταση των ελληνικών τραπεζικών ομίλων. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

1. Η ένταξη στο ενιαίο Ευρωπαϊκό νόμισμα, το ευρώ, ενίσχυσε την επιθετικότητα της πολιτικής των ελληνικών τραπεζών, οι οποίες εμφανίζονταν ισχυρότερες των αντίστοιχων εγχώριων τραπεζών στα Βαλκάνια, λόγω του μειωμένου συναλλαγματικού κινδύνου, ενώ ταυτόχρονα η εδραίωση του δημοκρατικού πολιτεύματος στις εν λόγω χώρες μείωσε και τον πολιτικό κίνδυνο.
2. Με την κατάρρευση της κομμουνιστικής επιρροής, οι χώρες των Βαλκανίων επιδίωξαν την οικονομική σύνδεσή τους με την ανεπτυγμένη Δυτική Ευρώπη εκπληρώνοντας βασικά οικονομικά κριτήρια, ευρείες διαρθρωτικές αλλαγές, δημιουργία συνθηκών οικονομικής σταθερότητας και ανάπτυξης, αποδοχή του ελέγχου και της λογοδοσίας, καθώς και διεύρυνση παραγωγικών δυνατοτήτων¹¹².
3. Οι συνθήκες άνθησης και στον Ελληνικό χώρο αλλά και στις Βαλκανικές χώρες, οδήγησαν σε αύξηση των ορίων πίστωσης στα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις ανοίγοντας επιχειρηματικούς δρόμους για τις Ελληνικές Τράπεζες¹¹³. Δεδομένου ότι η κουλτούρα των Βαλκανικών χωρών δεν είναι αντικρουόμενη στην Ελληνική και αντίστροφα, οι Ελληνικές τράπεζες είχαν την ευκαιρία να διεθνοποιηθούν βάσει του μοντέλου της Uppsala, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες τους στην λιανική τραπεζική, στην αγορά και εκμετάλλευση γης, καθώς και εμπορικών και οικιστικών ζωνών.¹¹⁴
4. Κατά τα πρώτα βήματα επέκτασης, οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες επέλεξαν την ανάπτυξή τους μέσω εξαγορών. Με αυτόν τον τρόπο είχαν άμεση πρόσβαση στα τραπεζικά συστήματα των χωρών-στόχων και για εκμετάλλευση των

¹¹¹ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, *‘Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις’*, σελ.26, Ιούνιος 2010.

¹¹² Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, *‘Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις’*, σελ. 261-262, Ιούνιος 2010.

¹¹³ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, *‘Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα’*, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 250

¹¹⁴ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, *‘Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα’*, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 251

ευκαιριών που προέκυψαν από τη ραγδαία πιστωτική ανάπτυξη¹¹⁵. Πλέον, 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. 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 τραπεζών¹¹⁶.

5. Η μακροοικονομική πρόοδος και οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της ΝΑ Ευρώπης. Τα υψηλότερα εισοδήματα σε μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού, που εξασφαλίζει η οικονομική ανάπτυξη, είναι προφανές ότι δημιουργούν συνθήκες αυξημένης κατανάλωσης και επένδυσης.

6. Υψηλός βαθμός ωρίμανσης της ελληνικής τραπεζικής αγοράς.

Η ελληνική τραπεζική αγορά μετά την υιοθέτηση του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος, εξασφάλισε τη δυνατότητα άντλησης φθηνού χρήματος και υποβοήθησε τη ραγδαία πιστωτική επέκταση.

7. Χαμηλός βαθμός χρηματοοικονομικής διείσδυσης στις βαλκανικές χώρες.

Υπήρχε εύκολη απόσπαση μεριδίου από την υφιστάμενη αγορά και διεύρυνση της αγοράς και επιδίωξη κατάκτησης μεγαλύτερου μεριδίου.

8. Μεγέθυνση τραπεζικών ομίλων¹¹⁷.

Οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες, και ειδικότερα αυτές που κυριάρχησαν στην εγχώρια τραπεζική αγορά, αντιλήφθηκαν ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης βρίσκονται στο εξωτερικό και ειδικότερα στην περιοχή των Βαλκανίων.

9. Άντληση κεφαλαίων από το Χρηματιστήριο.

Οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών και ύστερα από την υιοθέτηση του ενιαίου ευρωπαϊκού νομίσματος, αυξήθηκε η συμμετοχή ξένων επενδυτικών κεφαλαίων, τα οποία ασκούσαν έντονες πιέσεις για επίτευξη υψηλότερων κερδών μέσω της διαρκούς οργανικής ανάπτυξης. Έτσι, οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες με διαδοχικές αυξήσεις κεφαλαίου χρηματοδότησαν την

¹¹⁵ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, *‘‘Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις’’*, σελ. 261, Ιούνιος 2010.

¹¹⁶ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, *‘‘Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα’’*, ΕΣΔΟ 2010, σελ. 252

¹¹⁷ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, *‘‘Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις’’*, σελ. 262-263, Ιούνιος 2010.

εξαγορά πλήθους βαλκανικών τραπεζών, επιτυγχάνοντας υψηλά μερίδια στις τοπικές αγορές και καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης.

10. Εκμετάλλευση υποαξιών και χαμηλού κόστους

Η κατάρρευση της κομμουνιστικής επιρροής συνέπεσε με την αναζήτηση των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων για επέκταση στο εξωτερικό, μόνο που για την εγκαθίδρυσή τους, έπρεπε να επενδύσουν μεγάλα ποσά σε πάγιο εξοπλισμό.

11. Η εγγύτητα προς την περιοχή¹¹⁸.

Πολιτισμική και γεωγραφική εγγύτητα, που υπήρχε ανάκαθεν με τους λαούς της βαλκανικής, και εκτίμηση που τρέφουν οι υπόλοιπες χώρες για τη σημασία και το ρόλο της Ελλάδος στην περιοχή.

Κυριότεροι ανταγωνιστές των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης είναι:

- ☞ Η αυστριακή Erste Bank, κατέχει την 1η θέση στη Ρουμανία και συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 14%.
- ☞ Η αυστριακή Raiffeisen Zentral Bank, 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, κατέχει τη 2η θέση στη Ρουμανία και συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 9%.
- ☞ Ο όμιλος της ιταλικής UniCredito, κατέχει την 1η θέση στη Βουλγαρία, συγκεντρώνει στην περιοχή μερίδιο αγοράς βάσει ενεργητικού 8%.
- ☞ Η Ιταλική Banca Intesa κατέχει τη 2η θέση στη Σερβία.
- ☞ Η ουγγρική OPT Bank, 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, στη ΠΓΔΜ και τη Σερβία η Εθνική Τράπεζα, και στη Ρουμανία η Alpha Bank.

Οι ιδιωτικοποιήσεις στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης βρίσκονται ήδη σε προχωρημένο στάδιο, καθώς τα 2/3 του ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος

¹¹⁸ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 'Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις'', σελ. 263-264, Ιούνιος 2010.

ελέγχεται από τράπεζες του εξωτερικού. Τα υψηλότερα ποσοστά ιδιωτικών τραπεζών καταγράφονται στην Αλβανία, Βουλγαρία, Ρουμανία, ΠΓΔΜ¹¹⁹.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει υποστεί εντυπωσιακές διαφοροποιήσεις όσον αφορά στην εσωτερική λειτουργία του. Επιπλέον, έχει αναπτύξει μια αποτελεσματική δυναμική, ανάλογη των απαιτήσεων της εποχής, με την ανάπτυξη νέων σύγχρονων προϊόντων¹²⁰ και αναβαθμίζοντας την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους, συνάπτοντας στρατηγικές συμμαχίες προς εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, αλλά και με εσωτερικές διαρθρωτικές αλλαγές, όντας στα πλαίσια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, των “συστημάτων διοικητικής πληροφόρησης” (Management Information System – MIS), της SWOT Analysis και της “διοίκησης διά στόχων” (Management By Objectives).

Σε επίπεδο marketing, η διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη διεθνή δραστηριοποίηση περιέλαβε:

1. την τμηματοποίηση της αγοράς,
2. την επιλογή του target group,
3. το positioning,
4. την έρευνα του ανταγωνισμού, και
5. την SWOT ανάλυση.

Σε αντίθεση με τη στρατηγική του κόστους συναλλαγών, και παράλληλα με την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας, αναπτύχθηκαν και συστήματα που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της σχέσης με τον πελάτη (lifetime value) και ονομάζονται Customer Relationship Management (Πελατοκεντρικά Συστήματα Management). Τέλος, οι στρατηγικές προώθησης των πωλήσεων περιέλαβαν την ανανέωση όλων των στοιχείων του μάρκετινγκ, λ.χ. την προσπάθεια διαφοροποίησης στα “προϊόντα” και στη διανομή, την υιοθέτηση νέων μεθόδων συνδυασμένων πωλήσεων, όπως αυτή του Bancassurance κ.ά¹²¹.

¹¹⁹ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, “Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 251-252

¹²⁰ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, “Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 250

¹²¹ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, “Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις”, σελ. 26-27, Ιούνιος 2010.

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

Τέλος, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υιοθέτησε τη διεθνώς αποδεκτή κατηγοριοποίηση της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με την οποία διακρίνεται σε:

- α) αποτελεσματικότητα κλίμακας (scale efficiency),
- β) τεχνική αποτελεσματικότητα (technical efficiency),
- γ) αποτελεσματικότητα φάσματος ή σκοπού (scope efficiency), και\
- δ) επιμεριστική αποτελεσματικότητα (allocative efficiency).

Επιπλέον χρησιμοποιεί παλαιότερες και νέες μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων (ROA, ROE), όπως είναι η λογιστική μέθοδος, η μέθοδος των αποτελεσματικών δεικτών κοστολογικού περιεχομένου και οι νέες μέθοδοι (D.E.A. – Data Envelopment Analysis)¹²².

Η διεθνής παρουσία των ελληνικών τραπεζών

Στα πλαίσια διεθνοποίησης των τραπεζών, τα τελευταία 15 χρόνια περίπου οι μεγαλύτερες τράπεζες του εγχώριου τραπεζικού κλάδου ανέπτυξαν δραστηριότητα στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και της Μεσογείου. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις κινήσεις στρατηγικής που πραγματοποίησε η ΕΤΕ και η Alpha Bank¹²³.

Τράπεζα	Χώρα	Μέθοδος Διεθνοποίησης	Κόστος εξαγοράς	Χρόνος	Ενεργητικό	Χαρτοφυλάκιο δανείων	Καταστήματα	Μερίδιο αγοράς χορηγήσεων	Θέση	Μερίδιο αγοράς καταθέσεων	ROE
ΕΤΕ	Τουρκία	εξαγορά 46% των κοινών κ 100% των ιδρυτικών μετοχών της εγχώριας Tisaz bank εγχώρια οργανική ανάπτυξη	2,7 δις \$	2006	2006-2008 31,1 δις \$	22,3 δις \$	457	7,7%(δάνεια ληκνής)- 10,2%(στεγαστικά)	5		
ΕΤΕ	Βουλγαρία	άνοιγμα πρώτου καταστήματος στη Σόφια εξαγορά 89,9% μετοχών της united bulgarian bank εξαγορά επιπλέον 10% μετοχών της united bulgarian bank		1996 2000 2004	2008 3,96 δις €	2,52 δις €	280	18,30%	2		24%
ΕΤΕ	ΠΓΔΜ	εξαγορά της Stopanska Banka		2000 2006 2003			66			28%	28%
ΕΤΕ	Ρουμανία	εξαγορά πλειοψηφίας μετοχών της Banca Romaneasca κατοχή του 88,86% μετοχών		2008	2,3 δις €		150	4,2%(ληκνής) χρηματοδότηση)- 9%(στεγαστικά)			
ΕΤΕ	Σερβία	ανάπτυξη ιδιόκτητου δικτύου καταστημάτων εξαγορά 99,4% ΜΚ της Υπόδιανaska Banka συνώνευση ιδιόκτητου δικτύου με εξαγορασμένο		2006 2008			204	9,1%(ληκνής)- 11,4%(επιχειρηματική)	5	7,90%	
ΕΤΕ	Κύπρος	Ίδρυση Τράπεζας Αθηνών συνώνευση Τράπεζας Αθηνών με Εθνική διαμόρφωση της τοπικής πύλης ΕΤΕ (Κύπρου)		1910 1953 1994 2008			17				
ΕΤΕ	Νότια Αφρική	Ίδρυση κ κατοχή του 99,67% του ΜΚ της South African Bank of Athens (SABA)		1946			10				
ΕΤΕ	Αλβανία	αυτόνομο κατόστημα, σχεδιάζεται η μετατροπή σε trade finance					30	15%(ληκνής)- 7%(επιχειρηματική)			
ΕΤΕ	Λονδίνο	αυτόνομο κατόστημα		1979			1				
ΕΤΕ	Κάιρο	αυτόνομο κατόστημα		2009	1 δις λίρες Αιγύπτου		10				
Alpha	Ρουμανία	Ίδρυση της Banca Bucuresti SA μετονομασία σε Alpha Bank Romania κατοχή του 99,43% του ΜΚ		1993 2000 2008		4,2 δις €	200	8,20%	5		
Alpha	Βουλγαρία	εξαγορά δικτύου Ιωνικής και Λιακής Τράπεζας - μετονομασία σε Alpha Bank Sophia Branch		2000 2008			120	4%	9		
Alpha	Σερβία	αυτόνομο κατόστημα εξαγορά της JUBanka - μετονομασία σε Alpha Bank Beograd - μετονομασία σε Alpha Bank SRBIA		2002 2005			3				
Alpha	Αλβανία	παραοσία μέσω χρηματοδότησης δημοσίων έργων		2008 1998			162	6,70%			
Alpha	ΠΓΔΜ	εξαγορά της Kreditna Banka AD Skopje - μετονομασία σε Alpha Bank Skopje		2006 2000			42	15%			
Alpha	Κύπρος	εξαγορά της Lombard Natwest Bank - μετονομασία σε Alpha Bank Limited - μετονομασία σε Alpha Bank Cyprus Ltd		2008 2008		4,5 δις €	37		3		
Alpha	Ουκρανία	εξαγορά του 90% της Astra Bank OJSC αύξηση του πασοστού σε 93,33% μέσω ΑΜΚ		2008 2008			24				

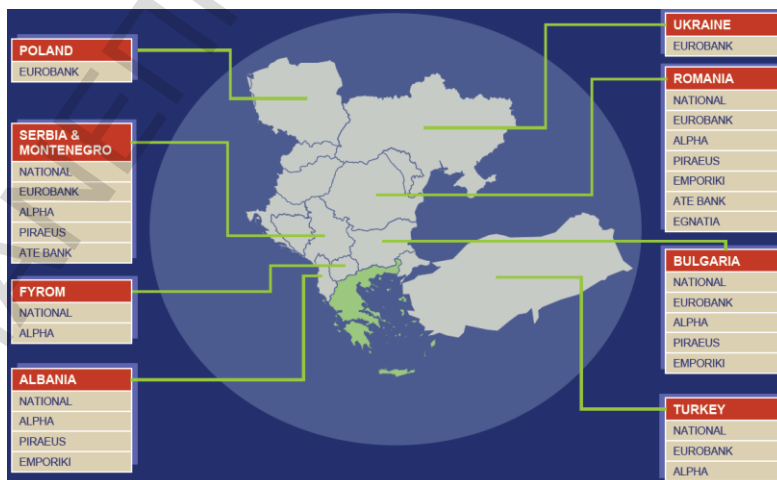
Πίνακας 16: Αναλυτική απεικόνιση δραστηριοποίησης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος και της Alpha Bank

¹²² Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, ‘‘Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις’’, σελ. 28, Ιούνιος 2010.

¹²³ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, ‘‘Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις’’, σελ. 265-270, Ιούνιος 2010.

Οι δυο ελληνικές Τράπεζες, οι οποίες αποτελούν σήμερα δυο εκ των τεσσάρων συστημικών πιστωτικών ιδρυμάτων, αποδεδειγμένα κρατούν μια ισχυρή παρουσία στο χώρο των Βαλκανίων, καθώς τα έτη 2000 – 2008, έκαναν τη μεγαλύτερη και μεθοδικότερη επέκτασή τους στις χώρες αυτές. Η ΕΤΕ σε πιο περιοδικό βαθμό από ότι η Alpha Bank, έχοντας ήδη ένα ισχυρό όνομα (brand name) στην εγχώρια αγορά, εκμεταλλεύτηκε τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που της δόθηκαν στο εξωτερικό, και επεδίωξε τη σταδιακή της διείσδυση στις χώρες των Βαλκανίων. Πάντως, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η ένταξη ορισμένων χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση βοήθησε την διεθνοποίηση των συγκεκριμένων δυο Τραπεζών στα Βαλκάνια, καθώς παρατηρούμε ότι οι περισσότερες συγχωνεύσεις και εξαγορές που διετέλεσαν, έγιναν πριν από την ημερομηνία ένταξής τους. Μετά από αυτή την ημερομηνία, απλώς έγιναν κάποιες κινήσεις σταθεροποίησής τους μέσω αύξησης των ποσοστών συμμετοχής τους στις εν λόγω Τράπεζες. Προφανώς το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η ένταξη των Βαλκανικών χωρών στην ευρωπαϊκή ενιαία αγορά ήρε τα εμπόδια εισόδου για πολλούς πρόθυμους παίκτες, γεγονός το οποίο ανέβασε την αξία πώλησης των ποσοστών τους, καθιστώντας το τίμημα αρκετά ακριβό για τις ελληνικές τράπεζες (βλ. σελ 56, παράγων επέκτασης ελληνικών τραπεζικών ομίλων Νο 4).

Στους παρακάτω πίνακες, παρουσιάζεται η διεθνής δραστηριοποίηση των ελληνικών τραπεζών μέσω θυγατρικών-υποκαταστημάτων, όπως διαμορφώθηκε μέχρι το τέλος του 2008¹²⁴.



Πίνακας 17: Τραπεζική δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια¹²⁵

¹²⁴ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 'Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις', σελ. 264-265, Ιούνιος 2010.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

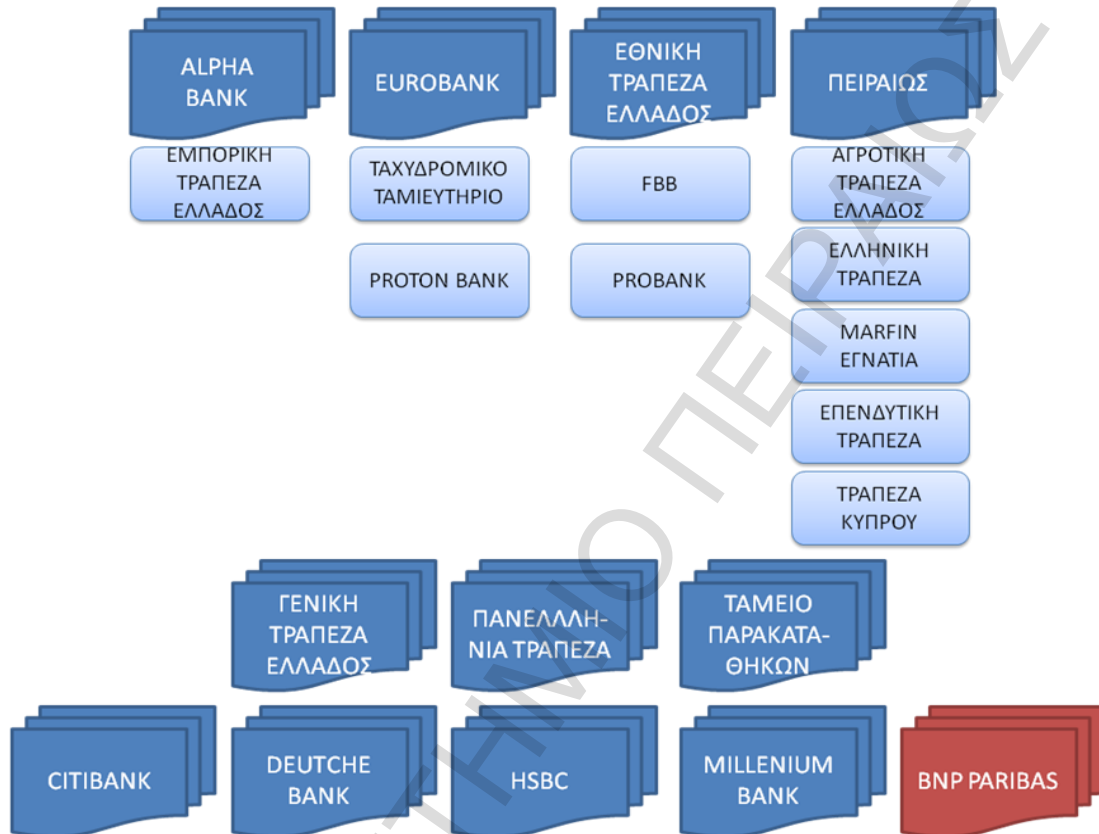
Τράπεζα	Χώρα	Επωνυμία	Καταστήματα -Υποκα- ταστήματα
ΕΘΝΙΚΗ	1. Βουλγαρία	United Bulgarian Bank AD	280
	2. Σερβία	Vojvodjanska Banka S.A.	204
	3.Τουρκία	Finansbank	458
	4. Ρουμανία	Banka Romaneasca SA	150
	5. Κύπρος	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Κύπρου	17
	6. Ν. Αφρική	The South African Bank of Athens Ltd	10
	7. Π.Γ.Δ.Μ.	Stopanska Banka AD-Skopje	66
EFG-EUROBANK ERGASIAS	1. Κύπρος	Eurobank EFG Cyprus	4
	2. Ρουμανία	Banc Post S.A.	310
	3. Βουλγαρία	Eurobank EFG Bulgaria AD (Bulgarian Postbank AD)	248
	4. Ουκρανία	O.J.S.C. Universal Bank	180
	5. Τουρκία	Eurobank Tefken	43
	6. Σερβία	EurobankEFG AD Belgrade	133
	7. Πολωνία	Polbank EFG	325
ΕΜΠΟΡΙΚΗ	1. Αλβανία	Emporiki Bank Albania SA	21
	2. Βουλγαρία	Emporiki Bank Bulgaria EAD	29
	3. Κύπρος	Emporiki Bank Cyprus LTD	12
	4. Ρουμανία	Emporiki Bank Romania SA	35
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1. Η.Π.Α	Marathon Banking Corp.	14
	2. Ρουμανία	Piraeus Bank Romania	110
	3. Αλβανία	Tirana Bank	45
	4. Βουλγαρία	Piraeus Bank Bulgaria	94
	5. Σερβία	Piraeus Bank Belgrade	47
	6. Ουκρανία	Piraeus Bank ICB	85
	7. Αίγυπτος	Piraeus Bank Egypt SAE	57
	8. Κύπρος	Τράπεζα Πειραιώς (Κύπρου)	14
MARFIN EGNATIA	Ρουμανία	EGNATIA Bank (Romania)S.A	19
ALPHA BANK	1. FYROM	Alpha Bank AD Skopje	24
	2. Κύπρος	Alpha Bank Cyprus Ltd	37
	3. Μ. Βρετανία	Alpha Bank London Ltd	2
	4. Ρουμανία	Alpha Bank Romania	200
	5. Μ. Βρετανία	Alpha Bank Jersey Ltd	1
	6. Σερβία	Alpha Bank Srbija AD	162
	7. Βουλγαρία	Alpha Bank – Sofia Branch	120
	8. Αλβανία	Alpha Bank Albania	42
	9. Ουκρανία	Astra Bank OJSC	24
ATE Bank	Ρουμανία	ATE Bank Romania	16

Πηγές: Ελληνική Ένωση Τραπεζών και Τράπεζα της Ελλάδος.

Πίνακας 18: Το δίκτυο καταστημάτων εξωτερικού των ελληνικών τραπεζών

¹²⁵ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, ‘‘Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα’’, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 253 (σημ: μετά το 2009, το κατάστημα της Eurobank στην Πολωνία έκλεισε)

Με την εμφάνιση των οικονομικών προβλημάτων της χώρας, οι τράπεζες και ιδιαίτερα οι ισχυρότερες εξ' αυτών, προέβησαν σε συγχωνεύσεις στρατηγικής προκειμένου να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στα πλαίσια του αυξημένου ανταγωνισμού λόγω της οικονομικής κρίσης. Η κατάσταση στον τραπεζικό κλάδο την παρούσα στιγμή διαμορφώνεται όπως εμφανίζεται στην εικόνα :



Πίνακας 19: Απεικόνιση του αποτελέσματος των συμφωνηθεισών συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ελλάδα

Συγκεκριμένα:

Η Alpha Bank συγχωνεύτηκε με την Εμπορική Τράπεζα δια απορροφήσεως της δεύτερης από την πρώτη,

Η Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, ακολουθώντας αντίστοιχη στρατηγική στα πλαίσια του ανταγωνισμού, απορρόφησε μόνο το υγιές τμήμα της FBB όπως και της Probank,

Οι μετοχές της Proton Bank και του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου εξαγοράστηκαν από την Eurobank με αποτέλεσμα πλέον οι δύο πρώτες να αποτελούν πλέον θυγατρικές της Eurobank, ενώ, τέλος,

Η Πειραιώς εξαγόρασε το υγιές τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας, απορρόφησε την Ελληνική Τράπεζα, την Επενδυτική Τράπεζα και την Τράπεζα Κύπρου (τρεις Κυπριακές τράπεζες των οποίων η απορρόφηση ακολούθησε την κρίση του

Κυπριακού τραπεζικού κλάδου και την περικοπή των καταθέσεων στην Κύπρο) καθώς και απορρόφησε την Marfin Εγνατία Τράπεζα.

Το μεγαλύτερο μέρος των παραπάνω συγχωνεύσεων του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα έχουν συντελεστεί σε λιγότερο από ένα έτος, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι η κρίση είχε και ως αποτέλεσμα μία από τις Τράπεζες, και συγκεκριμένα η BNP Paribas, που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα να πάψει τις εργασίες της στο εσωτερικό της χώρας μας από τις αρχές του 2013.

Επιπλέον, τράπεζες που είχαν κάνει ανοίγματα εκτός συνόρων, όπως αναφέραμε λίγο παραπάνω στην παρούσα ενότητα, όπως για παράδειγμα η Εθνική Τράπεζα, έχει αποσύρει τα κεφάλαια που είχε επενδύσει στα Βαλκάνια, για διάφορους λόγους μεταξύ των οποίων και η αναγκαία ρευστότητα εν μέσω της οικονομικής κρίσης.

Προς απόδειξη της προσφοράς της στρατηγικής επέκτασης δραστηριοτήτων και επενδύσεων των επιχειρήσεων, μπορούμε να παραθέσουμε το πρόβλημα ανεργίας που ανακύπτει με τις προαναφερθείσες συγχωνεύσεις/εξαγορές/απορροφήσεις στον τραπεζικό κλάδο. Είναι προφανές ότι με την επέκταση δραστηριοτήτων που είχε προηγηθεί χρονικά είχαν αναπτυχθεί πλήθος θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα να διατίθεται κεφάλαιο στην αγορά μέσω της μισθοδοσίας αυτών. Σαφώς και αυτό αποδεικνύεται με την αντίστροφη πορεία που ακολουθεί στην παρούσα φάση με τις συγχωνεύσεις τραπεζών να κρίνεται υπεράριθμο το προσωπικό και να απειλείται ή ακόμα και να έχει ήδη απολυθεί ως αποτέλεσμα της μείωσης των προσφερόμενων θέσεων εργασίας. Το γεγονός αυτό, οδηγεί με τη σειρά του σε μείωση της κατανάλωσης από τα νοικοκυριά, και εν γένει μείωση της ρευστότητας στην εθνική αγορά, πόσο μάλλον και στη διεθνή λόγω πτώσης των εξαγωγών.

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο ρυθμός διεθνοποίησης είναι άνισος ανά έτος, ανά χώρα και ανά πιστωτικό ίδρυμα, καθώς δε μεταβάλλεται μόνο η ίδια η επιχείρηση, αλλά και οι υπόλοιπες γύρω της, γεγονός που καθορίζει την ύπαρξη επενδυτικών ευκαιριών. Στην Ελλάδα, μετά το 2004 παρατηρείται πραγματική αύξηση εξαγορών από ξένα πιστωτικά ιδρύματα (κυρίως γαλλικά). Η οικονομική εξυγίανση, η “συγχώνευση” και η “εξαγορά” κυριάρχησαν τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα λόγω της αύξησης της

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Πέρα από τις προσαρμογές που καταγράφονται σε επίπεδο κεφαλαιακής συγκρότησης, επάρκειας και αποδοτικότητας, οι περισσότερες των περιπτώσεων εξυγίανσης, συγχώνευσης ή εξαγοράς, οδήγησαν σε πρόωρες συνταξιοδοτήσεις, προσφορών αποζημιώσεων και εθελούσιων εξόδων με στόχο την άτακτη μείωση του τραπεζοϋπαλληλικού προσωπικού και των λειτουργικών εξόδων των Τραπεζών¹²⁶.

#	Date Announced	Buyer	Buyer Country	Target	Target Country	% Sought	Deal Size (USD mn.)
1.	27-Nov-06 ¹	Alpha Bank	Greece	Alternatifbank	Turkey	47.00%	246.30
2.	12-Oct-06 ¹	EFG Eurobank Ergasias	Greece	Dominet Bank	Poland	100.00%	n/a
3.	29-Sep-06 ¹	EFG Eurobank	Greece	DZI Bank	Bulgaria	74.26%	200.20
4.	11-Sep-06	ATE Bank	Greece	AIK Banka	Serbia	20.00%	n/a
5.	10-Sep-06	National Bank of Greece	Greece	Vojvodjanska Banka	Serbia	99.40%	488.60
6.	18-Jul-06	EFG Eurobank Ergasias	Greece	Universal Bank	Ukraine	99.34%	n/a
7.	23-Jun-06	ATE Bank	Greece	Mindbank	Romania	57.13%	41.07
8.	13-Jun-06	Credit Agricole	France	Emporiki Bank	Greece	63.13%	2.670.10
9.	15-May-06	Dubai Financial Group	Dubai	Marfin Financial Group	Greece	31.50%	486.55
10.	08-May-06 ¹	EFG Eurobank Ergasias	Greece	Tekfenbank	Turkey	70.00%	182.00
11.	03-Apr-06	National Bank of Greece	Greece	Finansbank AS	Turkey	46.00%	2.770.00
12.	23-Mar-06	Marfin Financial Group	Greece	Egnatia Bank SA	Greece	19.49%	136.65
13.	17-Mar-06	EFG Eurobank Ergasias	Greece	National Savings Bank ad	Serbia & Montenegro	37.70%	42.30
14.	02-Feb-06	Marfin Financial Group	Greece	Laiki Bank	United Kingdom	9.98%	110.08
15.	04-Nov-05	Piraeus Bank	Greece	Atlas Banka	Serbia & Montenegro	8.23%	8.98
16.	11-Oct-05	New York Community Bancorp	United States	NBG / Atlantic Bank of New York	Greece	100.00%	400.00
17.	02-Sep-05	Marfin Financial Group	Greece	Egnatia Bank SA	Greece	10.07%	37.32
18.	25-Aug-05	EFG Eurobank Ergasias	Greece	National Savings Bank ad	Serbia	52.50%	50.88
19.	10-Aug-05	Alpha Bank	Greece	Jubanka AD	Serbia & Montenegro	11.36%	23.69
20.	18-Feb-05	Piraeus Bank	Greece	Atlas Banka	Serbia & Montenegro	80.00%	31.29
21.	25-Jan-05	Piraeus Bank	Greece	Eurobank AD	Bulgaria	99.70%	65.77
22.	25-Jan-05	Banco Comercial Português	Portugal	Novabank	Greece	50.00%	448.54
23.	12-Jan-05	Canadian Western Bank	Canada	National Bank of Greece (Canada)	Greece	100.00%	18.36
24.	31-Aug-04	Alpha Bank	Greece	Jubanka AD	Serbia & Montenegro	88.64%	183.00
25.	31-Mar-04	Societe Generale	France	Geniki	Greece	49.90%	105.44
26.	29-Feb-04	Societe Generale	France	Geniki	Greece	22.34%	44.72
27.	14-Jan-04	Societe Generale	France	Geniki	Greece	22.34%	48.02

Πίνακας 18: Εξαγορές και συγχωνεύσεις με έδρα την Ελλάδα κατά τα έτη 2004-2006¹²⁷

Ξένη Τράπεζα	Χώρα	Εξαγοραζούσα Ελληνική Τράπεζα	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
Credit Agricole	Γαλλία	Εμπορική	63,13
Dubai Financeial Group	Ντουμπάι	Marfin Financial Group	31.50
NewYork Community Bancorp	ΗΠΑ	NBG/Atlantic Bank Of New York	100.00
Canadian Western Bank	Καναδάς	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Καναδάς)	100,00
Societe Generale	Γαλλία	Γενική	94,58

Πίνακας 19: Εξαγορές και συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών απο ξένες, την περίοδο 2004-2006

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι σπουδαιότερες εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν στον ελληνικό χώρο τα τελευταία 16 χρόνια. Η δεκαετία του

¹²⁶ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, "Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις", σελ. 31, Ιούνιος 2010.

¹²⁷ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρης, "Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα", ΕΣΔΟ 2010,σελ. 261

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

1990 χαρακτηρίστηκε σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιωτικοποιήσεις και εξαγορές τραπεζικών ιδρυμάτων, των οποίων ο έλεγχος ανήκε άμεσα ή έμμεσα στο κράτος (λ.χ. της Τράπεζας Μακεδονίας Θράκης και της ΕΤΒΑ από την ιδιωτικοποιημένη το 1991 Τράπεζα Πειραιώς ή της Ιονικής Τράπεζας στην Alpha Bank), ενώ ιδιαίτερης σημασίας είναι η εξαγορά της ιδιωτικής Τράπεζας Εργασίας από την EFG Eurobank το 1999¹²⁸.

#	Year	Target	Buyer	Deal Size (€ mn.)	Price to Book Value	Price to PBT*
1	2006	Emporiki Bank	Credit Agricole	2,089.9	2.87	19.50
2	2006	Marfin Financial Group	Dubai Financial Group	401.6	2.03	30.24
3	2006	Egnatia	Marfin Financial Group	113.4	2.40	21.49
4	2005	Novabank	Millenium BCP Group	330.0	4.44	(19.55)
5	2005	Egnatia	Marfin Financial Group	30.6	1.42	13.85
6	2005	Panellinia	DZ Bank	8.5	2.81	65.53
7	2004	Geniki	Societe Generale	125.1	1.14	25.82
8	2002	ΕΤΒΑ	Piraeus	510.1	0.77	20.99
9	2002	Attica	Postal Savings	40.4	2.48	16.77
10	1999	Ergasias	Eurobank	1,821.7	15.93	27.55
11	1999	Ioniki	Alpha	798.2	5.59	42.24
12	1999	Doriki	Telesis	41.1	4.05	23.08
13	1999	Ergasias	Deutsche Bank	19.7	0.95	1.76
14	1998	Xiosbank	Piraeus	243.8	15.15	51.52
15	1998	Bank of Crete	Eurobank	218.6	1.79	n/a
16	1998	Macedonian – Thrace Bank	Piraeus	80.0	3.54	n/a
17	1998	Geniki	Interamerican	51.7	3.66	34.94
18	1998	Bank of Central Greece	Egnatia	49.4	2.41	n/a
19	1998	Bank of Athens	Eurobank	26.2	3.01	n/a
20	1997	Attica	TSMEDE	27.6	2.31	107.08
21	1996	Interbank	Eurobank	47.0	1.78	n/a
22	1993	Bank of Athens	Hanwa First Investment Co.	14.2	1.21	n/a
23	1991	Piraeus	Privatisation	8.8	2.01	n/a

Πίνακας 20: Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα τα τελευταία 16 χρόνια

Ελληνική Τράπεζα	Εξαγοραζούσα Ξένη Τράπεζα	Χώρα	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
Εθνική	Vojvodjanska Banka	Σερβία	100,00
	Finansbank	Τουρκία	46,00
	Banca Romaneasca	Ρουμανία	98,88
	United Bulgarian Bank	Βουλγαρία	99,91
Eurobank	Dominet Bank	Πολωνία	100,00
	DZI Bank	Βουλγαρία	74,26
	Universal Bank	Ουκρανία	99,34
	Tekfenbank	Τουρκία	70,00
	National Savings Bank	Σερβία	100,00
	Bancpost	Ρουμανία	78,00
Alpha	Postbanka	Βουλγαρία	100,00
	Alternatifbank	Τουρκία	47,00
	Jubanka	Σερβία	99,99
Πειραιώς	Atlas Banka	Σερβία	100,00
	Eurobank	Βουλγαρία	99,85
	Egyptian Commercial Bank	Αίγυπτος	93,47
ΑΤΕbank	AIK Banka	Σερβία	20,00
	Midbank	Ρουμανία	74,00

Πίνακας 21: Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην περιοχή των Βαλκανίων (2002-2006)¹²⁹

¹²⁸ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρης, “Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 261

¹²⁹ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρης, “Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 262

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

Αγοραστής Ελληνική Τράπεζα	Συγχωνευθείσα Ελληνικά Τράπεζα
MARFIN Popular Bank	Marfin Bank, Εγνατία Τράπεζα, Λαϊκή Τράπεζα (Ελλάς)
MARFIN Bank	10% της Εγνατίας Τράπεζας
Εμπορική Τράπεζα	Τράπεζα Επενδύσεων
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	ΕΤΕΒΑ
EFG Eurobank	Unit Bank
Τράπεζα Πειραιώς	ΕΤΒΑ
EFG Eurobank	Telesis, Τράπεζα Επενδύσεων
Credit Agricole	6,7% της Εμπορικής Τράπεζας Ελλάδος
BCB	50% της NOVA Bank
Alpha Τράπεζα Πιστεως	Ιονική Τράπεζα
EFG Eurobank	Τράπεζα Εργασίας
Deutsche Bank	10% της EFG Eurobank
Τράπεζα Πειραιώς	National Westminster Bank
Telesis AXE	Δωρική Τράπεζα
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος
EFG Eurobank	Τράπεζα Κρήτης
EFG Eurobank	Τράπεζα Αθηνών
Τράπεζα Πειραιώς	Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης
Τράπεζα Πειραιώς	Xios Bank
Τράπεζα Πειραιώς	Credit Lyonnais
Εγνατία Τράπεζα	Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος
Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος	Εθνική Στεγαστική Τράπεζα
Τράπεζα Πειραιώς	Ελληνικό δίκτυο Chase Manhattan
EFG Eurobank	Interbank

Πίνακας 22: Εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ ελληνικών τραπεζών (1997-2007)¹³⁰

Το παράδειγμα της εξαγοράς της Εμπορικής Τράπεζας από την Credit Agricole το 2006, η μεγαλύτερη εξαγορά ελληνικού πιστωτικού ιδρύματος από άλλο διεθνές, υποδηλώνει το ενδιαφέρον των ξένων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την αναπτυσσόμενη ελληνική αγορά. Η επέκταση αυτή των τραπεζών αναμένεται να αποτελέσει σημαντική πηγή κερδοφορίας στο μέλλον, καθώς οι οικονομίες των χωρών αυτών σταδιακά αποκτούν δυναμική σύγκλιση προς τις αντίστοιχες της Δυτικής Ευρώπης, γι' αυτό κι έχουν επενδύσει στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης ποσά που ξεπερνούν τα 6 δισ. ευρώ, και λειτουργούν περίπου 1.900 καταστήματα (περίπου το 1/3 του συνολικού αριθμού των καταστημάτων τους)¹³¹.

Σε σύνολο 40 διασυνοριακών εξαγορών, που έγιναν την προηγούμενη τετραετία σε Τουρκία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Ρουμανία και Σκόπια, οι 13 πραγματοποιήθηκαν από ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κυρίως από την Εθνική, τη Eurobank, την Πειραιώς και την Alpha Bank. Ήδη μέσα σε μια τετραετία

¹³⁰ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, "Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα", ΕΣΔΟ 2010,σελ. 263-264

¹³¹ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, "Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα", ΕΣΔΟ 2010,σελ. 264

δυναμικής ανάπτυξης οι ελληνικές τράπεζες έχουν αποσπάσει σημαντικά μερίδια αγοράς στις χώρες όπου έχουν αναπτυχθεί, ενώ στόχος είναι σε δυο-τρία χρόνια οι χώρες αυτές να “παράγουν” το 20-30% των εσόδων του κλάδου και περίπου το 10-15% της κερδοφορίας τους¹³².

Άλλα σημαντικά γεγονότα

1. 2002: Εξαγορά της ABN AMRO από την Aspis Bank, που είχε αποτέλεσμα την αύξηση του δικτύου της δεύτερης από 24 σε 41 καταστήματα, αυξάνοντας έτσι το μερίδιο αγοράς της στο 1,5%, χωρίς όμως να δημιουργηθεί μια τράπεζα με ικανό μέγεθος ώστε να αποτελέσει ένα νέο παίκτη στην ελληνική τραπεζική αγορά.
2. 2005: Η εξαγορά της Τράπεζας Nova Bank από την Banco Commercial Portuguese SA, η οποία μετονόμασε τη Nova Bank σε Millennium Bank¹³³.
3. 9 Αυγούστου 2006: η Γαλλική Credit Agricole κέρδισε τον έλεγχο της Εμπορικής Τράπεζας έναντι της Τράπεζας Κύπρου, μαζί με μια αυξημένη προσφορά μετρητών και μια επιθετική τιμολογιακή στρατηγική.
4. Σεπτέμβριος 2006: Εξαγορά της βουλγαρικής DZI Bank έναντι \$200,2 εκατ., ήτοι 6,8 φορές πάνω τη λογιστική της αξία, και της σέρβικης National Savings Bank με τίμημα 6 φορές τη λογιστική της αξία.
5. 20 Σεπτεμβρίου 2006 η κυπριακή Λαϊκή πραγματοποίησε δημόσια προσφορά για το 100% της Marfin Financial Services και της Εγνατίας Τράπεζας για μια τριπλή συγχώνευση. Ο έλεγχος νέας ύπαρξης (αναμενόταν να ονομαστή “Marfin Popular Bank”) θα ήταν στα χέρια των μετόχων της Marfin κυρίως μετόχων του Dubai, θα κατείχε την 6η θέση μεταξύ των Ελληνικών Τραπεζών και μπορούσε να είχε καταστεί σημαντικός παίκτης με πληθώρα κεφαλαιακών πόρων¹³⁴.
6. 2007: Η εξαγορά του 50% της First Business Bank από την Aspis Bank¹³⁵.

¹³² Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρης, “Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 265

¹³³ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, “Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις”, σελ. 35, Ιούνιος 2010.

¹³⁴ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρης, “Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 263, 265.

¹³⁵ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, “Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις”, σελ. 35, Ιούνιος 2010.

Η περίπτωση της συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας με την Alpha Bank¹³⁶

Σημαντικός σταθμός στις εξαγορές και συγχωνεύσεις ήταν όταν τον Οκτώβριο του 2001 ανακοινώθηκε η συγχώνευση της Εθνικής και της Alpha, που ήταν ήδη οι δύο μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες της χώρας. Η συμφωνία αυτή θα δημιουργούσε έναν τραπεζικό οργανισμό που θα είχε συνολικό ενεργητικό περίπου 80 δισεκ. ευρώ και θα αποτελούσε έτσι την 23η σε μέγεθος ευρωπαϊκή τράπεζα, συγκεντρώνοντας το 40% των καταθέσεων της εγχώριας αγοράς. Η συγχώνευση απέτυχε, κυρίως λόγω των προβλημάτων που προκάλεσαν τα ανώτατα στελέχη τους σχετικά με την κατανομή εξουσιών και αρμοδιοτήτων.

Συνολικά στην Ελλάδα οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις έγιναν τη διετία 1998-99. Η αξία τους το 1998 ήταν περίπου το 33% του συνολικού ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος, ενώ το 1999 περίπου το 9%. Οι ελληνικές τράπεζες δεν πραγματοποίησαν πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις στη ζώνη του ευρώ, αλλά περισσότερο σε τρίτες χώρες, κυρίως βαλκανικές.

Οι προσδοκίες που καλλιεργούνται στη χρηματιστηριακή αγορά είναι ότι η επένδυση των ελληνικών τραπεζών στην Ανατολική Ευρώπη θα αποτελέσει και το ισχυρό διαπραγματευτικό χαρτί τους εφόσον ανοίξει ένας κύκλος συγκέντρωσης του κλάδου με εξαγορές και συγχωνεύσεις, όπου αυτή τη φορά στόχο θα αποτελέσουν οι εγχώριες τράπεζες, και αγοραστές μεγαλύτερου μεγέθους¹³⁷.

**Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ
ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ
ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

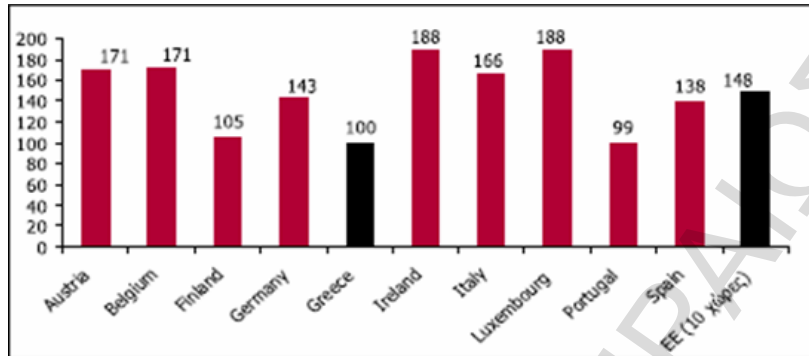
Όπως φαίνεται στο παρακάτω ραβδόγραμμα, η Ελλάδα μαζί με την Πορτογαλία εμφανίζουν χαμηλότερο κόστος ανά εργαζόμενο στον τραπεζικό κλάδο συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες-μέλη της Ε.Ε. το 2004 (ακόμα δεν είχαν προσαρτηθεί οι χώρες των Βαλκανίων). Ως συνέπεια αυτού, οι Ελληνικές τράπεζες φαίνεται να έχουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους, γεγονός που τους δίνει το συγκριτικό πλεονέκτημα

¹³⁶ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 'Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις', σελ. 35-36, Ιούνιος 2010.

¹³⁷ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, 'Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα', ΕΣΔΟ 2010, σελ. 265

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

την συγκεκριμένη χρονική στιγμή να επεκταθούν προς τις Βαλκανικές χώρες – οι οποίες στο άμεσο μέλλον έγιναν και κράτη – μέλη της Ε.Ε.. Σε αυτή τη κατεύθυνση κινήθηκαν πράγματι οι Ελληνικές τράπεζες και προχώρησαν σε στρατηγικές διεθνοποίησης – εκμεταλλευόμενες αυτό το συγκριτικό τους πλεονέκτημα.



Πηγή: Bank Profitability: Financial Statements of Banks, 2004 Edition, OECD.

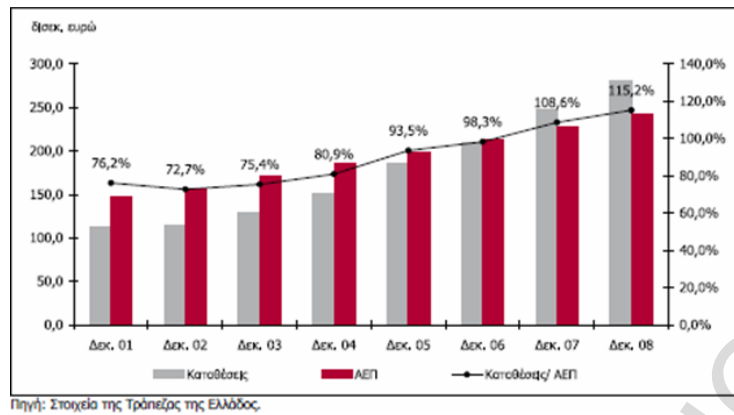
Διάγραμμα 1: Κόστος μισθοδοσίας ανά εργαζόμενο στον κλάδο των τραπεζών σε χώρες της ΕΕ (Ελλάδα = 100)

Η πορεία των καταθέσεων και των γeros ως ποσοστό επί του ΑΕΠ, φαίνεται εμφανώς ότι μετά το 2005 έχει σταθερά αυξητική πορεία μέχρι και το 2008 όπου φτάνει το 115,3%.

	Δεκ. 01	Δεκ. 02	Δεκ. 03	Δεκ. 04	Δεκ. 05	Δεκ. 06	Δεκ. 07	Δεκ. 08
Σύνολο καταθέσεων και γeros:	135,7	133,8	140,0	159,9	187,6	211,1	248,5	280,2
Γeros	24,2	20,0	10,8	9,5	2,7	1,6	0,7	0,4
Καταθέσεις	111,5	113,9	129,3	150,4	184,9	209,5	247,8	279,8
ΑΕΠ	146,4	156,6	171,4	185,9	197,6	213,2	228,2	242,9
Σύνολο καταθέσεων και γeros/ ΑΕΠ	92,7%	85,5%	81,7%	86,0%	94,9%	99,0%	108,9%	115,3%
Καταθέσεις/ ΑΕΠ	76,2%	72,7%	75,4%	80,9%	93,5%	98,3%	108,6%	115,2%

Πηγή: Στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος.

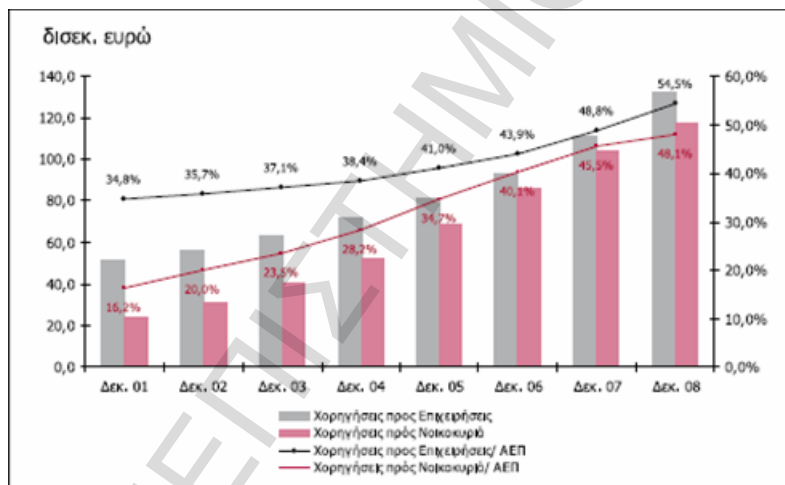
Πίνακας 20: Διαχρονική εξέλιξη των καταθέσεων (υπόλοιπα 31/12) ως ποσοστό του ΑΕΠ (ποσά σε δισεκατομμύρια ευρώ και ποσοστά % του ΑΕΠ)



Πηγή: Στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος.

Διάγραμμα 2: Διαχρονική εξέλιξη των καταθέσεων (υπόλοιπα 31/12 σε δισεκατομμύρια ευρώ και ως ποσοστά % του ΑΕΠ)

Το παραπάνω γεγονός θα ήταν επίφοβο για την Ελλάδα, από την άποψη ότι το να υπερβαίνουν οι υποχρεώσεις των τραπεζών που απορρέουν από τις καταθέσεις το ΑΕΠ της Ελλάδας, θα σήμαινε ότι στο ενδεχόμενο που οι καταθέτες ζητούσαν όλοι μαζί τα χρήματά τους, η Ελλάδα δεν θα μπορούσε να καλύψει αυτή την υποχρέωση των τραπεζών.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Τράπεζας της Ελλάδος.

Διάγραμμα 3: Διαχρονική εξέλιξη της χρηματοδότησης (δάνεια και χρεόγραφα) της γενικής κυβέρνησης, των επιχειρήσεων (εκτός ΝΧΙ) και των νοικοκυριών από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα (υπόλοιπα 31/12 σε δισεκατομμύρια ευρώ και ως ποσοστά % του ΑΕΠ)

Παρά ταύτα, αντίποδας στη προαναφερθείσα σκέψη έρχεται η αυξητική πορεία των χρηματοδοτήσεων, οι οποίες, ομοίως με τις καταθέσεις, ακολουθούν ανοδική πορεία από το 2005 και μετά, μέχρι και το 2008 που φτάνουν στο 115,6% του ΑΕΠ, αποδεικνύοντας ότι οι τράπεζες είναι σε θέση να καλύψουν τις κεφαλαιακές τους ανάγκες.

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ**

	Δεκ. 01	Δεκ. 02	Δεκ. 03	Δεκ. 04	Δεκ. 05	Δεκ. 06	Δεκ. 07	Δεκ. 08
Σύνολο χρηματοδοτήσεων	120,5	132,4	140,8	158,2	187,6	214,8	246,5	281,0
Χρηματοδοτήσεις προς τη γενική κυβέρνηση	45,9	45,2	37,0	34,5	38,0	35,7	31,5	31,6
Χρηματοδοτήσεις προς επιχειρήσεις και νοικοκυριά:								
Χρηματοδοτήσεις προς επιχειρήσεις	50,9	55,8	63,6	71,4	81,0	93,6	111,3	132,5
Χρηματοδοτήσεις προς νοικοκυριά	23,7	31,3	40,2	52,3	68,6	85,6	103,8	116,9
ΑΕΠ	146,4	156,6	171,4	185,9	197,6	213,2	228,2	242,9
Σύνολο χρηματοδοτήσεων/ΑΕΠ	82,3%	84,5%	82,1%	85,1%	94,9%	100,8%	108,0%	115,6%
Χρηματοδοτήσεις προς τη γενική κυβέρνηση/ΑΕΠ	31,3%	28,9%	21,6%	18,5%	19,2%	16,7%	13,8%	13,0%
Χρηματοδοτήσεις προς επιχειρήσεις και νοικοκυριά/ΑΕΠ	50,9%	55,7%	60,6%	66,6%	75,7%	84,0%	94,3%	102,6%
Χρηματοδοτήσεις προς επιχειρήσεις/ΑΕΠ	34,8%	35,7%	37,1%	38,4%	41,0%	43,9%	48,8%	54,5%
Χρηματοδοτήσεις προς νοικοκυριά/ΑΕΠ	16,2%	20,0%	23,5%	28,2%	34,7%	40,1%	45,5%	48,1%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της Τράπεζας της Ελλάδος.

Πίνακας 21: Διαχρονική εξέλιξη της χρηματοδότησης (δάνεια και χρεόγραφα) της γενικής κυβέρνησης, των επιχειρήσεων (εκτός NXI) και των νοικοκυριών από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα (υπόλοιπα 31/12 σε δισεκατομμύρια ευρώ και ως ποσοστά % του ΑΕΠ)

Μεταξύ των Ελληνικών τραπεζών που διεθνοποιήθηκαν, και παρατηρώντας βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες μετά την επέκταση της δραστηριότητάς τους σε άλλες χώρες και συγκεκριμένα το 2006, αξίζει να σημειώσουμε τα εξής:

- Η Alpha παρουσιάζει Ίδια Κεφάλαια ίσια με το 4,7% του Ενεργητικού της, επομένως τα επενδεδυμένα Ίδια Κεφάλαια φαίνεται να έχουν ως αποτέλεσμα υψηλές επενδύσεις, είτε αυτές είναι πιο μακροπρόθεσμου χαρακτήρα (όπως συμμετοχές) είτε πιο βραχυχρόνιου χαρακτήρα (όπως δάνεια).
- Οι δανειακές απαιτήσεις της Eurobank υπερβαίνουν κατά 40,2% τις υποχρεώσεις από καταθέσεις, αποδεικνύοντας επάρκεια για την συγκεκριμένη τράπεζα, και
- παρατηρώντας τα Κέρδη επί των Ιδίων Κεφαλαίων, αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό 32,4% της Τράπεζας Πειραιώς, γεγονός που δείχνει μεγάλο ποσοστό κερδοφορίας συγκριτικά με τα επενδεδυμένα Ίδια Κεφάλαια.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

#	Bank Name	Equity / Assets (%) 30.09.2006	Loans / Deposits (%) 30.09.2006	Return on Average Assets (after tax) ROAA* (%)	Return on Average Equity (after tax) ROAE* (%)
1.	NATIONAL	8.7%	77.6%	1.6%	22.3%
2.	EUROBANK	5.3%	140.2%	1.4%	24.7%
3.	ALPHA	4.7%	132.8%	1.4%	28.3%
4.	PIRAEUS	5.0%	128.2%	1.7%	32.4%
5.	EMPORIKI	5.1%	107.2%	0.6%	11.3%
6.	ATE BANK	5.7%	67.3%	0.7%	12.8%
7.	POSTAL SAVINGS	6.5%	43.0%	1.0%	14.2%
8.	MARFIN	12.7%	87.4%	3.0%	16.3%
9.	GENIKI	4.4%	112.5%	(1.3%)	(25.5%)
10.	EGNATIA	7.2%	96.2%	0.5%	6.9%
11.	ATTICA	5.3%	91.3%	0.1%	1.5%
12.	ASPIS	5.5%	101.5%	0.5%	8.8%
13.	PROTON	24.6%	83.8%	3.9%	12.3%
14.	BANK OF CYRPUS	6.3%	68.9%	1.3%	21.2%
15.	CYPRUS POPULAR BANK	5.5%	69.6%	1.1%	20.6%

Source: Published & Consolidated Financial Statements under IFRS. BANK OF CYPRUS & CYPRUS POPULAR BANK's Published & Consolidated Financial Statements under IFRS in €.

Notes: Loans are net of provisions. Deposits include all liabilities due to customers. No adjustments to the equity of the banks made on the basis of notes to the financial statements and auditors' qualifications.

* ROAA and ROAE have been calculated on annual basis.

Πίνακας 22: Αποτελέσματα δεικτών ROAA και ROAE από τις εξαγορές – συγχωνεύσεις¹³⁸

¹³⁸ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, ‘‘Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα’’, ΕΣΔΟ 2010,σελ. 267

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Είναι σαφές, ότι η σύγχρονη ζωή διέπεται από τους όρους του ισχύοντος καπιταλιστικού συστήματος. Οι συνεχείς χρηματοροές αποτελούν στοιχείο ανάπτυξης, ενώ η διεθνής κινητικότητα προσώπων, αγαθών και υπηρεσιών μέσω του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, έχει αποτελέσει την αφορμή για τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας. Με τη σειρά τους οι τράπεζες, ως κύριοι υπόλογοι των παγκόσμιων χρηματοροών συμβάλλουν αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία των χωρών όπου δραστηριοποιούνται, ενώ θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομικής οργάνωσής του. Η παρουσία ξένων τραπεζών σε μια χώρα (είτε δικές μας στην αλλοδαπή, είτε ξένες τράπεζες στην Ελλάδα) βοηθά στην κατάργηση των ολιγοπωλιακών συνθηκών του κλάδου και τη βελτίωση των συνθηκών ανταγωνισμού, τη διαμόρφωση νέας επιτοκιακής πολιτικής, την υιοθέτηση εξελιγμένων λογιστικών προτύπων, μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου, συστημάτων πληρωμών, διακανονισμού και διαχείρισης κινδύνου λόγω αύξησης της τεχνογνωσίας, τη βελτίωση της ποιότητας του συντελεστή 'ανθρώπινο κεφάλαιο' μέσω της μετακίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού και της κατάρτισής του, ενώ υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών των τραπεζών, με συγκράτηση του κόστους των συναλλαγών σε επίπεδο επιτοκίων και προμηθειών¹³⁹.

Από το κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών που τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα συνετέλεσαν τα τελευταία 20 χρόνια, είναι προφανής η εξωστρέφεια του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, ο οποίος αναγνωρίζοντας τις ευκαιρίες για αύξηση των κερδών του μέσω Άμεσων Ξένων Επενδύσεων, επενδύοντας ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια και εγκαταστάσεις, έκανε μια στρατηγική κίνηση μέσω της οποίας πλέον κατέχει ηγετική θέση στην εγγύς αγορά των Βαλκανίων. Πολλές από τις τράπεζες αυτές αποτελούν σήμερα βασικό τροφοδότη της ανάπτυξης των μητρικών ελληνικών τραπεζών, καθώς οι αποδόσεις τους λόγω του αυξανόμενου ρυθμού κατανάλωσης των αγορών της Βαλκανικής έχουν θετικό πρόσημο. Ας μην ξεχνάμε πως σημαντικό ρόλο για την απόφαση των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων να επενδύσουν στο

¹³⁹ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 'Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις', Ιούνιος 2010.

εξωτερικό, και ιδιαίτερα στην περιοχή των Βαλκανίων, αποτέλεσε η πρότερη εξαγωγική δραστηριότητα ή/και μεταφορά εξ' ολοκλήρου των ελληνικών (εμπορικών-μεταποιητικών) επιχειρήσεων από τις αρχές της δεκαετίας του '90. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν επωφεληθεί σημαντικά από τις εντός και εκτός εθνικών συνόρων συγχωνεύσεις και εξαγορές σε επίπεδο καταθέσεων και χαρτοφυλακίου δανείων τους, ιδιαίτερα μετά την είσοδο των βαλκανικών χωρών στην Ευρωπαϊκή κοινή αγορά και το κοινό νόμισμα.

Η άμεση δραστηριοποίηση των τραπεζών, όσον αφορά την αντιμετώπιση της πρόσφατης χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2007, και η σύσταση του Συμφώνου της Βασιλείας III στη Σεούλ στις 16 Δεκεμβρίου 2010¹⁴⁰ από τη Basel Committee on Banking Supervision για τη θωράκιση των πιστωτικών ιδρυμάτων σε παρόμοια φαινόμενα έλλειψης ρευστότητας και κεφαλαιακής επάρκειας, αλλά και στην προαγωγή της διαφάνειας των στοιχείων που κατέχουν και αποδίδουν¹⁴¹ αποδεικνύουν τη δυναμική και ανταγωνιστικότητα του τραπεζικού κλάδου. Πλέον, έχουν τεθεί αυστηρά κριτήρια στη δραστηριοποίηση των τραπεζών, ώστε να μη διαπιστώνονται αποκλίσεις, αλλά αντιθέτως να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς τους, ελέγχοντας τις μηνιαίες εισροές και εκροές τους μέσω των stress tests (να υπάρχει δηλαδή ισορροπία μεταξύ καταθέσεων και δανείων) και βελτίωσης των σχέσεών τους με τους πελάτες τους επί των παραδοσιακών τραπεζικών υπηρεσιών¹⁴².

‘Είναι σίγουρο πάντως ότι οι εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο δε θα σταματήσουν, αν και ο ρυθμός τους είναι πιθανό να περιοριστεί δεδομένης και της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Σε μερικά χρόνια, ο τραπεζικός χάρτης των Βαλκανίων θα περιλαμβάνει έναν πολύ μικρότερο αριθμό τραπεζών, οι οποίες όμως θα είναι σημαντικά μεγαλύτερου μεγέθους. Οι ελληνικές τράπεζες θα χρειαστεί να προβούν σε αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής τους δομής και σε επανεξέταση της στρατηγικής τους, με αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και φάσματος και μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Στόχος είναι η απόκτηση ισχυρής κεφαλαιακής

¹⁴⁰ <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>

¹⁴¹ <http://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1162>

¹⁴² <http://vimeo.com/59895335>

διάρθρωσης, τα μεγάλα δίκτυα, η ικανότητα προσφοράς πακέτων προϊόντων σε ελκυστικές τιμές¹⁴³.

Από την πλευρά της η ελληνική τραπεζική θα πρέπει να εντείνει τη διεθνή προβολή των ελληνικών (χρηματοοικονομικών / χρηματιστηριακών, κ.ά.) προϊόντων, να ασκεί αποτελεσματικότερη οικονομική διπλωματία η οποία θα της επιτρέψει να συνάπτει συμφωνίες ταχύτερα και με πιο ευνοϊκούς όρους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και να παρέχει πιο αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με τις ξένες αγορές και τη δυνατότητα επενδύσεων σε αυτές. Επιπλέον, μπορεί να ισχυροποιήσει ακόμη περισσότερο τις σχέσεις της με τις βαλκανικές χώρες, αλλά και με όποια άλλη χώρα η οποία αποτελεί για τα πιστωτικά ιδρύματα αγορά – στόχο, ενώ τέλος, να βελτιώσει το ήδη υφιστάμενο πλέγμα κινήτρων¹⁴⁴ ως προς το εσωτερικό της (κίνητρα απόδοσης και αφοσίωσης για τους εργαζομένους) και ως προς το εξωτερικό της (κίνητρα επένδυσης για τους υποψήφιους μετόχους - συναλλασομένους, κίνητρα επένδυσης και αξιοπιστίας δια την προσέλκυση και άλλων ξένων επενδύσεων στη χώρα μας).

Η στρατηγική των τραπεζών για συγχωνεύσεις και εξαγορές υπήρξε έως τώρα εύστοχη, αποτελεσματική και επικερδής όσον αφορά την άσκηση επιρροής στις χώρες εγκατάστασής τους, αλλά και τη χώρα μας όσον αφορά την προσέλκυση ξένων επενδυτών. Έπειτα και από την πρόσφατη θωράκιση του τραπεζικού συστήματος, είναι σίγουρο ότι τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα διαθέτουν ήδη τη δυναμικότητα να κατευθύνουν τη στρατηγική τους σε νέα επέκταση, όποτε αναδύεται τέτοιου είδους ευκαιρία παγκοσμίως. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι οι περισσότερες τράπεζες, παρά την χρηματοπιστωτική κρίση που τις κατέβαλε, δεν αφήνουν εκτός προγράμματος τη χρηματοδότηση παραγωγικών επενδύσεων υψηλής επιχειρησιακής, ερευνητικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής αξίας οι οποίες αφορούν τον εκσυγχρονισμό της χώρας εγκατάστασής τους.

¹⁴³ Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, 'Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα', ΕΣΔΟ 2010, σελ. 268

¹⁴⁴ Γεωργίου Χρήστος, "Κίνητρα, οφέλη και στρατηγικές διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων", Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hagi Alina & Clipici Emilia, *"The Internationalization Strategy in a Global Age"*, University of Bucharest, International Conference on Administration and Business, 2009.
2. http://europa.eu/youreurope/business/start-grow/mergers-acquisitions/index_el.htm "Συγχωνεύσεις με ξένες εταιρείες", 2013.
3. <http://kypseli.ouc.ac.cy/handle/11128/1162> Καρβούνης Αλέξανδρος "Βασιλεία ΙΙΙ: Το νέο κανονιστικό πλαίσιο, μεταβολές και επιδράσεις στο Τραπεζικό σύστημα, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, 2013.
4. <http://vimeo.com/59895335> BNP Paribas Fortis, "Basel III" Eng Video, 2013.
5. <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm> Bank for International Settlements, "International Regulatory Framework for Banks (Basel III)", 2013.
6. Katsos George – Lekakis Joseph, "Trends and Causes of Mergers and Acquisitions in Greece", "Spoudai", Vol.41, No1, University of Piraeus, 1991.
7. Krause G. Donald, *"Η τέχνη του πολέμου για στελέχη επιχειρήσεων"*, Εκδόσεις Κριτική, 1998.
8. Krugman Paul – Obstfield Maurice, *"Διεθνής Οικονομική: Θεωρία και πολιτική"*, Εκδόσεις Κριτική, 2002.
9. Raton SJ Ethelswardo, *"Risk Management"*
10. Spiral Consulting Group, *Διεθνοποίηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη 2007.
11. Su Z. and Poisson R., *"Utilization of strategic alliances in the processes of internationalization: an empirical study of small and medium sized high tech enterprises"*, Faculte des sciences de l'administration, Laval University, Quebec, 2000.
12. Whish Richard, *"Competition Law"*, Oxford University Press, 2005.
13. Williams Kate – Johnson Bob, *"Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ"*, Εκδόσεις Κριτική, 2005.
14. Yuping Du, "Haier's survival strategy to compete with world giants", *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, Vol.1, Issue 2, 2003.
15. Βάγια Αλεξάνδρα, *"Εταιρικές Στρατηγικές Διεθνοποίησης: Case Study Τιτάν ΑΕ"*, 2009
16. Γεωργίου Χρήστος, *"Κίνητρα, οφέλη και στρατηγικές διεθνοποιημένων ελληνικών επιχειρήσεων"*, Προσκόμματα Διεθνοποίησης Ελληνικών Επιχειρήσεων, Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, 2007.
17. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, *"Στρατηγικό Μάνατζμεντ"*, Εκδόσεις Μπένου, 2002.
18. Ζαρωτιάδης Γρηγόρης, *"Βασικές Αρχές Management"* Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων-Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2011.
19. Θεοφανίδης Σταύρος, *"Οικονομική των Διεθνών Ενοποιήσεων: Ελλάδα-ΕΟΚ"*, Εκδόσεις Παπαζήση, 1982.
20. Θερίου Νίκος, *"Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων"*, Εκδόσεις Κριτική, 2005.
21. Καλογερέσης Φ. Αθανάσιος, *"Ξένες Άμεσες Επενδύσεις, Διεθνοποίηση, Οικονομική Ανάπτυξη και Ανταγωνιστικότητα: Η Περίπτωση της Ελλάδας"*, 2003
22. Κέφης Ν. Βασίλειος, *"Όλοκληρωμένο Μάνατζμεντ"* Εκδόσεις Κριτική, 2005.
23. Κυριαζόπουλος-Μαυρίδης-Πετρόπουλος-Χλιάρας, *"Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε χώρες των Βαλκανίων μετά την εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα"*, ΕΣΔΟ 2010.

24. Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, *‘‘Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις’’*, Ιούνιος 2010.
25. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, *‘‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία’’*, Εκδόσεις Μπένου, 2002.
26. Σακέλλης Ι. Εμμανουήλ, *‘‘Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως’’*, Εκδόσεις Σακέλλη, 2001.
27. Σερίφης Παναγιώτης, *‘‘Συγχωνεύσεις Εξαγορές και επιχειρηματική απόδοση εισηγμένων εταιρειών στην Ελλάδα’’*, 2012.
28. Συνθήκη της ΕΕ, *‘‘Κεφάλαιο VII: Οικονομική και Νομισματική Πολιτική’’*, άρθρα 98-104
29. Τσακίριδης Κώστας, *‘‘Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επιχειρησιακός Οδηγός’’*, Επιχειρηματικός Σύμβουλος στο Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας.

‘‘Στεκόμαστε στην αυγή μιας νέας εποχής, μιας εποχής διεθνοποίησης και παγκόσμιου ανταγωνισμού. Σε αυτό το πολύπλοκο και δυναμικό περιβαλλοντικό πλαίσιο, μια επιχείρηση δε χρειάζεται πλέον να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό για να βιώσει τον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Αργά ή γρήγορα ο κόσμος έρχεται σε αυτήν’’¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα 2002, σελ. 369.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

§ Κριτική της Νομοθεσίας για το Δίκαιο του Ανταγωνισμού

Τα δύο θεμελιώδη άρθρα του Πρωτοκόλλου για τον ελεύθερο ανταγωνισμό είναι τα 101 και 102. Συγκεκριμένα, το άρθρο 101 δίνει έμφαση στην προστασία του καταναλωτή, ενώ το άρθρο 102 αναφέρεται στην απαγόρευση της κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης στην αγορά, και την προστασία των μικρότερων σε μέγεθος επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με το 101 απαγορεύονται ως ασυμβίβαστες με την εσωτερική αγορά οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων (συμπράξεις), οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων (καρτέλ), καθώς και οι εναρμονισμένες πρακτικές που έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού. Βασικά γνωρίσματα της αντι-ανταγωνιστικής συμπεριφοράς είναι αφενός να υπάρχει επαφή μεταξύ ανταγωνιστών και αφετέρου η συμπεριφορά να προέρχεται εξ ίδιας πρωτοβουλίας (να μην οφείλεται δηλαδή σε εθνική νομοθετική ρύθμιση). Αυτή καθ' εαυτή η ανωτέρω συμπεριφορά δεν είναι αντι-ανταγωνιστική. Γίνεται αντι-ανταγωνιστική και εφαρμόζονται οι ρυθμίσεις του 101 παρ.1 όταν: α) υπάρχει πιθανολογούμενη δυσμενής επιρροή στην αγορά, β) επηρεάζεται εμπόριο μεταξύ κρατών-μελών, γ) προκύπτει άμεσο ή έμμεσο αντι-ανταγωνιστικό αποτέλεσμα, όπως επίσης δ) όταν το αποτέλεσμα αυτό είναι αξιόλογο. Ενδεικτικά αντι-ανταγωνιστικές συμπεριφορές που απαγορεύονται είναι: α) ο άμεσος ή έμμεσος καθορισμός τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής, β) ο περιορισμός ή έλεγχος παραγωγής ή αγορών, τεχνικών ανάπτυξης ή επενδύσεων, γ) η κατανομή αγορών ή πηγών εφοδιασμού, δ) η εφαρμογή άνισων όρων για παρόμοιες συναλλαγές, ε) η σύζευξη παροχών (οι οποίες δεν συνδέονται κατά εμπορική χρήση ή τη φύση τους).

Ακόμη κι αν συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις δεν είναι αυτονόητη η εφαρμογή του 101 παρ.1. Διότι η 101 παρ.3 εισάγει εξαιρέσεις προκειμένου για συμφωνίες, αποφάσεις ή πρακτικές, οι οποίες σωρευτικά: α) συμβάλλουν στην παραγωγή ή διανομή προϊόντων ή στην τεχνική ή οικονομική πρόοδο, β) εξασφαλίζουν στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από την προκύπτουσα ωφέλεια, γ) δεν επιβάλλουν στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις περιορισμούς μη απαραίτητους για την επίτευξη αυτών των στόχων, δ) δεν παρέχουν στις επιχειρήσεις δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού επί σημαντικού τμήματος των σχετικών προϊόντων. Οι εξαιρέσεις μπορεί να είναι ατομικές ή ομαδικές. Εφόσον μια ενέργεια επιχείρησης

εμπίπτει στις εξαιρέσεις της 101 παρ.3 είναι έγκυρη και επιτρέπεται χωρίς άλλες διατυπώσεις (δεν απαιτείται δηλαδή σχετική ενημέρωση της Επιτροπής).

Όσον αφορά την προστασία του καταναλωτή, το αίτημα για προστασία από καταχρηστικές πρακτικές των παραγωγών, αλλά και από κάθε είδους κινδύνους από την ποιότητα των προϊόντων και τις υπηρεσίες που εμφανίζονται στην αγορά, καθιστά επιτακτική και ενεργή την παρέμβαση του κράτους, στο σημείο όπου εξουδετερώνονται οι πηγές παραπλάνησης, παραπληροφόρησης και αποπροσανατολισμού.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, στα πλαίσια της ενιαίας αγοράς, έχει χαράξει πολιτικές και έχει εφαρμόσει πρακτικές δραστηριότητες, όπως την Ευρωπαϊκή Ένωση των Καταναλωτών (BEUC), η οποία θέτει ως βασική προτεραιότητά της τη βελτίωση πληροφόρησης του καταναλωτή στο σύνολο των κρατών μελών υπερασπίζοντας τα ειδικά τους συμφέροντα και αναγνωρίζοντας τα θεμελιώδη δικαιώματά τους, με απώτερο σκοπό τη μείωση των ανισοτήτων και την προστασία ζημιών, μέσα σε θεσμικά πλαίσια.

Το 102 απαγορεύει την κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης μίας ή περισσότερων επιχειρήσεων σε σημαντικό μέρος ή στο σύνολο της αγοράς. Όσον αφορά την εφαρμογή του άρθρου, ισχύουν οι προϋποθέσεις του 101 (εμπόριο μεταξύ κρατών-μελών, κ.ά.). Σημαντική ωστόσο διευκρίνιση είναι ότι απαγορεύεται όχι η κατοχή αλλά η κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης εντός της εσωτερικής αγοράς. Ενδεικτικά απαγορεύονται: α) η άμεση ή έμμεση επιβολή τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής, β) ο περιορισμός της παραγωγής, της διαθέσεως ή της τεχνολογικής ανάπτυξης με ζημία των καταναλωτών, γ) η εφαρμογή άνισων όρων επί ισοδύναμων παροχών και δ) η εξάρτηση της σύναψης σύμβασης από την αποδοχή εκ μέρους των αντισυμβαλλομένων πρόσθετων παροχών που είναι άσχετες με το αντικείμενο της σύμβασης.

Σε αντίθεση με το 101, πυρήνας του οποίου είναι η προστασία του ίδιου του καταναλωτή, το 102 προστατεύει τις μικρότερες επιχειρήσεις και τον ανταγωνισμό εν γένει. Στην πράξη, η ιδιαιτερότητά του έγκειται στη δυσκολία προσδιορισμού της έννοιας της εκάστοτε αγοράς. Δηλαδή η αγορά του 102 είναι σχετική αγορά, η οποία προσδιορίζεται α) γεωγραφικά και β) κατ' αντικείμενο. Το Πρωτόκολλο δεν επικεντρώνεται σε κάποιο από τα άρθρα 101-102. Ωστόσο, στη νομολογία του ΔΕΚ από το 2004 και μετά παρατηρείται de facto μια σχεδόν "αποκλειστική" εφαρμογή του 102, κυρίως λόγω του πλήθους των παραβάσεών του. Ένοχες παραβιάσεων λόγω

δεσπόζουσας θέσης, κρίνονται κατά κόρον μεγάλες αμερικανικές επιχειρήσεις, οι οποίες να μην μπορεί να μην δραστηριοποιούνται σε κοινοτικό έδαφος, αλλά η δράση τους έχει αντίκτυπο στην κοινή αγορά. Το παραπάνω φαινόμενο παρουσιάζεται ως λογική συνέπεια της πάγιας πολιτικής της Ε.Ε., η οποία αποτυπώνεται στη διαρκή προσπάθεια για πολιτική και οικονομική σύγκλιση και τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ “δυνατών” και “αδυνάτων” σε όλα τα επίπεδα (λ.χ. Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης). Παράλληλα, η πρακτική αυτή εξυπηρετεί τον πολιτικό στόχο ενίσχυσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων από την δυναμική είσοδο αμερικανικών κολοσσών στην ευρωπαϊκή αγορά (βλ. υποθέσεις Intel, Microsoft).

Για την καλύτερη εφαρμογή και εξειδίκευση των παραπάνω άρθρων, η Επιτροπή έχει εκδώσει τον Κανονισμό 1/2003. Βάσει αυτού προωθείται ένα καθεστώς παράλληλης αρμοδιότητας μεταξύ της Επιτροπής και της εκάστοτε Εθνικής Αρχής Ανταγωνισμού, που στηρίζεται στη μεταξύ τους συνεργασία, ενημέρωση και ανταλλαγή πληροφοριών.

Προσπερνώντας τα ενδιάμεσα διαδικαστικά άρθρα, θεωρούμε ότι εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το άρθρο 107, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως η τρέχουσα. Νόθευση του ανταγωνισμού σύμφωνα με το άρθρο 107 επέρχεται είτε με την ενίσχυση των επιχειρήσεων από το κράτος ή με κρατικούς πόρους, είτε με την ευνοϊκή μεταχείριση ορισμένων επιχειρήσεων ή ορισμένων κλάδων παραγωγής. Προϋπόθεση για να υπάρξει νόθευση του ανταγωνισμού είναι η ενίσχυση των επιχειρήσεων να επηρεάζει τις συναλλαγές μεταξύ κρατών – μελών. Ισχύουν δύο κατηγορίες εξαιρέσεων από το 107 παρ.1: οι οριστικές και οι δυνητικές. Ως οριστικές ορίζονται οι εξής: 1) ενισχύσεις κοινωνικού χαρακτήρα προς μεμονωμένους καταναλωτές, 2) ενισχύσεις αποζημίωσης για ζημιές από θεομηνίες, και 3) ενισχύσεις προς την οικονομία περιοχών της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας, οι οποίες θίγονται από τη διαίρεση της Γερμανίας. Στις δυνητικές εξαιρέσεις περιλαμβάνονται: α) περιφερειακές ενισχύσεις, β) ενισχύσεις για την προώθηση σχεδίων κοινού ευρωπαϊκού ενδιαφέροντος ή για την αποκατάσταση σοβαρής διαταραχής ενός κράτους – μέλους (γενικές οριζόντιες ενισχύσεις), γ) τομεακές ενισχύσεις για την προώθηση ανάπτυξης ορισμένων οικονομικών δραστηριοτήτων, δ) πολιτιστικές ενισχύσεις, και ε) ειδικές κατηγορίες ενισχύσεων, οι οποίες καθορίζονται από το Συμβούλιο.

Επομένως ο ανταγωνισμός νοθεύεται όχι μόνο με τη σύμπραξη επιχειρήσεων, αλλά και με τη χορήγηση κρατικών ενισχύσεων. Έτσι η χορήγηση ενισχύσεων

αναδεικνύεται σε κεντρικό μέσο οικονομικής πολιτικής. Τι ρόλο όμως επιτελούν οι κρατικές ενισχύσεις στο πλαίσιο της αγοράς; Αρχικά εξυπηρετούν τον οικονομικό(και πολιτικό) στόχο εξισορρόπησης των ατελειών της αγοράς. Δηλαδή επιδοτούμενες επιχειρήσεις αποδεικνύονται παραγωγικά αποτελεσματικότερες και πιο καινοτόμες. Παράλληλα, η κρατική ενίσχυση σε «προβληματικές» επιχειρήσεις οδηγεί σε εξασφάλιση του εργατικού δυναμικού(αποφυγή απολύσεων) και αναδιανομή πόρων, ώστε μακροπρόθεσμα ενισχύεται και ο κοινωνικός ιστός. Μολαταύτα στην πράξη οι κρατικές ενισχύσεις μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον ανταγωνισμό. Διότι ενδεχομένως έτσι πλήττονται οι ανταγωνίστριες της επιδοτούμενης επιχειρήσεις, αφού αλλάζουν έτσι την οικονομική συμπεριφορά τους, μειώνουν την παραγωγικότητά τους και αποθαρρύνονται από επενδύσεις (παράδειγμα: όταν η Ιρλανδική κυβέρνηση ανακοίνωσε σχέδιο εγγύησης που ενίσχυε χρεοκοπημένες τράπεζες που έδρευαν στη χώρα και είχαν ιρλανδική μητρική επιχείρηση, παρατηρήθηκε διαρροή κεφαλαίου προς αυτές σε βάρος των τραπεζών που είχαν παραρτήματα στην Ιρλανδία αλλά ξένη μητρική). Επίσης, οι επιδοτούμενες επιχειρήσεις έχουν ενισχυμένη θέση σε ξένες αγορές στις οποίες τυχόν δραστηριοποιούνται με αποτέλεσμα να εμποδίζουν τον εκεί ανταγωνισμό. Κατά δεύτερον αρνητικές επιπτώσεις φέρουν και οι καταναλωτές οι οποίοι φορολογούνται για να επιβιώσουν με κρατικούς πόρους αναποτελεσματικές και αντί-ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Άλλωστε η ενίσχυση δημιουργεί “ηθικό κίνδυνο” για τις επιδοτούμενες επιχειρήσεις, καθώς εφησυχάζουν και επιδεικνύουν αντί-ανταγωνιστική συμπεριφορά και στο μέλλον, γεγονός που απορυθμίζει περαιτέρω την αγορά (υποθέσεις κρατικών ενισχύσεων σε τράπεζες κατά την πρόσφατη οικονομική κρίση, π.χ. Sachsen LB, Northern Rock κλπ.).

Η εντεινόμενη οικονομική κρίση σήμερα, εύλογα δημιουργεί ερωτήματα για την ανάγκη περισσότερων κρατικών ενισχύσεων. Υπάρχει σε ευρωπαϊκό επίπεδο η τάση για μεγαλύτερο κρατικό παρεμβατισμό και προστασία των ασθενέστερων επιχειρήσεων (βλ. “Σχέδια Σωτηρίας”) μέσω της ελαστικότερης ερμηνείας των σχετικών διατάξεων. Κρίνουμε ότι το παρόν νομοθετικό πλαίσιο παρέχει ευρεία περιθώρια για ερμηνεία. Εξάλλου σύμφωνα με το 108 παρ.2 το ίδιο το Συμβούλιο μπορεί να αποφασίσει ομόφωνα για την έγκριση ενίσχυσης που κανονικά απαγορεύεται από το 107. Θέση μας είναι ότι οι κρατικές ενισχύσεις των επιχειρήσεων πρέπει να είναι καλύτερα στοχευμένες και να παρέχονται υπό όρους με ad hoc εκτίμηση της κάθε υπόθεσης (βλ. Conditional Decision του ΔΕΚ για ενίσχυση

της Northern Rock). Έτσι, διασφαλίζεται τόσο το ελεύθερο όσο και το ανόθευτο του ανταγωνισμού, με ότι αυτό συνεπάγεται για την οικονομική ευημερία των κρατών-μελών και τη συνεχή ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Το Δίκαιο του Ανταγωνισμού μένει κατ' αυτόν τον τρόπο πιστό στον προσανατολισμό της Ε.Ε. για προστασία των καταναλωτών, των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της ανοιχτής αγοράς με κοινωνικές επεμβάσεις, όπου και όταν χρειάζεται.

℞ Απαρίθμηση ελληνικών τραπεζικών καταστημάτων ανά τον κόσμο

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελείται από την Τράπεζα της Ελλάδος, που είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών, και από 57 εμπορικές τράπεζες, εκ των οποίων οι 19 είναι ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα, 22 είναι υποκαταστήματα αλλοδαπών τραπεζών και 16 είναι πιστωτικά ιδρύματα με τη μορφή του πιστωτικού συνεταιρισμού. Αναλυτικά, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα είναι:

α/α Ονομασία - Αριθμός μονάδων

1 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος - 592	17 Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων - 3
2 Alpha Bank - 406	18 Επενδυτική Τράπεζα Ελλάδος - 1
3 Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος - 399	19 Aegean Baltic Bank - 1
4 EFG EurobankErgasias - 489	
5 Τράπεζα Πειραιώς - 357	<u>Υποκαταστήματα αλλοδαπών τραπεζών είναι:</u>
6 Γενική Τράπεζα Ελλάδος - 147	1 Bayerische HVb - 1
7 Marfin – Egnatia - 156	2 HSBC Bank - 27
8 Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος - 478	3 BNP Paribas (Hellas) - 1
9 Τράπεζα Αττικής - 69	4 ABN AMRO Bank NV - 2
10 Millennium Bank - 179	5 CETELEM - 2
11 Proton Τράπεζα - 32	6 Royal Bank of Scotland - 1
12 Τράπεζα Probank - 59	7 INTESA SAN PAOLO SpA - 1
13 Πανελλήνια Τράπεζα - 30	8 CITIBANK - 85
14 First Business Bank - 20	9 FCE Bank Pic - 1
15 Aspis Bank - 72	10 EUROHYPO AG. - 1
16 Ταχυδρομικό Ταμειστήριο - 144	11 Union de Creditos Inmobiliarios - 4

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΩΝ

12 FIDIS BANK - 1	7 Συνεταιριστική Τράπεζα Λαμίας - 6
13 Τράπεζα Κύπρου - 253	8 Συνεταιριστική Τράπεζα Θεσσαλίας - 6
14 BNP Securities Services - 1	9 Συνεταιριστική Τράπεζα Ν. Καρδίτσας - 1
15 Fortis Bank - 1	10 Συνεταιριστική Τράπεζα Κορινθίας - 1
16 Daimlerchrysler Bank Polska	11 Συνεταιριστική Τράπεζα Ευβοίας - 7
17 Deutsche Bank	12 Συνεταιριστική Τράπεζα Πιερίας “Όλυμπιακή Πίστη” - 1
18 Banka IMI	13 Συνεταιριστική Τράπεζα Δράμας - 2
19 Bank of America National Association - 1	14 Συνεταιριστική Τράπεζα Λέσβου – Λήμνου - 3
20 American Express - 3	15 Συνεταιριστική Τράπεζα Σερρών - 1
21 American Bank of Albania - 4	16 Συνεταιριστική Τράπεζα Δυτικής Μακεδονίας - 2
22 KEDR	

Πιστωτικοί συνεταιρισμοί είναι:

1 Συνεταιριστική Τράπεζα Ν. Έβρου - 5	
2 Αχαϊκή Συνεταιριστική Τράπεζα - 10	
3 Συνεταιριστική Τράπεζα Δωδεκανήσου - 18	
4 Συνεταιριστική Τράπεζα Χανίων - 24	
5 Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	
6 Συνεταιριστική Τράπεζα Ηπείρου	

Άρθρα σχετικά με τη διαχρονική εξέλιξη / επιβολή της διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών

1. Οι κίνδυνοι των τραπεζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων
Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία 08/08/2010, του Πρόδρομου Βλάμη.

Με αφορμή τα σενάρια που κυκλοφορούν περί δημιουργίας ισχυρού δημόσιου πυλώνα στις τράπεζες (με τριπλή συγχώνευση της Εθνικής Τράπεζας, του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων και της Τράπεζας Αττικής) και την πρόσφατη πρόταση εξαγοράς ποσοστού της Αγροτικής Τράπεζας και του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου που υπέβαλε η Τράπεζα Πειραιώς, έχει ξεκινήσει μεγάλη κουβέντα γύρω από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις και τα οφέλη που μπορεί να έχουν.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, η ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά παρουσίασε μια πορεία συνεχών μεταβολών. Πιο συγκεκριμένα, η περίοδος μεταξύ 1987 και 1994 αφορούσε κυρίως τη θεσμική προσαρμογή του ελληνικού χρηματοπιστωτικού τομέα (Επιτροπή Καρατζά, 1987) στα νέα δεδομένα που δημιουργήθηκαν από την απελευθέρωση των διεθνών αγορών.

Στη συνέχεια δρομολογήθηκε και ολοκληρώθηκε η διαδικασία εναρμόνισης του χρηματοπιστωτικού συστήματος με τις διεθνείς πρακτικές, μέσω της απελευθέρωσης του τραπεζικού συστήματος, την κατάργηση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων (1994) και τη θεσμοθέτηση σύγχρονου θεσμικού πλαισίου λειτουργίας και εποπτείας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς (σύσταση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς το 1996).

Υπό το πρίσμα των εξελίξεων και των προκλήσεων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες αναπροσάρμοσαν τη στρατηγική τους και επιδίωξαν συγχωνεύσεις και εξαγορές ή στρατηγικές συμμαχίες με άλλους τραπεζικούς οργανισμούς για την ενίσχυση της θέσης τους στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο. Σήμερα, μία μόνο (Αγροτική Τράπεζα) από τις πέντε μεγαλύτερες ελληνικές εμπορικές τράπεζες (Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank, Eurobank EFG, Τράπεζα Πειραιώς και Αγροτική Τράπεζα) τελεί υπό κρατικό έλεγχο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου αντοχής (λογιστικές προσομοιώσεις σε ακραίες οικονομικές συνθήκες) στο οποίο υποβλήθηκαν πρόσφατα οι ευρωπαϊκές τράπεζες από τις ευρωπαϊκές ρυθμιστικές αρχές (ΕΚΤ και Επιτροπή Ευρωπαϊκών Αρχών Τραπεζικής Εποπτείας), είναι ακριβώς η Αγροτική Τράπεζα που εμφανίζεται να αντιμετωπίζει προβλήματα κεφαλαιακής επάρκειας. Ένας πιθανός τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος αυτού, είναι η συγχώνευσή της με κάποια άλλη, μεγαλύτερή της, που δεν αντιμετωπίζει αντίστοιχα προβλήματα. Εφόσον η Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων αποφανθεί θετικά για την πρόταση εξαγοράς ποσοστού της Αγροτικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς, σε αυτή την περίπτωση θα έχουμε ένα είδος οριζόντιας και φιλικής συγχώνευσης (αν και έχουν καταγραφεί οι πρώτες αρνητικές αντιδράσεις από τον πρόεδρο της Αγροτικής Τράπεζας).

Προϋποθέσεις και ζητούμενο μιας επιτυχημένης συμφωνίας συγχώνευσης δύο ή παραπάνω ελληνικών τραπεζών πρέπει να είναι η δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους της νέας τράπεζας που θα προκύψει ύστερα από τη συγχώνευση, η ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης του νέου χρηματοπιστωτικού ιδρύματος

(μέγεθος) και τέλος να συμβάλει στην αναγκαία ισχυροποίηση του ελληνικού τραπεζικού κλάδου (επάρκεια κεφαλαίων) και γενικότερα στη διαδικασία εκσυγχρονισμού της οικονομίας.

Ωστόσο, όπως λένε και οι Βρετανοί, δεν υπάρχει δωρεάν γεύμα ('there is no such a thing as a free lunch'), που σημαίνει ότι, πέρα από τα οφέλη που ενδεχομένως θα προκύψουν, υπάρχουν και αρκετοί κίνδυνοι, όπως για παράδειγμα δυσκολίες στην ενοποίηση των λειτουργιών των υπό συγχώνευση ιδρυμάτων λόγω διαφορετικής επιχειρηματικής κουλτούρας, υψηλό διοικητικό και διαχειριστικό κόστος της όποιας συγχώνευσης κ.λπ.

Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό, κατά την ταπεινή μου γνώμη, οι ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές πρέπει να είναι σε εγρήγορση, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι όποιες νέες τράπεζες προκύψουν μετά την ολοκλήρωση του νέου κύματος εξαγορών και συγχωνεύσεων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο δεν θα κάνουν κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης που εύλογα θα αποκτήσουν.

2. Στρατηγική συμμαχία MIG-ABU DHABI

NextDeal, 14/11/2011

Τη σύναψη στρατηγικής συμφωνίας ανακοίνωσαν η MARFIN INVESTMENT GROUP με τον Όμιλο ABU DHABI MAR/PRIVINVEST GROUP με στόχο να αναζητήσουν και να αξιοποιήσουν από κοινού επενδυτικές ευκαιρίες σε Ελλάδα, Κύπρο και την ευρύτερη περιοχή. Σύμφωνα με αυτή την συνεννόηση προβλέπεται ότι:

1. Η ADM θα καταστεί μέτοχος ή/και επενδυτής μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου στην MIG ύψους που θα καθορισθεί το συντομότερο πρακτικά, δυνατόν. Ταυτόχρονα ο κ. Iskandar Safa, Πρόεδρος της ADM, θα εκλεγεί Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της MIG.

2. Η MIG θα καταστεί μέτοχος στην εταιρεία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ Α.Ε./Σκαρμανγκάς ("HSY") ύψους που θα καθορισθεί αποκτώντας θέση στο Διοικητικό Συμβούλιο της HSY και θα βοηθήσει στη Διοίκηση της εταιρείας.

Σχολιάζοντας την ανακοίνωση ο κ. Ανδρέας Βγενόπουλος, Πρόεδρος της MIG, έκανε την ακόλουθη δήλωση:

“Θεωρούμε τον Όμιλο εταιρειών ABU DHABI MAR/PRIVINVEST GROUP υπό την ηγεσία του κ. Iskandar Safa ως έναν πολύ σημαντικό στρατηγικό επενδυτή για την MIG. Σε ένα περιβάλλον πολλών προκλήσεων ο νέος μας επενδυτής με τους

υπάρχοντες μετόχους της MIG θα προσθέσουν σημαντική αξία στις προσπάθειες της MIG να αναζητήσει επενδυτικές ευκαιρίες στην Ελλάδα και την Κύπρο”.

Η Marfin Popular Bank Public Co Ltd ανακοινώνει την παραίτηση του κ. Ηρακλή Κουνάδη, ο οποίος ασκούσε καθήκοντα Αν/τη Διευθύνοντος Συμβούλου ως Country Manager των δραστηριοτήτων στην Ελλάδα. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, ο κ. Παναγιώτης Κουνής, Αν/της Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου & Υπεύθυνος Εργασιών Κύπρου, αναλαμβάνει επιπρόσθετα προς τα υφιστάμενα καθήκοντα του και τα καθήκοντα του Υπεύθυνου Εργασιών του Υποκαταστήματος Ελλάδος.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Marfin Popular Bank ευχαριστεί τον κ. Η. Κουνάδη για την άνω των έντεκα ετών συμβολή του στην ανάπτυξη και εδραίωση της Επενδυτικής Τράπεζας Ελλάδος ως της μεγαλύτερης εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών Διαμεσολάβησης στο Χρηματιστήριο Αθηνών (τόσο στις μετοχές όσο και στα παράγωγα) για σειρά ετών, όπως και για τη συμβολή του στην ανάπτυξη και βελτιστοποίηση των εργασιών του Υποκαταστήματος Ελλάδος τα τελευταία δύο έτη.

Η νέα δομή αναμένεται να συμβάλει ουσιαστικά στην ταχύτερη ενοποίηση των εργασιών του Ομίλου, να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και να προάγει περαιτέρω την δημιουργία συνεργειών καθώς και τον καλύτερο συντονισμό μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων του Ομίλου.

3. Λουκάς Παπαδήμος: Αναγκαία η μέγιστη συμμετοχή στο PSI

08/03/2012

Ιδιαίτερα σημαντική μέρα χαρακτήρισε τη σημερινή ο πρωθυπουργός, Λουκάς Παπαδήμος. Κατά την εισήγησή του στο υπουργικό συμβούλιο, ο κ. Παπαδήμος τόνισε ότι η μέγιστη συμμετοχή των ιδιωτών στο PSI είναι αναγκαία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του νέου προγράμματος και του δεύτερου χρηματοδοτικού πακέτου στήριξης.

Στα πλαίσια αυτά, ο πρωθυπουργός επισήμανε ότι η επιτυχής ολοκλήρωση της ανταλλαγής ομολόγων συνιστά ένα σημαντικό στοιχείο του νέου οικονομικού προγράμματος της χώρας καθώς και του δεύτερου πακέτου χρηματοδοτικής στήριξης.

“Ένα σχετικά περιορισμένο ποσοστό συμμετοχής των ιδιωτών θα έχει επιπτώσεις στην εφαρμογή του οικονομικού προγράμματος της Ελλάδος και,

παράλληλα, ενέχει κινδύνους για τους ιδιώτες πιστωτές και, γενικότερα, για την χρηματοπιστωτική σταθερότητα της ευρωζώνης”, σημείωσε.

Επίσης, ο κ. Παπαδήμος υποστήριξε ότι η Ελλάδα και με τη στήριξη των εταίρων της, έχει διαμορφώσει ένα πρόσφορο πλαίσιο με σημαντικά κίνητρα για την ανταλλαγή ομολόγων.

“Γι’ αυτόν το λόγο προσβλέπω στη μέγιστη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα, η οποία θα συμβάλει καθοριστικά, στην προσπάθεια προσαρμογής και ανόρθωσης της οικονομίας μας”, υπογράμμισε, χαρακτηρίζοντας το PSI ως το τρίτο μεγάλο βήμα για την έγκριση και υπογραφή της νέας δανειακής σύμβασης.

4. Ζημιές 20 δις ανακοινώνουν οι τράπεζες - το μήνυμα Παπαδήμου

NextDeal, 19/04/2012

Ζημιές μαμούθ λόγω του PSI, αναμένεται να καταγράψουν οι τέσσερις μεγάλες ελληνικές τράπεζες που ανακοινώνουν τα αποτελέσματα χρήσης για το 2011. Πρόκειται για την Εθνική την Eurobank, την Alpha Bank και την Πειραιώς και όπως μετέδωσε η NET οι ζημιές αναμένεται να αγγίξουν τα 20 δις.ευρώ, ενώ σύμφωνα με το Reuters, θα χρειαστούν δισεκατομμύρια ευρώ για να καλύψουν τις απώλειες από το PSI και τα επισφαλή δάνεια. Τα αποτελέσματα πάντως αναμένεται να αποτυπώνουν μόνο τις ζημιές από το κούρεμα του ελληνικού χρέους και όχι τα επισφαλή δάνεια από την διαγνωστική μελέτη της Blackrock, ούτε τις ακριβείς κεφαλαιακές ανάγκες και τα λεπτομερή σχέδια για την ανακεφαλαιοποίηση των ιδρυμάτων, όπως αναμενόταν αρχικά.

Ενώπιον των ευθυνών του θέτει τον τραπεζικό τομέα ο Α. Παπαδήμος

Να αναλάβουν οι τράπεζες τις ευθύνες τους και να κινητοποιήσουν πόρους, προκειμένου να κινηθεί η οικονομία, ζήτησε από το βήμα ημερίδας με θέμα “Ανάπτυξη στην Ελλάδα: Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο της στρατηγικής "Ευρώπη 2020”, ο πρωθυπουργός Λουκάς Παπαδήμος. Σε ότι αφορά την ανακεφαλαιοποίηση ο πρωθυπουργός ανέφερε ότι η διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών έχει δρομολογηθεί προκειμένου ακριβώς να αντισταθμιστούν οι επιπτώσεις της απομείωσης του δημόσιου χρέους, καθώς επίσης και οι εκτιμώμενες ζημιές των τραπεζών από δυνητικές επισφάλειες από τα δάνειά τους στις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Ο πρωθυπουργός γνωστοποίησε ότι ήδη έφτασαν από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (EFSF) 25

δισ. ευρώ για την κεφαλαιακή ενίσχυση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Το ποσό αυτό είναι το πρώτο ήμισυ των διαθέσιμων κεφαλαίων για τον σκοπό αυτόν. Το Ελληνικό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας χορήγησε βεβαίωση ότι δεσμεύεται να συμμετάσχει με τα κεφάλαια αυτά στην ενδυνάμωση της κεφαλαιακής βάσης των ελληνικών τραπεζών.

Μετεξέλιξη της ΕΚΤ στα πρότυπα της FED πρότεινε ο Αντόνιο Ταγιάνι

Από την πλευρά του ο αντιπρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και επίτροπος για τη Βιομηχανία και τις Επιχειρήσεις Αντόνιο Ταγιάνι, πρότεινε τη μετεξέλιξη της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας στα πρότυπα της κεντρικής τράπεζας των ΗΠΑ, της FED, αλλά και να τεθούν νέοι κανόνες στους Οργανισμούς Αξιολόγησης. Ο ίδιος σημείωσε ότι η Ελλάδα δεν είναι μόνη της και μετά την εποχή των θυσιών θα έρθει η εποχή της ανάπτυξης. Σημείωσε μάλιστα με έμφαση: ‘Δεν μπορούμε να διανοηθούμε την Ευρώπη χωρίς την Ελλάδα, το ευρώ χωρίς την Ελλάδα. Όλοι στην Ευρώπη είναι Έλληνες. Είμαι εδώ για να επιβεβαιώσω τη στήριξη στον ελληνικό λαό και στην ελληνική κυβέρνηση και να ευχαριστήσω τον ελληνικό λαό για τις θυσίες που κάνει’. Αναφερόμενος στο τι πρέπει να γίνει, ο Ευρωπαίος επίτροπος εστίασε στην ανάγκη να λύσουμε θέματα πρόσβασης στη χρηματοδότηση και να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη, στον τουρισμό, στην τόνωση των εξαγωγών και στην έρευνα – καινοτομία [...].

5. Ζημιές-ρεκόρ 28 δισ. ευρώ οι τράπεζες λόγω PSI

NextDeal, 20/04/2012

Τα 28 δισ. ευρώ αγγίζουν οι ζημιές που ανακοίνωσαν οι τέσσερις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες, Εθνική, Alpha Bank, Eurobank και Πειραιώς, για τη χρήση του 2011, λόγω της συμμετοχής τους στη διαδικασία ανταλλαγής των ελληνικών ομολόγων.

Εθνική Τράπεζα

Στα 12,3 δισ. ευρώ διαμορφώθηκαν πέρυσι οι ζημιές για τον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας. Η επιβάρυνση των αποτελεσμάτων της τράπεζας στην Ελλάδα, εξαιτίας της συμμετοχής στο PSI, έφτασε τα 10,7 δισ. ευρώ. Η Εθνική εκτιμά ότι θα αντλήσει από το ταμείο χρηματοπιστωτικής σταθερότητας περίπου 6,9 δισ. ευρώ, με αποτέλεσμα ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας να διαμορφωθεί στο 8,3%.

Τράπεζας Πειραιώς

Στα 6,3 δισ. ευρώ διαμορφώθηκαν οι ζημιές του ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς το 2011. Πιο συγκεκριμένα, συμπεριλαμβανομένης της επίπτωσης του PSI μετά από φόρους, τα αποτελέσματα μετά από φόρους από συνεχιζόμενες δραστηριότητες αναλογούντα στους μετόχους της Τράπεζας Πειραιώς διαμορφώθηκαν σε ζημιές 6,6 δισ. ευρώ. Το καθαρό συγκεντρωτικό συνολικό εισόδημα του 2011, στο οποίο συμπεριλαμβάνεται και η αποτίμηση του “Διαθέσιμου προς Πώληση” χαρτοφυλακίου που επηρέασε την Καθαρή Θέση, διαμορφώθηκε σε ζημιές 6,3 δισ. ευρώ.

Eurobank

Ζημιές ύψους 5,5 δισ. ευρώ, εκ των οποίων 4,6 δισ. ευρώ είναι η επίπτωση από τη συμμετοχή στο PSI, κατέγραψε την περασμένη χρονιά η Eurobank. Το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της τράπεζας διαμορφώθηκε στα 875 εκατ. ευρώ.

Alpha Bank

Στα 3,8 1 δισ. ευρώ διαμορφώθηκαν οι ζημιές που κατέγραψε πέρυσι η Alpha Bank. Όπως εκτιμά η τράπεζα τα κεφάλαια που θα αντλήσει από το ταμείο χρηματοπιστωτικής σταθερότητας θα φτάσουν τα 1,9 δισ. ευρώ, με αποτέλεσμα ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας να διαμορφωθεί στο 9,8% υπερκαλύπτοντας τους δείκτες που έχει θέσει η Τράπεζα της Ελλάδος.

Attica Bank

Ζημιές ύψους περίπου 250 εκ. ευρώ κατέγραψε το 2011 η Attica Bank. Ωστόσο, η διοίκηση της τράπεζας εκτιμά ότι δεν θα χρειαστεί να προσφύγει στο ταμείο χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, καθώς, παρά τις ζημιές από το PSI, ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας διαμορφώθηκε στο 10,7%.

6. Επιχειρησιακή σύμβαση με μειώσεις μισθών στην Eurobank

NextDeal, 28/06/2012

Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας διάρκειας δύο ετών, με μειώσεις μισθών, υπέγραψε η διοίκηση της Eurobank με το Σωματείο Εργαζομένων στην τράπεζα. Οι αναπροσαρμογές θα τεθούν σε ισχύ από την 1η Ιουλίου 2012.

Όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση της Eurobank, τα χαμηλότερα μισθολογικά κλιμάκια προστατεύονται, οι μειώσεις είναι κλιμακωτές και οι μεγαλύτερες ποσοστιαίες μειώσεις που φθάνουν στο 15% αφορούν τα υψηλότερα

κλιμάκια συνολικών αποδοχών. Σημειώνεται ακόμη πως η προστασία της οικογένειας τίθεται ως προτεραιότητα, δεν θίγεται το οικογενειακό επίδομα, και σε καμία περίπτωση, δεν θίγονται τα επίπεδα των αποδοχών που έχουν προκύψει από κλαδικές ή επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Η διοίκηση της τράπεζας μεταξύ άλλων τονίζει πως «στην πρωτόγνωρη κρίση που βιώνουμε, η περαιτέρω μείωση του λειτουργικού μας κόστους κρίνεται απολύτως αναγκαία προκειμένου να ενισχυθεί η ικανότητα του Ομίλου μας να διαχειρίζεται τις συνέπειες της συγκυρίας. Στο πλαίσιο αυτό προχωρούμε, μετά από προσεκτική μελέτη, σε αναπροσαρμογές των αποδοχών και παροχών του Προσωπικού μας με βάση ένα δίκαιο και διαφανές σύστημα το οποίο αποτελεί, δεδομένων των συνθηκών, την ηπιότερη δυνατή λύση για τους εργαζομένους μας.»

7. Κόβουν δάνεια και δίκτυο καταστημάτων οι τράπεζες

NextDeal, Χρήστος Κίτσιος 04/07/2012

Σε δραστική μείωση του υπολοίπου χορηγήσεων και του δικτύου καταστημάτων τους σε Ελλάδα και Βαλκάνια προχωρούν οι ελληνικές τράπεζες, πριν καν ανοίξει και επίσημα ο νέος και πλέον καταλυτικός γύρος συγχωνεύσεων.

Με βάση τα τελευταία στοιχεία οι καθαρές χορηγήσεις εν Ελλάδι των πιστωτικών ιδρυμάτων μειώθηκαν τον Απρίλιο σε ετησιοποιημένη βάση κατά 2,43 δις ευρώ ή κατά 4,7%. Την ίδια στιγμή τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια εκτινάσσονται περίπου στο 18% των χορηγήσεων και οι εκτιμήσεις τραπεζιτών κάνουν λόγο ότι θα φθάσουν στο τέλος της χρονιάς στο 25% πλησιάζοντας το ακραίο σενάριο της Black Rock

Μέσα στο α' τρίμηνο του έτους μόνο οι όμιλοι Πειραιώς και Alpha Bank διέκοψαν τη λειτουργία 94 συνολικά καταστημάτων σε Ελλάδα και εξωτερικό. Ειδικότερα, ο όμιλος Πειραιώς διέκοψε τη λειτουργία 65 καταστημάτων (18 στην Ελλάδα και 47 στο εξωτερικό), με αποτέλεσμα να επιβαρυνθεί με το αναπόσβεστο κόστος ύψους 6,4 εκατ. ευρώ. Το δίκτυο της Alpha Bank στη χώρα μας μειώθηκε κατά 18 καταστήματα και κατά 29 στη Ν.Α. Ευρώπη το Μάρτιο του 2012 σε σχέση με το τέλος του 2011, τάση που θα συνεχίσει και στα επόμενα τρίμηνα, όπως προανήγγειλε η διοίκησή της.

Ταυτόχρονα όλες οι τράπεζες προχώρησαν στην υπογραφή συμβάσεων με τους Συλλόγους εργαζομένων που προβλέπουν μέση μείωση μισθού για φέτος της τάξης του 12% με 20%.

Η προσπάθεια περιορισμού του κόστους μισθοδοσίας και λειτουργίας επιδιώκει να αντισταθμίσει μέρος της σημαντικής συμπίεσης που δέχεται το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο (Net Interest Margin) των τραπεζών. Και αυτό γιατί το κόστος καταθέσεων, λόγω της χαμηλής πιστοληπτικής διαβάθμισης της χώρας, και της συνεχούς εκροής καταθέσεων έχει εκτιναχθεί με τις τράπεζες να δανείζονται από τον ΕΛΑ με κόστος υψηλότερο του 4% ενώ την ίδια στιγμή τα καθαρά έσοδα από τόκους μειώνονται τόσο εξαιτίας της επιμήκυνσης των κρατικών ομολόγων όσο και λόγω της έξαρσης των μη εξυπηρετούμενων δανείων.

Δεν είναι τυχαίο ότι κατά το α' τρίμηνο το σύνολο σχεδόν των τραπεζών εμφάνισε μείωση στα καθαρά έσοδα από τόκους, που αποδόθηκε στο μείγμα χρηματοδότησης καθώς η μεγάλη συμμετοχή του ΕΛΑ αύξησε σημαντικά το κόστος.

Η πολύ μεγάλη μείωση του υπολοίπου των ομολόγων, σε συνδυασμό με τη συρρίκνωση του "κουπονιού", έχει αρχίσει από το 2012 να πλήττει σε σημαντικό ποσοστό τον κυριότερο λογαριασμό εσόδων των τραπεζών, που είναι τα έσοδα από τόκους.

Με φρενήρη ρυθμό τρέχουν οι επισφάλειες

Τραπεζικές πηγές προβλέπουν ότι ο δείκτης των δανείων σε καθυστέρηση θα κινηθεί στα επίπεδα του 22-23% στο τέλος Δεκεμβρίου στο καλό σενάριο, που θέλει τη σταθεροποίηση της ελληνικής οικονομίας και την επιτυχή έκβαση της προσπάθειας επαναδιαπραγμάτευσης του μνημονίου.

Στον αντίποδα, εάν επικρατήσουν αστάθεια και αβεβαιότητα, τότε εκτιμάται ότι οι επισφάλειες των δανείων θα φθάσουν και ενδεχομένως θα ξεπεράσουν το 25%.

Σε ό,τι αφορά τα δάνεια που βρίσκονται στο κόκκινο και δεν προβλέπεται στην πλειονότητά τους δυνατότητα αποπληρωμής, ανέρχονται, σύμφωνα με πληροφορίες, σε 6,3% επί του συνόλου, δηλαδή στα 15,561 δισ. ευρώ! Δυσοίωνες είναι όμως, παρά την πολιτική σταθερότητα που απέκτησε η χώρα, και οι εκτιμήσεις για την πορεία των επισφαλειών για το σύνολο του έτους.

Το χρονικό διάστημα όπου η αδυναμία αποπληρωμής των μηνιαίων δόσεων πήρε δραματικές διαστάσεις ήταν, σύμφωνα με τα αρμόδια τραπεζικά στελέχη, οι τέσσερις πρώτοι μήνες του 2012.

Τους τελευταίους δύο μήνες η κατάσταση διορθώθηκε σε κάποιον βαθμό, ωστόσο το φαινόμενο δεν εξαλείφθηκε και παραμένει με ένταση. Εάν η κατάσταση ηρεμήσει και η νέα κυβέρνηση ενεργοποιήσει πόρους του ΕΣΠΑ και πληρώσει τις

υποχρεώσεις του Δημοσίου προς την αγορά, τότε υπάρχουν ελπίδες να υπάρξει επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των επισφαλειών.

Την πρωτιά στην αδυναμία αποπληρωμής κρατούν τα καταναλωτικά δάνεια. Ο δείκτης των δανείων σε καθυστέρηση στην εν λόγω κατηγορία ανέρχεται στο 32%, ίσως και λίγο υψηλότερα, επί του συνόλου των 32,5 δισ. ευρώ, δηλαδή 10,4 δισ. ευρώ δεν αποπληρώνονται για 3 μήνες.

Μολονότι τα καταναλωτικά δάνεια αποτελούν την πλέον επίφοβη κατηγορία σε περιόδους κρίσης, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τα στεγαστικά. Οι πληροφορίες αναφέρουν ότι η αύξηση των επισφαλειών στη στεγαστική πίστη λαμβάνει ανησυχητικές διαστάσεις, εξέλιξη που καταδεικνύει τις τραγικές συνέπειες της ανεργίας στην ελληνική κοινωνία. Ο δείκτης των δανείων σε καθυστέρηση για 3 μήνες στα στεγαστικά διαμορφώνεται στο 15% επί του συνόλου των 78 δισ. ευρώ, δηλαδή 11,7 δισ. ευρώ τελούν υπό καθεστώς επισφάλειας. “Οροφή” έχουν χτυπήσει και τα προβληματικά δάνεια στις επιχειρήσεις. Στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις τα δάνεια που βρίσκονται σε καθυστέρηση 3 μηνών αντιστοιχούν στο 17% επί του συνόλου των 119 δισ. ευρώ, δηλαδή 20 δισ. ευρώ παρουσιάζουν αδυναμία αποπληρωμής.

8. Τέσσερις τράπεζες είναι βιώσιμες

NextDeal, 04/09/2012

Μόνο τέσσερις ελληνικές τράπεζες και συγκεκριμένα η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank, η Eurobank και η Πειραιώς θα είναι αυτόνομα βιώσιμες, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανακεφαλαιοποίησης, είτε χθες στην επιτροπή Οικονομικών Υποθέσεων της Βουλής, ο Α' υποδιοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος, Γιάννης Παπαδάκης. Ο υποδιοικητής διευκρίνισε ότι αυτό προκύπτει από το σχέδιο αξιολόγησης των προοπτικών αυτόνομης βιωσιμότητας που διενήργησε η ΤτΕ στα τραπεζικά ιδρύματα, στο πλαίσιο των γενικότερων υποχρεώσεων του μνημονίου. Σύμφωνα με την ΤτΕ, “αυτόνομη βιωσιμότητα” σημαίνει ότι, μετά την ενίσχυση που θα δεχθούν οι τέσσερις τράπεζες, δεν θα χρειαστούν και νέες στηρίξεις.

9. Η επόμενη μέρα στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα:

Εξαγορές, συγχωνεύσεις και ενοποιήσεις δυνάμεων

Πηγή: www.express.gr 02/10/12-11:41

Σε σύντομο χρονικό διάστημα εκτιμάται ότι θα έχουν ολοκληρωθεί οι αποκλειστικές διαπραγματεύσεις μεταξύ της Alpha Bank και του γαλλικού

τραπεζικού ομίλου της Credit Agricole, για την εξαγορά της θυγατρικής της στην Ελλάδα, της Εμπορικής Τράπεζας. Το ενδιαφέρον, μια ημέρα μετά την ανακοίνωση της έναρξης των αποκλειστικών διαπραγματεύσεων μεταξύ των δύο ομίλων για την απόκτηση της Εμπορικής, στρέφεται πλέον στις κινήσεις που σχεδιάζουν οι δύο άλλοι ισχυροί τραπεζικοί όμιλοι που συμμετείχαν στην σχετική διαδικασία, της Εθνικής Τράπεζας και της Eurobank.

Καθώς η Alpha Bank, αποκτάει -εάν όλα πάνε καλά - την Εμπορική Τράπεζα, ενισχύει σημαντικά την θέση της στην εγχώρια αγορά και «πιέζει» πλέον τις άλλες δύο ισχυρές τράπεζες να επανασχεδιάσουν την στρατηγική ενίσχυσης των μεγεθών τους. Σημειώνεται ότι η ενοποίηση των εργασιών Alpha Bank και Εμπορικής Τράπεζας, στην περίπτωση που ολοκληρωθούν με επιτυχία οι αποκλειστικές διαπραγματεύσεις, αναμένεται να έχει σημαντικά οικονομικά οφέλη, με το πλήρες όφελος των συνεργιών λειτουργικού κόστους να εκτιμάται σε 150 εκατ. ευρώ ετησίως, λόγω σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Το νέο ενιαίο σχήμα θα κατέχει pro forma μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα 19% στις καταθέσεις και 25% στις χορηγήσεις και ηγετική θέση στη στεγαστική πίστη και στα επιχειρηματικά δάνεια.

Το pro forma συνολικό ενεργητικό θα ανέρχεται σε 78 δισ. ευρώ με βάση την 31 Μαρτίου 2012. Η εξαγορά αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί έως την 31 Δεκεμβρίου 2012.

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος μπαίνει πλέον το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (ΤΤ) και οι εξελίξεις γύρω από την μελλοντική του πορεία και την ιδιωτικοποίηση του. Χωρίς να έχουν δημοσιοποιήσει επίσημα τις σημερινές τους προθέσεις, καθώς μέχρι χθες διεκδικούσαν την Εμπορική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα και η Eurobank, βρίσκονται στο επίκεντρο των σεναρίων για την διεκδίκηση του ΤΤ, όταν και εάν ξεκινήσουν οι σχετικές διαδικασίες. Συγκριτικό πλεονέκτημα του ΤΤ θεωρείται το ισχυρό δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα και η μεγάλη πελατειακή του βάση, που θα επιτρέπει στην τράπεζα που θα τα αποκτήσει να προχωρήσει στην ανάπτυξη των σταυροειδών πωλήσεων, όταν ξεκινήσουν ξανά οι επιμέρους τομείς λιανικής τραπεζικής να κινούνται με θετικούς ρυθμούς.

Εξελίξεις εκτιμάται ότι θα υπάρξουν και στο χώρο των μικρότερων σε μέγεθος τραπεζών, καθώς και των ξένων τραπεζικών ομίλων που διατηρούν ακόμη παρουσία στην χώρα μας και συγκεκριμένα της γαλλικής Societe Generale μέσω της Geniki Bank και της πορτογαλικής Millennium Bank. Για την περίπτωση της Geniki Bank, επισημαίνεται ότι στα τέλη Αυγούστου του τρέχοντος έτους η Τράπεζα Πειραιώς με

ανακοίνωση της επιβεβαίωσε ότι βρίσκεται σε προχωρημένες συζητήσεις με το γαλλικό όμιλο Societe Generale σε σχέση με πιθανή εξαγορά της μετοχικής συμμετοχής της στην Geniki Bank. Έκτοτε όμως δεν υπήρξαν επίσημες ανακοινώσεις από μέρους των δύο πλευρών, ενώ στο διάστημα που μεσολάβησε η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το υγιές τμήμα της ΑΤΕbank, ενισχύοντας σημαντικά την θέση της στην εγχώρια αγορά. Σύμφωνα πάντως με πληροφορίες οι συζητήσεις μεταξύ της Τράπεζας Πειραιώς και της Societe Generale συνεχίζονται και βρίσκονται σε πολύ καλό επίπεδο και εκτιμάται ότι σύντομα θα υπάρξουν θετικές εξελίξεις στο θέμα αυτό.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι προθέσεις των κυπριακών τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας. Αναφορικά με την Τράπεζα Κύπρου, σύμφωνα με τα όσα είπε τον περασμένο μήνα ο διευθύνων σύμβουλος του συγκροτήματος Γιάννης Κυπρή, πλαισιωμένος από γενικούς διευθυντές του Συγκροτήματος σε προγραμματισμένη συνάντηση που είχε στην Αθήνα με στελέχη της Τράπεζας στην Ελλάδα, δεν τίθεται θέμα αποχώρησης της Τράπεζας από την Ελλάδα. "Μένουμε Ελλάδα. Η παραμονή μας στην χώρα αποτελεί στρατηγική επιλογή, καθώς η Ελλάδα είναι ο ζωτικός χώρος ανάπτυξης της Τράπεζας Κύπρου", ανέφερε ο κ. Κυπρή ξεκαθαρίζοντας τις προθέσεις της τράπεζας.

Αναφορικά με την Millennium Bank που έχει παρουσία στην χώρα μας από τις αρχές του 2000, έχοντας αναπτύξει ένα δυναμικό δίκτυο καταστημάτων, δεν έχει δημοσιοποιήσει επίσημα τις προθέσεις της και συνεχίζει κανονικά την ανάπτυξη εργασιών της στην Ελλάδα. Η αναδιάρθρωση των δυνάμεων του εγχώριου τραπεζικού συστήματος εκτιμάται ότι θα οδηγήσει στη δημιουργία τριών ή τεσσάρων ισχυρών τραπεζικών ομίλων και ενός αριθμού μικρότερων σε μέγεθος τραπεζών που θα δώσουν έμφαση σε επιμέρους τραπεζικές εργασίες, παρέχοντας εξειδικευμένη ποιοτική εξυπηρέτηση προκειμένου να αντέξουν τον ανταγωνισμό.

Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών αναδιάρθρωσης των δυνάμεων στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα, που «τρέχει» παράλληλα με την ολοκλήρωση της ανακεφαλαιοποίησης, εκτιμάται ότι μπορεί να δημιουργηθούν οι συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν στο τραπεζικό σύστημα να διοχετεύσει ξανά την πολυπόθητη ρευστότητα στην πραγματική οικονομία, προκειμένου να συμβάλει στην επανεκκίνηση της αναπτυξιακής πορείας της χώρας.

10. Οι συγχωνεύσεις εταιρειών θα ανοίξουν τις ξένες αγορές

Εφημερίδα Ημερησία 25/10/2012, του Λεωνίδα Λιάμη

Τη λύση των συγχωνεύσεων θα πρέπει να εξετάσουν οι ελληνικές εταιρείες προκειμένου να ενισχύσουν την εξωστρέφειά τους, ενώ παράλληλα θα πρέπει να επιδιωχθεί η προσέλκυση ξένων επενδύσεων στη χώρα, με τους εγχώριους επιχειρηματίες, καθώς η επώδυνη αναδιάρθρωση της οικονομίας, εν μέσω βαθιάς κρίσης, αποτελεί μία μοναδική ευκαιρία για την επανατοποθέτηση της χώρας στον διεθνή επενδυτικό χάρτη με ευμενέστερες προοπτικές.

Αυτό επισήμανε, μεταξύ άλλων, χθες σε ομιλία του στη Θεσσαλονίκη ο διευθύνων σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας, Αλέξανδρος Τουρκολιάς, προσθέτοντας, ότι με βάση τη διεθνή εμπειρία η ανάκαμψη των επενδύσεων θα προηγηθεί της σταθεροποίησης άλλων τομέων της οικονομικής δραστηριότητας και θα σηματοδοτήσει την έξοδο της χώρας από την ύφεση.

“Για να ανδρωθεί το επιχειρείν και να είναι εξωστρεφές και δυνατό πρέπει να δει και τη λύση των συγχωνεύσεων, καθώς δεν μπορεί να μείνει στην εσωτερική αγορά όταν η ζήτηση έχει πέσει τόσο πολύ. Θα πρέπει να βγει στις διεθνείς αγορές” σημείωσε ο κ. Τουρκολιάς, που ήταν ο βασικός ομιλητής σε εκδήλωση του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδας, με θέμα “Νέα αρχή στις επενδύσεις: Προϋποθέσεις και παράγοντες επιτυχίας”, φέρνοντας ως παράδειγμα τις ίδιες τις ελληνικές τράπεζες, σημειώνοντας “πως προχώρησαν πολύ πιο γρήγορα απ' όσο περίμεναν όλοι”.

Αρωγός οι τράπεζες

Ο κ. Τουρκολιάς εκτίμησε ακόμη ότι καθώς θα αυξάνεται η εμπιστοσύνη προς τη χώρα, θα αρχίσουν και οι επιχειρηματίες να προχωρούν σε αυξήσεις κεφαλαίου και να επενδύουν είτε ιδιωτικά είτε σε συνεργασία με στρατηγικούς επενδυτές είτε με οποιονδήποτε άλλο τρόπο και σε αυτή την περίπτωση θα έχουν αρωγό τις τράπεζες. “Οι τράπεζες βλέποντας τον επιχειρηματία να διακινδυνεύει τα χρήματά του, σίγουρα θα διακινδυνεύσει και αυτή, θα συνδέσει μαζί του ορισμένα κεφάλαια για να μπορέσουν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εταιρείας” τόνισε ο διευθύνων σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας, προσθέτοντας πως δεν μπορούν να μεταφέρονται όλα στις τράπεζες, οι οποίες “δεν είναι οργανισμοί αποδοχής ζημιών”.

Επιπλέον, ο κ. Τουρκολιάς τόνισε ότι μια ενδεχόμενη προσέλκυση κεφαλαίων από το εξωτερικό για επενδύσεις στη χώρα, θα αποτελούσε την πλέον εναργή ένδειξη ότι έχουμε φτάσει στο πολυπόθητο σημείο καμπής για την επάνοδο της οικονομίας σε βιώσιμη αναπτυξιακή τροχιά, θυμίζοντας ότι τα τελευταία χρόνια το επενδυτικό

κεφάλαιο του εξωτερικού, που ήταν έτσι κι αλλιώς επιφυλακτικό “ουσιαστικά είχε διαγράψει την Ελλάδα από το διεθνή επενδυτικό χάρτη”.

Τέλος, ο κ. Τουρκολιάς δήλωσε ότι η λύση για την ανεργία και το αδιέξοδο των νέων που αναγκάζονται να εγκαταλείπουν τη χώρα για δουλειά στο εξωτερικό, είναι οι παραγωγικές επενδύσεις και για να τις προσελκύσει αυτές η χώρα θα πρέπει να διαμορφώσει ένα νέο τρόπο υποδοχής και αποδοχής των ξένων επενδύσεων, “διότι σήμερα αυτό που συμβαίνει είναι ο καθένας να μη θέλει στην περιοχή του τις επενδύσεις και αυτές στο τέλος να ακυρώνονται”.

11. Οι κεφαλαιακές ανάγκες των τραπεζών. Ολόκληρη η έκθεση

NextDeal, 28/12/2012

Στα 40,5 δισ. ευρώ, εκ των οποίων τα 27,5 δισ. ευρώ αντιστοιχούν στις τέσσερις συστημικές τράπεζες, εκτιμήθηκαν οι κεφαλαιακές ανάγκες για το σύνολο των ελληνικών εμπορικών τραπεζών, σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδας που έλαβε υπόψη και τα αποτελέσματα της BlackRock. Σύμφωνα με την έκθεση της ΤτΕ οι πόροι που θα διατεθούν από τη δανειακή σύμβαση (50 δισ. ευρώ) για την ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών κρίνονται επαρκείς, καθώς προβλέπεται και η δημιουργία ενός “αποθέματος ασφαλείας” 5 δισ. ευρώ (το οποίο έχει μειωθεί κατά περίπου 1,5 δισ. ευρώ μετά την ολοκλήρωση της επαναγοράς ομολόγων). Η ΤτΕ επισημαίνει ότι με την ανακεφαλαιοποίηση των ελληνικών τραπεζών, η οποία θα ολοκληρωθεί τον Απρίλιο, θα στηριχθεί η ελληνική οικονομία.

Από τα στοιχεία της έκθεσης προκύπτει εξάλλου ότι οι συνολικές ακαθάριστες αναμενόμενες ζημιές από τον λεγόμενο πιστωτικό κίνδυνο, δηλαδή από τα περίφημα κόκκινα δάνεια φθάνουν τα 46,8 δισ. ευρώ, με τις προβλέψεις για την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου να διαμορφώνονται στα 24,7 δισ. ευρώ.

Διαβάστε ολόκληρη την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος:

https://docs.google.com/viewer?url=http://www.nextdeal.gr/images/stories/pdfs/Ekthesh_gia_thn_anakefalaiopoihsh.pdf

12. Moody's: Βελτιώνονται οι συνθήκες στις τράπεζες

NextDeal, 04/02/2013

Θετικότερη για τις ελληνικές τράπεζες εμφανίζεται η Moody's σε σημερινή ανάλυσή της. Συγκεκριμένα όπως αναφέρεται, η εξάρτηση από τον Μηχανισμό

Έκτακτης Ρευστότητας (ELA) διαμορφώθηκε τον Δεκέμβριο στα 102 δισ., 17% χαμηλότερα από τον Δεκέμβριο. Οι ελληνικές τράπεζες με την αύξηση των καταθέσεων και την απόφαση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας να δέχονται ελληνικά ομόλογα σαν ενέχυρα προς χρηματοδότηση αποκτούν καλύτερες προσβάσεις στη χρηματοδότηση.

Όσο μειώνεται η εξάρτηση από τον ELA το κόστος χρηματοδότησης πέφτει από το 3% στο 1%. Παρά τις θετικές αυτές εξελίξεις, οι ελληνικές τράπεζες αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, όσον αφορά στην αναδιάρθρωση, καθώς προχωρούν σε αυξήσεις κεφαλαίου, ενώ η οικονομία παραμένει σε ύφεση το 2013.

13. Γιώργος Προβόπουλος: Σε νέες και πιο σταθερές βάσεις το τραπεζικό σύστημα

Το ΒΗΜΑ, 03/06/2013

Ο διοικητής της ΤτΕ εξέφρασε την αισιοδοξία του για τις αυξήσεις κεφαλαίου

Οι συστημικές τράπεζες θα εξασφαλίσουν τα απαραίτητα κεφάλαια από την αγορά για να παραμείνουν ιδιωτικές δήλωσε ο Γ. Προβόπουλος κατά τη συνάντησή του με τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας Κάρολο Παπούλια.

Ο διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος Γιώργος Προβόπουλος, εξέφρασε τη Δευτέρα την αισιοδοξία του ότι οι συστημικές τράπεζες θα εξασφαλίσουν τα απαραίτητα κεφάλαια από την αγορά για να παραμείνουν ιδιωτικές, σε δηλώσεις που έκανε κατά τη συνάντησή του με τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας Κάρολο Παπούλια.

‘‘Αισιοδοξώ ότι και οι τρεις τράπεζες, μετά την Alpha και η Εθνική και η Πειραιώς θα καταφέρουν να βρουν, με πόρους από ξένους επενδυτές, το ελάχιστο, το 10%’’, ανέφερε ο κ. Προβόπουλος.

Για τη διαδικασία της ανακεφαλαιοποίησης, είπε ότι θα ολοκληρωθεί μέσα στις επόμενες εβδομάδες.

‘‘Έτσι κλείνει πολύ σύντομα ένας κύκλος, που ανακεφαλαιοποιεί το τραπεζικό σύστημα και το αναδιατάσσει και το βάζει σε νέες και πιο σταθερές βάσεις για να μπορέσει να παίξει το ρόλο του χρηματοδότη της ελληνικής οικονομίας’’, σημείωσε.

Νωρίτερα, σήμερα, η Alpha Bank ανακοίνωσε ότι ολοκλήρωσε με επιτυχία την αύξηση κεφαλαίου ύψους 457,1 εκατ. ευρώ, με την έκδοση να υπερκαλύπτεται κατά 1,66 φορές περίπου.

14. Ρόιτερς: Οι τράπεζες κλείνουν υποκαταστήματα

Από NextDeal, 12/07/2013

Οι τράπεζες μείωσαν κατά 5.500 τα υποκαταστήματά τους στην ΕΕ τον περασμένο χρόνο (2,5% του συνολικού αριθμού τους) με αποτέλεσμα η Ευρωπαϊκή Ένωση να διαθέτει πλέον 20.000 λιγότερα υποκαταστήματα τραπεζών σε σχέση με όσα διέθετε όταν ξεκίνησε η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση το 2008, σύμφωνα με στοιχεία που ανέλυσε το Ρόιτερς από στατιστικές της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ). Όπως προκύπτει από τα στοιχεία, οι τράπεζες σε ολόκληρη την Ευρώπη κλείνουν υποκαταστήματά τους σε μία προσπάθεια να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και να αυξήσουν την κερδοφορία τους. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι τράπεζες στην ΕΕ μείωσαν κατά 8% τα υποκαταστήματά τους τα τελευταία τέσσερα χρόνια έως το τέλος του 2012, με αποτέλεσμα να παραμείνουν 218.687 παραρτήματα ή ένα για κάθε 2.300 άτομα.

Το φαινόμενο ήταν ιδιαίτερα έντονο στην Ελλάδα εντός του 2012 καθώς η χώρα, επισημαίνει το Ρόιτερς, μείωσε κατά 5,7% τα υποκαταστήματα τραπεζών, δεδομένου ότι οι συγχωνεύσεις τραπεζών οδήγησαν στο κλείσιμο 219 υποκαταστημάτων. Το πρακτορείο υποστηρίζει ότι η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και εντός του 2013, καθώς η Τράπεζα Πειραιώς πρόκειται να κλείσει περί τα 312 υποκαταστήματα, που προέκυψαν από την εξαγορά της Τράπεζας Κύπρου και της Λαϊκής Τράπεζας τον Μάρτιο.

15. Είκοσι χρόνια συγχωνεύσεων και εξαγορών στις τράπεζες

Εφημερίδα Η Καθημερινή 20/07/2013, του Αλέκου Λιδωρίκη

Πώς από τα 47 πιστωτικά ιδρύματα φτάσαμε στα τέσσερα συστημικά

Με το πέρασμα του Νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου στον όμιλο της Eurobank ολοκληρώνεται ένας ακόμη κύκλος εξαγορών και συγχωνεύσεων στη χώρα μας, που οδήγησε στη δημιουργία τεσσάρων συστημικών τραπεζών και στο σβήσιμο περισσότερων από 40 τραπεζών από τον εγχώριο τραπεζικό χάρτη, όπως το είχαμε συνηθίσει στη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών.

Πώς όμως οδηγηθήκαμε στις 4 συστημικές τράπεζες;

Η διετία 2012-2013 και το έτος 1999 αποτέλεσαν τις δύο χρονικές περιόδους στις οποίες πραγματοποιήθηκαν οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα.

1999

Ξεκινούμε από το 1999, έτος που πραγματοποιήθηκε από την Alpha Bank η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης, που κατείχε τότε η μητρική της Εμπορική. Η Ιονική, μία από τις ισχυρότερες τράπεζες της εποχής της, ήταν και η αρχαιότερη σε λειτουργία τράπεζα στη χώρα μας, με ημερομηνία ίδρυσης το 1839 στην Κέρκυρα.

Το ίδιο έτος πραγματοποιήθηκε ακόμη μία σημαντική εξαγορά και συγχώνευση, με την Consolidated Eurofinance Holdings SA, μητρική του ομίλου της Eurobank, να αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας που είχε ιδρυθεί το 1975. Πραγματοποιείται επίσης η μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στη Eurobank, ενώ γίνεται και η συγχώνευση δραστηριοτήτων της Eurobank με την Τράπεζα Αθηνών, που είχε ιδρυθεί το 1924.

Στη διάρκεια όμως του 1999 πραγματοποιούνται επίσης μια σειρά μικρότερων σε μέγεθος τραπεζικών συγχωνεύσεων και εξαγορών. Πρωταγωνιστής ήταν η Τράπεζα Πειραιώς, που απέκτησε τον έλεγχο της Τράπεζας Χίου, που είχε ιδρυθεί το 1991, ενώ προχώρησε και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank στην Ελλάδα. Λίγο αργότερα η Τράπεζα Πειραιώς πραγματοποιεί την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου.

Το 1999 η Εγνατία Τράπεζα απορροφά την Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος, που είχε ξεκινήσει τη λειτουργία της το 1936, στην εξαγορά της οποίας είχε προχωρήσει ένα χρόνο πριν από την Αγροτική Τράπεζα. Στη δεκαετία του 2000 η Εγνατία Τράπεζα θα ενταχθεί μαζί με την κυπριακή Λαϊκή Τράπεζα στον όμιλο της Marfin και θα δημιουργηθεί η Marfin Popular Bank, που μετέπειτα ονομάστηκε Cyprus Popular Bank.

Το 1998 δύο ακόμη ιστορικές τράπεζες, με μεγάλη πελατειακή βάση, έσβησαν από τον τραπεζικό χάρτη, όταν η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση διά απορροφήσεως της θυγατρικής της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας (η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της, της Εθνικής Κτηματικής και της Εθνικής Στεγαστικής Τράπεζας).

Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank, που είχε ιδρυθεί το 1964 με βασικό σκοπό να συμβάλει στη βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας. Η απορρόφησή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο 2003.

2012-2013

Ακόμη πιο ιστορικές αλλαγές στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα ξεκίνησαν το 2012 και συνεχίζονται μέχρι σήμερα. Πρωταγωνιστές η Τράπεζα Πειραιώς και η Alpha Bank.

Ειδικότερα, στα τέλη Ιουλίου 2012, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το «υγιές» τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας, που ηλικιακά είχε φθάσει τα 83 της χρόνια. Τρεις μήνες αργότερα η Τράπεζα υπέγραψε συμφωνία με τη Societe Generale για την απόκτηση του συνολικού ποσοστού συμμετοχής (99%) της τελευταίας στη Γενική Τράπεζα, που είχε ιδρυθεί το 1937. Τον Μάρτιο του 2013 η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας και λίγο αργότερα τη Millennium Bank. Όλες οι τράπεζες που απέκτησε η Τράπεζα Πειραιώς θα έχουν πλήρως απορροφηθεί μέχρι το τέλος του 2013, ενώ η Γενική Τράπεζα θα εξακολουθήσει να λειτουργεί ως θυγατρική της, αναλαμβάνοντας βασικό ρόλο στον τομέα της αναδιάρθρωσης και διαχείρισης επισφαλών απαιτήσεων στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα.

Τον Φεβρουάριο του 2013 η Alpha Bank αποκτά το σύνολο των μετοχών της Εμπορικής Τραπεζής, που είχε ιδρυθεί το 1907, και στα τέλη Ιουνίου του ίδιου έτους ολοκληρώνει τη νομική της συγχώνευση, ενώ σήμερα βρίσκεται στη διαδικασία πλήρους λειτουργικής ενοποίησης.

Πριν από λίγες ημέρες η Νέα Proton Bank πέρασε στον όμιλο της Eurobank, ενώ τον Μάιο του 2013 η FBBank πέρασε στον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας.

16. Νέα δεδομένα στο τραπεζικό σύστημα μετά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις. Σε ποια σημεία εμφανίζεται ενισχυμένος ο κάθε ένας εκ των τεσσάρων μεγάλων παικτών.

Εφημερίδα Η Καθημερινή, 05/09/2013, της Ευγενίας Τζώρτζη

Σε ριζική αλλαγή του τραπεζικού χάρτη στη χώρα οδήγησαν οι πρόσφατες εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών, αναδεικνύοντας οφέλη και ευκαιρίες για τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, που απορρόφησαν συνολικά 11 μεγάλες ή μικρότερες.

Η ακτινογραφία του τραπεζικού συστήματος φέρει την Τράπεζα Πειραιώς ως τη μεγάλη ωφελημένη σε ό,τι αφορά στα μερίδια αγοράς σε δάνεια και καταθέσεις, την

Εθνική Τράπεζα ως τη μεγάλη κερδισμένη με τις χαμηλότερες επισφάλειες και τον καλύτερο δείκτη δανείων προς καταθέσεις, την Alpha Bank ως την τράπεζα με την καλύτερη ρευστότητα και τη χαμηλότερη εξάρτηση από το ευρώσύστημα, ενώ η Eurobank συνδυάζει βελτιωμένη κατάταξη με βάση τα τρία τελευταία χαρακτηριστικά, της ρευστότητας, των επισφαλειών και του δείκτη δάνεια προς καταθέσεις.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, τα ενοποιημένα στοιχεία των τεσσάρων συστημικών ομίλων μετά τις συγχωνεύσεις αποκαλύπτουν την υψηλή συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, που ελέγχει πλέον το 91% των δανείων, έναντι 60% που ελέγχουν οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες της Πορτογαλίας, 53% στην Τουρκία, 51% στην Ιταλία, 42% στη Γερμανία, 41% στην Ισπανία και 41% στην Πολωνία.

Μέσα από το κύμα των εξαγορών (ATEbank, Millenium, Geniki και των τριών κυπριακών) η Τράπεζα Πειραιώς υπερδιπλασίασε το χαρτοφυλάκιο των δανείων της, ενώ η Alpha Bank προσέθεσε ένα 27% επιπλέον δανειακό χαρτοφυλάκιο, με την εξαγορά της Emproiki Bank. Η ενσωμάτωση του νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της νέας Proton στη Eurobank οδήγησε σε αύξηση του δανειακού της χαρτοφυλακίου κατά 15%, ενώ η Εθνική Τράπεζα προσέθεσε μόλις ένα 5%, καθώς ήταν η μόνη που δεν προχώρησε σε εξαγορές μεγάλων τραπεζών.

Η γιγάντωση του ομίλου της Πειραιώς τον κατατάσσει στην πρώτη θέση σε όρους δανείων και καταθέσεων, με συνολικό χαρτοφυλάκιο δανείων 68,5 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 29,6% και καταθετική βάση 50,2 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 28,6%. Ακολουθεί η Alpha Bank με μερίδιο αγοράς στις χορηγήσεις 23,1%, ενώ στις καταθέσεις κατατάσσεται στην τρίτη θέση με μερίδιο αγοράς 20,7%. Στις χορηγήσεις την τρίτη θέση καταλαμβάνει πλέον η Eurobank με μερίδιο 19,9%, ενώ το μικρότερο χαρτοφυλάκιο δανείων μεταξύ των τεσσάρων συστημικών τραπεζών διαθέτει η Εθνική, η οποία όμως διατηρεί ισχυρό πλεονέκτημα στις καταθέσεις με τη δεύτερη μεγαλύτερη καταθετική βάση 40,6 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 23,1%.

Το μικρότερο χαρτοφυλάκιο δανείων σε σχέση με την ευρεία καταθετική βάση εξασφαλίζει στην Εθνική Τράπεζα τον καλύτερο δείκτη δάνεια προς καταθέσεις σε σχέση με τις τρεις άλλες τράπεζες, που διαμορφώνεται με βάση τα στοιχεία του εξαμήνου στο 102%. Για τον ίδιο λόγο η Εθνική Τράπεζα διατηρεί μειωμένη εξάρτηση από το ευρώσύστημα, αντλώντας ρευστότητα ίση με 20,5% του ενεργητικού της από την ΕΚΤ και τον ΕΛΑ, έναντι 24,1% της Alpha Bank και 21,3%

της Eurobank. Μικρότερη εξάρτηση, ακόμη και από την Εθνική διαθέτει ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς με ποσοστό 16,8%, της οποίας ο δείκτης δάνεια προς καταθέσεις διαμορφώνεται στο 116% και είναι ο δεύτερος καλύτερος μετά την Εθνική.

Σε ό,τι αφορά τον δείκτη επισφαλειών, στην καλύτερη θέση –με διαφορά– βρίσκεται η Εθνική με ποσοστό 20,8% και ακολουθούν η Eurobank με 25,3%, η Alpha Bank με 31,8% και η Τράπεζα Πειραιώς με 33,2%.

17. ETE :Η Finansbank βασικός τροφοδότης της κερδοφορίας

NextDeal, 05/09/2013

Σε βασικό τροφοδότη της κερδοφορίας της Εθνικής Τράπεζας έχει καταστεί η θυγατρική της τράπεζα στην Τουρκία Finansbank. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με πληροφορίες από ανώτερα στελέχη της Εθνικής Τράπεζας, στις προτεραιότητες της Εθνικής, στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίων, δεν εντάσσεται η πώληση της Finansbank και σε κάθε περίπτωση δεν σχεδιάζεται να δοθεί παρά μόνον ένα μειωηφικό πακέτο από το 95% των μετοχών που σήμερα κατέχει στη θυγατρική της στην Τουρκία.

Θα προηγηθούν κινήσεις που θα αφορούν την πώληση μη αμιγώς τραπεζικών δραστηριοτήτων, όπως η ολοκλήρωση της πώλησης του Αστέρα Βουλιαγμένης, που εκτείνεται σε μια έκταση 306 στρεμμάτων στην τοποθεσία Μικρό Καβούρι που βρίσκεται ήδη στην τελική της φάση. (Σημειώνεται ότι στις 21 Οκτωβρίου οι υποψήφιοι αγοραστές που έχουν προκριθεί στη δεύτερη φάση του διαγωνισμού θα καταθέσουν τις δεσμευτικές τους προσφορές).

Στόχος, επίσης, τη διοίκησης της Εθνικής Τράπεζας είναι να προχωρήσει το συντομότερο δυνατόν το πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου που θα οδηγήσει στην αποχώρηση 2.000-2.200 εργαζομένων. Σχετικές ανακοινώσεις για το θέμα εκτιμάται ότι θα υπάρξουν στο αμέσως προσεχές μέλλον.

Οι κινήσεις αυτές γίνονται καθώς όλες οι τράπεζες που δέχθηκαν ενίσχυση από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΑΣ) πρέπει εντός της ερχόμενης τετραετίας να επιστρέψουν τα κεφάλαια στο ΤΑΣ, να αποπληρώσουν τις οφειλές τους από τη χρηματοδότηση της ΕΚΤ και του Έκτακτου Μηχανισμού (ELA) και ταυτόχρονα να διατηρούν επαρκή κεφάλαια και ρευστότητα για να χρηματοδοτήσουν την πραγματική οικονομία.

Κέρδη 332 εκατ. ευρώ για τη Finansbank επί συνόλου 344 εκατ. ευρώ για τον όμιλο της Εθνικής Τράπεζας.

Η κερδοφορία της Finansbank, στο εξάμηνο, του τρέχοντος έτους, συνεχίζει να αυξάνεται και παραμένει ανθεκτική στην ευμεταβλητότητα των αγορών. Τα καθαρά κέρδη πρώτου εξαμήνου της Finansbank ανήλθαν σε 332 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 32% σε ετήσια βάση και σταθερή συναλλαγματική ισοτιμία.

Σημειώνεται ότι στο πρώτο εξάμηνο 2013, οι δραστηριότητες του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας στη ΝΑ Ευρώπη (περιλαμβάνει τις δραστηριότητες του Ομίλου σε Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Αλβανία και ΠΓΔΜ) απέφεραν κέρδη ύψους 6 εκατ. ευρώ ενώ οι δραστηριότητες από την Ελλάδα απέφεραν κέρδη 5 εκατ. ευρώ.

Τα αποτελέσματα στην Finansbank επιτεύχθηκαν χάρη στη βελτίωση των οργανικών εσόδων κατά 19%, η οποία βασίστηκε στην άνοδο τόσο των καθαρών εσόδων από τόκους κατά 26% όσο και των προμηθειών κατά 12%, σε ετήσια βάση, παρά την απώλεια των εσόδων από ασφαλιστικές εργασίες μετά την πώληση της ασφαλιστικής θυγατρικής κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2012.

Το επιτοκιακό περιθώριο βελτιώθηκε περαιτέρω στο υψηλό επίπεδο των 721 μονάδων βάσης στο τέλος του δευτέρου τριμήνου 2013 (+78 μονάδες βάσης σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, +45 μονάδες βάσης σε ετήσια βάση), καθώς το κόστος των καταθέσεων συνεχίζει να μειώνεται, μετά την κορύφωσή του το δεύτερο τρίμηνο 2012.

Ο δείκτης αποτελεσματικότητας (δαπάνες: έσοδα) διαμορφώθηκε σε 43%, έναντι 44% το αντίστοιχο εξάμηνο του 2012, παρά τη σημαντική άνοδο των λειτουργικών δαπανών κατά 24%, που αποτυπώνει την ταχεία επέκταση του δικτύου καταστημάτων (+101 νέες μονάδες) και την αύξηση του προσωπικού κατά περίπου 2.000 άτομα.

Οι συνολικές χορηγήσεις της Finansbank ανήλθαν σε 17,9 δισ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση 17% σε ετήσια βάση. Ως αποτέλεσμα της ακολουθούμενης στρατηγικής πιστωτικής επέκτασης, το δανειακό χαρτοφυλάκιο λιανικής τραπεζικής αυξήθηκε κατά 18% σε ετήσια βάση ενώ το δανειακό χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικής τραπεζικής αυξήθηκε κατά 14%.

Ο δείκτης δανείων σε καθυστέρηση διατηρήθηκε στο 5,2% έναντι 5,1% τον Ιούνιο του 2012, σημειώνοντας όμως μείωση από το επίπεδο του α' τριμήνου (5,8%) μετά και την πώληση μέρους του χαρτοφυλακίου καθυστερούμενων δανείων. Ακολουθώντας συντηρητική πολιτική, οι προβλέψεις της Finansbank στο α' εξάμηνο

ανήλθαν σε 360 εκατ. τουρκικές λίρες (+35% ετησίως), ενώ η κάλυψη των καθυστερούμενων δανείων από προβλέψεις διαμορφώθηκε σε 69%.

Οι καταθέσεις σημείωσαν άνοδο 21% ετησίως στα 35,1 δισ. τουρκικές λίρες. Ο δείκτης δανείων προς καταθέσεις σε επίπεδο τράπεζας ανήλθε σε 109% (περιλαμβανομένης της ομολογιακής έκδοσης προς ιδιώτες ύψους 1,5 δισ. τουρκικές λίρες), έναντι 119% ένα έτος νωρίτερα.

Η ισχυρή κεφαλαιακή βάση στηρίζει με ευχέρεια τη δυναμική ανάπτυξη του ισολογισμού της Finansbank, με τον Συνολικό Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας (CAR) στο 18,8% (παρά την ισχυρή διόρθωση στην τιμή των τουρκικών ομολόγων εντός του Μαΐου), που αποτελεί τον υψηλότερο μεταξύ των κύριων ανταγωνιστών της. Επισημαίνεται ότι η Finansbank έχει μακράν τη χαμηλότερη έκθεση σε κρατικά ομόλογα σε σχέση με τις άλλες τουρκικές τράπεζες.

18. Κριστίν Λαγκάρντ: Ζητά ολοκλήρωση της τραπεζικής ένωσης στην Ευρωζώνη

NextDeal, 10/09/2013

Προτεραιότητα στην ολοκλήρωση της τραπεζικής ένωσης στην Ευρωζώνη ζήτησε Γενική Διευθύντρια του ΔΝΤ Κριστίν Λαγκάρντ από το βήμα συνεδρίου που διοργανώνουν το ΔΝΤ και το υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών της Γαλλίας με θέμα τη δημοσιονομική ενοποίηση και τη διακυβέρνηση της Ευρωζώνης. Η επικεφαλής του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου χαρακτήρισε τη ζώνη του ευρώ ως “ένα όμορφο πλοίο που κτίστηκε και μεγάλωσε για τα εύκολα ταξίδια αλλά δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί για τα δύσκολα ταξίδια. Πολλά έχουν γίνει αναφορικά με την τραπεζική ένωση. Εάν έχω ένα μήνυμα σήμερα είναι πως ειδικότερα αυτό το σημείο του πλοίου πρέπει να ολοκληρωθεί και η ταχύτητα είναι ουσιώδης” είπε η κ. Λαγκάρντ.

19. Τράπεζα Πειραιώς: Το 12% των εργαζομένων του ομίλου σε εθελούσια

NextDeal, 10/09/2013

Με επιτυχία ολοκληρώθηκε το εθελοντικό πρόγραμμα αποχώρησης προσωπικού από τον Όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς, ενώ ο συνολικός αριθμός των συμμετοχών, που έφθασε τους 2.182 υπαλλήλους, αντιπροσωπεύει περίπου το 12% των εργαζομένων του Ομίλου στην Ελλάδα. Ο στόχος του προγράμματος εθελουσίας

εξόδου ήταν να καλύψει ποσοστό 10% των εργαζομένων, σύμφωνα με το σχέδιο αναδιάρθρωσης του Ομίλου Πειραιώς.

20. Η Εθνική Τράπεζα αποχωρεί από τα Βαλκάνια. Πουλάει το 40% της FINANSBANK

NextDeal, 03/10/2013

Τη πώληση του 40% του μετοχικού κεφαλαίου της Finansbank και την πλήρη αποχώρηση από τα Βαλκάνια με την πώληση των θυγατρικών της σε Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, FYROM και Αλβανία, προβλέπει σύμφωνα με πληροφορίες το σχέδιο που συμφώνησε η διοίκηση της Εθνικής Τράπεζας με την Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού της Κομισιόν (DG Comp). Σημειώνεται ότι οι τραπεζικές της δραστηριότητες σε Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, FYROM και Αλβανία αποτελούν το 10% του δανειακού χαρτοφυλακίου του ομίλου Εθνικής και ο τρόπος πώλησής τους θα αποφασισθεί με βάση το σχέδιο στρατηγικής που έχει αναλάβει να συντάξει το ΤΧΣ ως μεγαλομέτοχος των συστημικών τραπεζών. Σε ότι αφορά τη συμμετοχή της Εθνικής στο μετοχικό κεφάλαιο της Finansbank στόχος είναι να μειωθεί κατά 40% ως το 2017 ώστε να περιορισθεί στο 60%. Η Finansbank αποτελεί το 25% του δανειακού χαρτοφυλακίου του ομίλου. Το σχέδιο πάντως ενδέχεται να ανατραπεί στο σκέλος της Finansbank στην περίπτωση που η Εθνική καταφέρει να εξασφαλίσει κεφάλαια από πωλήσεις non core business assets που είτε δεν συμπεριλαμβάνονται στο πλάνο αναδιάρθρωσης είτε θα επιτευχθούν νωρίτερα του αναμενομένου.

21. Αισιόδοξος για την πορεία της χώρας, ο διοικητής της ΤτΕ Γ. Προβόπουλος

NextDeal, 09/10/2013

Αισιόδοξος για την πορεία της χώρας, αλλά και ολόκληρης της ευρωζώνης, εμφανίζεται ο διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος. Όπως προκύπτει από δηλώσεις του στο πρακτορείο Reuters ο κ. Γιώργος Προβόπουλος επισημαίνει ότι “είναι ολοένα και περισσότερο αισιόδοξος για το μέλλον της Ευρωζώνης, της Ελλάδος συμπεριλαμβανομένης”.

Εκτιμά ότι η Ελλάδα θα επιστρέψει στην ανάπτυξη το 2014, πρόβλεψη την οποία, όπως αναφέρει, έχει υιοθετήσει στο βασικό της σενάριο και η Black Rock, στα “τέστ αντοχής” που έχει πραγματοποιήσει στις ελληνικές τράπεζες. Όπως αναφέρει συγκεκριμένα, “σύμφωνα με το βασικό σενάριο των στρες τεστ, το οποίο συμβαδίζει

με τις προβλέψεις μας και τις προβλέψεις της τρόικας, η Ελλάδα θα επιστρέψει στην ανάπτυξη το 2014. Σύμφωνα με το δυσμενές σενάριο, η ανάπτυξη έρχεται το 2016, με χαμηλή ύφεση ως τότε”.

Σχετικά με την κατάσταση των ελληνικών τραπεζών ο κ. Προβόπουλος φέρεται να διαβεβαιώνει ότι είναι “καλά κεφαλαιοποιημένες”. Επιπλέον εκτιμά ότι τα εγχώρια πιστωτικά ιδρύματα έχουν πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα προσαρμογής στο νέο περιβάλλον αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι “οι τράπεζες μείωσαν τα κόστη τους κατά περισσότερο από 15% μέχρι σήμερα. Ο τραπεζικός κλάδος αποκομίζει σημαντικά οφέλη στον τομέα της αποδοτικότητας”.

Για το ακανθώδες πρόβλημα των μη εξυπηρετούμενων (κόκκινων) δανείων, ο κ. Προβόπουλος προέβλεψε ότι το ποσοστό τους θα σταθεροποιηθεί τον επόμενο χρόνο, συμπληρώνοντας ότι θα επακολουθήσει η σταδιακή τους αποκλιμάκωση.

22. Εθνική Τράπεζα: Αναδείχθηκε η καλύτερη στην Ελλάδα *NextDeal, 17/10/2013*

Η καλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα “Best Developed Market Bank in Greece” αναδείχθηκε η Εθνική Τράπεζα, στο πλαίσιο των βραβείων “World's Best Developed Market Banks Awards 2013”, που απονεμήθηκαν για 20η χρονιά, από το διεθνές οικονομικό περιοδικό Global Finance και επιβεβαιώνει, την ισχυρή θέση της Εθνικής Τράπεζας στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Το βραβείο παρέλαβε ο αναπληρωτής διευθύνων σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας, κ. Πέτρος Χριστοδούλου, κατά την τελετή απονομής που πραγματοποιήθηκε το Σάββατο, 12 Οκτωβρίου 2013, στην Ουάσινγκτον. Σύμφωνα με το περιοδικό Global Finance, για την επιλογή της καλύτερης τράπεζας λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια, τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο, όπως αύξηση του ενεργητικού, κερδοφορία, φήμη, ικανότητα διοίκησης, γεωγραφική κάλυψη, στρατηγικές σχέσεις, καθώς και ανάπτυξη νέων και καινοτομικών προϊόντων. Η επιλογή των καλύτερων τραπεζών έγινε έπειτα από εισηγήσεις τραπεζιτών, ανωτάτων οικονομικών στελεχών και αναλυτών από όλο τον κόσμο. Σημειώνεται ότι με τα βραβεία “World's Best Developed Market Banks Awards”, το περιοδικό Global Finance αναγνωρίζει και επιβραβεύει όσες τράπεζες συστηματικά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους, μέσα σε ένα δύσκολο περιβάλλον, επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα θέτουν τις βάσεις για τη μελλοντική τους επιτυχία.