



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MBA**

**Διπλωματική
Εργασία**

« Στρατηγικές διεθνοποίησης των Τραπεζών – Η περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος »

Επιβλέπων: Καθηγητής Ν. Γεωργόπουλος

Δημήτριος Κότιος

Πειραιάς, 2015

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο «Στρατηγικές διεθνοποίησης των εφοπλιστών - Η περίπτωση των Εθνικών Τραπεζών της Ελλάδας» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας 

Όνοματεπώνυμο Δημήτριος Κόζιαν

Ημερομηνία 25/11/2015

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της διεθνοποίησης των τραπεζών, ενός φαινομένου το οποίο έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις μετά το 1980 παγκοσμίως και ευνοήθηκε από την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, την αύξηση των άμεσων ξένων επενδύσεων, από το άνοιγμα και απορρύθμιση των εθνικών τραπεζικών αγορών σε πολλές χώρες του κόσμου και από την εξέλιξη των νέων τεχνολογιών επικοινωνιών και πληροφορίας.

Τα βασικά ερωτήματα τα οποία τίθενται και απαντώνται στην παρούσα έρευνα σχετίζονται με τα κίνητρα και τους πιθανούς κινδύνους της τραπεζικής διεθνοποίησης, καθώς και με τις στρατηγικές και μεθόδους που έχουν στη διάθεσή τους, εναλλακτικώς, οι τράπεζες. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά σε στρατηγικές διεθνούς επέκτασης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, μέσω της ίδρυσης νέων θυγατρικών ή μέσω της ίδρυσης υποκαταστημάτων. Η ανάλυση έδειξε ότι τα σημαντικότερα κίνητρα για την εγκατάσταση τραπεζών στο εξωτερικό είναι η αύξηση της πελατείας και η άντληση κεφαλαίων, ενώ στους μεγαλύτερους κινδύνους συγκαταλέγονται ο γεωπολιτικός και ο μακροοικονομικός. Ως προς τις μεθόδους επέκτασης, η πλέον διαδομένη είναι η μέθοδος της εξαγοράς εγχώριων τραπεζών και ακολουθούν οι συγχωνεύσεις.

Επιπροσθέτως, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας καταγράφεται το φαινόμενο της επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στις ευρωπαϊκές χώρες σε μετάβαση και προ πάντων στην νοτιοανατολική Ευρώπη, μετά το 1990 και ειδικά μετά το 2000, όπου και εντείνεται το φαινόμενο αυτό μέσω εξαγορών εγχώριων τραπεζών.

Εν συνεχεία, η έρευνα εστιάζει στη στρατηγική διεθνούς επέκτασης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι η στρατηγική αυτή σταδιακά περιορίζεται στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης και στην Τουρκία, με ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα για τον Όμιλο της Εθνικής. Μάλιστα, μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης το 2008, ο Όμιλος κατόρθωσε να επεκταθεί στην περιοχή και να αυξήσει τις τραπεζικές δραστηριότητές του. Μετά την επιβολή των Capital Controls τον Ιούνιο του 2015 σχεδιάζει, την αποχώρησή του από την Τουρκία, προκειμένου να ενισχύσει την κεφαλαιακή του επάρκεια.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 4.1: Διαχρονική επέκταση του ομίλου Mitsubishi UFJ σε ξένες αγορές	42
Πίνακας 5.1: Παρουσία Ελληνικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων στο Εξωτερικό (Μάρτιος 2015)	56
Πίνακας 6.1: Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας	62

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: Οργανική και μη οργανική διαχρονική επέκταση HSBC	43
Διάγραμμα 4.2: Συνολικές επιστροφές μεγάλων τραπεζών από τέλος 2008 μέχρι 2015	43
Διάγραμμα 4.3: ROE 2007 και ROE 2015 (Ιούνιος) των μεγάλων τραπεζών	44
Διάγραμμα 4.4: Δείκτης κόστους-εσόδων μεγάλων τραπεζών το 2007 και 2015 (Ιούνιος)	45
Διάγραμμα 4.5: Αγοραία προς λογιστική αξία μετοχών μεγάλων τραπεζών (Ιούνιος 2015)	46

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
1. Το τραπεζικό σύστημα και οι λειτουργίες του	4
1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Τράπεζας	4
1.2 Ιστορική Εξέλιξη των Τραπεζών	4
1.3 Λειτουργίες του Τραπεζικού Συστήματος	6
2. Χρηματοοικονομική και Τραπεζική Διεθνοποίηση	8
2.1 Χρηματοοικονομική Διεθνοποίηση	8
2.2 Τραπεζική Διεθνοποίηση	10
2.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης Τραπεζών	12
2.3.1 Αύξηση πελατείας	12
2.3.2 Καινοτομία και διεθνοποίηση	13
2.3.3 Επίτευξη Οικονομιών κλίμακας και φάσματος	14
2.3.4 Αύξηση Χ-αποδοτικότητας	15
2.3.5 Ύπαρξη ευνοϊκών συνθηκών επέκτασης	15
2.3.6 Δυνατότητα εσωτερικού δανεισμού σε περίπτωση εγχώριας κρίσης ρευστότητας	16
2.4 Κίνδυνοι Τραπεζικής Διεθνοποίησης	17
2.4.1 Μακροοικονομικός κίνδυνος	17
2.4.2 Κίνδυνος θεσμικών αλλαγών ανά τον κόσμο	19
2.4.3 Κίνδυνος κυβερνοεπιθέσεων και αυξημένο κόστος Πληροφοριακής Τεχνολογίας	19
2.4.4 Γεωπολιτικός κίνδυνος	20
2.4.5 Εμφάνιση αντιοικονομιών κλίμακας και φάσματος	20
3. Στρατηγικές Διεθνοποίησης	23
3.1.1 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις (Ε & Σ)	23
3.1.2 Διεθνή Πορεία Εξαγορών & Συγχωνεύσεων	26
3.1.3 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον Τραπεζικό κλάδο	27
3.2 Θυγατρικές και Υποκαταστήματα	29
3.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Επιλογής Στρατηγικής Διεθνοποίησης	34
4. Μελέτη Περιπτώσεων Πολυεθνικών Τραπεζών και Σημερινή τους Κατάσταση	38
4.1 HSBC Holdings plc	39
4.2 Mitsubishi UFJ Financial Group	41
4.3 Επιδόσεις Παγκοσμίων Τραπεζών εν μέσω Οικονομικής Κρίσης	43

5. Η Επέκταση των Ελληνικών Τραπεζών στη Νοτιοανατολική Ευρώπη	48
5.1 Εισαγωγή	48
5.2 Το χρονικό της επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στις χώρες της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης	49
5.3 Πολιτικοί, οικονομικοί και στρατηγικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της επέκτασης	52
5.4 Συμπεράσματα και προοπτικές	55
6. Στρατηγική, Αποτελέσματα και Προοπτικές της Παρουσίας της Εθνικής Τράπεζας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη	61
6.1 Η δημιουργία και ανάπτυξη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος: Μια ιστορική αναδρομή	61
6.2 Η στρατηγική της Εθνικής για την επέκτασή της στα Βαλκάνια	64
6.2.1 Η στρατηγική της αρχικής εισόδου: «ακολουθώντας τον πελάτη» (1990-1999)	64
6.2.2 Η στρατηγική της δισδιάστατης εξωτερικής επέκτασης (2000-2004)	65
6.2.3 Η στρατηγική της επικέντρωσης στα Βαλκάνια, με παράλληλη οπισθοχώρηση από τη Δύση (2005-2008)	68
6.3 Η πρόκληση της οικονομικής κρίσης και οι επιπτώσεις της στην στρατηγική της ΕΤΕ	71
6.3.1 Οι επιπτώσεις της κρίσης 2008/9 στις τράπεζες	71
6.3.2 Η στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης από την ΕΤΕ 2009-2010	73
6.3.3 Το PSI και η στρατηγική της ΕΤΕ (2011-2014)	74
6.3.4 Η αντιμετώπιση της τρέχουσας κρίσης (2015)	76
7. Συμπεράσματα	83
Βιβλιογραφία	88

Εισαγωγή

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, όπως έχει διαμορφωθεί τις τελευταίες δεκαετίες χαρακτηρίζεται από την αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου και των άμεσων ξένων επενδύσεων, από την αύξηση του όγκου και της ταχύτητας στη διεθνή κίνηση κεφαλαίων, από την ολοκλήρωση των επί μέρους αγορών, καθώς και από τη διεθνοποίηση της παραγωγής. Επίσης, το άνοιγμα και η απορρύθμιση των αγορών σε συνδυασμό με τις ιδιωτικοποιήσεις προκάλεσαν ένα μεγάλο κύμα εγκατάστασης των επιχειρήσεων σε άλλες χώρες. Αυτό ισχύει και για τις τράπεζες, οι οποίες λόγω της φύσης της αγοράς, θα πρέπει να είναι παρούσες στις αγορές των χωρών στόχων, ιδιαίτερα εάν επιδιώκουν την προσφορά λιανικών και επιχειρηματικών χρηματοπιστωτικών προϊόντων και άντληση καταθέσεων.

Η διεθνοποίηση των τραπεζών, κυρίως μέσω εγκαταστάσεων, βίωσε μια έξαρση, ειδικά στη δεκαετία του 1990 και μέχρι την έναρξη της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης το 2008. Η εν λόγω διεθνοποίηση βελτίωσε σημαντικά τα ενεργητικά των τραπεζών και τις αποδόσεις τους για τους μετόχους, ενώ παράλληλα συνεισέφερε στις τοπικές οικονομίες. Παράλληλα όμως έκανε τις τράπεζες πιο ευάλωτες σε πολιτικούς και οικονομικούς κινδύνους. Το ίδιο ισχύει και για τις χώρες εγκατάστασης. Όπως έδειξε η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση, λόγω της διεθνοποίησης των τραπεζών έχει αυξηθεί η αγωγιμότητα της μετάδοσης τραπεζικών κρίσεων από μια χώρα σε άλλες.

Κεντρικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των στρατηγικών διεθνοποίησης των τραπεζών, ενός σημαντικού και ιδιαίτερου κλάδου του τομέα των υπηρεσιών, καθώς και των αποτελεσμάτων για τις ίδιες τις τράπεζες. Απώτερος στόχος της εργασίας είναι να αναλύσει και να εξετάσει εμπειρικά τις βασικές επιλογές, κριτήρια και μεθόδους εγκατάστασης σε άλλες χώρες, που εφαρμόζουν οι πολυεθνικές τραπεζικές επιχειρήσεις, αξιοποιώντας τη σχετική βιβλιογραφία και τις στατιστικές πηγές, αλλά και στοιχεία των ίδιων των τραπεζών.

Η δομή και μεθοδολογική προσέγγιση του ερευνητικού αντικειμένου έχει ως εξής:

Στην **πρώτη ενότητα** προσδιορίζεται η έννοια της τράπεζας, η οποία είναι το υποκείμενο της έρευνας. Εν συνεχεία παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη των τραπεζών και οι σύγχρονες λειτουργίες του.

Στη **δεύτερη ενότητα** η έρευνα εστιάζει στο φαινόμενο της χρηματοοικονομικής και ειδικότερα της τραπεζικής διεθνοποίησης, αναλύοντας την έννοια του φαινομένου και τις πραγματικές διαστάσεις του. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στα επί μέρους κίνητρα της διεθνοποίησης των τραπεζών, δηλαδή στους λόγους για τους οποίους μία τράπεζα επιλέγει να αναλάβει δραστηριότητα στο εξωτερικό, καθώς και στους δυνητικούς κινδύνους, τους οποίους αναλαμβάνει μία τράπεζα λόγω της διεθνοποίησής της.

Στο επίκεντρο της **τρίτης ενότητας** βρίσκονται οι επί μέρους στρατηγικές διεθνοποίησης και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Επιπροσθέτως παρατίθενται εμπειρικά στοιχεία για τις στρατηγικές που κυριαρχούν στη διεθνή τραπεζική πρακτική.

Στην **τέταρτη ενότητα** μελετώνται οι συγκεκριμένες στρατηγικές διεθνοποίησης ορισμένων μεγάλων τραπεζών με παγκόσμια εμβέλεια, καθώς και οι επιδόσεις των διεθνοποιημένων τραπεζών μετά την έναρξη της πρόσφατης διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, ώστε να ελεγχθεί κατά πόσο σε διαταραγμένο διεθνές περιβάλλον η διεθνοποίηση μιας τράπεζας επιδεινώνει τα προβλήματά της ή συμβάλλει στην επίλυσή τους.

Στο πλαίσιο της **πέμπτης ενότητας** η ανάλυση στρέφεται στη διεθνοποίηση των ελληνικών τραπεζών, ένα φαινόμενο το οποίο εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1990. Καταρχάς παρατίθεται το χρονικό της διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών και της εγκατάστασής τους στην νοτιοανατολική Ευρώπη και, εν συνεχεία, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εγκατάστασής τους στο εξωτερικό και ειδικότερα στη συγκεκριμένη περιοχή.

Στην **έκτη ενότητα** μελετάται πιο αναλυτικά η περίπτωση διεθνοποίησης μια εκ των μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών, του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ). Ιδιαίτερο βάρος δίδεται στις στρατηγικές επέκτασης της ΕΤΕ στα Βαλκάνια, καθώς και στις προσαρμογές της εν λόγω στρατηγικής λόγω

εξωτερικών και εσωτερικών αλλαγών και φυσικά λόγω της κρίσης της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία έτη.

Στην **έβδομη και τελευταία ενότητα** συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 1

Το τραπεζικό σύστημα και οι λειτουργίες του

1.1 Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Τράπεζας

Οι τράπεζες ορίζονται ως «ενδιάμεσοι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί που διαμεσολαβούν ανάμεσα στις πλεονασματικές και ελλειμματικές μονάδες της οικονομίας, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα του χρηματοδοτικού της συστήματος».¹ Όμως, είναι δύσκολο τη σημερινή εποχή να οριστεί τόσο στενά η λειτουργία των τραπεζών, καθώς η πολυπλοκότητα του χρηματοοικονομικού συστήματος και το πλήθος των λειτουργιών, που διέπουν τον τραπεζικό τομέα, έχουν αυξηθεί ραγδαία στην προσπάθεια κάλυψης των χρηματοπιστωτικών αναγκών ατόμων, επιχειρήσεων, οργανισμών και κρατών.

1.2 Ιστορική Εξέλιξη των Τραπεζών

Η τραπεζική δραστηριότητα δεν αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο, καθώς εμφανίζεται σε πρώιμη μορφή πολλούς αιώνες πριν, στη Βαβυλώνα, γύρω στο 3400-3200 π.Χ. Σαν τράπεζα λειτουργεί ο Ναός του Ουρούκ, ο οποίος δεχόταν δωρεές και προσφορές από πιστούς. Με τη συσσώρευση των δωρεών αυτών ο ναός απέκτησε μεγάλη περιουσία, η οποία αξιοποιήθηκε για παροχή δανείων. Στην αρχαία Ελλάδα τα πολύτιμα ιδιωτικά περιουσιακά στοιχεία φυλάσσονται σε ναούς, κυρίως σε εμπόλεμες περιόδους, προς αποφυγή λεηλασιών. Έτσι, οι ναοί των Δελφών, της Δήλου και της Ολυμπίας αποκτούν περιουσιακά στοιχεία, τα οποία αξιοποιούν και λειτουργούν ως περιφερειακά πιστωτικά ιδρύματα. Παράλληλα, τον 5^ο αιώνα π.Χ. εμφανίζονται στην Ελλάδα οι πρώτοι «τραπεζίτες», οι οποίοι εγκαθιστούν «τραπέζια» στις αγορές για να έρθουν σε επαφή με δυνητικούς καταθέτες και δανειολήπτες. Αντίθετα με τους ναούς, τα δάνεια των «τραπεζιτών» βασίζονται στη κερδοφορία μέσω υψηλών τόκων. Κατά τη διάρκεια των Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας αντικαθιστούνται οι τραπεζίτες από

¹ Σαπουντζόγλου Γ, 2009, Τραπεζική Οικονομική, Εκδόσεις Μπένου, σελ 26-29

τους *argentarii*, οι οποίοι ανταλλάσσουν νομίσματα, αποδέχονται χρήματα για την έκδοση «πιστωτικών επιστολών» ρευστοποιήσιμων από τραπεζίτες σε άλλους τόπους, αποδέχονται άτοκες παρακαταθήκες ή έντοκες καταθέσεις και υπόσχονται πληρωμές σε ορισμένες ημερομηνίες (το οποίο αποτελεί την απαρχή των σημερινών τραπεζογραμμάτων). Όλες οι συναλλαγές τους καταγράφονται σε βιβλία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αποδεικτικά στοιχεία σε περίπτωση αντιμαχίας στο δικαστήριο. Μετά τη διάσπαση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας και την άνοδο του Βυζαντίου, οι τραπεζικές δραστηριότητες ατονούν. Στη διάρκεια του Μεσαίωνα, η τραπεζική δραστηριότητα ασκείται, κυρίως, από τα μοναστήρια για την παροχή πίστωσης σε φεουδάρχες. Αντίστοιχες δραστηριότητες ασκούν παράλληλα ομάδες Σύριων και Εβραίων. Οι πρώτες τράπεζες, με παρόμοιο τρόπο λειτουργίας με τις σύγχρονες και μεγάλο φάσμα χρηματοπιστωτικών δραστηριοτήτων, δημιουργούνται στο τέλος του 12^{ου} αιώνα μ.Χ. σε ιταλικές πόλεις-κρατίδια όπως η Ρώμη, η Βενετία και η Γένοβα. Οι μεγάλες τράπεζες καταθέσεων, όπως η Τράπεζα του Άμστερνταμ, η Τράπεζα του Αμβούργου και η Τράπεζα της Βενετίας δημιουργούνται στην αρχή του 16^{ου} αιώνα μ.Χ. Στις λειτουργίες τους εντάσσεται η διενέργεια είσπραξης και πληρωμής εμβασμάτων καθώς και η αποδοχή καταθέσεων σε μορφή πολύτιμων μετάλλων. Η Τράπεζα της Σουηδίας μετατρέπει το 1650 το πιστοποιητικό κατάθεσης νομισμάτων σε άτοκο «τραπεζογραμμάτιο» και κυκλοφορεί σε όλο το σουηδικό βασίλειο. Ο John Law, ιδρύει το 1716 την «Banque Générale», η οποία έχει το προνόμιο έκδοσης τραπεζογραμμάτων για μια εικοσαετία, αλλά χρεοκοπεί σύντομα. Το 1800 δημιουργείται η κεντρική τράπεζα της Γαλλίας με τίτλο «Banque de France», η οποία αναδιοργανώνεται από τον Ναπολέοντα το 1806. Στην Ελλάδα, το 1828 ιδρύεται η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος από τον Καποδίστρια, η οποία κατέχει το εκδοτικό προνόμιο. Το 1839 δημιουργείται η Ιονική Τράπεζα η οποία επίσης κατείχε εκδοτικό προνόμιο για την επικράτεια των Ιονίων Νήσων. Η Τράπεζα της Ελλάδος δημιουργείται το 1927 και λειτουργεί ως κεντρική τράπεζα της χώρας με αποκλειστικό εκδοτικό προνόμιο.

1.3 Λειτουργίες του Τραπεζικού Συστήματος

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, πυρήνας της τραπεζικής δραστηριότητας είναι ο διαμεσολαβητικός ρόλος ανάμεσα στις πλεονασματικές και ελλειμματικές μονάδες της οικονομίας. Μέσω αυτής της δραστηριότητας δημιουργούνται πλεονασματικά κεφάλαια, τα οποία η τράπεζα επανεπενδύει, με σκοπό την αύξηση των οικονομικών της κερδών. Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη εποχή, η διαμεσολάβηση των τραπεζών για το πλήθος των χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων κρίνεται αναγκαία, καθώς, χωρίς αυτές, το κόστος συναλλαγής και το κόστος πληροφόρησης θα ήταν ιδιαίτερα υψηλό και για τα δύο μέρη².

Όλες οι χώρες έχουν καθιερώσει θεσμικό πλαίσιο που ορίζουν το εύρος των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από μια τράπεζα. Για παράδειγμα, από τις αρχές του 1990, οι τράπεζες σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες επιτρέπεται να διενεργούν όλες τις δραστηριότητες ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού. Το ίδιο συμβαίνει και με τις αμερικάνικες και ιαπωνικές τράπεζες από το 1999 και μετά. Οι λειτουργίες αυτές είναι³:

- Αποδοχή καταθέσεων και χορήγηση δανείων
- Διαμεσολάβηση ανάμεσα σε αποταμιευτές και δανειζόμενους
- Χρηματοδότηση ιδιωτών, επιχειρήσεων και κρατών
- Εφαρμογή ή εκτέλεση συμβάσεων ασφάλισης
- Διαχείριση ή ανάληψη επενδύσεων
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες
- Ίδρυση και διαχείριση οργανισμών συλλογικών επενδύσεων (επενδυτικά και αμοιβαία κεφάλαια)
- Έκδοση ηλεκτρονικού χρήματος και e-banking
- Προσφορά συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)
- Διενέργεια και εκκαθάριση πληρωμών

² B.Casu, C.Girardone, P.Molyneux, Introduction to Banking, Volume 10, σελ 4-25

³ Θωμαδάκης Σ., Ξανθάκης Μ., 2011, "Αγορές Χρήματος & Κεφαλαίου: Τραπεζική Επιστήμη, Θεωρία και Πράξη", Β' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, σελ 59-99

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Θωμαδάκης Σ., Ξανθάκης Μ., 2011, Αγορές Χρήματος & Κεφαλαίου: Τραπεζική Επιστήμη, Θεωρία και Πράξη, Β' έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, σελ 59-99
2. Σαπουντζόγλου Γ., 2009, Τραπεζική Οικονομική, Εκδόσεις Μπένου , σελ 26-29
3. B.Casu, C.Girardone, P.Molyneux, Introduction to Banking, Volume 10, σελ 4-25

Κεφάλαιο 2

Χρηματοοικονομική και Τραπεζική Διεθνοποίηση

2.1 Χρηματοοικονομική Διεθνοποίηση

Με τον όρο χρηματοοικονομική διεθνοποίηση νοείται η ενοποίηση του χρηματοοικονομικού συστήματος μιας χώρας σε τοπικό επίπεδο με τις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές και ιδρύματα⁴. Η δυνατότητα της ενοποίησης αυτής έγκειται στην απελευθέρωση του εγχώριου χρηματοοικονομικού κλάδου από περιοριστικούς κανονισμούς και την ελεύθερη κίνηση κεφαλαίων εντός και εκτός χώρας. Η χρηματοοικονομική διεθνοποίηση, που πραγματοποιήθηκε από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, καθορίζεται από το κύμα κινήσεων κεφαλαίων ανάμεσα σε αναπτυσσόμενες χώρες και από τις κινήσεις κεφαλαίων μεταξύ βιομηχανικών και αναπτυσσόμενων (κυρίως μεσαίου εισοδήματος) χωρών.

Από ιστορική άποψη, η χρηματοοικονομική διεθνοποίηση δεν είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο, απλώς πλέον παρουσιάζει πρωτόγνωρο βάθος και πλάτος. Κινήσεις κεφαλαίων σημειώνονται εδώ και αρκετούς αιώνες. Μάλιστα, σύμφωνα με ορισμένες μετρήσεις, η έκταση της κινητικότητας και του όγκου της κίνησης κεφαλαίου πριν εκατό χρόνια είναι συγκρίσιμη με τη σημερινή εποχή. Παρόλα αυτά, μόνο μερικές χώρες και κλάδοι συμμετείχαν τότε στη παγκόσμια διεθνοποίηση. Οι κινήσεις κεφαλαίου, που εμφανιζόντουσαν, κυρίως, με τη μορφή μακροχρόνιων ομολόγων, ακολουθούσαν τα κύματα μετανάστευσης ή κατείχαν υποστηρικτικό ρόλο στην ενδυνάμωση του εμπορίου. Ελάχιστες ανεξάρτητες εταιρίες ασχολιόντουσαν με διεθνείς επενδύσεις, ενώ υπήρχε χαμηλή απασχόληση με τη χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση. Ο κανόνας του χρυσού επικρατούσε στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα, σύμφωνα με τον οποίο το εθνικό συνάλλαγμα εξαρτιόταν από το χρυσό που κατείχε κάθε χώρα. Αυτή η πρώιμη χρηματοοικονομική διεθνοποίηση αναστατώθηκε με την έλευση του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου και της αποσταθεροποιητικής περιόδου που

⁴ Schmukler S., Development Research Group, World Bank, “Benefits and Risks of Financial Globalization: Challenges for Developing Countries”, <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/BenefitsandRisksofFinancialGlobalizationSchmukler.pdf>

ακολούθησε, οδηγώντας στη Μεγάλη Οικονομική Ύφεση το 1929 και στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Μετά από τα γεγονότα αυτά, οι κυβερνήσεις δοκίμασαν να αντιστρέψουν την προϋπάρχουσα χρηματοοικονομική διεθνοποίηση και να επιβάλουν ελέγχους κεφαλαίων με σκοπό την ανάκτηση της αυτονομίας της νομισματικής πολιτικής. Οι κινήσεις κεφαλαίων στις δεκαετίες που ακολούθησαν σημείωσαν ιστορικά χαμηλά επίπεδα. Ο Mundell ⁵ υποστηρίζει, πως το παγκόσμιο χρηματοοικονομικό σύστημα εισήλθε σε μια νέα εποχή κατά τη δεκαετία του 1970, απόρροια της πετρελαϊκής κρίσης και της κατάρρευσης του συστήματος σταθερών ισοτιμιών του Bretton Woods.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια σημειώνονται πολλές αλλαγές στη χρηματοοικονομική διεθνοποίηση, κυρίως, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογικής προόδου, της αυξημένης πληροφόρησης και της απελευθέρωσης των εγχώριων κεφαλαιαγορών. Παρόλα αυτά, παρά την επικρατέστερη άποψη για την έκταση της διεθνοποίησης, η απόλυτη ολοκλήρωση του χρηματοοικονομικού παγκοσμιοποιημένου συστήματος απέχει πολύ ακόμα. Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχουν στοιχεία επίμονου κατακερματισμού της αγοράς κεφαλαίων, προκατάληψη για τη χώρα καταγωγής χρηματοοικονομικών προϊόντων και συσχέτιση μεταξύ της εγχώριας αποταμίευσης και των επενδύσεων.⁶

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί παράγοντες, που προσδιορίζουν τη σημερινή οικονομική παγκοσμιοποίηση και οι οποίοι βοηθούν τις χώρες να πετύχουν χρηματοοικονομική ενοποίηση. Αυτοί είναι οι κυβερνήσεις, οι δανειολήπτες, οι επενδυτές και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Οι κυβερνήσεις επιτρέπουν τη χρηματοοικονομική διεθνοποίηση απελευθερώνοντας τους περιορισμούς του εγχώριου χρηματοοικονομικού τομέα και τους λογαριασμούς κεφαλαίων του ισοζυγίου πληρωμών. Στο παρελθόν, οι κυβερνήσεις περιόριζαν την ελευθερία του εγχώριου χρηματοοικονομικού συστήματος μέσω περιοριστικών κανόνων της κεφαλαιαγοράς και περιορισμών στην κατανομή των πιστώσεων, μέσω ελέγχων τιμών και ποσοτήτων.

⁵ Mundell, R., 2000, "A Reconsideration of the 20th Century," American Economic Review, σελ 327-340 http://www.sfu.ca/~kkasa/mundell_00.pdf

⁶ Frankel J., "Globalization of the Economy", National Bureau of Economic Research <http://www.nber.org/papers/w7858.pdf>

Οι δανειολήπτες και οι επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων, έχουν, επίσης, γίνει κύριοι παράγοντες της οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Δανείζοντας στο εξωτερικό, οι επιχειρήσεις και οι ιδιώτες μπορούν να χαλαρώσουν τους οικονομικούς περιορισμούς τους και να εξομαλύνουν την κατανάλωση και τις επενδύσεις του δανειζόμενου. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν τις πηγές χρηματοδότησης μέσω της άμεσης άντλησης κεφαλαίων από ομόλογα και άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα των διεθνών αγορών, μειώνοντας το κόστος κεφαλαίου τους και αυξάνοντας την ρευστότητά τους.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, μέσω της διεθνοποίησης των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, αποτελούν επίσης μια σημαντική κινητήρια δύναμη της οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Η διεθνοποίηση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών επιτυγχάνεται κυρίως με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι η αυξημένη παρουσία διεθνών χρηματοοικονομικών διαμεσολαβητών, κυρίως ξένων τραπεζών, σε τοπικές αγορές. Ο δεύτερος τρόπος περιλαμβάνει τη χρήση των διεθνών χρηματοπιστωτικών διαμεσολαβητών από τοπικούς δανειολήπτες και επενδυτές.

2.2 Τραπεζική Διεθνοποίηση

Ο τραπεζικός τομέας έχει υποστεί δραματικές αλλαγές τις δύο τελευταίες δεκαετίες, καθώς παρουσιάζεται δραστική μείωση των παγκοσμίων εμποδίων που μείωναν τον ανταγωνισμό και την ανάπτυξη του τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών⁷. Σημαντικό παράγοντα για τις αλλαγές αυτές αποτελεί η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, καθώς καθιστά αναγκαία τη λειτουργία των τραπεζών σε παγκόσμια κλίμακα. Παράλληλα, στην πορεία αυτή συνέβαλαν οι εκτεταμένες ρυθμιστικές αλλαγές στις τραπεζικές νομοθεσίες των χωρών, οι νέες τεχνολογίες πληροφοριακών συστημάτων για χρήση στην τραπεζική, και η αποδοχή της οικονομίας της αγοράς από πρώην μη καπιταλιστικές χώρες. Οι βελτιώσεις στην επεξεργασία πληροφοριών, στις τηλεπικοινωνίες και στις χρηματοπιστωτικές τεχνολογίες διευκόλυναν την

⁷ Bexley J., Bond P., Maniam B., "The globalization of commercial banking", Research in Business and Economics Journal, <http://www.aabri.com/manuscripts/11891.pdf>, σελ 2-3

επέκταση της γεωγραφικής κάλυψης των τραπεζών, επιτρέποντας στις τράπεζες τη διαχείριση μεγαλύτερων πληροφοριακών ροών από διαφορετικές θέσεις και την αξιολόγηση και διαχείριση του κινδύνου με χαμηλότερο κόστος. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες συνέβαλαν στη διεθνοποίηση των τραπεζών και δημιούργησαν νέες ευκαιρίες, ενώ ταυτόχρονα αναδείχθηκαν προκλήσεις και πιέσεις ανταγωνισμού στο διεθνές τραπεζικό χώρο. Οι διεθνείς τράπεζες συνεχίζουν να πολλαπλασιάζονται σε χώρες πέρα από τη δικιά τους με σημαντικές επιπτώσεις στον ανταγωνισμό και άμεση σύνδεση με την απόδοση και την αποτελεσματική λειτουργία όλου του τραπεζικού κλάδου, ανεξαρτήτως μεγέθους. Οι μεγαλύτερες τράπεζες, λόγω της οικονομικής τους δύναμης, του οικονομικού τους μεγέθους και των υψηλών επιδόσεων, έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν τις τάσεις της αγοράς και την παγκόσμια ανάπτυξη των τραπεζών σε όλα τα μέρη του κόσμου.

Η τραπεζική διεθνοποίηση δεν επέρχεται με την εγκατάλειψη της εθνικής εγχώριας αγοράς, αλλά με την επέκταση, με σκοπό την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών εντός και εκτός χώρας, διατηρώντας την εθνική θέση και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και τη δυνατότητα διασφάλισης της τραπεζικής επέκτασης. Γι' αυτόν τον λόγο, η διεθνοποίηση των τραπεζών δεν πρέπει να θεωρείται ως μια δραστηριότητα ή κομμάτι της τραπεζικής, αλλά σαν αποτελεσματικός τρόπος επέκτασης και αύξησης του μεγέθους των τραπεζών, ενισχύοντας τις δυνατότητές τους και τα χρηματοοικονομικά τους μεγέθη.

Η τραπεζική διεθνοποίηση μπορεί να έχει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, τόσο για τις τράπεζες, όσο και για τις χώρες στις οποίες λαμβάνει χώρα. Σκοπός των ανώτατων τραπεζικών στελεχών είναι η μεγιστοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων και η ελαχιστοποίηση των αρνητικών, μια δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία που συνεπάγεται υψηλό κόστος για τις τράπεζες.

Η χρηματοοικονομική παγκοσμιοποίηση δημιούργησε κινδύνους τόσο εσωτερικούς, όσο και εξωτερικούς στον τραπεζικό κλάδο. Για τη μείωση του κινδύνου, οι τράπεζες λαμβάνουν διάφορα μέτρα, ένα εκ των οποίων θεωρείται η αύξηση του απαιτούμενου τραπεζικού κεφαλαίου που διασφαλίζει την κεφαλαιακή επάρκεια. Το κριτήριο της κεφαλαιακής επάρκειας ψηφίστηκε το 1988 από την Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία και έγινε

απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεθνή δραστηριοποίηση των τραπεζών. Σύμφωνα με αυτό, όλες οι τράπεζες οφείλουν να διακρατούν ένα ελάχιστο κεφάλαιο σε περίπτωση έκτακτων κινδύνων ή έλλειψη ρευστότητας. Οι σημερινές τράπεζες χρησιμοποιούν το βαθμό διεθνοποίησής τους και καλύπτουν το κριτήριο της κεφαλαιακής επάρκειας, ενεργοποιώντας εσωτερικούς μηχανισμούς κίνησης κεφαλαίων για την κάλυψη τυχόν χρηματοπιστωτικών υποχρεώσεων των θυγατρικών, αλλά και της μητρικής εταιρείας.

Μεγαλύτερες προκλήσεις των σύγχρονων τραπεζών αποτελούν ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η δημιουργία μίγματος προϊόντος κατάλληλο να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.

Η διεθνοποίηση των τραπεζών επέτρεψε την είσοδο μεγάλων πολυεθνικών τραπεζών σε μικρές οικονομίες, υπερτερώντας των τοπικών τραπεζών λόγω χαμηλότερου κόστους και προσφοράς καλύτερου μίγματος προϊόντος. Ολόκληρος ο τραπεζικός κλάδος αναγκάστηκε έτσι να προσαρμοστεί, βελτιώνοντας τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, επεκτείνοντας τις διεθνείς δραστηριότητες και προσφέροντας ελκυστικότερα μίγματα προϊόντων και υπηρεσιών.

2.3 Κίνητρα Διεθνοποίησης Τραπεζών

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα οικονομικά και επιχειρηματικά οφέλη, που λαμβάνει η επιχείρηση σε περίπτωση διεθνοποίησης της. Για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων κρίνεται απαραίτητη η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των τραπεζών, καθώς μια λανθασμένη στρατηγική μπορεί να εκμηδενίσει τα θετικά αποτελέσματα μιας διεθνοποίησης και να θέσει σε κίνδυνο ολόκληρο τον τραπεζικό οργανισμό.

2.3.1 Αύξηση πελατείας

Καθώς τα διαθέσιμα εμπειρικά στοιχεία και η βιβλιογραφία δείχνουν περιορισμένες προοπτικές για επίτευξη σημαντικών οικονομικών κερδών μέσω της αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας και φάσματος, η αύξηση της πελατείας των τραπεζών λόγω διεθνοποίησης θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας κερδοφορίας των διεθνοποιημένων τραπεζών⁸. Με την επέκταση των τραπεζών σε νέες χώρες, οι τράπεζες εμπλέκονται είτε σε διεθνείς δραστηριότητες προϋπαρχόντων πελατών, είτε στην εξυπηρέτηση νέων πελατών. Έτσι, επιτυγχάνεται συσσώρευση νέων διαθέσιμων κεφαλαίων στις τράπεζες, τα οποία μπορούν να επανεπενδυθούν με σκοπό την αύξηση των εσόδων των τραπεζών και της κερδοφορίας των μετόχων. Με τη λειτουργία μιας τράπεζας σε άλλη χώρα δεν επιτυγχάνεται μόνο αύξηση της πελατείας στη χώρα εισόδου, αλλά και αύξηση των πελατών που τελούσαν ήδη χρηματοπιστωτικές συναλλαγές στη χώρα αυτή, αλλά εξυπηρετούνταν από τρίτα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η τράπεζα επιτυγχάνει μια μορφή καθετοποίησης, καθώς εισέρχεται στην αγορά και δεν βρίσκεται στην ανάγκη εξωτερικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την κάλυψη των ιδίων αναγκών, αλλά και των πελατών της.

2.3.2 Καινοτομία και διεθνοποίηση

Κίνητρο διεθνοποίησης αποτελεί το γεγονός, πως οι μεγάλες διεθνοποιημένες τράπεζες θεωρούνται πιο ικανές να οδηγηθούν σε κάποια καινοτομία, συγκριτικά με μικρότερες τράπεζες. Σύμφωνα με τη προσέγγιση του Schumpeter, οι καινοτόμες επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν σημαντικά μονοπωλιακά κέρδη, προερχόμενα από την εκμετάλλευση μιας πετυχημένης καινοτομίας. Μια καινοτομία, τόσο τεχνολογική, όσο και διοικητική, συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την τράπεζα και της εξασφαλίζει αυξημένο μερίδιο αγοράς. Η χρηματοοικονομική καινοτομία μπορεί να αποτελέσει προϋπόθεση για την ανάπτυξη ενός τραπεζικού οργανισμού, καθώς κρίνεται αναγκαία για τη δημιουργία κερδών και κατάκτηση μεριδίου αγοράς. Οι περισσότερες μελέτες που αναλύουν την αποδοτικότητα του τραπεζικού συστήματος δεν δίνουν μεγάλη βάση στην επίδραση της καινοτομίας,

⁸ Luiz Fernando Rodrigues de Paula, "Expansion Strategies OF Banks: Does Size Matter?", Nova Economia, σελ 4-10, <http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v12n2/Paula.pdf>

καθώς επικεντρώνονται στο τραπεζικό κόστος και την αποδοτικότητα των τραπεζικών επενδύσεων.

2.3.3 Επίτευξη Οικονομιών κλίμακας και φάσματος

Στην έρευνα των Burger και Humphrey παρουσιάζονται οι οικονομίες κλίμακας και φάσματος, που δημιουργήθηκαν από τη διεθνοποίηση τραπεζών των Ηνωμένων Πολιτειών κατά τη δεκαετία του 1980⁹. Αναλύσεις πάνω στο διεθνοποιημένο τραπεζικό κλάδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν καταλήξει σε παραπλήσια συμπεράσματα. Οι τράπεζες διαφορετικών αναπτυγμένων ηπείρων και χωρών φαίνεται να παρουσιάζουν παρόμοια στοιχεία καθώς, εκτός από τη διαφορετική νομοθεσία, έθιμα και κουλτούρα, οι λοιπές λειτουργίες και διεργασίες είναι κοινές. Το περιεχόμενο των οικονομιών κλίμακας και φάσματος είναι:

- **Οικονομίες κλίμακας:** Οι μικρότερες τράπεζες που προβαίνουν σε διεθνοποίηση και επεκτείνονται σε άλλες χώρες παρατηρούν μείωση του μέσου κόστους τους, λόγω εμφάνισης θετικών οικονομιών κλίμακας (μεγέθους). Το ποσοστό της μείωσης του μέσου κόστους, που οφείλεται στην ύπαρξη οικονομιών κλίμακας φτάνει το 5%. Η αύξηση του μεγέθους της τράπεζας αυξάνει το μέσο κέρδος της τράπεζας από 1 μέχρι 4%. Η αύξηση αυτή εμφανίζεται τόσο σε μικρές, όσο και σε μεγάλες τράπεζες.
- **Οικονομίες φάσματος:** Με τη διεθνοποίηση και την ταυτόχρονη προσφορά περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών, το κόστος των τραπεζών μειώνεται έως και 5%.

Στην πράξη, παρατηρείται πως οικονομίες κλίμακας και φάσματος υπάρχουν με σχετικά μικρή αποδοτικότητα (έως 5%) στη διεθνοποίηση τραπεζών. Παρόλα αυτά, τα στοιχεία προέρχονται από δεδομένα και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της δεκαετίας του 1980. Η ανάπτυξη νέων τρόπων πληρωμών και η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών όπως το Internet Banking, αξιοποιούνται αποδοτικότερα από ολοκληρωμένες πολυεθνικές τράπεζες και αυξάνουν τις οικονομίες κλίμακας και

⁹ Berger A., Humphrey D., "Bank Scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S. Experience", Wharton Financial Institutions Center, σελ 4-6, <http://core.ac.uk/download/pdf/6649850.pdf>

φάσματος, μειώνοντας το κόστος διάφορων λειτουργικών δραστηριοτήτων¹⁰.

2.3.4 Αύξηση Χ-αποδοτικότητας

Η Χ-αποδοτικότητα (Χ-efficiency) ορίζεται ως ο βαθμός αποδοτικότητας των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε συνθήκες ατελή ανταγωνισμού. Η θεωρία υποδεικνύει, πως οι επιχειρήσεις των οποίων η διοίκηση δε προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά τους, θα οδηγηθούν μελλοντικά στην αποτυχία και στην έξοδο από την αγορά. Με τις κατάλληλες διοικητικές ικανότητες και την κατάλληλη στρατηγική, οι διεθνοποιημένες τράπεζες μπορούν να παρατηρήσουν μειωμένο κόστος, μέχρι και 20%, συγκριτικά με ομοιόμορφες τράπεζες¹¹. Μέσω της διεθνοποίησης, τα στελέχη των τραπεζών αποκτούν ανώτερες διοικητικές ικανότητες, καθώς λειτουργούν σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο αναγκάζονται να προσαρμοστούν. Παράλληλα, η τράπεζα αποκτά νέα στελέχη διαφορετικής εθνικότητας και κουλτούρας, που μπορούν να προσθέσουν νέες οπτικές στον οργανισμό. Η εκπαίδευση του ανώτερου τραπεζικού προσωπικού και η απόκτηση νέων διοικητικών ικανοτήτων θεωρούνται βασικές αναγκαιότητες για τις τράπεζες, καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας των τραπεζών. Επιπλέον, η τράπεζα εμπλουτίζει τη βάση δεδομένων της με στοιχεία της χώρας επέκτασης και των νέων πελατών, επιτυγχάνοντας αποτελεσματικότερη πληροφόρηση και μείωση του κινδύνου σε περίπτωση δυνητικών επενδύσεων, τόσο δικών της, όσο και των πελατών της.

2.3.5 Ύπαρξη ευνοϊκών συνθηκών επέκτασης

Με την ανίχνευση του παγκοσμιοποιημένου εξωτερικού περιβάλλοντος των

¹⁰ Berger A., “ Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross- Border Banking Performance”, Wharton Financial Institutions Center, σελ 5-18,
<http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2000/200004/200004pap.pdf>

¹¹ Berger A., Humphrey D., “Bank Scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S. Experience “ , Wharton Financial Institutions Center, σελ 5-15,
<http://core.ac.uk/download/pdf/6649850.pdf>

τραπεζών, ενδέχεται να παρουσιαστούν κατάλληλες συνθήκες επέκτασης, οι οποίες θα οδηγήσουν σε δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την τράπεζα η οποία θα τις εντοπίσει νωρίτερα¹².

Οι ευνοϊκές συνθήκες αγοράς, στη χώρα επέκτασης, περιλαμβάνουν:

- Υψηλό ανταγωνισμό, μέσω του οποίου θα ξεχωρίσει η τράπεζα με την καλύτερη οργανωτική δομή και την αποτελεσματικότερη διοίκηση.
- Ενεργή αγορά (Active Market), με σκοπό τον εταιρικό έλεγχο, που αποτρέπει τη διασυννοριακή ενοποίηση και η οποία οδηγεί σε μείωση της αξίας των μετόχων.
- Πρόσβαση σε μια αναπτυσσόμενη αγορά χρεογράφων, η οποία επιτρέπει την εκμετάλλευση δυνητικών οικονομικών φάσματος.
- Πρόσβαση σε ένα καταρτισμένο στελεχικό δυναμικό, με την ικανότητα να προσαρμοστεί στις νέες τεχνολογίες, νέα χρηματοδοτικά μέσα, και νέες τεχνικές για τη διαχείριση του κινδύνου.

Οι ευνοϊκές ρυθμιστικές ή εποπτικές συνθήκες μπορούν να αποτελούν:

- Ύπαρξη χαλαρής εποπτείας από τους μηχανισμούς, η οποία χαρίζει στην τράπεζα μεγαλύτερα περιθώρια επενδύσεων και ευελιξία.
- Ισχυρό δίκτυ ασφαλείας εγγυήσεων, το οποίο επιτρέπει στις τράπεζες να αναλάβουν επενδύσεις υψηλού κινδύνου, με υψηλή αναμενόμενη χρηματοοικονομικές απόδοσης.

Αντιθέτως, η ύπαρξη σχετικά σκληρής επιτήρησης και κανονισμών μπορεί να προσφέρει σε κάποια ιδρύματα παγκόσμια αναγνώριση ποιότητας και αξιοπιστίας, ή μείωση του κινδύνου των αντισυμβαλλόμενων.

2.3.6 Δυνατότητα εσωτερικού δανεισμού σε περίπτωση εγχώριας κρίσης ρευστότητας

¹² Berger A., “ Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross- Border Banking Performance”, Wharton Financial Institutions Center, σελ 4-7, <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2000/200004/200004pap.pdf>

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, ο τρόπος λειτουργίας των διεθνοποιημένων τραπεζών μπορεί να αξιοποιηθεί ως σταθεροποιητικός μηχανισμός, ιδιαίτερα στις αναδυόμενες αγορές, απαντώντας σε τοπικές χρηματοοικονομικές διαταραχές. Αυτό επιτυγχάνεται ενεργοποιώντας μια διασυνοριακή, εσωτερική αγορά κεφαλαίων μεταξύ της έδρας και των γραφείων της στο εξωτερικό, η οποία της επιτρέπει την άμεση μετακίνηση κεφαλαίων σε περίπτωση ανάγκης. Ωστόσο, αυτό δε συνεπάγεται υποχρεωτικά, ότι ένα εγχώριο σοκ ρευστότητας έχει μειωμένες επιπτώσεις λόγω του εξωτερικού δανεισμού των διεθνοποιημένων τραπεζών. Χρησιμοποιώντας τον εσωτερικό μηχανισμό δανεισμού, οι τράπεζες αυξάνουν των εξωτερικό τους δανεισμό, δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες για τη διάδοση του σοκ ρευστότητας σε άλλες χώρες¹³.

2.4 Κίνδυνοι Τραπεζικής Διεθνοποίησης

Παρά τα υψηλότερα κέρδη, το χαμηλότερο κόστος και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των τραπεζών, η διεθνοποίησή τους ελλοχεύει κινδύνους για τη συνέχιση της εύρυθμης λειτουργίας τους. Οι τράπεζες παρακολουθούν τους μακροοικονομικούς, γεωπολιτικούς και λειτουργικούς κινδύνους, ενώ παράλληλα συμμορφώνονται σε διαρκώς μεταβαλλόμενους νέους κανονισμούς και προσαρμόζονται στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτή η επαναλαμβανόμενη διαδικασία δημιουργεί μεγάλο κόστος για τις τράπεζες και απαιτεί δημιουργικότητα και μεγάλη αντοχή από τα διευθυντικά στελέχη¹⁴.

2.4.1 Μακροοικονομικός κίνδυνος

¹³ Cetorelli N., Goldberg L., “Banking Globalization and Monetary Transmission”, Federal Reserve Bank of New York, σελ 1-4

http://www.newyorkfed.org/research/economists/cetorelli/Cetorelli_Goldberg_final.pdf

¹⁴ Top and Emerging risks for global banking –Tapestry networks and Ernst & Young, 26/3/2012, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_and_emerging_risks_for_global_banking/\\$FILE/Top_and_emerging_risks.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_and_emerging_risks_for_global_banking/$FILE/Top_and_emerging_risks.pdf)

Η αντιμετώπιση των χρηματοοικονομικών προβλημάτων, που προκύπτουν από τη λειτουργία της αγοράς, αναλαμβάνεται από τις κεντρικές τράπεζες κάθε χώρας (ΕΚΤ στην περίπτωση της Ευρώπης), μέσω της άσκησης νομισματικής πολιτικής. Οι πολιτικές που επιλέγονται από τις κεντρικές τράπεζες επηρεάζουν άμεσα όλο το τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα. Μία τράπεζα που δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες αναμένεται να αντιμετωπίσει πολυάριθμες μεταβολές και να δημιουργηθούν αρνητικές μεταβλητές σε προϋπάρχουσες σταθερές οικονομίες και υψηλό κόστος. Επίσης, σε όσες περισσότερες χώρες δραστηριοποιείται μια τράπεζα, τόσο αυξάνεται ο απόηχος των παγκόσμιων οικονομικών εξελίξεων σε αυτή, καθώς κρίνεται αδύνατον για μια τράπεζα να προφυλαχτεί απόλυτα από εξωτερικούς κινδύνους. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σε περίπτωση ανάγκης αύξησης της ρευστότητας υποκαταστημάτων ή θυγατρικών στο εξωτερικό, οι τράπεζες χρησιμοποιούν τον εσωτερικό μηχανισμό δανεισμού, δημιουργώντας κατάλληλες συνθήκες για τη διάδοση του σοκ ρευστότητας σε άλλες χώρες.

Η παγκόσμια οικονομία χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και αυξανόμενη ανάγκη δανειακής υποστήριξης πολλών χωρών. Αυτή η κεφαλαιακή ανάγκη μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμο περιορισμό των διαθέσιμων κεφαλαίων στην οικονομία, υψηλά επιτόκια, περιορισμό στο μακροπρόθεσμο δυνητικό παγκόσμιο ρυθμό ανάπτυξης ή ακόμα και σε μια νέα ύφεση. Για την αποφυγή των παραπάνω, και την κάλυψη των εκτεταμένων κεφαλαιακών αναγκών, χρησιμοποιείται η μέθοδος της ποσοτικής χαλάρωσης, αμφιλεγόμενο εργαλείο της νομισματικής πολιτικής, όπου οι κεντρικές τράπεζες, οι οποίες μπορούν να ασκήσουν νομισματική πολιτική, αγοράζουν κρατικά χρεόγραφα ή άλλα αξιόγραφα, με σκοπό τη μείωση των επιτοκίων και την αύξηση της προσφοράς χρήματος. Παρόλα αυτά, η ποσοτική χαλάρωση θα μπορούσε τελικά να οδηγήσει σε μια αλυσίδα επιπτώσεων, που θα προκαλούσε αύξηση του πληθωρισμού, άνοδο των επιτοκίων, μείωση της ζήτησης, μείωση των εισοδημάτων και, τελικά, επιβάρυνση του ήδη χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης. Έτσι, η συνεχιζόμενη υπολειτουργία των οικονομιών, λόγω χαμηλής ανάπτυξης, θα οδηγήσει υπερχρεωμένες χώρες σε ανικανότητα βελτίωσης του δείκτη χρέους, με αποτέλεσμα την συρρίκνωση της αγοραίας αξίας του δημόσιου χρέους στους τραπεζικούς ισολογισμούς, βλάπτοντας όλες

τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές. Η πιθανότητα του να συμβεί κάτι τέτοιο μπορεί να μελετηθεί μόνο από μοντέλα προβλέψεων χωρίς μεγάλη ακρίβεια (λόγω των πολλαπλών απρόβλεπτων μεταβλητών) , δημιουργώντας υψηλό κίνδυνο για τις διεθνοποιημένες τράπεζες.

2.4.2 Κίνδυνος θεσμικών αλλαγών ανά τον κόσμο

Η ροή της παγκόσμιας οικονομίας επιβάλλει την επανεξέταση και την αναδιαμόρφωση του θεσμικού πλαισίου που καθορίζει τον τομέα της τραπεζικής. Οι διάφοροι οργανισμοί, υπεύθυνοι για την εύρυθμη λειτουργία της οικονομίας σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο και τα κράτη, μεριμνώντας για τη σταθερότητα της οικονομίας τους και την προφύλαξη από κερδοσκοπικές επιθέσεις στις τοπικές χρηματαγορές, εισάγουν κανόνες με τους οποίους υποχρεούνται να συνεργαστούν όσες τράπεζες δραστηριοποιούνται στην περιοχή τους. Οι περισσότεροι αναλυτές συμφωνούν, ότι μετά την τελευταία οικονομική κρίση, μια αναδιαμόρφωση των θεσμικών κανόνων λειτουργίας ήταν απαραίτητη. Παρόλα αυτά, το πλήθος των κανονισμών και η έλλειψη συνεννόησης μεταξύ των θεσμών και των κρατών, δημιουργεί σύγχυση για την τράπεζα και μπορεί να σταθεί αιτία για αυξημένο τραπεζικό κόστος. Μερικές τράπεζες, χωρίς να μπορούν να αντεπεξέλθουν στην αυστηρή νομοθεσία και τη μόνιμη μεταβολή της, στρέφονται στη σκιώδη τραπεζική (shadow banking). Αυτό επιτυγχάνεται με την αναζήτηση χωρών με χαλαρή νομοθεσία, όπου η μεταβίβαση πιστωτικού κινδύνου και η χρησιμοποίηση άμεσης ή έμμεσης χρηματοοικονομικής μόχλευσης κρίνεται ευκολότερη.

2.4.3 Κίνδυνος κυβερνοεπιθέσεων και αυξημένο κόστος Πληροφοριακής Τεχνολογίας

Οι τράπεζες διαχειρίζονται μεγάλο όγκο δεδομένων, το οποίο δημιουργεί υψηλές τεχνολογικές απαιτήσεις και πολύπλοκα πληροφοριακά συστήματα. Πολλές τράπεζες επεκτάθηκαν προχωρώντας σε εξαγορές μικρότερων τραπεζών, κληρονομώντας τα πληροφοριακά τους συστήματα, τα οποία πρέπει

να συγχρονιστούν με τα ήδη υπάρχουσα συστήματα. Η ενοποίηση, η αναβάθμιση και η προστασία αυτών μπορεί να δημιουργήσει υψηλό λειτουργικό κόστος για την τράπεζα, το οποίο όμως κρίνεται απαραίτητο, καθώς η απώλεια δεδομένων συνεπάγεται μεγαλύτερη ζημιά για τη φήμη της τράπεζας και τη συνέχιση της ομαλής λειτουργίας της.

Όσο μεγαλύτερη γίνεται μια τράπεζα, τόσο αυξάνεται ο κίνδυνος πιθανών κυβερνοεπιθέσεων. Οι νέες τεχνολογίες και η εμφάνιση νέων τρόπων ηλεκτρονικής κλοπής δημιουργούν ένα κόστος προστασίας των δεδομένων των τραπεζών, το οποίο πρέπει να αναβαθμίζεται και να ελέγχεται τακτικά, δημιουργώντας επιπρόσθετο κόστος για τις τράπεζες.

2.4.4 Γεωπολιτικός κίνδυνος

Ο γεωπολιτικός κίνδυνος θεωρείται από τις μεγαλύτερες απειλές της διεθνοποίησης των τραπεζών. Μια τράπεζα, καθώς επεκτείνεται σε περισσότερες χώρες, εκτίθεται σε μεγαλύτερο κίνδυνο λόγω σημαντικών γεωπολιτικών εξελίξεων, που διαδραματίζονται στις χώρες αυτές. Ο γεωπολιτικός κίνδυνος δε μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια μακροχρόνια, καθώς οι επικείμενες εξελίξεις είναι άγνωστες. Οι τρέχοντες γεωπολιτικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν την πιθανότητα κοινωνικής και πολιτικής αναστάτωσης, τόσο στην Ευρώπη, όσο και στην Αμερική, λόγω των μακροοικονομικών συνθηκών που επικρατούν και η διόγκωση των συγκρούσεων στη Μέση Ανατολή.

2.4.5 Εμφάνιση αντιοικονομιών κλίμακας και φάσματος

Η είσοδος σε νέες αγορές και η προσφορά νέων προϊόντων μπορεί να κριθεί αποτυχημένη, επηρεάζοντας ολόκληρο τον οργανισμό. Οι δραστηριότητες που προστίθενται στην επιχείρηση, λόγω της αντίληψης της διοίκησης, πως η επιχείρηση έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή του υποκείμενου προϊόντος ή στην αξιολόγηση του υποκείμενου κινδύνου, μπορούν να

προκαλέσουν μεγαλύτερο κόστος παρά περιθώρια κερδοφορίας¹⁵. Για την αποφυγή της χάραξης μιας αποτυχημένης στρατηγικής διεθνοποίησης, τα ανώτατα στελέχη των τραπεζών οφείλουν να χαρτογραφήσουν προσεκτικά το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον και να ανιχνεύσουν το εσωτερικό περιβάλλον, αναγνωρίζοντας τα σημεία υπεροχής τους και τη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Καθώς παρουσιάστηκαν τα θετικά αποτελέσματα που πηγάζουν από τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος, που εμφανίζονται από την ενοποίηση και ολοκλήρωση των τραπεζών, η επίτευξή τους δεν είναι πάντα δεδομένη. Η λανθασμένη στρατηγική των ανώτατων στελεχών και η αδυναμία ανίχνευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δημιουργούν επιπρόσθετο λειτουργικό κόστος και συμβάλλουν στη δημιουργία αντισυνομιών κλίμακας και φάσματος¹⁶.

¹⁵ Luiz Fernando Rodrigues de Paula, "Expansion Strategies OF Banks: Does Size Matter?", Nova Economia, σελ 4-10, <http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v12n2/Paula.pdf>

¹⁶ Winton A., University of Minnesota, "Don't Put All Your Eggs In One Basket? Diversification and Specialization in Lending", 1999, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=173615

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Berger A., “ Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance”, Wharton Financial Institutions Center, σελ 5-18, <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2000/200004/200004pap.pdf>
2. Berger A., Humphrey D., “Bank Scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S. Experience “, Wharton Financial Institutions Center, σελ 4-15, <http://core.ac.uk/download/pdf/6649850.pdf>
3. Bexley J., Bond P., Maniam B., “The globalization of commercial banking”, Research in Business and Economics Journal, σελ 2-3 <http://www.aabri.com/manuscripts/11891.pdf>
4. Cetorelli N., Goldberg L., “Banking Globalization and Monetary Transmission”, Federal Reserve Bank of New York, σελ 1-4 http://www.newyorkfed.org/research/economists/cetorelli/Cetorelli_Goldberg_final.pdf
5. Frankel J., “Globalization of the Economy”, National Bureau of Economic Research <http://www.nber.org/papers/w7858.pdf>
6. Luiz Fernando Rodrigues de Paula, “Expansion Strategies OF Banks: Does Size Matter?”, Nova Economia, σελ 4-10, <http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v12n2/Paula.pdf>
7. Mundell, R., 2000, “A Reconsideration of the 20th Century,” American Economic Review, σελ 327-340 http://www.sfu.ca/~kkasa/mundell_00.pdf
8. Schmukler S., Development Research Group, World Bank, “Benefits and Risks of Financial Globalization: Challenges for Developing Countries”, <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/BenefitsandRisksofFinancialGlobalizationSchmukler.pdf>
9. Tapestry networks and Ernst & Young, 26/3/2012, “Top and Emerging risks for global banking” –, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_and_emerging_risks_for_global_banking/\\$FILE/Top_and_emerging_risks.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_and_emerging_risks_for_global_banking/$FILE/Top_and_emerging_risks.pdf)
10. Winton A., University of Minnesota, “Don’t Put All Your Eggs In One Basket? Diversification and Specialization in Lending”, 1999, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=173615

Κεφάλαιο 3

Στρατηγικές Διεθνοποίησης

3.1.1 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις (E & Σ)

Η σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία οδήγησε στην ενοποίηση των χρηματαγορών και τη διεθνή προσφορά αγαθών και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και να δημιουργείται η ανάγκη διεθνοποίησής τους, με σκοπό την επιβίωση ή ανάπτυξή τους. Οι Εξαγορές & Συγχωνεύσεις αποτελούν μία από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους επέκτασης των επιχειρήσεων, μέσω των οποίων, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν το χαρτοφυλάκιο των αγαθών και υπηρεσιών τους, αυξάνουν την πελατεία και τη φήμη τους και διευρύνουν τις πωλήσεις, τα κέρδη και τα μερίδια που κατέχουν σε μια συγκεκριμένη αγορά. Παράλληλα, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους και άλλα σημαντικά μέτρα και παραμέτρους, απαραίτητα για την ορθή λειτουργία τους. Τα κίνητρα των επιχειρήσεων για την επιθετική επέκτασή τους μέσω Εξαγορών & Συγχωνεύσεων (E&Σ) θα πρέπει να μελετηθούν σε σύγκριση με τους εναλλακτικούς τρόπους μεγέθυνσης, οι οποίοι είναι διαθέσιμοι, ώστε να γίνουν αντιληπτά ως στοιχεία, η χρονική στιγμή όπου θα πρέπει να υλοποιείται ή η αιτιολόγηση, που θα πρέπει να λαμβάνει αυτός ο τρόπος ανάπτυξης. Αυτό συμβαίνει καθώς η επιτυχία των E&Σ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της διοίκησης της επιχείρησης να ανιχνεύει τις κατάλληλες ευκαιρίες που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες είναι διαφορετικές για κάθε επιχείρηση και κλάδο.

Η ανάπτυξη και μεγέθυνση μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μέσω συγχώνευσης (Merger), μέσω εξαγοράς (Acquisition), μέσω επιθετικής εξαγοράς (Hostile Takeover), μέσω εξαγοράς της υφιστάμενης διοίκησης μιας επιχείρησης “στόχου” (M.B.O. - Management Buy Out), μέσω αύξησης του δανεισμού της αγοράστριας επιχείρησης, προκειμένου η ίδια να αποκτήσει επαρκή ρευστότητα για Εξαγορές & Συγχωνεύσεις (L.B.O., Leverage Buy Out) και, τέλος, μέσω σύστασης κοινοπραξιών (Joint Venture). Παράλληλα, η επιχείρηση μπορεί να

προβεί σε εναλλακτικούς τρόπους επέκτασης, όπως η κάθετη ολοκλήρωση, η οποία αφορά συγχωνεύσεις επιχειρήσεων που καλύπτουν διαφορετικά, αλλά συμπληρωματικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Παρακάτω παρουσιάζονται πιο αναλυτικά οι πιθανοί τρόποι επέκτασης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης:

Συγχώνευση (Merger). Αναφέρεται στην επιχειρηματική απόφαση συνένωσης δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου μετά την ολοκλήρωση των απαιτούμενων κατά τη νομοθεσία διαδικασιών, προκύπτει ένα νέο νομικό πρόσωπο.

Εξαγορά (Acquisition). Αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία, μία εταιρία ή ένας όμιλος επιχειρήσεων αναλαμβάνει τον έλεγχο μιας άλλης επιχείρησης ή ενός άλλου ομίλου επιχειρήσεων μετά από συμφωνία των “εμπλεκόμενων” μερών. Μια εξαγορά μπορεί να είναι ολική ή μερική. Στην περίπτωση της ολικής εξαγοράς, η αγοράζουσα επιχείρηση αποκτά την πλήρη κυριότητα και τον αποκλειστικό έλεγχο της προς εξαγορά επιχείρησης. Στην περίπτωση της μερικής εξαγοράς, η αγοράστρια επιχείρηση κατέχει ένα μέρος της εταιρίας “στόχου”, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι αποκτά απαραίτητα τον έλεγχο της δεύτερης. Η εξαγορά εταιριών ως μέσο ανάπτυξης λαμβάνει συνήθως χώρα μεταξύ εταιριών άνισου μεγέθους.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί απαραίτητα πάντοτε σε συγχώνευση της αγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. Η επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι, εάν η εξαγορά μιας επιχείρησης, η ένταξη και ο συντονισμός της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ομίλου είναι ήδη ένα σύνθετο εγχείρημα, η συγχώνευση με την αγοράζουσα εταιρεία ή και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο και σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Απόκτηση Ελέγχου (Takeover - Hostile Takeover). Η εξαγορά μέσω απόκτησης ελέγχου αναφέρεται και σε περιπτώσεις στις οποίες το εξαγοραζόμενο μέρος της συμφωνίας αντιδρά ή δεν εγκρίνει την προτεινόμενη συμφωνία. Αυτή η περίπτωση ορίζεται ως “επιθετική εξαγορά” (Hostile Takeover). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στην περίπτωση της επιθετικής

εξαγοράς, η εξαγοράζουσα εταιρία, τις περισσότερες φορές αποκτά “βίαια” τον πλήρη έλεγχο της εταιρίας “στόχου”. Πρόκειται δηλαδή για μια κίνηση στρατηγικού περιεχομένου για την πρώτη, με σκοπό την αύξηση των μεριδίων αγοράς, καθώς και την επίτευξη πολλαπλών ωφελειών διαφόρου χαρακτήρα για την εξαγοράζουσα επιχείρηση.

Εξαγορά της Διοίκησης της Επιχείρησης (Management Buy Out). Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν μεγάλα οικονομικά μεγέθη, συνήθως σε επίπεδο παραγωγής, πωλήσεων και κερδών, εξαγοράζουν τη διοίκηση μικρότερων εταιριών, προσπαθώντας να μεταφέρουν την τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί σε αυτές τις μικρότερες εταιρίες (όπως το στελεχιακό τους δυναμικό) προς τις μεγαλύτερες. Με αυτόν τον τρόπο, ουσιαστικά εκμεταλλεύονται το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό της μικρότερης επιχείρησης (εξαγοράζοντας ουσιαστικά ολόκληρο το μάνατζμεντ και το προσωπικό της), ως αποτέλεσμα της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας που εμφανίζει η μικρότερη επιχείρηση σε επίπεδα ευελιξίας, επικοινωνίας και εξειδίκευσης σε διάφορους τομείς.

Κοινοπραξία μεταξύ επιχειρήσεων (Joint Venture). Πρόκειται για συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων ή ομίλων επιχειρήσεων, η οποία ουσιαστικά αποτελεί σύμπραξη μεταξύ διαφορετικών δυνάμεων για την επιτυχία ενός κοινού στόχου, σε μία αγορά που πιθανόν να είναι άγνωστη στα εμπλεκόμενα μέρη της συμφωνίας. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι κοινοπραξίες αποτελούν επιχειρηματικά σχέδια με υψηλό κίνδυνο και με μεγάλη αβεβαιότητα ως προς την τελική τους έκβαση.

Δανεισμός για εξαγορά επιχειρήσεων (Leverage Buy Out). Πρόκειται για έναν τρόπο μεγέθυνσης της επιχείρησης, όπου μέσω της αύξησης του τραπεζικού δανεισμού, η επιχείρηση αντλεί κεφάλαια για Εξαγορές & Συγχωνεύσεις, κυρίως μεγαλύτερων επιχειρήσεων από αυτή. Αποτελεί ένα “επιθετικό” τρόπο ανάπτυξης της εταιρίας και των μεγεθών της, με παράλληλη ανάληψη ιδιαίτερα υψηλού ρίσκου, καθώς είθισται οι δείκτες χρηματοοικονομικής μόχλευσης να ωθούνται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, με έντονα αρνητικές συνέπειες σε περιπτώσεις αποτυχίας των σχεδιασμών.

3.1.2 Διεθνή Πορεία Εξαγορών & Συγχωνεύσεων

Οι Ε&Σ δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο στην ιστορία των οικονομικών και επιχειρησιακών εξελίξεων, στο εσωτερικό μιας χώρας ή και μεταξύ διαφόρων χωρών (διασυνοριακές Ε&Σ). Η οικονομική ιστορία αναφέρει τουλάχιστον 5 σημαντικά κύματα Ε&Σ στις ΗΠΑ: την περίοδο 1895-1904, την περίοδο 1922-1929, την περίοδο 1940- 47, τη δημιουργία ομίλων ετερογενών επιχειρήσεων (conglomerates) της δεκαετίας του 1960 και το τελευταίο κύμα εξαγορών, που ξεκίνησε το 1976 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Ενδεικτικά, κατά την περίοδο 1997-2003 πραγματοποιήθηκαν επιχειρηματικές συμφωνίες ύψους \$ 10.4 τρις, αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι οι Εξαγορές & Συγχωνεύσεις αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα επιχειρηματικά φαινόμενα. Τα κύματα Ε&Σ στις ΗΠΑ φαίνεται να συνδέονται με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, με σημαντικές εξελίξεις στις αγορές, με ευκαιρίες επενδύσεων μετά από λήξη πολέμων ή διεθνείς ανακατατάξεις, με σημαντικές τεχνολογικές ανακαλύψεις, με κρατικά κίνητρα ή και με συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και στους μετόχους των εταιρειών. Στην Ευρώπη παρουσιάζονται επίσης διαχρονικά κύματα Ε&Σ, οι οποίες αυξηθήκαν τα τελευταία 20 χρόνια λόγω της δημιουργίας της Ενιαίας Αγοράς. Για την αύξηση των Ε&Σ στην Ευρώπη, ιδιαίτερο ρόλο έπαιξαν και η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού, η απορύθμιση (deregulation), οι ανάγκες εκσυγχρονισμού και ανασύνταξης του Πιστωτικού Συστήματος, οι αποκρατικοποιήσεις και οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν με την προοπτική ενσωμάτωσης στην αγορά αυτή των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Στην περίπτωση της Ελλάδας σημειώθηκαν Ε&Σ με μικρά ποσοστά επιτυχίας. Σε σχετική έρευνα του Εργαστηρίου Επιχειρησιακής Στρατηγικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών¹⁷ μελετήθηκαν σε βάθος 108 Ε&Σ που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου 1997-2004. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι το ποσοστό αποτυχίας των Ε&Σ στην Ελλάδα είναι γύρω στο 60%, επιβεβαιώνοντας αντίστοιχες διεθνείς έρευνες. Πιο συγκεκριμένα, το 59% των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν, είδαν τη σχετική τους απόδοση (απόδοση επί των συνολικών κεφαλαίων) να φθίνει, δύο έτη μετά την

¹⁷ Παπαδάκης Β., Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 2012, Εκδόσεις Μπένου

Ε&Σ σε σύγκριση με τα δυο προηγούμενα έτη πριν την Ε&Σ. Επίσης, έξι στις δέκα επιχειρήσεις του δείγματος κατέγραψαν αρνητικές διακυμάνσεις στη τιμή της μετοχής τους σε διάστημα δέκα ημερών από την ανακοίνωση της Ε&Σ στον τύπο. Τέλος, το 64% των επιχειρήσεων του δείγματος δηλώνει ότι δεν υλοποίησε τους στόχους που είχε θέσει πριν την υπογραφή της συμφωνίας.

Οι Ε&Σ επηρεάστηκαν από την πτωτική πορεία της παγκόσμιας οικονομίας και από το 2008 σημειώθηκε σημαντική μείωση της δραστηριότητάς τους, τερματίζοντας μια πολυετή ανοδική πορεία, η οποία διεκόπη απότομα από την έλλειψη κεφαλαίων, την καταβράθρωση των χρηματιστηριακών αγορών, την απροθυμία ανάληψης κινδύνου, και την πρωτοφανούς εύρους γενικευμένη παγκόσμια οικονομική κρίση. Σύμφωνα με στοιχεία του Bloomberg¹⁸, κατά το 2008, η συνολική αξία των ανακοινωμένων Ε&Σ παγκοσμίως διαμορφώθηκε σε \$2,50 τρις, 38% χαμηλότερα από το 2007, που η αξία συναλλαγών είχε φθάσει στα επίπεδα ρεκόρ των \$4,06 τρις. Ο αριθμός των ανακοινωμένων Ε&Σ μειώθηκε κατά 17% σε σχέση με το 2007, φθάνοντας τις 27.400.

3.1.3 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον Τραπεζικό κλάδο

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, οι Ε&Σ στον τραπεζικό τομέα χωρίζονται στις εξής κατηγορίες¹⁹:

Εγχώριες τραπεζικές Ε&Σ (domestic bank M&A): Πρόκειται για συνένωση μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν και λειτουργούν σε μια εγχώρια αγορά. Κύριο κίνητρο αυτών θεωρείται η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, καθώς κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές, ώστε οι μικρές τράπεζες να αναπτυχθούν εκμεταλλευόμενες τα συνεργειακά αποτελέσματα που προκύπτουν από τις εγχώριες Ε&Σ.

¹⁸ www.bloomberg.com

¹⁹ ECB, 2000, "Mergers And Acquisitions Involving the EU Banking Industry and Facts and Implications", σελ 19, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>

Διεθνείς τραπεζικές Ε&Σ (international bank M&A): Περιλαμβάνει Ε&Σ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων τα οποία λειτουργούν σε διαφορετικές χώρες. Βασικό κίνητρο μπορεί να αποτελεί η απόκτηση επαρκούς μεγέθους, ώστε να αντιμετωπίσουν τον εντεινόμενο διεθνοποιημένο ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, οι τράπεζες συχνά ακολουθούν τους πελάτες τους στις χώρες στις οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητες ή αναζητούν νέες κερδοφόρες αγορές, με σκοπό την εκμετάλλευση της σχέσης κόστους-αποδοτικότητας.

Εγχώρια Συσσώρευση (domestic conglomeration): Περιλαμβάνει Ε&Σ μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και άλλων χρηματοοικονομικών οργανισμών, όπως ασφαλιστικές εταιρίες που εδρεύουν στην ίδια χώρα. Το κρίσιμο ζήτημα είναι να επιτευχθεί η αναμενόμενη διασταυρούμενη πώληση των διαφόρων χρηματοπιστωτικών προϊόντων στην ευρύτερη πελατειακή βάση, η οποία συγκεντρώνεται από τους εμπλεκόμενους οργανισμούς.

Διεθνής Συσσώρευση (international conglomeration): Περιλαμβάνει Ε&Σ μεταξύ διαφόρων οργανισμών του χρηματοοικονομικού τομέα, οι οποίοι εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες. Η αναζήτηση οικονομιών φάσματος μέσω των διασταυρούμενων πωλήσεων, με σκοπό την επίτευξη κέρδους, σε συνδυασμό με την αύξηση του μεγέθους του οργανισμού, κρίνονται τα κύρια κίνητρα.

Οι Ε&Σ στον τραπεζικό κλάδο αποτελούν ένα μεγάλο μέρος του συνόλου των Ε&Σ παγκοσμίως. Σύμφωνα με τους Amel, Barnes, Panetta & Salleo²⁰, το 53% των συγχωνεύσεων και εξαγορών που πραγματοποιήθηκαν στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό τομέα την περίοδο 1990-2001 έγιναν μεταξύ τραπεζών. Οι διεθνείς Ε&Σ έχουν σαν κύριο αίτιο την απόκτηση μεγέθους, ώστε οι τράπεζες να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στις περιφερειακές και παγκόσμιες αγορές, αυξάνοντας τον αριθμό των πελατών του.

²⁰ Amel D., Barnes C, Panetta F., Carmelo S., Journal of Banking & Finance, "Consolidation and efficiency in the financial sector: A review of the international evidence", , 2004, σελ. 28-42, <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2002/200247/200247pap.pdf>

Στις ΗΠΑ το φαινόμενο των Ε&Σ επεκτάθηκε ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '80 και για τις μικρότερες περιφερειακές τράπεζες απετέλεσε ένα μέσο για την αύξηση του μεγέθους τους, την ενίσχυση της θέσης τους σε περιφερειακό επίπεδο και την αύξηση των πιθανοτήτων τους να μετατραπούν σε επιχείρηση εθνικής εμβέλειας.

Στην ηπειρωτική Ευρώπη, αντιθέτως, το φαινόμενο των Ε&Σ είναι λιγότερο διαδεδομένο, μολονότι κατά τα τελευταία έτη παρουσιάζεται μια κάποια επιτάχυνση των σχετικών διαδικασιών. Σε ορισμένες χώρες μέλη της ΕΕ, όπως στην Ολλανδία και στην Ιταλία, οι Ε&Σ έχουν προχωρήσει περισσότερο από ότι σε άλλες, όπως το Βέλγιο, η Ισπανία και η Γαλλία. Οι ευρωπαϊκές συγχωνεύσεις αφορούν, κυρίως, σε συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών της ίδιας χώρας μέλους, είτε διότι έτσι επιτυγχάνονται μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας, είτε επειδή οι συγχωνεύσεις τραπεζών της ίδιας χώρας μειώνουν τις αβεβαιότητες, οι οποίες αντιθέτως είναι μεγαλύτερες όταν η επιχείρηση επεκτείνεται πέραν των συνόρων. Στον τραπεζικό κλάδο παρατηρείται εντονότερη εμφάνιση συγχωνεύσεων παρά εξαγορών.

3.2 Θυγατρικές και Υποκαταστήματα

Κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες πολλές χώρες απελευθέρωσαν τις τραπεζικές δραστηριότητες, οι οποίες ελέγχονταν παραδοσιακά από τις κυβερνήσεις των κρατών και προστατεύονταν από τον εξωτερικό ανταγωνισμό. Σε αυτό το διάστημα, οι διεθνείς τράπεζες, που μέχρι τότε είχαν μικρό ρόλο στη λειτουργία απομακρυσμένων αγορών, εδραίωσαν την παρουσία τους σε τραπεζικά συστήματα αναπτυσσόμενων χωρών και μεσαίου εισοδήματος. Η επέκτασή τους σε άλλες αγορές έγινε με διάφορες στρατηγικές, όπως η εξαγορά εγχώριων ιδρυμάτων, τα οποία προείχαν εκτεταμένο δίκτυο υποκαταστημάτων σε όλη τη χώρα ή με τη δημιουργία απομονωμένων αντιπροσωπειών, που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς (niche). Ωστόσο, σε αντίθεση με την εντεινόμενη συζήτηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις παγίδες που σχετίζονται με μια εκτεταμένη παρουσία ξένων τραπεζών στις αναδυόμενες αγορές, έχει δοθεί ελάχιστη προσοχή στο πώς εδραιώνεται η

παρουσία τους, καθώς κάθε περίπτωση επέκτασης και διεθνοποίησης μιας τράπεζας κρίνεται διαφορετική.

Υπάρχουν τουλάχιστον δύο λόγοι για τους οποίους αυτοί που διαμορφώνουν τις ρυθμιστικές τραπεζικές πολιτικές, οι χρήστες τραπεζών, και οι τραπεζίτες θα πρέπει να νοιάζονται για το πώς οι τράπεζες λειτουργούν στις χώρες στις οποίες επεκτείνονται²¹.

Πρώτον, η οργανωτική μορφή των ξένων τραπεζικών λειτουργιών μπορεί να επηρεάσει την ανταγωνιστική διάρθρωση των τοπικών τραπεζικών συστημάτων, απειλώντας τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς των εγχώριων τραπεζών, διαμορφώνοντας την τιμή και την ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών στη χώρα υποδοχής. Για παράδειγμα, οι ξένες θυγατρικές εταιρείες, που διαθέτουν εκτεταμένα δίκτυα, βρίσκονται σε άμεσο ανταγωνισμό με τις τοπικές εμπορικές τράπεζες για τους ιδιώτες πελάτες, ενώ οι ξένες τράπεζες που λειτουργούν με υποκαταστήματα ή γραφεία αντιπροσωπείας επικεντρώνονται, αντιθέτως, σε τομείς όπως η επενδυτική τραπεζική, η οποία είναι συνήθως υπανάπτυκτη στις χώρες υποδοχής.

Δεύτερον, τα υποκαταστήματα και οι θυγατρικές περιλαμβάνουν διαφορετικό επίπεδο ευθύνης και ελέγχου της μητρικής εταιρίας, καθώς και δυνατότητα χρηματοοικονομικής υποστήριξης αυτών. Ενώ οι θυγατρικές αποτελούν χωριστές οντότητες από τις μητρικές τους τράπεζες, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι μητρικές τράπεζες είναι υπεύθυνες για τις υποχρεώσεις των υποκαταστημάτων. Αυτό μπορεί να έχει επιπτώσεις όχι μόνο για τη μητρική τράπεζα, αλλά και για τις τοπικές ρυθμιστικές αρχές, που ενδιαφέρονται για τη σταθερότητα της χώρας τους, και για τους τοπικούς καταθέτες, οι οποίοι ενδιαφέρονται για την ασφάλεια των αποταμιεύσεών τους.

Στο σύγχρονο τραπεζικό κόσμο υπάρχει ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών τραπεζικών δομών, με ποικίλους βαθμούς συγκέντρωσης λήψης αποφάσεων και περιορισμούς στην κίνηση κεφαλαίων εντός του ομίλου.

²¹ IMF staff, 2011, "Subsidiaries or Branches: Does One Size Fit All?", IMF, σελ 5-26, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2011/sdn1104.pdf>

Από τη μια μεριά, υπάρχει το συγκεντρωτικό μοντέλο οργάνωσης, στο οποίο η τράπεζα δραστηριοποιείται μέσω μιας δομής υποκαταστημάτων και τα κεφάλαια και η ρευστότητα διακινούνται ελεύθερα μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων και πέρα από τα σύνορα, συνήθως υπό την επίβλεψη της αρμόδιας αρχής της χώρας. Στο άλλο άκρο, η τράπεζα λειτουργεί με αλλοδαπές θυγατρικές που έχουν ιδρυθεί στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται, υπόκεινται στις τοπικές απαιτήσεις κεφαλαιακής επάρκειας και ρευστότητας, έχουν υψηλό βαθμό ελέγχου επί των τοπικών εργασιών τους και εποπτεύονται από την αρχή της χώρας υποδοχής.

Κάποια από τα πλεονεκτήματα των θυγατρικών και των υποκαταστημάτων προκύπτουν αποκλειστικά όταν η τράπεζα λειτουργεί με ένα συγκεκριμένο οργανωτικό μοντέλο, όπως:

Παροχή υπηρεσιών σε βασικούς πελάτες: Για μια παγκόσμια καθολική τράπεζα, η δομή των υποκαταστημάτων διευκολύνει τη διασυνοριακή χρηματοδότηση, ενώ παράλληλα μπορεί να συμβάλει στην παροχή ενός ευρέος φάσματος υπηρεσιών, σε μεγάλους εταιρικούς πελάτες σε όλο τον κόσμο. Μια παγκόσμια εμπορική τράπεζα από την άλλη πλευρά, ενδέχεται να προτιμήσει τη δομή των θυγατρικών, προσδίδοντας μεγαλύτερη σημασία στην πρόσβαση στις τοπικές χρηματαγορές, τους προϋπάρχοντες πελάτες και το δίκτυο πληροφόρησης.

Διαχείριση ρευστότητας: Ένα πιο συγκεντρωτικό μοντέλο (με υποκαταστήματα) επιτρέπει σε παγκόσμιες τράπεζες τη διαχείριση της ρευστότητας πιο αποτελεσματικά σε επίπεδο ομίλου, καθώς τους επιτρέπει να μεταφέρουν ρευστότητα όπου υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη. Οι παγκόσμιες εμπορικές τράπεζες που χρησιμοποιούν θυγατρικές και τείνουν να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην τοπική χρηματοδότηση, απαιτούν χαμηλότερη ικανότητα διαχείρισης της ρευστότητας σε ομαδικό επίπεδο.

Διαχείριση κινδύνου: Ένα άλλο πλεονέκτημα των παγκόσμιων διεθνοποιημένων τραπεζών, που ακολουθούν τη δομή των υποκαταστημάτων, είναι ο μειωμένος κίνδυνος αντισυμβαλλόμενου, λόγω της εσωτερίκευσης της εκκαθάρισης χρεογράφων και της κάλυψης χρηματικών υποχρεώσεων. Στην περίπτωση των λιανικών τραπεζών, οι ανησυχίες επικεντρώνονται στη

διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, που προκύπτει από τη δανειοδότηση πελατών.

Στο σύγχρονο οικονομικό κόσμο παρουσιάζεται μεγάλο εύρος τραπεζικών οργανωτικών δομών, με διαφορετικό βαθμό συγκέντρωσης λήψης αποφάσεων και επίβλεψης ²². Στα δύο άκρα βρίσκονται το συγκεντρωτικό(centralized) και το αποκεντρωμένο(decentralized) μοντέλο.

Συγκεντρωτικό Μοντέλο: χαρακτηρίζεται από ελεύθερη ροή κεφαλαίων εντός του ομίλου, ενοποιημένη οργάνωση και γρήγορη αντιμετώπιση δυνητικού κινδύνου ρευστότητας. Υπό αυτό το πλαίσιο, οι λειτουργίες της μητρικής εταιρίας και των θυγατρικών στοχεύουν στην ανάπτυξη και των δύο και διαχειρίζονται συχνά με ενοποιημένο τρόπο. Η χρηματοδότηση, η κατανομή των περιουσιακών στοιχείων, καθώς και η διαχείριση των κινδύνων συγκεντρώνονται, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις σε ενοποιημένο επίπεδο. Η άντληση κεφαλαίων γίνεται μέσω θυγατρικών και σε περιοχές όπου είναι λιγότερο ακριβό, και στη συνέχεια χρησιμοποιείται όπου εμφανίζει την υψηλότερη απόδοση. Συνηθισμένη στρατηγική, που χρησιμοποιούν οι εταιρίες που εφαρμόζουν το συγκεντρωτικό μοντέλο, είναι η επέκταση με τη χρήση υποκαταστημάτων και διατήρηση της παγκόσμιας επωνυμίας.

Αποκεντρωμένο Μοντέλο: περιλαμβάνει τη λειτουργία μέσω ανεξάρτητων θυγατρικών, οι οποίες είναι οικονομικά και λειτουργικά αυτόνομες. Το μοντέλο υποθέτει πως κάθε επιχειρηματική μονάδα χρηματοδοτεί τις δραστηριότητες της, δέχεται περιορισμούς στον όγκο του κεφαλαίου που μπορεί να κινηθεί ελεύθερα εντός του ομίλου, διαχειρίζεται μόνη της τους κινδύνους και είναι υπεύθυνη για την επιτυχία ή μη των στρατηγικών αποφάσεων. Τα πλεονεκτήματα των άμεσων ξένων επενδύσεων που εμφανίζονται στη μητρική, παρόλα αυτά, μεταφέρονται και στις θυγατρικές, προσφέροντας τεχνολογική γνώση, σχεδίαση προϊόντος και βελτιωμένα πληροφοριακά συστήματα. Έτσι, αυξάνεται η οικονομική αποδοτικότητα και βελτιώνεται η διαχείριση του κινδύνου.

²² Holmberg U., Sjögren T., Hellström J.,2011, "Comparing Centralized and Decentralized Banking: A study of the Risk-Return Profiles of Banks", Umea School of Business and Economics, σελ 3-28, http://www.usbe.umu.se/digitalAssets/90/90697_ues838.pdf

Το αποκεντρωμένο μοντέλο, συνήθως, χρησιμοποιεί θυγατρικές εταιρίες σαν μέσο ανάπτυξης.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για την επιχείρηση χρησιμοποιώντας τη δομή των θυγατρικών και των υποκαταστημάτων. Η ανάλυση που ακολουθεί υποθέτει ότι η οικονομική ουσία είναι σύμφωνη με τη νομική μορφή, δηλαδή ότι η δομή των υποκαταστημάτων είναι πιο συγκεντρωτική και, σε αντίθεση με τη δομή των θυγατρικών, δεν εμφανίζονται περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων εντός του ομίλου.

Δομή Υποκαταστημάτων

Το τραπεζικό κόστος υπό τη λειτουργία μέσω υποκαταστημάτων εμφανίζεται μειωμένο, συγκριτικά με τη δομή των θυγατρικών, για το σύνολο του διεθνοποιημένου τραπεζικού ομίλου. Η διατήρηση μεγαλύτερης αυτάρκειας των θυγατρικών απαιτεί υψηλότερη κατακράτηση κεφαλαίων και ρευστότητα για περίπτωση πιθανής αποτυχίας, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα στην περίπτωση των θυγατρικών. Επιπλέον, τα αυστηρότερα τείχη προστασίας μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής και ο περιορισμός στη μετατόπιση των κεφαλαίων εντός του ομίλου αποτρέπουν τον τραπεζικό όμιλο να επωφεληθεί από το δανεισμό σε χώρες χαμηλού κόστους. Παράλληλα, το κόστος δανεισμού μπορεί να κριθεί υψηλότερο στη δομή των θυγατρικών, καθώς οι θυγατρικές μπορούν να δανείζονται βάσει των δικών τους κεφαλαίων και με χρήση της δικής τους επωνυμίας. Έτσι, σε αντίθεση με τη δομή των υποκαταστημάτων, δεν αξιοποιείται ο φθηνότερος δανεισμός που μπορεί να επιτευχθεί εάν δανειστεί απευθείας η μητρική, η οποία κατέχει σαφώς μεγαλύτερο κεφάλαιο. Η δομή των υποκαταστημάτων μπορεί, επίσης, να προστατέψει την τράπεζα από πιθανά ιδιοσυγκρασιακά οικονομικά σοκ, με δεδομένα επίπεδα κεφαλαίου και ρευστότητας του ομίλου. Προϋπόθεση είναι η ένταση των σοκ αυτών να μην είναι τόσο μεγάλη, ώστε να τεθεί σε κίνδυνο η εύρυθμη λειτουργία ολόκληρου του ομίλου. Για να το επιτύχει αυτό, η συγκεντρωτική τράπεζα κινητοποιεί και επανατοποθετεί το κεφάλαιο της από υγιή υποκαταστήματα και συνεργάτες σε προβληματικά μέλη. Ακόμα και αν ο κίνδυνος μετάστασης ενός οικονομικού σοκ είναι υπαρκτός, η τράπεζα

επωφελείται από τις θετικές συνθήκες που μπορεί να προκύψουν σε μια άλλη χώρα, στην οποία αυτή δραστηριοποιείται, αντισταθμίζοντας το ρίσκο αυτό.

Δομή θυγατρικών

Μια θυγατρική τράπεζα αποτελεί μια ξεχωριστή νομική οντότητα, η οποία αδειοδοτήθηκε και επιβλέπεται από τις τοπικές ρυθμιστικές αρχές της χώρας λειτουργίας. Η μητρική εταιρία δεν παρουσιάζει νομική υποχρέωση υποστήριξης αυτής σε περίπτωση ανάγκης. Παρόλα αυτά, για λόγους διατήρησης της φήμης του ομίλου, δεν είναι λίγες η φορές που η μητρική στηρίζει οικονομικά τις θυγατρικές της. Σε αντίθεση, μια συγκεντρωτική τράπεζα, που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό με τη δομή των υποκαταστημάτων, έχει νομική ευθύνη για τη λειτουργία αυτών και υποχρέωση να καλύψει δυνητικές κεφαλαιακές ανάγκες. Έτσι, σε περίπτωση ενός ισχυρού σοκ, ενός μακροοικονομικού κινδύνου ή εξωτερικών αναταράξεων, που ίσως προκύψουν σε μια χώρα, μπορεί να εμφανιστεί συστημικός κίνδυνος, απειλώντας ολόκληρο τον όμιλο²³.

3.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Επιλογής Στρατηγικής Διεθνοποίησης

Μια τράπεζα μπορεί να επιλέξει να εξαγοράσει μια μικρότερη τράπεζα ή να συγχωνευτεί με μια άλλη για την επίτευξη συνεργειακών αποτελεσμάτων. Μπορεί να προχωρήσει σε επέκταση του δικτύου υποκαταστημάτων σε αλλοδαπές ή να δημιουργήσει θυγατρικές με ανεξάρτητη δομή διοίκησης. Στην πραγματικότητα όμως, οι επιλογές είναι πολύπλοκες και πολυεπίπεδες, αντικατοπτρίζοντας τις διάφορες τραπεζικές δομές που συναντιούνται ανά την υφήλιο. Για παράδειγμα, σε ορισμένες χώρες, τα υποκαταστήματα λειτουργούν

²³ Canales R., Nanda R., 2011, "A Darker Side to Decentralized Banks: Market Power and Credit Rationing in SME Lending," Harvard Business School Working Papers 08-101, Harvard Business School, working Paper. Harvard Business School

αποτελεσματικά ως ανεξάρτητες οντότητες. Σε χώρες όπως η Αργεντινή, η Βολιβία, η Βραζιλία, η Χιλή, ο Ισημερινός, η Ινδία και η Κορέα, τα υποκαταστήματα αντιμετωπίζουν τη διαχείριση του τοπικού κεφαλαίου και της ρευστότητας όπως οι θυγατρικές και απαιτούν την τοπική εκπροσώπηση στα διοικητικά συμβούλια του ομίλου. Σε άλλες χώρες, οι θυγατρικές λειτουργούν παρόμοια με τα υποκαταστήματα, τα οποία υπόκεινται σε κεντρική διαχείριση των κινδύνων που θεσπίστηκαν σε επίπεδο ομίλου και βασίζονται σε αυτόν για τη χρηματοδότηση τους και τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, σε πολλές χώρες οι τράπεζες τηρούν μια υβριδική μορφή λειτουργίας με συνδυασμό υποκαταστημάτων και θυγατρικών.

Καθοριστικός παράγοντας για την απόφαση λειτουργίας μέσω υποκαταστημάτων ή θυγατρικών κρίνεται η ισορροπία μεταξύ αποδοτικότητας και χρηματοοικονομικής σταθερότητας.

Καθώς καμία από τις δύο δομές δεν υπερτερεί φανερά σε όρους αποδοτικότητας ή χρηματοοικονομικής σταθερότητας, οι τράπεζες οφείλουν να εξετάσουν ένα πλήθος παραγόντων.

Κατά την επιλογή της κατάλληλης οργανωτικής και νομικής μορφής, οι τράπεζες εξετάζουν προσεκτικά τους παρακάτω παράγοντες:

1. Διαφορές στη ρυθμιστική νομοθεσία μεταξύ υποκαταστημάτων και θυγατρικών στη χώρα επέκτασης. Οι κανονισμοί και οι θεσμικοί παράγοντες κρίνονται υψηλότερης σημασίας. Οι ξένες τράπεζες δε θα λειτουργήσουν με δομή υποκαταστημάτων σε χώρες που περιορίζουν τις δραστηριότητες τους ή κάνουν δύσκολη την εδραίωσή τους.

2. Φορολογικοί κανόνες που εφαρμόζονται στη χώρα επέκτασης. Τα υποκαταστήματα εμφανίζονται συχνότερα σε χώρες με υψηλή εταιρική φορολόγηση. Πιθανός λόγος κρίνεται η ευκολότερη δυνατότητα μεταφοράς κεφαλαίων πέρα των συνόρων για την επίτευξη υψηλότερων κερδών.

3. Σχετικός μακροοικονομικός και πολιτικός κίνδυνος στη χώρα επέκτασης. Ο οικονομικός και το πολιτικός κίνδυνος φαίνεται να έχουν αντίθετα αποτελέσματα. Τα υποκαταστήματα εμφανίζονται λιγότερο συχνά σε χώρες με υψηλό μακροοικονομικό κίνδυνο, καθώς η μητρική τράπεζα προτιμά την

προστασία που παρέχεται από τα χαρακτηριστικά των θυγατρικών. Αντιθέτως, τα υποκαταστήματα προτιμώνται σε περίπτωση υψηλότερου πολιτικού κινδύνου, καθώς υπάρχουν ρυθμιστικοί κανόνες που προστατεύουν την τράπεζα σε περίπτωση πολέμου, εξέγερσης, ή αυθαίρετων ενεργειών της κυβέρνησης. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι τράπεζες είναι στην πραγματικότητα περισσότερο εκτεθειμένες λειτουργώντας με θυγατρικές, οι οποίες έχουν κατά κανόνα υψηλότερες απαιτήσεις κεφαλαίου και αποθεματικών και μεγαλύτερες επενδύσεις σε τοπικές πάγια στοιχεία του ενεργητικού σε σχέση με τα υποκαταστήματα.

4. Το επιχειρησιακό μοντέλο του ομίλου, η εμπειρογνωμοσύνη του και η κατάσταση του ανταγωνισμού που αναμένεται στην αγορά στην οποία ο όμιλος θα διεισδύσει.

5. Το επίπεδο ανάπτυξης των τοπικών χρηματοοικονομικών αγορών στη χώρα επέκτασης. Σε αναπτυγμένες αγορές, οι οποίες λειτουργούν σαν μεγάλα οικονομικά κέντρα, οι τράπεζες προτιμούν την διείσδυση με τη μορφή υποκαταστημάτων, ώστε να εκμεταλλευτούν το μεγάλο όγκο των κεφαλαίων τους για την επίτευξη οικονομικών κερδών.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Παπαδάκης Β., Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 2012, Εκδόσεις Μπένου
2. Amel D., Barnes C, Panetta F., Carmelo S., 2004, Journal of Banking & Finance, “Consolidation and efficiency in the financial sector: A review of the international evidence”, σελ. 28-42, <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2002/200247/200247pap.pdf>
3. Canales R., Nanda R., 2011, “A Darker Side to Decentralized Banks: Market Power and Credit Rationing in SME Lending,” Harvard Business School Working Papers 08-101, Harvard Business School, working Paper. Harvard Business School
4. ECB, 2000, “Mergers And Acquisitions Involving the EU Banking Industry and Facts and Implications”, σελ 19, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>
5. Holmberg U., Sjögren T., Hellström J.,2011, “Comparing Centralized and Decentralized Banking: A study of the Risk-Return Profiles of Banks”, Umea School of Business and Economics, σελ 3-28, http://www.usbe.umu.se/digitalAssets/90/90697_ues838.pdf
6. IMF staff, “Subsidiaries or Branches: Does One Size Fit All?”, IMF, 2011, σελ 5-26, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2011/sdn1104.pdf>

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περιπτώσεων Πολυεθνικών Τραπεζών και Σημερινή τους Κατάσταση

Στο κεφάλαιο αυτό κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση των στρατηγικών διεθνοποίησης και η διαχρονική πορεία δύο εκ των μεγαλύτερων παγκοσμιοποιημένων τραπεζών. Η ανάγκη εξέτασης αυτών προκύπτει από την ύπαρξη μεγάλης πληθώρας επιλογών και τρόπων διεθνοποιημένης επέκτασης και ερμηνείας των παγκοσμίων ευκαιριών και απειλών. Για αυτόν τον λόγο, εξετάζεται η περίπτωση της HSBC Holding plc και της Mitsubishi UFJ Financial Group²⁴. Οι δύο τράπεζες ακολούθησαν διαφορετική στρατηγική διαχρονικά, αλλά παρουσιάζουν το κοινό στοιχείο της ακολούθησης των εγχώριων πελατών στις αγορές δραστηριοποίησής τους.

Παράλληλα, στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται η συμπεριφορά και η μεταβολή των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των παγκοσμιοποιημένων τραπεζών από την έναρξη της παγκόσμιας κρίσης του 2007. Οι τράπεζες, ιδιαίτερα οι πλέον παγκοσμιοποιημένες, είναι ευαίσθητες σε έντονες μακροοικονομικές μεταβολές και σε περίπτωση γενικευμένης κρίσης κρίνεται δύσκολη η καθολική προστασία των κεφαλαίων τους. Παρόλα αυτά, η χρηματοοικονομική κρίση φαίνεται να έπληξε περισσότερο τις μικρές τράπεζες οι οποίες δε διατηρούσαν επαρκή κεφάλαια για να προφυλαχτούν και οδηγήθηκαν στο κλείσιμο. Οι περισσότερες διεθνοποιημένες τράπεζες σταμάτησαν μέρος των δραστηριοτήτων τους σε χώρες με υψηλό κίνδυνο και συνέχισαν να απολαμβάνουν κέρδη, απλούστατα μικρότερα συγκριτικά με προ κρίσεως εποχές.

²⁴ Deloitte, “ Banking Across Borders: International Expansion opportunities for emerging markets-based banks” , σελ 7-12, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/financial-services/deloitte-cn-fs-mergingmarketbankreport-en-110714.pdf>

4.1 HSBC Holdings plc

Η HSBC είναι μία από τις μεγαλύτερες παγκοσμιοποιημένες τράπεζες με κύρια έδρα το Λονδίνο, καταλαμβάνοντας την ένατη θέση μεταξύ των μεγαλύτερων τραπεζών παγκοσμίως για το 2015²⁵. Η τράπεζα δραστηριοποιείται σε 85 χώρες και διαθέτει πάνω από 1000 υποκαταστήματα στην Αγγλία και πάνω από 5000 υποκαταστήματα στις υπόλοιπες χώρες. Η τράπεζα δραστηριοποιείται τόσο στην λιανική όσο και στην εμπορική τραπεζική, προσφέροντας μεγάλο πλήθος διεθνοποιημένων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Στα μέσα του 19^{ου} αιώνα, ο μεγαλύτερος όγκος των τοπικών εμπορικών συναλλαγών στο Χόνγκ Κόνγκ και τη λοιπή Ασία αναλαμβάνονταν από Ευρωπαϊκά Ιδρύματα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ιδρύεται η HSBC το 1865 στο Χόνγκ Κόνγκ, με σκοπό την προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων στις τοπικές επιχειρήσεις²⁶. Μετά από μια δεκαετία λειτουργίας, η τράπεζα γίνεται ο κύριος χρηματοδότης των βασικότερων εξαγωγικών ασιατικών προϊόντων. Ακολουθώντας τους πελάτες της, η τράπεζα επεκτάθηκε σε πολλές από τις εμπορικές μεγαλουπόλεις της Ασίας και της Ινδίας που κατείχαν μεγάλα λιμάνια. Χάρη σε αυτήν την πετυχημένη επέκταση, αυξήθηκε η κερδοφορία και η φήμη της τράπεζας, επιτρέποντας της να υποστηρίξει δραστηριότητες διαφορετικών κλάδων και βιομηχανιών, εδραιώνοντας την παρουσία της στις ασιατικές αγορές.

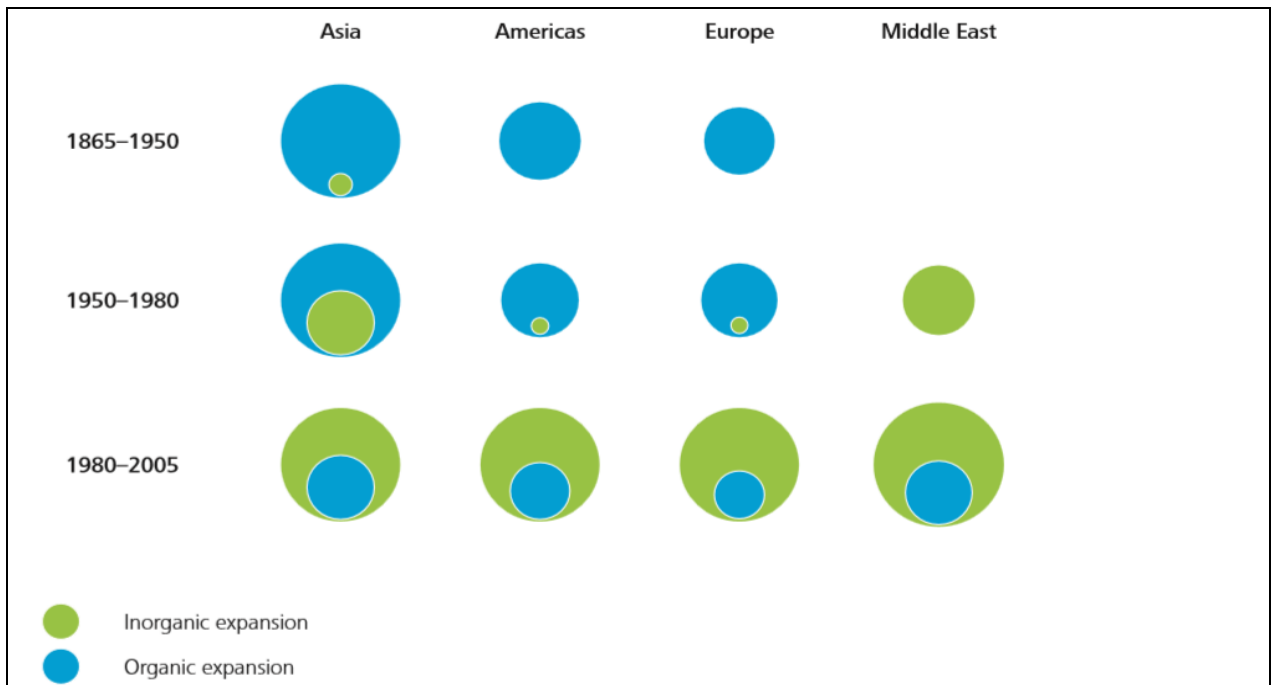
Το 1941 η τράπεζα εκτίμησε τη μεγάλη πιθανότητα έναρξης νέων παγκοσμίων διαταραχών και μεταφέρει τα κεντρικά γραφεία της στο Λονδίνο, πριν την έναρξη του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου. Το 1946 η τράπεζα μεταφέρεται πάλι στο Χόνγκ Κόνγκ ως δείγμα σταθερότητας και πίστης στις ασιατικές αγορές. Παρόλα αυτά, αντιλαμβάνοντας την αποδυνάμωση των αγορών αυτών, η τράπεζα κλείνει τα περισσότερα υποκαταστήματα στην Ασία και στοχεύει στη διεθνοποίηση μέσω επέκτασης σε νέες δυτικές αγορές. Η επέκταση αυτή ξεκίνησε μετά το 1970 και ήταν μη-οργανική (μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων), καθώς η τράπεζα παρουσίαζε υψηλά αποθεματικά κεφάλαια.

²⁵ Caplen Brian, Summary of the Top 1000 World Banks, 30/9/ 2015,

<http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks>

²⁶ HSBC, Company History, <http://www.hsbc.com/about-hsbc/company-history>

Χάρη στην επέκταση αυτή, η τράπεζα εξελίχθηκε σε μια από τις μεγαλύτερες παγκόσμιες τράπεζες. Στο διάγραμμα 4.1 παρουσιάζεται η σχέση οργανικής και μη οργανικής επέκτασης της HSBC στους προορισμούς επέκτασης διαχρονικά.



Διάγραμμα 4.1: Οργανική και μη οργανική διαχρονική επέκταση HSBC

Πηγή: Deloitte

Η αρχική τραπεζική επέκταση έγινε με υποκαταστήματα στην Ασία, καθώς η τράπεζα είχε αυξημένη φήμη και καλές σχέσεις με τις κυβερνήσεις. Αυτό συνέβαλε στην αύξηση των κεφαλαίων της και, συνεπώς, τη δυνατότητα επέκτασης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Επιπλέον, οι πετυχημένες προβλέψεις και ο γρήγορος στρατηγικός επανασχεδιασμός, σε περιπτώσεις που κρινόταν αναγκαίος, συνέβαλαν στην επιβίωση και διαχρονική ανάπτυξη της τράπεζας. Σήμερα, λόγω της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, η τράπεζα συνεχίζει να προσαρμόζεται στις δύσκολες συνθήκες και ακολουθώντας το παράδειγμα άλλων μεγάλων παγκοσμίων τραπεζών ανακοίνωσε τον Ιούνιο του 2015 την πώληση των μονάδων του ομίλου σε Τουρκία και Βραζιλία και την

απόλυση έως και 25.000 εργαζομένων με σκοπό τη διατήρηση των κερδών στα ίδια επίπεδα²⁷.

4.2 Mitsubishi UFJ Financial Group

Ο όμιλος Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFJ) αποτελεί τον μεγαλύτερο τραπεζικό όμιλο της Ιαπωνίας και τη δέκατη μεγαλύτερη τράπεζα παγκοσμίως²⁸ για το έτος 2015. Η τράπεζα διατηρεί την παρουσία της σε πάνω από 40 χώρες και οι δραστηριότητες της περιλαμβάνουν την εμπορική τραπεζική και λοιπές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες²⁹.

Στο τέλος του 1960 το ΑΕΠ της Ιαπωνίας αυξήθηκε φτάνοντας το προπολεμικό επίπεδο του. Λόγω της άνθισης της βιομηχανίας στις δεκαετίες του '80 και '90, οι εξαγωγές αυξήθηκαν, με απόρροια την αύξηση του επιπέδου των άμεσων ξένων επενδύσεων της χώρας. Με τη λήξη του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου, ο όμιλος MUFJ επεκτάθηκε στην Ασία, εδραιώνοντας τη παρουσία του στο Χόνγκ Κόνγκ. Σύντομα, όμως, ο στρατηγικός σχεδιασμός διεθνοποίησης άλλαξε, ακολουθώντας μεγάλους πελάτες που δραστηριοποιούνταν σε τομείς όπως η αυτοκινητοβιομηχανία και τα ηλεκτρονικά είδη στις αναπτυσσόμενες αγορές της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Έτσι, ο όμιλος επεκτάθηκε, ανοίγοντας γραφεία στην Γαλλία, στην Αγγλία, στην Αμερική και στην Κορέα τη δεκαετία του 60', στην Αυστραλία και τον Καναδά τη δεκαετία του 70' και στη Γερμανία και στην Ταϊλάνδη στη δεκαετία του 80'.

Σήμερα, ο όμιλος συνεχίζει να αναπτύσσεται, επιχειρώντας να ενισχύσει την παρουσία του σε στρατηγικές τοποθεσίες όπως η Αμερική και η Ασία.

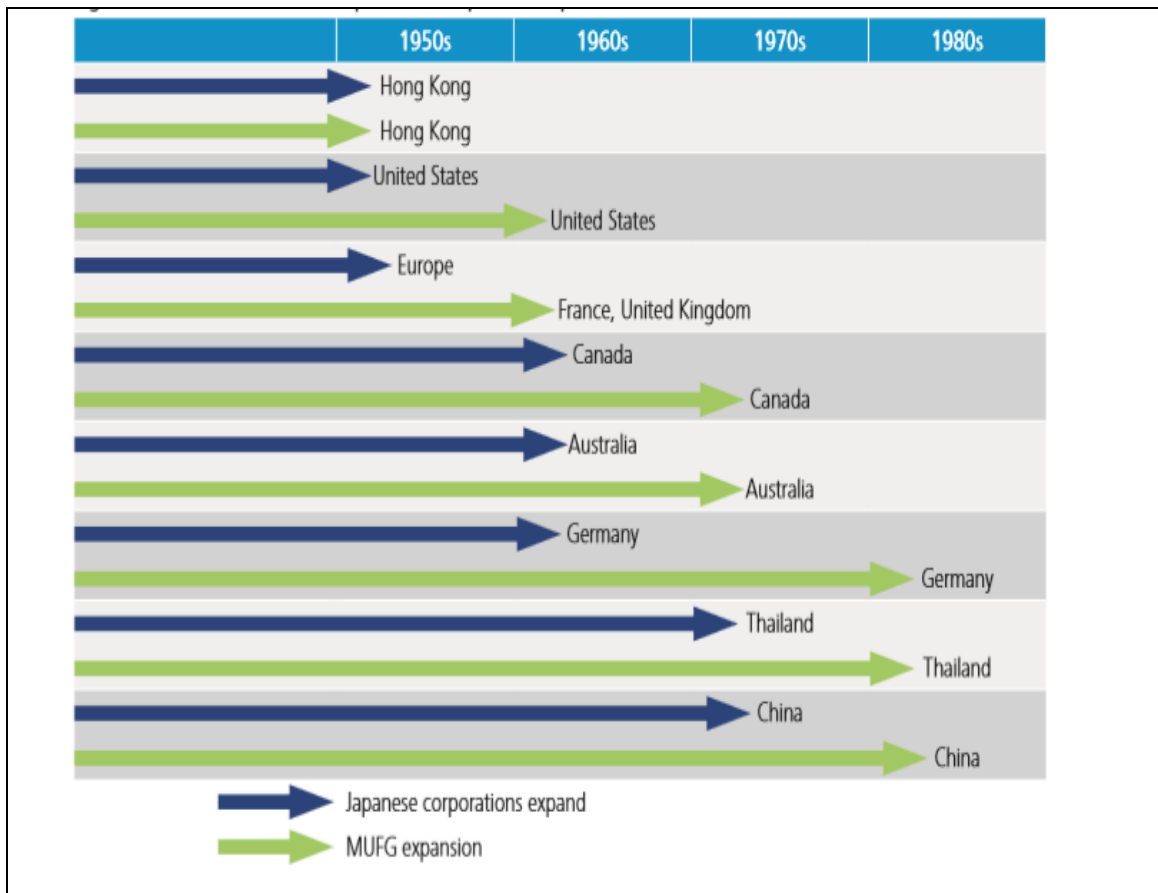
Στον πίνακα 4.1 καταγράφεται η επέκταση του ομίλου καθώς και η χρονική στιγμή επέκτασης συγκριτικά με τις άμεσες ξένες επενδύσεις.

²⁷ HSBC to Cut as Many as 25,000 Jobs and Sell Brazil, Turkey Units, Bloomberg, 9/6/2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-09/hsbc-to-cut-as-many-as-25-000-jobs-as-gulliver-tackles-costs>

²⁸ Caplen Brian, Summary of the Top 1000 World Banks, 30/9/ 2015, <http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks>

²⁹ Mitsubishi UFJ Financial Group, History, <http://www.mufg.jp/english/profile/overview/history>

Πίνακας 4.1: Διαχρονική επέκταση του ομίλου Mitsubishi UFJ σε ξένες αγορές



Πηγή: Deloitte

Σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας της παγκοσμιοποιημένης επέκτασης του ομίλου αποτέλεσε η πρώιμη τοποθέτηση και δραστηριοποίηση στελεχών σε μεγάλα οικονομικά κέντρα όπως το Λονδίνο και η Νέα Υόρκη. Με αυτήν την κίνηση ο όμιλος επέδειξε αποδοχή και κατανόηση των διάφορων πολιτισμών και ηθών, γεγονός που εκτιμήθηκε τόσο από τους Ιάπωνες, όσο και από τους αλλοδαπούς πελάτες. Παράλληλα, τα στελέχη αυτά συνέβαλαν στην καλύτερη σφαιρική πληροφόρηση του ομίλου, στη χαρτογράφηση του παγκοσμίου εξωτερικού περιβάλλοντος του ομίλου και στην ανίχνευση ευκαιριών και απειλών.

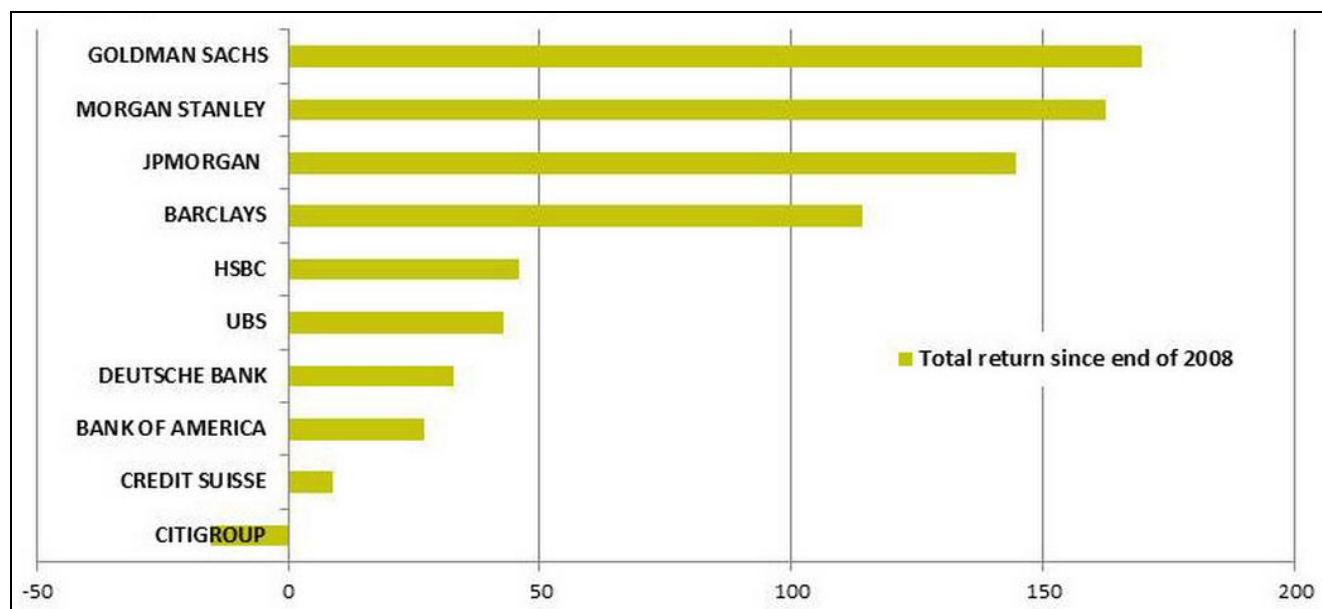
Σήμερα, ο όμιλος αλλάζει στρατηγική και τρόπο διοίκησης, υιοθετώντας στοιχεία πετυχημένων παγκοσμιοποιημένων δυτικών τραπεζών.

4.3 Επιδόσεις Παγκοσμίων Τραπεζών εν μέσω Οικονομικής Κρίσης

Όπως αναφέρθηκε, όσο πιο διεθνοποιημένη είναι μια τράπεζα, τόσο αυξάνεται η επίδραση των παγκοσμίων οικονομικών εξελίξεων σε αυτή και η πιθανότητα να επηρεαστεί από οικονομικές κρίσεις και διαταραχές. Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007/2008 θεωρείται από πολλούς οικονομολόγους η βαθύτερη κρίση μετά την παγκόσμια οικονομική ύφεση του 1929, επηρεάζοντας ολόκληρο το χρηματοοικονομικό σύστημα και την μετέπειτα πορεία του.

Με τη χρήση των διαγραμμάτων 4.2 έως 4.5 καταγράφεται η μεταβολή που υπέστησαν οι μεγαλύτερες παγκοσμιοποιημένες τράπεζες και γίνεται μια προσπάθεια επεξήγησης των λόγων για τους οποίους κάθε μια από αυτές επηρεάστηκε διαφορετικά, παρά το κοινό μεγάλο μέγεθός τους, την επάρκεια κεφαλαίων και τις παγκοσμιοποιημένες τους δραστηριότητες.

Στο διάγραμμα 4.2 παρουσιάζονται οι συνολικές επιστροφές που δημιουργήθηκαν από τις τραπεζικές οικονομικές δραστηριότητες από το 2008 μέχρι το 2015.

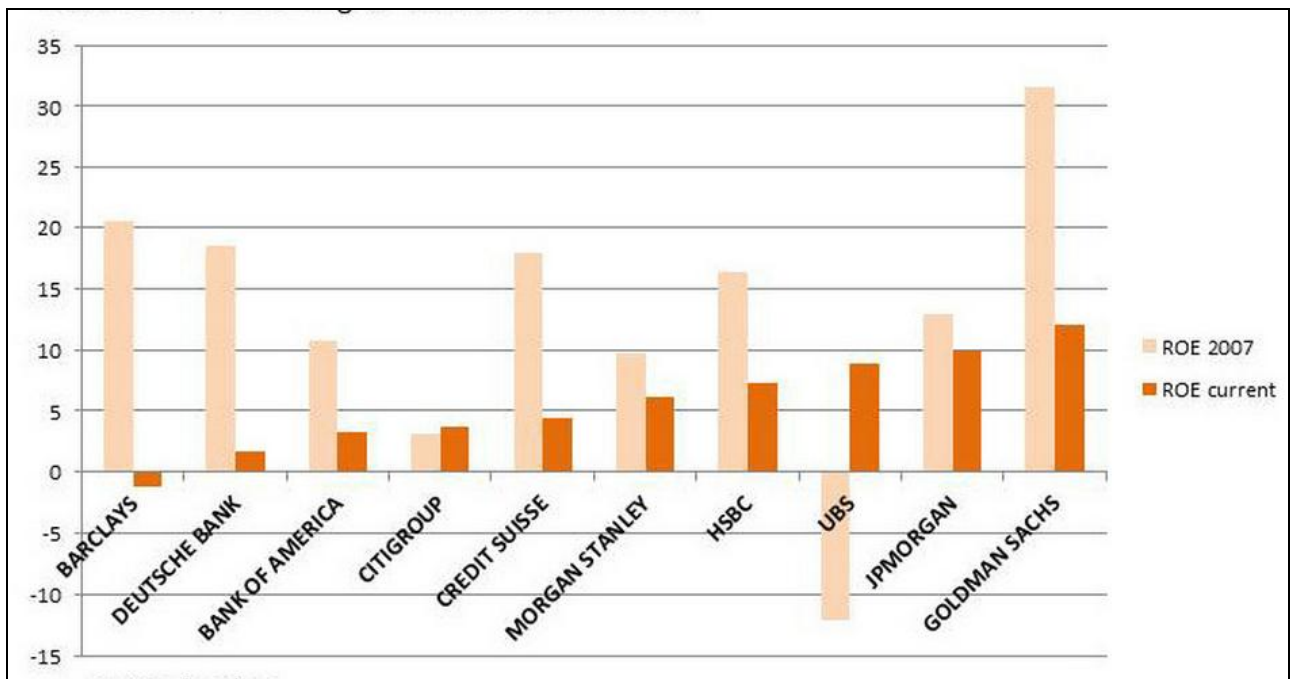


Διάγραμμα 4.2: Συνολικές επιστροφές μεγάλων τραπεζών από τέλος 2008 μέχρι 2015

Πηγή: Bloomberg³⁰

30 "These Are Global Banking's Winners and Losers Since the Crisis", Bloomberg, 10/6/2015,

Εξετάζοντας τη συνολική απόδοση των μεγάλων τραπεζών παρατηρείται, πως όλες, εκτός από την Citigroup, παρουσιάζουν θετικές επιστροφές, απλούστατα μειωμένες με τις προ κρίσεως εποχές. Ο λόγος που η Citigroup παρουσίασε τόσο μεγάλες ζημιές ήταν η κακή διαχείριση κινδύνου, εστιάζοντας στο κίνδυνο ανά γεωγραφική περιοχή και δίνοντας ελάχιστη σημασία στην πιθανότητα μιας γενικευμένης μακροοικονομικής κρίσης.³¹ Επιπλέον, η Citigroup διατηρούσε έντονη παρουσία στις Ηνωμένες Πολιτείες και μεγάλο μέρος των κεφαλαίων της χρησιμοποιούνταν για δάνεια, γεγονός που χειροτέρευσε τη θέση της ακόμα περισσότερο κατά την έναρξη της δανειακής κρίσης στις ΗΠΑ.



Διάγραμμα 4.3: ROE 2007 και ROE 2015 (Ιούνιος) των μεγάλων τραπεζών

Πηγή: Bloomberg

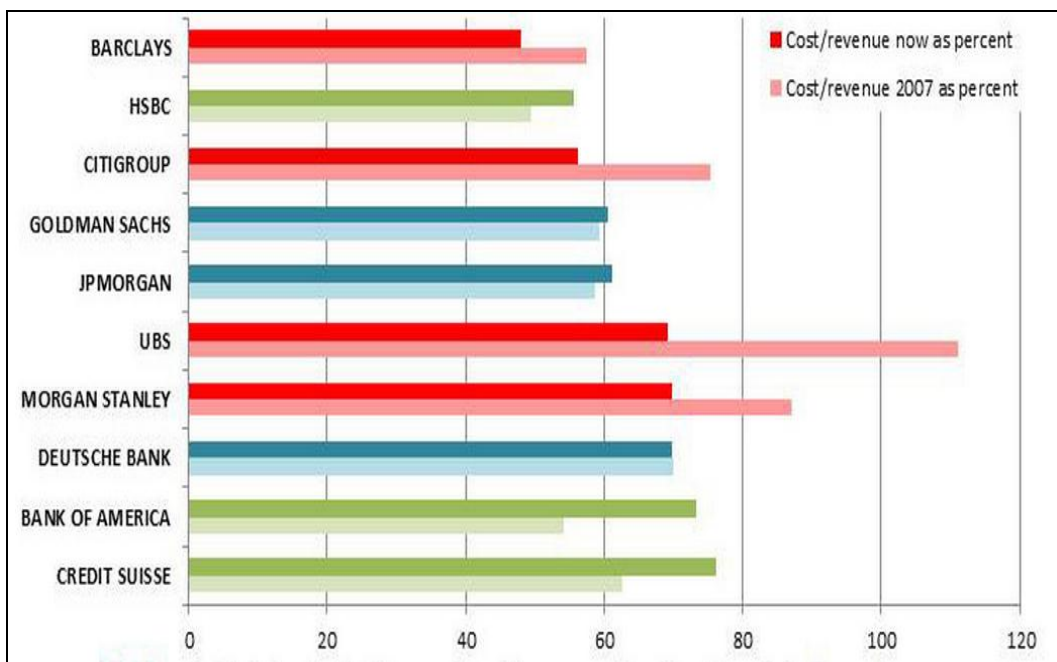
Αναλύοντας το δείκτη ROE, ο οποίος υποδηλώνει πόσο καλά η διοίκηση της τράπεζας εκμεταλλεύεται τα λεφτά των μετόχων, και συγκρίνοντας την απόδοση των κεφαλαίων του 2007 με την απόδοση του 2015, παρατηρείται σημαντική

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-10/these-are-global-banking-s-winners-and-losers-since-the-crisis>

³¹ "Citigroup Saw No Red Flags Even as It Made Bolder Bets", New York Times, 22/11/2008, <http://www.nytimes.com/2008/11/23/business/23citi.html>

μείωση ανάμεσα στις δύο χρονιές. Για παράδειγμα, η απόδοση των κεφαλαίων της Deutsche Bank έπεσε στο 2%, σχεδόν 10 φορές χαμηλότερη από το δείκτη κατά το 2007. Κυριότερος λόγος ήταν ο χαμηλότερος όγκος κεφαλαίων που διακατέχουν οι τράπεζες μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης και η προσεκτικότερη επιλογή αξιοποίησης αυτών.

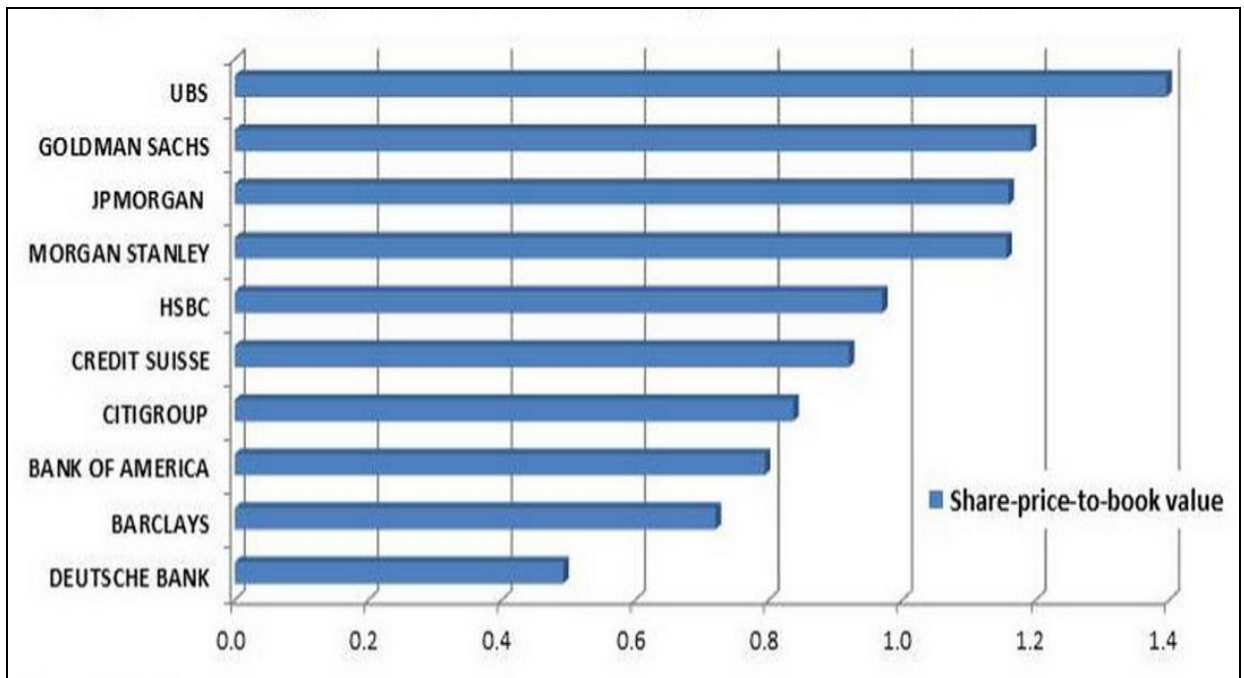
Εξετάζοντας το δείκτη κόστους- εσόδων που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.4, παρατηρείται πως κάθε παγκοσμιοποιημένη μεγάλη τράπεζα κινήθηκε διαφορετικά, ανάλογα με το στρατηγικό της σχεδιασμό και τους στρατηγικούς της στόχους. Οι κόκκινες μπάρες υποδεικνύουν τράπεζες οι οποίες μείωσαν την αναλογία κόστους-εσόδων από την έναρξη της κρίσης, οι πράσινες μπάρες υποδεικνύουν αυξημένο επίπεδο κόστους και οι μπλε διατήρηση σε παρόμοια επίπεδα.



Διάγραμμα 4.4: Δείκτης κόστους-εσόδων μεγάλων τραπεζών το 2007 και 2015 (Ιούνιος)

Πηγή: Bloomberg

Τέλος, εξετάζοντας τις αξίες των μετοχών των μεγάλων τραπεζών συγκριτικά με τις λογιστικές αξίες, παρατηρείται πως μόνο τέσσερις τράπεζες παρουσιάζουν αγοραία αξία μεγαλύτερη από τη λογιστική αξία (διάγραμμα 4.5).



Διάγραμμα 4.5: Αγοραία προς λογιστική αξία μετοχών μεγάλων τραπεζών (Ιούνιος 2015)

Πηγή: Bloomberg

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Bloomberg, 9/6/2015, “HSBC to Cut as Many as 25,000 Jobs and Sell Brazil, Turkey Units”,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-09/hsbc-to-cut-as-many-as-25-000-jobs-as-gulliver-tackles-costs>
2. Bloomberg, “These Are Global Banking’s Winners and Losers Since the Crisis”, Bloomberg, 10/6/2015,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-10/these-are-global-banking-s-winners-and-losers-since-the-crisis>
3. Caplen Brian, Summary of the Top 1000 World Banks, 30/9/ 2015,
<http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks>
4. Deloitte, “Banking Across Borders: International Expansion opportunities for emerging markets-based banks” , σελ 7-12,
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/financial-services/deloitte-cn-fs-emergingmarketbankreport-en-110714.pdf>
5. HSBC, Company History, <http://www.hsbc.com/about-hsbc/company-history>
6. Mitsubishi UFJ Financial Group, History,
<http://www.mufg.jp/english/profile/overview/history>
7. New York Times, 22/11/2008, “Citigroup Saw No Red Flags Even as It Made Bolder Bets”, <http://www.nytimes.com/2008/11/23/business/23citi.html>

Κεφάλαιο 5

Η Επέκταση των Ελληνικών Τραπεζών στην Νοτιοανατολική Ευρώπη

5.1 Εισαγωγή

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, χαρακτηρίζονταν από χαμηλό βαθμό διεθνοποίησης. Οι ελληνικές τράπεζες ήταν προσανατολισμένες στην εγχώρια αγορά, ενώ η παρουσία τους στο εξωτερικό, εκτός από περιορισμένη και εστιασμένη, επικεντρωνόταν, κυρίως, σε χώρες με σημαντική παρουσία Ελλήνων ομογενών/μεταναστών, όπως και σε ορισμένα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα (π.χ. Λονδίνο, Νέα Υόρκη, Φρανκφούρτη).

Οι βασικοί λόγοι της εσωστρέφειας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος οφείλονταν, μεταξύ άλλων, στην κυριαρχία των κρατικών τραπεζών και στον έντονο κρατικό έλεγχο, στο χαμηλό βαθμό εκσυγχρονισμού και διεθνούς ανταγωνιστικότητας, αλλά και στο συγκριτικά, με βάση διεθνή πρότυπα, μικρό μέγεθος και χαμηλή αξιολόγηση των ελληνικών τραπεζών, στην ύπαρξη της δραχμής, ενός εθνικού νομίσματος με περιορισμένη μετατρεψιμότητα, στα χρόνια προβλήματα συναλλαγματικής ρευστότητας της ελληνικής οικονομίας κ.α.

Μετά το 1990 δημιουργούνται νέα δεδομένα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα εκσυγχρονίζεται σταδιακά στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς της ΕΕ και υιοθετεί κοινούς κανόνες λειτουργίας (π.χ. τραπεζικές Οδηγίες της ΕΕ). Η ελληνική οικονομία αρχίζει να προσαρμόζεται στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ), που υιοθετήθηκε το 1992 με τη Συνθήκη του Μάαστριχτ και να αυξάνει το βαθμό διεθνοποίησής της, ειδικά μετά την άρση του διπολισμού και τη σταδιακή ενσωμάτωση των χωρών της κεντρικής, ανατολικής και νοτιοανατολικής Ευρώπης στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια οικονομία. Η χώρα μας, για πρώτη φορά μετά από δεκαετίες, αποκτά μια οικονομική ενδοχώρα, τη Βαλκανική, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το εμπόριο με τις χώρες της περιοχής και να διενεργούνται ελληνικές άμεσες επενδύσεις σε πολλές από αυτές.

Η εντατικοποίηση του διμερούς εμπορίου και των άμεσων ξένων επενδύσεων δεν θα μπορούσε να αφήσει τις ελληνικές τράπεζες αδιάφορες. Έτσι, αρχικά, προκειμένου να στηρίξουν τις ελληνικές επιχειρήσεις αρχίζουν και ανοίγουν υποκαταστήματα σε πολλές χώρες. Με άλλα λόγια, κατά την πρώτη περίοδο, περίπου μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1990, η στρατηγική των τραπεζών είναι να ακολουθούν τον πελάτη³². Μετά το 2000 αρχίζει η αυτόνομη παρουσία των ελληνικών τραπεζών στις χώρες της περιοχής, κυρίως μέσω εξαγορών εγχώριων τραπεζών.

Στα επόμενα, παρουσιάζεται η χρονολογική επέκταση των ελληνικών τραπεζών και εν συνεχεία αναλύονται οι λόγοι της επέκτασης αυτής. Στο τέλος του κεφαλαίου συζητείται η υφιστάμενη κατάσταση και οι προοπτικές παρουσίας των ελληνικών τραπεζών στην Βαλκανική.

5.2 Το χρονικό της επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στις χώρες της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπη

Οι χώρες της Βαλκανικής, σε αντίθεση με τις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, ξεκίνησαν με αρκετή καθυστέρηση και σχετική ατολμία τις μεταρρυθμίσεις τους προς την κατεύθυνση της οικονομίας της αγοράς και κατ' επέκταση άργησαν να απελευθερώσουν και να ιδιωτικοποιήσουν τις τράπεζές τους. Πέραν τούτου, στα δυτικά Βαλκάνια, ο διαμελισμός της Γιουγκοσλαβίας προκάλεσε πολλές εθνοτικές και διακρατικές συγκρούσεις, με αποτέλεσμα να προκύψει διάσπαση του πρώην ενιαίου οικονομικού χώρου, αλλά και αύξηση του πολιτικού κινδύνου για ξένες επενδύσεις. Έτσι, οι ελληνικές τράπεζες άρχισαν την εγκατάστασή τους στις χώρες της περιοχής με πολύ μεγάλη προσοχή και δειλό βηματισμό.

³² Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., 2010, “Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010, σελ. 249- 270, http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/16_final.pdf

Οι πρώτες χώρες που προσέλκυσαν ελληνικές τράπεζες είναι οι πιο σταθερές χώρες της ανατολικής Βαλκανικής, οι οποίες απέφυγαν εθνοτικές συγκρούσεις και χάραξαν εξ αρχής σαφή πορεία προς την ΕΕ. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, το πρώτο κύμα επέκτασης των ελληνικών τραπεζών κατευθύνεται προς τις χώρες Βουλγαρία και Ρουμανία και αργότερα προς την Αλβανία³³.

Ως πρώτη ελληνική τράπεζα η Xios Bank εισέρχεται στη βουλγαρική τραπεζική αγορά το 1994. Το Σεπτέμβριο του 1995 ακολουθεί η Ιονική Τράπεζα, ενώ η Εμπορική, από κοινού με την EBRD, αποκτά συμμετοχή στην Bulgarian Investment Bank. Η Εθνική εκκινεί τη δραστηριοποίησή της στη Βουλγαρία με την ίδρυση υποκαταστημάτων το 1996. Το 1998 έλαβε χώρα η πρώτη εξαγορά βουλγαρικής τράπεζας από ελληνική. Συγκεκριμένα, η Eurobank εισέρχεται στη βουλγαρική οικονομία μέσω εξαγοράς της Post Bank Βουλγαρίας.

Το 1994 είναι το έτος εισόδου στη Ρουμανία ελληνικών τραπεζών. Το φθινόπωρο του έτους αυτού η Alpha Τράπεζα Πίστεως ίδρυσε τη Banca Bucuresti, ενώ και η Εμπορική ακολούθησε με τη δημιουργία της Black Sea Bank Romania. Στη Ρουμανία η Εθνική εισέρχεται το 1997.

Στην Αλβανία πρώτη εισέρχεται η Εθνική το 1996 με την ίδρυση υποκαταστημάτων. Ακολούθησε η Τράπεζα Πειραιώς με την ίδρυση της Tirana Bank και λίγο αργότερα (1998) η Alpha Πίστεως³⁴.

Στις χώρες που προέκυψαν από τη διάσπαση της Γιουγκοσλαβίας, η εγκατάσταση ελληνικών τραπεζών ξεκινά βασικά μετά τον πόλεμο στο Κοσσυφοπέδιο (1999) και την έναρξη της φάσης σχετικής σταθερότητας στην περιοχή³⁵.

³³ Το Βήμα, "Οι ελληνικές τράπεζες στη βαλκανική αγορά", 2/5/1999, <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=110581>

³⁴ Jonida Këllezi, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* Vol 2, 2013, "Strategies of Entry Modes: The Case of Greek Banks Entering the Albanian Market",

³⁵ Stubos G., Tsikripis I., 6/2015, "Regional Integration Challenges in South East Europe: Banking Sector Trends", Bank of Greece, Working Paper No 24, <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper200524.pdf>

Μετά το 2000 ακολουθεί η φάση της επιθετικής επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή, η οποία διήρκεσε μέχρι την έναρξη της κρίσης (2008/9). Κατά το διάστημα αυτό, οι ελληνικές τράπεζες επένδυσαν σημαντικά κεφάλαια, κυρίως για την εξαγορά σημαντικών εγχώριων τραπεζών, μιας και πέρασαν από τη στρατηγική της εξυπηρέτησης επί τόπου των ελληνικών επιχειρήσεων και των ευκαιριακών κερδών, στην στρατηγική της μόνιμης παρουσίας και της μακροχρόνιας επενδυτικής απόδοσης³⁶. Για το λόγο αυτό εγκαταλείπουν σταδιακά τη διεύθυνση μέσω υποκαταστημάτων (branches) και υιοθετούν τη στρατηγική της δημιουργίας θυγατρικών (affiliates)³⁷.

Συχνά, λόγω των αισιόδοξων προβλέψεων, όπως και του ανταγωνισμού, το τμήμα των εξαγορών ήταν πολύ πάνω από την κεφαλαιακή αξία³⁸. Λόγω των υψηλών προσδοκώμενων κερδών, δεν υπήρξε χρονιά μετά το 2000 που να μην υπάρξει εξαγορά κάποιας βαλκανικής τράπεζας από ελληνική. Το έτος κορύφωσης, ήταν το 2006, όταν ελληνικές τράπεζες προέβησαν στην εξαγορά επτά (7) τραπεζών στις χώρες Βουλγαρία, Ουκρανία, Ρουμανία, Σερβία και Τουρκία. Οι τράπεζες που εξαγοράστηκαν, ήταν σημαντικές, δεδομένου ότι όλες μαζί διέθεταν δίκτυο 800 καταστημάτων και απασχολούσαν 13.890 εργαζομένους. Μόνο για το έτος 2006 οι ελληνικές τράπεζες διέθεσαν για εξαγορές κεφάλαια άνω των 3 δις ευρώ³⁹.

Λίγο πριν την έναρξη της διεθνούς οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές τράπεζες είχαν παρουσία σε 15 χώρες της ανατολικής και νοτιοανατολικής Ευρώπης (π.χ. Πολωνία, Ουκρανία, Τουρκία, Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, ΠΓΔΜ, Αλβανία), όπως και στην Αίγυπτο. Σ' αυτόν τον τεράστιο νέο οικονομικό χώρο, οι ελληνικές τράπεζες διέθεταν τέλος του 2007 πάνω από 3.500 τραπεζικά καταστήματα και απασχολούσαν πάνω από 42.000 εργαζομένους. Το συνολικό ενεργητικό τους στις εν λόγω χώρες εκτιμάτο σε περ. 90 δις ευρώ.

³⁶ Thomopoulos P., "The financial environment in Southeast Europe" 4/12/2003, http://www.bankofgreece.gr/Pages/en/Bank/News/Speeches/Displtem.aspx?Item_ID=229&List_ID=b2e9402e-db05-4166-9f09-e1b26a1c6f1b

³⁷ Chouliaras V., Bogas C. G., "Greek Banks in the Balkan Countries: Conclusion Derived from the Analysis of their Balance Sheets, 2011, http://economic.upit.ro/repec/pdf/2011_1_3.pdf

³⁸ Chouliaras V., Bogas C. G., "Greek Banks in the Balkan Countries: Conclusion Derived from the Analysis of their Balance Sheets, 2011, http://economic.upit.ro/repec/pdf/2011_1_3.pdf

³⁹ Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ. (2010), "Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα", ΕΣΔΟ 2010, σελ. 249- 270, http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/16_final.pdf

Στην παρακάτω υπο-ενότητα καταγράφονται οι βασικοί λόγοι της απογείωσης της επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στην ευρύτερη περιοχή μετά το 2000.

5.3 Πολιτικοί, οικονομικοί και στρατηγικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της επέκτασης

Η ραγδαία διείσδυση, σε έκταση και ένταση, των ελληνικών τραπεζών στη περιοχή αναφοράς οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι πολιτικής, οικονομικής και στρατηγικής φύσεως., όπως⁴⁰:

- **Η πολιτική σταθεροποίηση της περιοχής.**

Μετά το τέλος της κρίσης στη Γιουγκοσλαβία και την αποκατάσταση της πολιτικής σταθερότητας στις χώρες της περιοχής εξέλειψε ο πολιτικός κίνδυνος, δημιουργώντας έτσι τη βασικότερη προϋπόθεση για την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων στις χώρες της περιοχής. Στην κατεύθυνση αυτή συνέβαλε και ο προσανατολισμός όλων των χωρών προς την ΕΕ, ειδικά μετά την αναγνώρισή τους ως υποψήφιος για ένταξη χώρες.

⁴⁰ Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 2010, “Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: Οικονομικές και Κοινωνικές Επιπτώσεις”, Karafolas S., 2006, “Activities of Greek banks in Balkan countries: a comparative balance sheet and income analysis between affiliate banks in Balkan countries”, <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/906.pdf>

- **Οι συστημικές μεταρρυθμίσεις και το προοδευτικό πέρασμα στη δημοκρατία και την οικονομία της αγοράς.**

Μετά τα μέσα του 1990, οι περισσότερες χώρες της περιοχής προώθησαν με ταχύτερο ρυθμό τις προσπάθειες μεταρρύθμισης και μετάβασης προς το σύστημα της ελεύθερης οικονομίας. Μεταξύ άλλων, δημιούργησαν σύγχρονα τραπεζικά συστήματα δύο επιπέδων (κεντρικής τράπεζας-εμπορικών τραπεζών), απελευθέρωσαν την τραπεζική πίστη και προώθησαν την ιδιωτικοποίηση των κρατικών τραπεζών. Παράλληλα, υιοθέτησαν σύγχρονα θεσμικά σύστημα για τη λειτουργία της οικονομίας και των αγορών χρήματος και κεφαλαίων, ενώ υιοθέτησαν αποτελεσματικότερες μεθόδους εποπτείας του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές συνέβαλαν στην ανάπτυξη της οικονομίας και στην ελκυστικότητα της περιοχής για επενδύσεις. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικές ήταν οι αλλαγές στα εθνικά καθεστώτα που αφορούσαν στην απόκτηση ιδιοκτησίας από αλλοδαπά φυσικά και νομικά πρόσωπα.

- **Η μακροοικονομική σταθερότητα και η οικονομική μεγέθυνση**

Μετά το 1999, οι περισσότερες χώρες της περιοχής εισέρχονται σε μια φάση με σταθερούς μακροοικονομικούς δείκτες, αποκλιμάκωση του πληθωρισμού, αύξηση του εξωτερικού εμπορίου, και υψηλούς ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης. Έτσι, αυξήθηκε η ζήτηση για καταναλωτικά και επιχειρηματικά δάνεια, ενώ παράλληλα η βελτίωση των διαθέσιμων εισοδημάτων αύξησε την εγχώρια αποταμίευση και τις καταθέσεις. Αρχές του 2000 η πιστωτική επέκταση προς τα νοικοκυριά και εν συνεχεία προς τις επιχειρήσεις είναι υψηλότερη από τις ώριμες αγορές της δυτικής Ευρώπης, ενώ παράλληλα περιορίστηκε με τη διάδοση του Ευρώ και ο συναλλαγματικός κίνδυνος. Στις περισσότερες χώρες διεισδύει το ευρώ ως ντε φάκτο παράλληλο νόμισμα, ενώ τα νομίσματα των χωρών της περιοχής συνδέονται με το ευρώ. Συγχρόνως, η εμφάνιση μιας νέας εύπορης πληθυσμιακής ομάδας άνοιξε νέες ευκαιρίες για την προσφορά πιο σύνθετων επενδυτικών προϊόντων.

- **Η γεωγραφική εγγύτητα και η γνώση των τοπικών αγορών**

Η εγγύτητα μεταξύ των αγορών δημιουργεί συχνά ευνοϊκές συνθήκες οικονομικής ολοκλήρωσης και επενδύσεων. Οι ελληνικές τράπεζες, μετά την αρχική διείσδυσή τους στις χώρες της περιοχής, απέκτησαν σημαντική γνώση των τοπικών συνθηκών, αξιοποίησαν την πολιτισμική εγγύτητα και τη διακρατική πολιτική συνεργασία, αποκτώντας έτσι ένα δυναμικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Η δημιουργία νέων περιφερειακών δικτύων πολιτικής και οικονομικής συνεργασίας στην νοτιοανατολική Ευρώπη διεύρυναν τις δυνατότητες διείσδυσης στις χώρες αυτές.

- **Η αύξηση του βαθμού ωρίμανσης της τραπεζικής αγοράς στην Ελλάδα και ο χαμηλός βαθμός πιστωτικής διείσδυσης στις χώρες της Βαλκανικής**

Μετά το 1999 και την ίδρυση της Ευρωζώνης, σε συνδυασμό με την ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ το 2001, έπεσαν δραστικά τα επιτόκια εξωτερικού, αλλά και εσωτερικού δανεισμού στην Ελλάδα, και βελτιώθηκε η δυνατότητα δανεισμού από το εξωτερικό. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά η ρευστότητα της ελληνικής οικονομίας, να ενταθεί ο τραπεζικός (επιτοκιακός) ανταγωνισμός, να αυξηθεί ο βαθμός δανεισμού των ελληνικών νοικοκυριών, των επιχειρήσεων και του δημόσιου τομέα και τελικά να περιοριστούν τόσο οι προοπτικές περαιτέρω τραπεζικής ανάπτυξης, όσο και των τραπεζικών κερδών. Από την άλλη, η ανάπτυξη της οικονομίας, σε συνδυασμό με το χαμηλό βαθμό τραπεζικής οργάνωσης και διαμεσολάβησης, προδιέγραφαν αυξημένα τραπεζικά κέρδη, τόσο μέσω της απόκτησης μεριδίων από την υφιστάμενη χρηματοπιστωτική αγορά, όσο και από την αύξηση της δραστηριότητας λόγω της αναμενόμενης διεύρυνσης της σχετικής αγοράς.

- **Η συγκεντροποίηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η αύξηση της ρευστότητας των ελληνικών τραπεζών**

Μετά το 2000 στην Ελλάδα έλαβε χώρα μια εκτεταμένη συνένωση τραπεζών και η δημιουργία ενός σχετικά μικρού αριθμού (5) τραπεζικών ομίλων. Αυτό ήταν μεταξύ άλλων και συνέπεια της όξυνσης του ανταγωνισμού εντός της Ευρωζώνης αλλά και εντός της Ελλάδος. Η μεγέθυνση των τραπεζικών ομίλων συνοδεύτηκε και από αύξηση της ρευστότητάς τους, είτε μέσω της συμμετοχής ξένων επενδυτών είτε μέσω της άντλησης κεφαλαίων από το χρηματιστήριο, με σχετικά μεγάλη ιδιοκτησιακή διασπορά. Δημιουργήθηκαν μεγάλοι όμιλοι, με υψηλή ρευστότητα, σε μια εθνική αγορά με σημάδια ωρίμανσης. Συνεπώς, εύλογη ήταν η χάραξη νέας στρατηγικής για επιθετική επέκταση σε αναδυόμενες χρηματοπιστωτικές αγορές, όπως αυτές της Βαλκανικής.

5.4 Συμπεράσματα και προοπτικές

Μετά το 2000 όλες οι σημαντικές ελληνικές τράπεζες εκείνης της εποχής (π.χ. Εθνική, Πειραιώς, Alpha Bank, Eurobank, ΑΤΕ, Εμπορική και Εγνατία) επενδύουν δυναμικά στις χώρες της Βαλκανικής και κυρίως στις χώρες Σερβία, ΠΓΔΜ, Αλβανία, Ρουμανία, Βουλγαρία και Τουρκία. Η συνεχιζόμενη πολιτική αστάθεια στη Βοσνία-Ερζεγοβίνη και ο υψηλός τραπεζικός ανταγωνισμός στην Κροατία, λόγω παρουσίας ισχυρών ομίλων από Αυστρία και Γερμανία, απέτρεψαν την επέκταση των ελληνικών τραπεζών στις χώρες αυτές. Ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος τη δεκαετία 2000, εκτιμάται ότι επένδυσε γύρω στα 8 δις. Μέσω της επιθετικής στρατηγικής επέκτασης, απέκτησε σημαντικό μερίδιό του στην ευρύτερη περιοχή (περ. 32% της αγοράς).

Η αρχική στρατηγική των ελληνικών τραπεζών, που ήταν «ακολουθώντας τον πελάτη», μετατρέπεται μετά το 2000 σε μακροχρόνια επενδυτική στρατηγική, κυρίως μέσω εξαγορών εγχώριων πιστωτικών ιδρυμάτων.

Εν συνεχεία και ειδικά μετά το 2007, η αύξηση της αποτίμησης των τραπεζικών ιδρυμάτων της περιοχής και τα σχεδόν απαγορευτικά τιμήματα απόκτησης συμμετοχών, οδηγούν τις ελληνικές τράπεζες να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους. Έτσι, περνούν στη νέα στρατηγική της οργανικής ανάπτυξης, με την επέκταση και εκσυγχρονισμό των δικτύων καταστημάτων και τη διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων.

Μετά την έναρξη της κρίσης και, περισσότερο, μετά το 2010 αρχίζει η φάση είτε της εξόδου από τις αγορές της περιοχής μέσω της πώλησης συμμετοχών⁴¹, είτε η παραμονή με μείωση του λειτουργικού κόστους, του εξορθολογισμού του αριθμού και της χωροθέτησης των καταστημάτων, της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών και την μεγαλύτερη εξειδίκευση π.χ. στην καταναλωτική ή επιχειρηματική πίστη⁴². Για παράδειγμα, έχει προχωρήσει ήδη σε πώληση θυγατρικών σε Πολωνία και Τουρκία η Eurobank, αλλά και η Αγροτική Τράπεζα, που ανήκει πλέον στον όμιλο Πειραιώς, ενώ, όπως θα δειχθεί στο επόμενο κεφάλαιο, σε διαδικασία πώλησης βρίσκεται και η θυγατρική της Εθνικής στην Τουρκία, η Finansbank⁴³.

Στο πίνακα 5.1 αποτυπώνεται η υφιστάμενη παρουσία των ελληνικών τραπεζών και του χαρτοφυλακίου τους στην περιοχή της Βαλκανικής.

Πίνακας 5.1: Παρουσία Ελληνικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων στο Εξωτερικό (Μάρτιος 2015)

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΜΗΤΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ (1) ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ (2)	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗΣ - ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
A. ΑΛΒΑΝΙΑ		
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.	1	TIRANA BANK IBC BANKA NBG ALBANIA Sh.A.
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	1	
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1	ALPHA BANK ALBANIA
B. ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ		
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ	1	UNITED BULGARIAN BANK

⁴¹ Παπαγρηγόρης Κ., Reporter.gr “Τράπεζες: Μπήκαν πωλητήρια στα ασημικά των Βαλκανίων”, 13/8/2015, <http://www.reporter.gr/Eidhseis/Oikonomia/266906-Trapezes-Mphkan-pwlhthria-sta-ashmika-twn-Balkaniwn>

⁴² Παπαδογιάννης Γ., Καθημερινή, “Γυρίζουν σελίδα στα Βαλκάνια οι ελληνικές τράπεζες”, 23/11/2014, <http://www.kathimerini.gr/793128/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/gyrizoyn-selida-sta-valkani-oi-ellhnikes-trapezes>

⁴³ Economou P., Margo Th., Vale Columbia Center, “Greek FDI in the Balkans: How is it affected by the crisis in Greece?”, 2011, http://ccsi.columbia.edu/files/2014/01/FDI_51.pdf

ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε. ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1 1 1 2	PIRAEUS BANK BULGARIA AD EUROBANK BULGARIA A.D. ALPHA BANK SOFIA BRANCH (BULGARIA BRANCH) SOF
Γ. ΣΕΡΒΙΑ		
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε. ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1 1 1 1	VOJVODJANSKA BANKA PIRAEUS BANK BEOGRAD AD EUROBANK A.D. BEOGRAD ALPHA BANK SRBIJA AD
Δ. ΚΥΠΡΟΣ		
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε. ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	1 1 1 1 1 2	NBG (CYPRUS) LTD ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK CYPRUS L.T.D. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΥΠΡΟΥ (ΠΡΩΗΝ RHENILLION) EUROBANK CYPRUS LTD ALPHA BANK LTD (CYPRUS) ΕΤΕ ΚΥΠΡΟΣ
Ε. ΓΕΡΜΑΝΙΑ		
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.	2	PIRAEUS BANK GERMANY-FRANKFURT BRANCH
ΣΤ. ΑΙΓΥΠΤΟΣ		
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	1 2	PIRAEUS BANK EGYPT SAE NBG CAIRO BRANCH
Ζ. ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ		
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε. ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1 2 2 2 2	ALPHA BANK LONDON LIMITED NBG LONDON BRANCH PIRAEUS BANK - LONDON BRANCH EUROBANK ERGASIAS LONDON BRANCH ALPHA BANK AE LONDON BRANCH
Η. ΥΠΕΡΑΚΤΙΑ ΚΕΝΤΡΑ		
Θ. ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ		
ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.	1	EUROBANK PRIVATE BANK LUXEMBOURG S.A.
Ι. Π.Γ.Δ.Μ.		
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1 1	STOPANSKA BANKA AD - SKOPJE ALPHA BANK AD SKOPJE
Κ. ΜΑΛΤΑ		

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	1	NBG BANK MALTA LTD
Λ. ΠΟΛΩΝΙΑ		
Μ. ΡΟΥΜΑΝΙΑ		
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	1	BANCA ROMANEASCA
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.	1	PIRAEUS BANK ROMANIA SA
ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.	1	BANCPOST SA
ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	1	ALPHA BANK ROMANIA SA
Ν. ΤΟΥΡΚΙΑ		
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	1	FINANSBANK AS
Ξ. ΟΥΚΡΑΝΙΑ		
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε.	1	JSC PIRAEUS BANK ICB
ΤΡΑΠΕΖΑ EUROBANK ERGASIAS Α.Ε.	1	P.J.S.C. UNIVERSAL BANK
Ο. Η.Π.Α.		
Π. ΝΟΤΙΑ ΑΦΡΙΚΗ		
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.	1	THE SOUTH AFRICAN BANK OF ATHENS LTD

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος,

<http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Supervision/SupervisedInstitutions/default.aspx>

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., 2010, “Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010, σελ. 249- 270,
http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/16_final.pdf
2. Το Βήμα, “Οι ελληνικές τράπεζες στη βαλκανική αγορά”, 2/5/1999,
<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=110581>
3. Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 2010, “Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: Οικονομικές και Κοινωνικές Επιπτώσεις”
4. Παπαγρηγόρης Κ., Reporter.gr “Τράπεζες: Μπήκαν πωλητήρια στα ασημικά των Βαλκανίων”, 13/8/2015,
<http://www.reporter.gr/Eidhseis/Oikonomia/266906-Trapezes-Mphkan-pwlhthria-sta-ashmika-twn-Balkaniwn>
5. Παπαδογιάννης Γ., Καθημερινή, “Γυρίζουν σελίδα στα Βαλκάνια οι ελληνικές τράπεζες”, 23/11/2014,
<http://www.kathimerini.gr/793128/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/gyrizoy-n-selida-sta-valkania-oi-ellhnikes-trapezes>
6. Chouliaras V., Bogas C. G., “Greek Banks in the Balkan Countries: Conclusion Derived from the Analysis of their Balance Sheets, 2011,
http://economic.upit.ro/repec/pdf/2011_1_3.pdf
7. Economou P., Margo Th., Vale Columbia Center, “Greek FDI in the Balkans: How is it affected by the crisis in Greece?”, 2011,
http://ccsi.columbia.edu/files/2014/01/FDI_51.pdf
8. Këllezi J., Academic Journal of Interdisciplinary Studies Vol 2, 2013, “Strategies of Entry Modes: The Case of Greek Banks Entering the Albanian Market”,
9. Stubos G., Tsikripis I., 6/2015, “Regional Integration Challenges in South East Europe: Banking Sector Trends”, Bank of Greece, Working Paper No 24, <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper200524.pdf>
10. Thomopoulos P., “The financial environment in Southeast Europe” 4/12/2003,
http://www.bankofgreece.gr/Pages/en/Bank/News/Speeches/Displtem.aspx?Item_ID=229&List_ID=b2e9402e-db05-4166-9f09-e1b26a1c6f1b

11. Karafolas S., "Activities of Greek banks in Balkan countries: a comparative balance sheet and income analysis between affiliate banks in Balkan countries", 2006,
<http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/906.pdf>

Κεφάλαιο 6

Στρατηγική, Αποτελέσματα και Προοπτικές της Παρουσίας της Εθνικής Τράπεζας στη νοτιοανατολική Ευρώπη

6.1 Η δημιουργία και ανάπτυξη της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος: Μια ιστορική αναδρομή

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε (ΕΤΕ) ιδρύθηκε το 1841 με έδρα την Αθήνα ως εμπορική τράπεζα και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 1880⁴⁴. Παράλληλα, μέχρι το 1928, έτος ιδρύσεως της Τράπεζας της Ελλάδος, στην ΕΤΕ είχε εκχωρηθεί από το ελληνικό κράτος το αποκλειστικό προνόμιο της έκδοσης του νομίσματος.

Μετά την ίδρυσή της η ΕΤΕ αναπτύχθηκε στον μεγαλύτερο τραπεζικό όμιλο της χώρας, διευρύνοντας συνεχώς τις δραστηριότητες και τις επιχειρήσεις του Ομίλου. Σημαντικοί σταθμοί σ' αυτήν την πορεία ανάπτυξής ήταν⁴⁵:

- Η ίδρυση της Ελληνικής Εταιρίας Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» (1891).
- Η ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας για τη στεγαστική πίστη (1927).
- Η συγχώνευσή της με την Τράπεζα Αθηνών (1953) και μέσω αυτής η απόκτηση της «Atlantic Bank of New York», θυγατρικής της Τράπεζας Αθηνών.
- Η συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» (1998).
- Η εισαγωγή των μετοχών της ΕΤΕ στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (1999).
- Η εξαγορά των πλειοψηφικών πακέτων των μετοχών των τραπεζών UNITED BULGARIAN BANK (UBB) και STOPANSKA BANK, σε Βουλγαρία και ΠΓΔΜ αντίστοιχα (2000).

⁴⁴ ΕΤΕ, Ιστορικά Στοιχεία, <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history>

⁴⁵ ΕΤΕ, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος 1841-2006, Ιστορικό Χρονολόγιο, Αθήνα 2008

- Η συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής «Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως Α.Ε.», καθώς και της «NBG France» (2002).
- Η απόκτηση της BANKA ROMANEASCA στη Ρουμανία (2003).
- Η εξαγορά της Finansbank στην Τουρκία και της Vojvodjanska Banka στη Σερβία (2006).
- Η πώληση της Atlantic Bank of New York στην New York Community Bank (2006), καθώς και η πώλησης της National Bank of Greece (Canada) στη Scotiabank (2005).
- Η μετατροπή του δικτύου καταστημάτων στην Αλβανία σε ανεξάρτητη θυγατρική τράπεζα με την επωνυμία «Banka NBG Albania SH.A».

Μέσα του 2015 το χαρτοφυλάκιο του Ομίλου της ΕΤΕ αποτυπώνεται στον Πίνακα 6.1:

Πίνακας 6.1: Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας

Ο ΟΜΙΛΟΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	
ΧΩΡΕΣ	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ
ΕΛΛΑΔΑ	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ΑΕΕ. Γεν. Ασφαλειών «Η Εθνική» NBG Securities ΑΕΠΕΥ Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ Εθνική Leasing ΑΕ Εθνική Factors ΑΕ Εθνική Κεφαλαίου ΑΕ Εθνική Πανγαία ΑΕΕΑΠ
ΤΟΥΡΚΙΑ	Finansbank Finans Pension Finans Invest Finans Leasing Finans Asset Management Finans Factoring

ΚΥΠΡΟΣ	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Λτδ Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου) Λτδ NBG Securities ΑΕΠΕΥ
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	United Bulgarian Bank AD Interlease EAD UBB Factoring UBB-Chartis Insurance Company AD UBB-Alico Life Insurance Company AD UBB Insurance Broker AD
ΠΓΔΜ	Stopanska Banka AD - Skopje
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	Banca Romaneasca SA NBG Leasing IFN SA NBG Securities Romania SA Garanta Asigurari SA
ΣΕΡΒΙΑ	Vojvodjanska Banka AD - Novi Sad NBG Leasing d.o.o.
ΑΛΒΑΝΙΑ	Banka NBG Albania Sh.A.
ΑΙΓΥΠΤΟΣ	Δίκτυο Καταστημάτων Αιγύπτου (NBG Egypt)
ΝΟΤΙΑ ΑΦΡΙΚΗ	The South African Bank of Athens Ltd
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	Κατάστημα ΕΤΕ Λονδίνου (NBG London) NBGI Private Equity Ltd NBG Securities ΑΕΠΕΥ
ΜΑΛΤΑ	NBG Bank Malta Ltd
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	ΕΤΕ Γραφείο Αντιπροσωπείας Μελβούρνη

Πηγή: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Όπως διαπιστώνεται από τον Πίνακα 6.1, ο Όμιλος της ΕΤΕ έχει παρουσία σε 12 χώρες του εξωτερικού και κυρίως στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης, καθώς και σε χώρες της ελληνικής διασποράς. Μετά την απόσυρση της ΕΤΕ από τη Β. Αμερική και τη κεντρική Ευρώπη, διατηρεί καταστήματα μόνον στο Λονδίνο. Σημειώνεται ότι ο Όμιλος της ΕΤΕ συμπεριλαμβάνει, εκτός από τις τράπεζες και τα καταστήματα, ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εταιρείες, καθώς και εταιρείες Leasing.

Η ανάλυση που ακολουθεί εστιάζει αποκλειστικά στις τράπεζες και τις τραπεζικές εργασίες. Αρχικά παρουσιάζεται η συνολική στρατηγική επέκτασης

της ΕΤΕ, με τις όποιες μεταλλαγές της και, εν συνεχεία, η στρατηγική επέκτασης της στις χώρες της Βαλκανικής. Στο τέλος της παρούσας υπο-ενότητας συζητούνται οι προοπτικές της παρουσίας της ΕΤΕ στην περιοχή, υπό το πρίσμα των επιπτώσεων της κρίσης στον τραπεζικό κλάδο.

6.2 Η στρατηγική της Εθνικής για την επέκτασή της στα Βαλκάνια

6.2.1 Η στρατηγική της αρχικής εισόδου: «ακολουθώντας τον πελάτη» (1990-1999)

Όπως αναφέρεται και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ΕΤΕ, όπως και οι άλλες ελληνικές τράπεζες, αρχίζει να εγκαθίσταται στις βαλκανικές χώρες γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Η ανάληψη δραστηριοτήτων στην περιοχή λαμβάνει την μορφή των καταστημάτων, με βασικό στρατηγικό στόχο την εξυπηρέτηση των ελληνικών επιχειρήσεων που εγκαθίστανται στην περιοχή, αλλά και την εξυπηρέτηση του διμερούς εμπορίου, του τουρισμού και των μεταναστών. Συνεπώς, η ΕΤΕ την περίοδο αυτή, λόγω των κινδύνων και περιορισμών στις χώρες αυτές, αλλά και λόγω της εστίασης στην εσωτερική ελληνική αγορά, δεν είναι πρόθυμη να αναλάβει κινδύνους μέσω της δημιουργίας τοπικών τραπεζών στα Βαλκάνια. Η στρατηγική της εστιάζει στην αποκόμιση κερδών από την εξυπηρέτηση των πελατών της, μέσω χαμηλού κόστους και κινδύνου επενδύσεις⁴⁶.

Έτσι, μέχρι το 2000, η ΕΤΕ άνοιξε καταστήματα, κυρίως στις χώρες Βουλγαρία, Αλβανία και Ρουμανία. Ιδιαίτερα επιφυλακτική ήταν στην επέκτασή της στις χώρες της πρώην Γιουγκοσλαβίας, αφενός λόγω των διμερών πολιτικών διαφορών με τη ΠΓΔΜ, αλλά και λόγω των συγκρούσεων στη Σερβία, Κροατία και Βοσνία-Ερζεγοβίνη. Συμπερασματικά, η στρατηγική της ΕΤΕ στην περιοχή είναι ιδιαίτερα συντηρητική και στοχεύει σε εφήμερα κέρδη μέσω της

⁴⁶ Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ. (2010), “Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010, σελ. 249- 270, http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/16_final.pdf

εξυπηρέτησης των ελληνικών επιχειρήσεων και των διμερών οικονομικών συναλλαγών. Στα τέλη της δεκαετίας '90, για τους λόγους που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αρχίζει και η ΕΤΕ να διαπιστώνει ευκαιρίες επέκτασης στα Βαλκάνια.

Ενδεικτική αυτής της νέας θεώρησης των ευκαιριών στην περιοχή, είναι η δήλωση του τότε υποδιοικητή της ΕΤΕ κ. Καραμούζη:

«Τα επόμενα χρόνια η γεωγραφική περιφέρεια βόρεια και ανατολικά της Ελλάδας θα παρουσιάσει μεγάλο ενδιαφέρον για τις ελληνικές τράπεζες. Η ανάπτυξη του εμπορίου στις χώρες αυτές, οι συναλλαγές σε νέες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και οι συγγένειες που υπάρχουν με την εμπειρία της ελληνικής χρηματοπιστωτικής αγοράς, δημιουργούν ευρύ πλαίσιο ευκαιριών για αυξημένη δραστηριότητα και επενδύσεις των ελληνικών τραπεζών»⁴⁷.

6.2.2 Η στρατηγική της δισδιάστατης εξωτερικής επέκτασης (2000-2004)

Η διαπίστωση και νέα θεώρηση της περιοχής, όπως αυτή αποτυπώνεται στην παραπάνω δήλωση του κ. Καραμούζη, μετουσιώνεται το 2000 σε συγκεκριμένη στρατηγική.

Έτσι, η νέα στρατηγική διεθνοποίησης ή εξωτερικής ανάπτυξης της ΕΤΕ, έχει διττή στόχευση⁴⁸:

Πρώτον την ανάπτυξη μέσω της εξαγοράς ή δημιουργίας τραπεζών στα Βαλκάνια, και δεύτερον μέσω της ανάπτυξης του δικτύου της ΕΤΕ σε σημαντικά διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα.

Η θέση, ότι πλέον δεν αρκεί η εσωτερική αγορά για την ανάπτυξη της ΕΤΕ και, συνεπώς, η ΕΤΕ θα πρέπει να επεκταθεί διεθνώς, διατυπώθηκε στην έκθεση απολογισμού του 2000 από τον τότε Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο της ΕΤΕ κ. Καρατζά, ο οποίος απευθυνόμενος στους μετόχους τονίζει emphaticά:

⁴⁷ <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=110581>

⁴⁸ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2001, σελ 49-57

<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2001-etisia-ekt hesi>

«Έχουμε από καιρό θέσει ένα διπλό στόχο για τη δραστηριοποίησή μας πέρα από τα όρια της ελληνικής επικράτειας: από τη μια πλευρά, επιθυμούμε να οδηγήσουμε την Εθνική Τράπεζα να καταστεί μία Τράπεζα με ισχυρή περιφερειακή ταυτότητα και εμβέλεια που να καλύπτει την περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Από την άλλη, το απαραίτητο συμπλήρωμα αυτής της στρατηγικής είναι μία αυξανόμενη και αποτελεσματική παρουσία στα μεγάλα διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα»⁴⁹.

Ο στρατηγικός στόχος της ανάδειξης της ΕΤΕ σε ισχυρή περιφερειακή δύναμη στη Βαλκανική έχει ως βασικούς άξονες⁵⁰:

- τις νέες ενδύσεις για τη διεύρυνση και βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών,
- την ενίσχυση των δραστηριοτήτων λιανικής πίστης, και
- την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικής πίστης, ιδίως των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

Η νέα στρατηγική της ΕΤΕ στα Βαλκάνια αρχίζει να υλοποιείται δυναμικά από το έτος έναρξης της επέκτασης της, το 2000, με την εξαγορά των τραπεζών UNITED BULGARIAN BANK (UBB) και STOPANSKA BANK, την ίδρυση καταστήματος στο Βελιγράδι, καθώς και την εξαγορά της BANKA ROMANEASCA το 2003⁵¹.

Όσον αφορά την παρουσία της ΕΤΕ σε διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα (σε χώρες της ΕΕ, της Β. Αμερικής, της Ν. Αφρικής και της Αυστραλίας), η νέα

⁴⁹ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2001, σελ. 14

<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2001-etisia-ekt-hesi>

⁵⁰ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2001, σελ 49-57

<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2001-etisia-ekt-hesi>

ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2002, σελ 32-60,

<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2002-etisia-ekt-hesi>

⁵¹ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2003, σελ 54-60

<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2003-etisia-ekt-hesi>

ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2004, σελ 55-57

<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2004-etisia-ekt-hesi>

στρατηγική της απέβλεπε, κυρίως, στην εκλογίκευση της διάρθρωσης του δικτύου της ΕΤΕ (γραφεία αντιπροσωπίας, καταστήματα, θυγατρικές), καθώς και στον εμπλουτισμό των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά και στην κατάργηση ορισμένων γραφείων αντιπροσωπίας.

Στη βάση κριτηρίων, όπως ανταγωνιστικότητα, βιωσιμότητα και αποδοτικότητα η ΕΤΕ αποφάσισε να προχωρήσει σε αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων της στη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο, επικεντρώνοντας σε δραστηριότητες όπως είναι το wholesale και το private banking. Μια ιδιαίτερα σημαντική εξέλιξη της διεθνοποίησης της ΕΤΕ αποτέλεσε και η εξαγορά από την Atlantic Bank of New York της Yonkers Financial Corporation και η επέκταση και διεύρυνση των υπηρεσιών και εργασιών της, καθώς και των δικτύων διανομής τραπεζικών προϊόντων (π.χ. ΑΤΜ).

Συμπερασματικά, η ΕΤΕ εφάρμοσε με συνέπεια τη στρατηγική της διπλής εξωτερικής ανάπτυξης αφενός μέσω εξαγορών και οργανικής ανάπτυξης στη Βαλκανική και μέσω εξορθολογισμού δικτύου και δραστηριοτήτων στη Δύση.

Τέλος του 2004, ο όμιλος της ΕΤΕ είχε αναπτύξει δραστηριότητες μέσω θυγατρικών, υποκαταστημάτων και γραφείων αντιπροσωπίας σε 12 χώρες, ενώ διέθετε 290 τραπεζικές μονάδες και απασχολούσε 5.719 άτομα⁵². Η νέα στρατηγική εξωτερικής επέκτασης είχε και ιδιαίτερα έως εντυπωσιακά οικονομικά αποτελέσματα. Έτσι, οι χορηγήσεις δανείων αυξήθηκαν το 2004 κατά 37%, δηλαδή με διπλάσιο ρυθμό από ότι οι χορηγήσεις στην Ελλάδα, αυξάνοντας το ποσοστό τους στις συνολικές χορηγήσεις του ομίλου της ΕΤΕ (πάνω από 5%). Αντίστοιχα, το 2004 τα κέρδη προ φόρων, από τις δραστηριότητες στην περιοχή των Βαλκανίων αυξήθηκαν κατά 32%, και ανήλθαν σε €58 εκατ. (από €44 εκατ. το 2003), αποτελώντας το 8.5% της συνολικής κερδοφορίας του Ομίλου της ΕΤΕ⁵³.

⁵² ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2005, σελ 55-61, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2005-etisia-ekt-hesi>

⁵³ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2005, σελ 55-61, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2005-etisia-ekt-hesi>

6.2.3 Η στρατηγική της επικέντρωσης στα Βαλκάνια, με παράλληλη οπισθοχώρηση από τη Δύση (2005-2008)

Τα ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα στην περιοχή των Βαλκανίων, σε συνδυασμό με τα προβλήματα αποδοτικότητας σε χώρες της Δύσης, προκάλεσαν μια αναδιάταξη της στρατηγικής εξωτερικής δράσης της ΕΤΕ.

Ειδικότερα, το Επιχειρησιακό Σχέδιο της ΕΤΕ για τα έτη 2005-2007⁵⁴, ορίζει ως στρατηγικό όραμα του ομίλου την απόκτηση ηγετικού ρόλου στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και ειδικά στις τραπεζικές αγορές Ρουμανίας, Βουλγαρίας, Π.Γ.Δ.Μ., Σερβίας και Τουρκίας, όπου διαπίστωσε ότι διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προκειμένου να επιτευχθεί ο βασικός στόχος, που είναι η επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων και η εξασφάλιση αποδόσεων για τους μετόχους.

Στο πλαίσιο αυτό αλλάζει η στρατηγική κατεύθυνση του ομίλου. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής η ΕΤΕ έθεσε ως στόχο αφενός την περαιτέρω επέκταση και ενδυνάμωση της παρουσίας της στα Βαλκάνια και αφετέρου την απόσυρση από ώριμες αγορές της δυτικής Ευρώπης και της Αμερικής, όπου λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού και των περιορισμένων περιθωρίων ανάπτυξης είναι ιδιαίτερα δυσχερής η επίτευξη σημαντικών αποδόσεων.

Έτσι, στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής της η ΕΤΕ προχώρησε στην πώληση των θυγατρικών της National Bank of Greece (Canada) στη Scotiabank (2005) και Atlantic Bank of New York στην New York Community Bank (2006)⁵⁵.

Από την άλλη αυξήθηκε ο βαθμός επικέντρωσης στις αγορές των Βαλκανίων μέσω εξαγορών, αύξησης ποσοστών σε θυγατρικές της, σε επέκταση καταστημάτων καθώς και σε αναδιορθώσεις της λειτουργίας τραπεζικών

⁵⁴ Ανακοίνωση Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος περί Finansbank, http://www.ase.gr/content/gr/announcements/Files/Announcement%20regarding%20Finansbank_Final_GR.pdf

⁵⁵ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2006, σελ 71-76, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2006-etisia-ekt hesi>

μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, ο Όμιλος αύξησε το ποσοστό συμμετοχής του στην UBB της Βουλγαρίας από 89,9% σε 99,9% με εξαγορά ποσοστού 10% του μετοχικού κεφαλαίου.

Παράλληλα, για βελτίωση της λειτουργίας του δικτύου της, ιδρύθηκαν εννέα νέες μονάδες, ενώ ανεστάλη η λειτουργία μίας. Συγχρόνως, αύξησε την προσφορά νέων τραπεζικών προϊόντων στον τομέα της στεγαστικής πίστης και των πιστωτικών καρτών. Όσον αφορά στη επιχειρηματική πίστη, η UBB αύξησε κατά 19,5% τα δάνειά της. Η αντίστοιχη αύξηση στη λιανική πίστη ήταν της τάξεως του 92%. Σημαντικές αυξήσεις σημειώθηκαν στις καταθέσεις και στα κέρδη της UBB. Στη Ρουμανία, η Banca Romaneasca συνέχισε την επέκτασή της με το άνοιγμα νέων καταστημάτων και την προσφορά νέων προϊόντων, ενώ ιδιαίτερα σημαντικές ήταν οι αποδόσεις της τράπεζας. Όμοια επεκτατική πολιτική, με παράλληλη αύξηση των προϊόντων ακολουθήθηκε στις χώρες ΠΓΔΜ και Αλβανία.

Το 2006, η ΕΤΕ, με μια εντυπωσιακή κίνηση, συμφώνησε την εξαγορά της τουρκικής τράπεζας Finansbank, αποκτώντας αρχικά το 46% των μετοχών της και με μία νέα εξαγορά το ίδιο έτος (2006) απέκτησε το 80%. Η επένδυση αυτή της ΕΤΕ ήταν η μεγαλύτερη που έγινε στο εξωτερικό, καθώς και από ελληνική επιχείρηση στην Τουρκία. Σημειώνεται, ότι αμέσως μετά την εξαγορά της Finansbank αναπτύχθηκε ταχύτατα το δίκτυό της, που στόχευε κυρίως στη λιανική πίστη, κατά 101 νέα καταστήματα, ανεβάζοντας τέλος του 2006 το συνολικό αριθμό σε 309 και αυξάνοντας θεαματικά την κερδοφορία της⁵⁶.

Το 2006, η ΕΤΕ, στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής, απέκτησε το 99,44% της σερβικής Vojnođjanska Bank, έναντι 385 εκ. ευρώ.

Ένα χρόνο πριν από την ολοκλήρωση του Επιχειρησιακού Σχεδίου 2005-2007, οι περισσότεροι στόχοι που είχαν τεθεί για το ορόσημο έτος 2007 είχαν υλοποιηθεί. Από τη μια ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης του Ομίλου, ενώ συγχρόνως εδραιώθηκε η παρουσία της ΕΤΕ στις αγορές στόχου μέσω σημαντικών εξαγορών.

⁵⁶ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2007, σελ 63-74,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2007-etisia-ekt-hesi>

Όπως επεσήμανε ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος κ. Τάκης Αράπογλου:
«Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας, εδώ και δύο χρόνια, διανύει μία περίοδο μεγάλων αλλαγών, μετασχηματίζεται, διεθνοποιείται και σε δραστηριότητες και σε μετοχική βάση, και καθίσταται περισσότερο ισχυρός. Όραμα της Τράπεζας αποτελεί η δημιουργία ενός ισχυρού χρηματοπιστωτικού ομίλου με ηγετική παρουσία στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης με στόχο την απόδοση αξίας στον μέτοχο. Οι ιστορικές επιδόσεις του 2006 με τα καθαρά κέρδη των μετόχων να προσεγγίζουν το €1 δισεκ., επιβεβαιώνουν τις στρατηγικές επιλογές της Τράπεζας στην Ελλάδα και την ευρύτερη περιοχή»⁵⁷.

Οι αναφερθείσες εξελίξεις και η επίτευξη των στόχων του προηγούμενου επιχειρησιακού σχεδίου κατέστησαν αναγκαία την εκπόνηση ενός νέου. Έτσι, εκπονήθηκε και παρουσιάστηκε το νέο τριετές Επιχειρησιακό Σχέδιο 2007-2009⁵⁸. Το νέο Επιχειρησιακό Σχέδιο έθεσε ως κεντρικό στόχο τη βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση όλων των προοπτικών και δυνατοτήτων του Ομίλου για περαιτέρω ανάπτυξη και κερδοφορία στην περιοχή.

Ως βασικοί άξονες του νέου Επιχειρησιακού Σχεδίου ορίστηκαν⁵⁹:

Η αύξηση των εσόδων, η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, η απορρόφηση των εξαγορών και εκμετάλλευση συνεργιών και τέλος η αποτελεσματική διαχείριση εποπτικών κεφαλαίων.

Για τις τράπεζες της Βαλκανικής τέθηκε ως στόχος η αύξηση των χορηγήσεων κατά 32% (16% για την Ελλάδα) και της κερδοφορίας κατά 30%⁶⁰. Για το έτος 2008 τέθηκε ως στρατηγική προτεραιότητα η λειτουργική ενσωμάτωση των θυγατρικών μονάδων στο εξωτερικό όπως π.χ. των τραπεζών

⁵⁷ ΕΤΕ, Ενημερωτικό Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2006, σελ. 8

⁵⁸ ΕΤΕ, Επιχειρησιακό Σχέδιο 2007-2009,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/1063-epixeirisiako-sxedio-2007-2009>

⁵⁹ ΕΤΕ, Επιχειρησιακό Σχέδιο 2007-2009,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/1063-epixeirisiako-sxedio-2007-2009>

⁶⁰
<https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/1063-epixeirisiako-sxedio-2007-2009>

Finansbank στην Τουρκία και Vojvodjanska στη Σερβία. Για όλες τις τράπεζες στη Βαλκανική προγραμματίστηκε μια επεκτατική στρατηγική με τη ίδρυση νέων καταστημάτων. Έτσι, το 2008 στην Τουρκία αυξήθηκε το δίκτυο καταστημάτων κατά 140. Ο συνολικός αριθμός των τραπεζικών καταστημάτων του εξωτερικού ξεπέρασε τα 1.200 και ήταν διπλάσιος των εγχώριων, ενώ ταυτόχρονα ο αριθμός των εργαζομένων του Ομίλου στο εξωτερικό υπερέβη τις 20.000 άτομα⁶¹.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνεται ότι τέλος του 2008 ο Όμιλος της Εθνικής ολοκλήρωσε τη στρατηγική επέκτασής του στα Βαλκάνια μέσω εξαγορών και οργανικής ανάπτυξης, επιτυγχάνοντας υψηλές αποδόσεις κερδοφορίας.

6.3 Η πρόκληση της οικονομικής κρίσης και οι επιπτώσεις της στην στρατηγική της ΕΤΕ

6.3.1 Οι επιπτώσεις της κρίσης 2008/9 στις τράπεζες

Η διεθνής οικονομική κρίση, η οποία ξεκίνησε το φθινόπωρο του 2008, ως διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση και μετεξελίχθηκε σε διεθνή κρίση ύφεσης και, εν συνεχεία, σε κρίση της Ευρωζώνης, αρχικά δεν έπληξε σημαντικά το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, κυρίως, επειδή δεν ήταν άμεσα συνδεδεμένο με το αμερικάνικό και το βρετανικό⁶². Στη συνέχεια, όπως θα δειχθεί παρακάτω, η κρίση χρέους προκάλεσε μια γενικευμένη κρίση, με συνεχή ύφεση και ανεργία, πολιτική αστάθεια και κοινωνικές συγκρούσεις.

Συγχρόνως από την έναρξη της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα άρχισε να κλονίζεται προοδευτικά το τραπεζικό σύστημα. Δεν είναι υπερβολή εάν τονιστεί ότι η κρίση χρέους και ύφεσης προκάλεσαν και την τραπεζική κρίση. Η κρίση στις τράπεζες, η οποία επιδεινώθηκε δραματικά μετά το δραστικό κούρεμα των κρατικών ομολόγων που κατείχαν (PSI), κορυφώθηκε το καλοκαίρι του 2015 με

⁶¹ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2008, σελ 73-82
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2008-etisia-ekt-hesi>

⁶² 28. Κότιος, Α., “Η Ελλάδα, η ΟΝΕ και η Κρίση”, Σειρά Ερευνητικών Εργασιών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, 17(1), Βόλος 2011

την επιβολή των άκρως περιοριστικών ρυθμίσεων για τον έλεγχο στη κίνηση των κεφαλαίων (capital controls).

Οι ελληνικές τράπεζες, μετά την έναρξη της κρίσης και προοδευτικά, αντιμετώπισαν τα εξής προβλήματα⁶³:

- Δραματική μείωση των καταθέσεων, λόγω της ύφεσης και της μείωσης των διαθέσιμων εισοδημάτων.
- Συνεχή απόσυρση των καταθέσεων, είτε για την κάλυψη καταναλωτικών αναγκών, είτε για λόγους αποφυγής κινδύνων σχετικών με το GREXIT. Σε περιόδους έντονης πολιτικής αβεβαιότητας το πρόβλημα οξύνονταν, με αποτέλεσμα οι ελληνικές τράπεζες να προσφεύγουν σε δανεισμό από την ΕΚΤ, και κυρίως στο πλαίσιο του ELA.
- Η συνεχής αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων («κόκκινα δάνεια»), κυρίως λόγω της μείωσης των εισοδημάτων των δανειστών (επιχειρήσεων και νοικοκυριών).
- Η φυγή κεφαλαίων στο εξωτερικό μείωνε σταθερά την ποσότητα χρήματος στην ελληνική οικονομία και περιόριζε τη ρευστότητα των τραπεζών.
- Το αναφερθέν κούρεμα των ομολόγων του δημοσίου, που κατείχαν οι τράπεζες και οι νέες ανάγκες ανακεφαλαιοποίησης που προέκυψαν. Η ανάγκη ανακεφαλαιοποίησης αυξήθηκε και από την αύξηση των απαιτήσεων στην ΕΕ για το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων.
- Η κατάργηση στην πράξη της ευρωπαϊκής διατραπεζικής αγοράς στέρησε τη δυνατότητα ιδιωτικού δανεισμού των ελληνικών τραπεζών.
- Η περιορισμένη δυνατότητα δανεισμού των ελληνικών τραπεζών από την ΕΚΤ, λόγω υποβάθμισης των ομολόγων (ως ενεχύρων) του ελληνικού δημοσίου, καθώς και λόγω μείωσης του χαρτοφυλακίου τους με ποιοτικά αξιόγραφα.

Σ' αυτό το νέο δυσμενές περιβάλλον κινήθηκε και η ΕΤΕ, η οποία κλήθηκε να διαχειριστεί τα προβλήματα εσωτερικής και εξωτερικής λειτουργίας της. Στα

⁶³ Χαρδούβελης, Γ. Α., "Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον της ελληνικής οικονομίας", σελ. 10 επ., <http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/syllogikostomos/1%20XARDOUVELHS%201-52.pdf>

επόμενα, η ανάλυση εστιάζει στο χρονικό διαχείρισης της κρίσης από την πλευρά της ΕΤΕ, με έμφαση στην εξωτερική στρατηγική της.

6.3.2 Η στρατηγική αντιμετώπισης της κρίσης από την ΕΤΕ 2009-2010

Το πρώτο ουσιαστικά έτος της κρίσης, το 2009, η στρατηγική της ΕΤΕ εστίασε, καταρχάς, στην ενίσχυση της ρευστότητας και των ιδίων κεφαλαίων της⁶⁴. Έτσι, προχώρησε σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 1,25 δις ευρώ. Με την αύξηση αυτή η ΕΤΕ βελτίωσε σημαντικά την κεφαλαιακή της επάρκεια στο 11,3% (δείκτης Tier), όταν ο αντίστοιχος των ευρωπαϊκών τραπεζών ανέρχονταν σε 9,5%. Επίσης, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, προέβη σε έκδοση καλυμμένων ομολόγων (covered bonds) ύψους 1,5 δις ευρώ. Πρόκειται για ομόλογα καλυπτόμενα από υψηλής ποιότητας περιουσιακά στοιχεία (π.χ. υποθήκες, ενυπόθηκα ομόλογα, δάνεια και εγγυήσεις της κυβέρνησης, οργανισμών του δημοσίου τομέα ή διεθνών χρηματοοικονομικών οργανισμών), τα οποία λαμβάνουν τράπεζες με υψηλή αξιολόγηση. Στη συγκεκριμένη έκδοση συμμετείχε ένα ευρύτατο φάσμα επενδυτών.

Κατά το πρώτο έτος της κρίσης η ΕΤΕ έδειξε ανθεκτικότητα αυξάνοντας τις χορηγήσεις της κατά 5,5 δις ευρώ (ή 8%). Παράλληλα, στην αντιμετώπιση της κρίσης βοήθησαν και οι τράπεζες του εξωτερικού, οι οποίες συνέβαλαν κατά 41% στην αυξημένη οργανική κερδοφορία του Ομίλου.

Κατά συνέπεια, ο Όμιλος της ΕΤΕ για το 2010 όρισε, ως έναν από τους στρατηγικούς στόχους του, τη διατήρηση της δυναμικής για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του και της κερδοφορίας του στα Βαλκάνια⁶⁵. Η επίτευξη του στόχου αυτού επιδιώχθηκε αφενός μέσω της λειτουργικής ενσωμάτωσης και όχι της οργανικής επέκτασης και αφετέρου μέσω της βελτίωσης της προσφοράς

⁶⁴ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2009, σελ 69-78, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2009-etisia-ekt-hesi>

⁶⁵ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2010, σελ 77-90, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2010-etisia-ekt-hesi>

τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και μείωσης των πιστωτικών κινδύνων και ενεργητικής διαχείρισης καθυστερούμενων οφειλών.

Το 2010, παρά τη δραματική μείωση της ρευστότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος (π.χ. μείωση των καταθέσεων κατά 40 δις ευρώ, αδυναμία χρηματοδότησης των εγχώριων τραπεζών από τις διεθνείς χρηματαγορές και περιορισμό των δυνατοτήτων χρηματοδότησης από την ΕΚΤ), η ΕΤΕ διατήρησε το δείκτη δανείων προς καταθέσεις στο 100%, δηλαδή κατόρθωσε να χρηματοδοτεί το σύνολο των δανείων της με καταθέσεις. Παρά την αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, η ΕΤΕ διατήρησε ικανοποιητικό επίπεδο κάλυψης. Παράλληλα, εφήρμοσε προγράμματα μείωσης του κόστους λειτουργίας σε Ελλάδα και εξωτερικό κατά 125 εκ. ευρώ ή περ. 6%.

Για την ενίσχυση της κεφαλαιακής της βάσης η ΕΤΕ άντλησε τον Οκτώβριο του 2010 κεφάλαια ύψους 1,8 δις ευρώ και διέθεσε ομόλογο 10ετους διάρκειας, ύψους 450 εκ. ευρώ. Παράλληλα, για την περαιτέρω κεφαλαιακή ενίσχυση της σχεδίασε την πώληση του 20% της θυγατρικής Finansbank στην Τουρκία.

Συνολικά, το 2010 οι θυγατρικές της ΕΤΕ συνεισέφεραν κέρδη ύψους 542 εκ. ευρώ. Το 2010 και για τα επόμενα έτη η ΕΤΕ έθεσε ως στρατηγικές της προτεραιότητες, από τη μια τη θωράκιση της κεφαλαιακής επάρκειας και την αντιμετώπιση του θέματος της ρευστότητας και από την άλλη τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της πορείας των θυγατρικών του εξωτερικού, ώστε να συνεχίσουν να στηρίζουν την κερδοφορία του Ομίλου της ΕΤΕ. Η στρατηγική αυτή προτεραιότητα βασίσθηκε και στην πρόβλεψη, ότι η οικονομική κατάσταση των χωρών της Βαλκανικής θα βελτιωθεί ταχύτερα από ότι στην Ελλάδα. Επίσης, η ΕΤΕ αποφάσισε να συνεχίσει την επέκταση της ναυαρχίδας της στο εξωτερικό, της Finansbank.

6.3.3 Το PSI και η στρατηγική της ΕΤΕ (2011-2014)

Το 2011 και το 2012 η κατάσταση των ελληνικών τραπεζών επιδεινώνεται δραματικά λόγω του PSI, δηλαδή του «κουρέματος» της ονομαστικής αξίας των

ομολόγων του ελληνικού δημοσίου κατά 53,5% και την υποχρεωτική ανταλλαγή με νέα μακροπρόθεσμα ομόλογα⁶⁶. Περισσότερο θίχθηκαν και εμφάνισαν ζημίες οι τράπεζες που κατείχαν στο χαρτοφυλάκιο τους υψηλής αξίας ομόλογα, μεταξύ δε αυτών η ΕΤΕ, η οποία συμμετείχε στο PSI με κεφάλαια ύψους 14,8 δις.

Αυτό έκανε επιτακτική την ανάγκη για αύξηση των ιδίων κεφαλαίων της ΕΤΕ, ώστε να αυξήσει την κεφαλαιακή της επάρκεια σε τουλάχιστον 8%⁶⁷. Στην αύξηση αυτή συμμετείχε και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) με 7,4 δις (Μάιος 2012). Πέραν τούτου, η ρευστότητα της ΕΤΕ, όπως και των άλλων τραπεζών επιδεινώθηκε από τη μείωση των καταθέσεων (35% μεταξύ 2009-2011), από τις μειώσεις των εισπράξεων από αποπληρωμή δανείων και από τη χειροτέρευση δανεισμού από την ΕΚΤ.

Έτσι, προέκυψε ανάγκη για προσαρμογή της στρατηγικής της ΕΤΕ, με άξονες προτεραιότητας τη μείωση του λειτουργικού κόστους, την άντληση πρόσθετων κεφαλαίων, την εξυγίανση του ισολογισμού με αύξηση των προβλέψεων για πιστωτικό κίνδυνο (24,3% το α' τρίμηνο του 2013), την πώληση μειοψηφικού πακέτου της Finansbank, καθώς και της υπό ίδρυση νέας θυγατρικής, η οποία θα ενσωματώνει όλες τις μονάδες του Ομίλου της ΕΤΕ στις χώρες της Βαλκανικής, την πώληση στοιχείων του ενεργητικού, όπως του ξενοδοχειακού συγκροτήματος του Αστέρα κ.α.⁶⁸

Παρά την κρίση, τέλος του 2014, η παρουσία του Ομίλου παρέμεινε ισχυρή στο εξωτερικό, σε πολλές δε περιπτώσεις, αντί να συρρικνωθεί, επεκτάθηκε⁶⁹. Έτσι, το 2014 διέθετε εννέα (9) θυγατρικές τράπεζες στο εξωτερικό και συνολικά

⁶⁶ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2011 και το 2012, <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSystema2011-12web.pdf>

⁶⁷ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2011, σελ 63-74, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2011-etisia-ekthesi>

ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2012, σελ 63-76, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/etisia-ekthesi-2012>

⁶⁸ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2013, σελ 33-39, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/annualreport-2013>

⁶⁹ ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2014, σελ 32-37, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/annualreport-2014>

1.236 μονάδες στις χώρες Τουρκία, Βουλγαρία, ΠΓΔΜ, Ρουμανία, Σερβία, Αλβανία, Κύπρο, Μάλτα και Ν. Αφρική, αλλά και σε Αίγυπτο και Ην. Βασίλειο, όπου διαθέτει υποκαταστήματα. Το ενεργητικό του Ομίλου στο εξωτερικό, κατά το διάστημα 2008-2014 αυξήθηκε από 26,6 δις ευρώ σε 37,9 δις ευρώ, ήτοι κατά 42,5%. Η αύξηση αυτή οφειλόταν πρωτίστως στην πετυχημένη στρατηγική επέκτασης της τουρκικής Finansbank. Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι το 2014, το ενεργητικό της Finansbank αυξήθηκε κατά 14%, τα επιχειρηματικά δάνεια της κατά 46%, οι καταθέσεις της κατά 10%, το μετοχικό της κεφάλαιο κατά 12%, τα καθαρά κέρδη της κατά 20%, ενώ λόγω της υψηλής πιστοληπτικής αποτίμησης της έλαβε διεθνές κοινοπρακτικό δάνειο ύψους 845 εκ. δολ.

Το 2014 αυξήθηκαν και τα κέρδη του Ομίλου της ΕΤΕ από τις άλλες μονάδες της Βαλκανικής κατά 18% και ανήλθαν σε 32 εκ. ευρώ. Σημειώνεται το ίδιο έτος αυξήθηκαν και οι καταθέσεις στις εν λόγω μονάδες κατά 34%.

6.3.4 Η αντιμετώπιση της τρέχουσας κρίσης (2015)

Το φθινόπωρο του 2014 η χώρα, παρά τη διαφαινόμενη αποκατάσταση της μακροοικονομικής σταθερότητας και την προβλεπόμενη έναρξη της ανάκαμψης της οικονομίας, εισήρθε σε ένα νέο φαύλο κύκλο πολιτικής αστάθειας και επιδείνωσης των σχέσεων με του δανειστές της (Τρόικα).

Στην κατεύθυνση αυτή συνέβαλαν η διαφωνία για τα νέα μέτρα στο πλαίσιο του Μνημονίου και, τελικά, η άρνηση από την τότε κυβέρνηση να τα υιοθετήσει, η πολιτική και κοινωνική πόλωση, καθώς και η υψηλή πιθανότητα διεξαγωγής εκλογών και κυβερνητικής αλλαγής, λόγω της μη εκλογής νέου Προέδρου της Ελληνικής Δημοκρατίας.

Λόγω της πολιτικής ρευστότητας και αβεβαιότητας, αλλά και της αναζωπύρωσης της διεθνούς συζήτησης για ένα πιθανό GREXIT, ξεκίνησε μια νέα ξέφρενη πορεία απόσυρσης των καταθέσεων από τις ελληνικές τράπεζες το Νοέμβριο του 2014. Σημειώνεται ότι λίγο πριν, τέλη Οκτωβρίου 2014 οι ελληνικές τράπεζες πέρασαν με απόλυτη επιτυχία τα Stress Tests της Ευρωπαϊκής

Κεντρικής Τράπεζας⁷⁰. Συνολικά, διαπιστώθηκε ότι οι εγχώριες τράπεζες κάλυπταν τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, ειδικά μετά τις αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου που πραγματοποίησαν εντός του 2014 και τα σχέδια αναδιάρθρωσής τους. Λόγω της κεφαλαιακής επάρκειάς των ελληνικών τραπεζών, διατηρήθηκαν μάλιστα αδιάθετα τα 11,4 δισ. ευρώ του ΤΧΣ, που προοριζόνταν για τη χρηματοδότησή τους.

Η ΕΤΕ ανακοίνωσε ότι παρουσιάζει κεφαλαιακό πλεόνασμα της τάξης των 2 δισ. ευρώ και ότι δεν απαιτείται καμία επιπλέον κίνηση κεφαλαιακής ενίσχυσης⁷¹.

Τελικά, το δυσμενές πολιτικό κλίμα και η σύγκρουση με τους δανειστές της χώρας συνεχίστηκε και επιδεινώθηκε μετά τις εκλογές της 25 Ιανουαρίου 2015 και την κυβερνητική αλλαγή, με αποτέλεσμα τη δραματική μείωση των καταθέσεων και τη ραγδαία μείωση της ρευστότητας των ελληνικών τραπεζών. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, το σύνολο των καταθέσεων (δημοσίου, νοικοκυριών και επιχειρήσεων) στις εγχώριες τράπεζες μειώθηκε από 178 δισ. ευρώ στις αρχές Νοεμβρίου 2014, στα 130 δισ. ευρώ στο τέλος Ιουνίου 2015⁷². Με άλλα λόγια, μέσα σε 8 μήνες «έφυγαν» από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα 48 δις ευρώ.

Η ρευστότητα των ελληνικών τραπεζών δέχθηκε νέο πλήγμα μετά την απόφαση της ΕΚΤ να μη δέχεται από τις 11 Φεβρουαρίου 2015 και έπειτα ως ενέχυρα (collateral) ελληνικά ομόλογα για την αναχρηματοδότησης των τραπεζών της χώρας, με το χαμηλό επιτόκιο 0,05%⁷³. Οι ελληνικές τράπεζες, οι οποίες μέχρι το τέλος του 2014 έλαβαν πάνω από 56 δις ευρώ από την ΕΚΤ, στράφηκαν αναγκαστικά στην άντληση ρευστότητας από τον Έκτακτο Μηχανισμό Ρευστότητας της Τράπεζας της Ελλάδος (ELA), ο οποίος παρέμεινε ενεργός. Ο εν λόγω Μηχανισμός παρέχει ρευστότητα, με σαφώς υψηλότερο επιτόκιο από ότι η ΕΚΤ, έναντι εγγυήσεων που περιλαμβάνουν σχεδόν όλα τα ενεργητικά (assets) του δανειακού χαρτοφυλακίου τους και όχι μόνον τίτλους του

⁷⁰ EBA, 2014 EU-wide stress test results, <http://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data/eu-wide-stress-testing/2014/results>

⁷¹ Ναυτεμπορική, Η ανακοίνωση της ΕΤΕ για τα stress tests, <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/872971/i-anakoinosi-tis-ete-gia-ta-stress-tests>

⁷² <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1500015389>

⁷³ <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=113449430>

ελληνικού Δημοσίου, όπως σε περίπτωση δανεισμού από την ΕΚΤ. Μέσω συνεχών αυξήσεων της ανώτατης οροφής δανεισμού από τον ΕΛΑ, η οποία τον Ιούλιο του 2015 ξεπέρασε τα 90 δις ευρώ, οι ελληνικές τράπεζες αντλούσαν συνεχώς ρευστότητα για να καλύπτουν τα κενά που άφηνε η σταθερή εκροή καταθέσεων.

Τελικά, μετά την απόφαση της ελληνικής κυβέρνησης της 27^{ης} Ιουνίου 2015 για τη διεξαγωγή δημοψηφίσματος την 5^η Ιουλίου 2015, με αντικείμενο τη νέα συμφωνία με τους δανειστές, αποφασίστηκε το κλείσιμο των ελληνικών τραπεζών και η επιβολή των ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων (capital controls), με στόχο την αποφυγή ενός γενικευμένου bank run και τη συνεπαγόμενη κατάρρευση των τραπεζών και της οικονομίας γενικότερα.

Η ΕΤΕ υπέστη, όπως και όλες οι εγχώριες τράπεζες, τις συνέπειες της συνεχούς μείωσης της ρευστότητας. Κατά το διάστημα Οκτώβριος 2014 – Ιούνιος 2015 η ΕΤΕ εμφάνισε εκροές ύψους 10,6 δις ευρώ. Ως αποτέλεσμα, αυξήθηκε ο δανεισμός της από τον ΕΛΑ. Κατά την επιβολή των capital controls, τέλος Ιουνίου 2015, ο συνολικός δανεισμός της από το Ευρωσύστημα ανέρχονταν σε 27,6 δις ευρώ, τα 17,6 δις ευρώ εκ των οποίων μέσω ΕΛΑ⁷⁴.

Μετά την επιβολή των ελέγχων στη κίνηση κεφαλαίων άρχισε να αποκαθίσταται σταδιακά η εμπιστοσύνη των καταθετών. Έτσι, κατά το τρίτο τρίμηνο του 2015 οι καταθέσεις στην ΕΤΕ παρέμειναν αμετάβλητες (55,8 δις ευρώ), μετά την ισχυρή μείωση κατά 7,8% το δεύτερο τρίμηνο του 2015.⁷⁵

Ανάκαμψη παρουσίασαν οι καταθέσεις στις τράπεζες της ΕΤΕ στα Βαλκάνια (Τουρκία κατά 10,8%, ΝΑ Ευρώπη 1%). Όσον αφορά στην κερδοφορία του Ομίλου της ΕΤΕ μετά τα capital controls, παρατηρήθηκε μείωση κερδών στην ελληνική αγορά κατά 10,% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, με τελική διαμόρφωση στα 140 εκ. ευρώ. Αντιθέτως, κατά το ίδιο χρονικό διάστημα παρατηρήθηκε αύξηση των κερδών στις τράπεζες της ΕΤΕ στη Βαλκανική. Στην

⁷⁴ ΕΤΕ, Ενδιάμεσες Οικονομικές Καταστάσεις Περιόδου από 1 Ιανουαρίου έως 30 Σεπτεμβρίου 2015, <https://www.nbg.gr>

⁷⁵ https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/press-releases/Documents/Press_Release_3Q15_GR%20%283%29.pdf

Τουρκία, η Finansbank συνέχισε την ανοδική της πορεία, με αύξηση των δανείων της κατά 16,1% (σε ετήσια βάση). Αύξηση κατά 6,8% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο παρουσίασαν και τα οργανικά κέρδη προ προβλέψεων. Κατά το Γ' τρίμηνο του 2015 αυξήθηκε και η κερδοφορία των δραστηριοτήτων του Ομίλου στα 16 εκατ. Ευρώ (από 6 εκατ. Ευρώ το Β' τρίμηνο του 2015).

Συνεπώς, σε μια δύσκολη περίοδο για την ΕΤΕ, οι τράπεζες της Βαλκανικής στήριξαν τη δραστηριότητά της.

Τέλος, η κρίση του 2015 επιβάρυνε σημαντικά την κεφαλαιακή κατάσταση των ελληνικών τραπεζών. Όπως έδειξαν τα stress test της ΕΚΤ, οι νέες κεφαλαιακές ανάγκες ανέρχονται στα 4,391 δισ. στο βασικό σενάριο και στα 14,4 δισ. στο δυσμενές. Οι κεφαλαιακές ανάγκες της ΕΤΕ ανέρχονται σε 1,456 δισ. στο βασικό και σε 4,482 δισ. στο δυσμενές.⁷⁶

Για την κάλυψη των νέων κεφαλαιακών της αναγκών η ΕΤΕ προχώρησε στις 20 Νοεμβρίου 2015 σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου ύψους 650 εκ. ευρώ, με τιμή διάθεσης στα €0,02 ανά προσφερόμενη Νέα Μετοχή, το οποίο υπερκαλύφθηκε. Η Τράπεζα άντλησε και 690 εκ. ευρώ μέσω έκδοσης ομολογιών 690 εκ. ευρώ. Επίσης, προχώρησε στην μετατροπή των προνομιούχων μετοχών στις ΗΠΑ, ύψους 200 εκ. ευρώ, σε κοινές και παράλληλα μετετράπησαν οι σε κοινές οι προνομιούχες μετοχές του ελληνικού Δημοσίου, ύψους 1,35 δις ευρώ.⁷⁷

Τα επί πλέον κεφάλαια για την κάλυψη του δυσμενούς σεναρίου προτίθεται να τα καλύψει μέσω της έκδοσης από το ΤΧΣ Νέων Μετοχών (για το 25% του υπολοίπου των κεφαλαιακών αναγκών) και υπό αίρεση μετατρέψιμων ομολογιών («CoCos») (για το 75% του υπολοίπου των κεφαλαιακών αναγκών). Η ΕΤΕ αναμένει την έγκριση των 10 δις από τους δανειστές (ESM) για την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών και προσδοκά τη λήψη 2 δις εξ αυτών.⁷⁸

⁷⁶

<https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/press-releases/Documents/2015-10-31%20NB%20-%20AQR%20Press%20Release%20GR%20vF.pdf>

⁷⁷

https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/press-releases/Documents/Pricing%20Announcement_19112015_GR.pdf

⁷⁸

https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/press-releases/Documents/Book%20Building%20Launch%20Press%20Release_GR_12112015.pdf

Επίσης, η ΕΤΕ ανακοίνωσε στις 3 Νοεμβρίου 2015 την πρόθεσή της να πουλήσει το 100% της ναυαρχίδας της στο εξωτερικό, την Finansbank, ώστε να ενισχύσει τον Όμιλο σε Ελλάδα και Βαλκάνια.⁷⁹

⁷⁹

https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/press-releases/Documents/FB%20sale_Greek.pdf

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Ανακοίνωση Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος περί Finansbank, http://www.ase.gr/content/gr/announcements/Files/Announcement%20regarding%20Finansbank_Final_GR.pdf
2. Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2011 και το 2012, <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSystema2011-12web.pdf> ΕΤΕ, Ιστορικά Στοιχεία, <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history>
3. ΕΤΕ, Ενδιάμεσες Οικονομικές Καταστάσεις Περιόδου από 1 Ιανουαρίου έως 30 Σεπτεμβρίου 2015, <https://www.nbg.gr>
4. ΕΤΕ, Επιχειρησιακό Σχέδιο 2007-2009, <https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/1063-epixeirisiako-sxedio-2007-2009>
5. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2001, σελ 14-57 <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offering-circular/2001-etisia-ekthesi>
6. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2002, σελ 32-60, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offering-circular/2002-etisia-ekthesi>
7. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2003, σελ 54-60 <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offering-circular/2003-etisia-ekthesi>
8. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2004, σελ 55-57 <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offering-circular/2004-etisia-ekthesi>
9. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2005, σελ 55-61, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offering-circular/2005-etisia-ekthesi>
10. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2006, σελ 71-76, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offering-circular/2006-etisia-ekthesi>
11. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2007, σελ 63-74, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offering-circular/2007-etisia-ekthesi>

12. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2008, σελ 73-82
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2008-etisia-ekthesi>
13. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2009, σελ 69-78,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2009-etisia-ekthesi>
14. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2010, σελ 77-90,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2010-etisia-ekthesi>
15. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2011, σελ 63-74,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2011-etisia-ekthesi>
16. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2012, σελ 63-76,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/etisia-ekthesi-2012>
17. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2013, σελ 33-39,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/annualreport-2013>
18. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2014, σελ 32-37,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/annualreport-2014>
19. Κότιος, Α., 2011 “Η Ελλάδα, η ΟΝΕ και η Κρίση”, Σειρά Ερευνητικών Εργασιών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, σελ 17
20. Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., 2010, “Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, ΕΣΔΟ 2010, σελ. 249- 270,
http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/16_final.pdf
21. Ναυτεμπορική, Η ανακοίνωση της ΕΤΕ για τα stress tests,
<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/872971/i-anakoinosi-tis-ete-gia-ta-stress-tests>
22. Χαρδούβελης, Γ. Α., “Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον της ελληνικής οικονομίας”, σελ. 10,
<http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylogikostomos/1%20XARDOUVELHS%201-52.pdf>
23. ΕΒΑ, 2014 EU-wide stress test results,
<http://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data/eu-wide-stress-testing/2014/results>

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Κεντρικό αντικείμενο της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση των εναλλακτικών στρατηγικών διεθνοποίησης των τραπεζών και τα διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από αυτές. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού χρησιμοποιούνται τόσο θεωρητικά στοιχεία και δημοσιεύσεις, όσο και μελέτες περιπτώσεων διεθνών τραπεζικών συστημάτων με παγκόσμια εμβέλεια, αλλά και ελληνικών τραπεζών με εστίαση στη βαλκανική αγορά.

Μετά από μια σύντομη αναφορά στην τραπεζική ιστορία και εννοιολογία, στη **δεύτερη ενότητα** εξετάζονται τα κίνητρα και οι κίνδυνοι της χρηματοοικονομικής και τραπεζικής διεθνοποίησης. Κινητήριες δυνάμεις προκύπτει ότι είναι η αύξηση της πελατείας, η αυξημένη δυνατότητα καινοτομίας, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και φάσματος, η αύξηση της X-αποδοτικότητας και η δυνατότητα εσωτερικού δανεισμού σε περίπτωση εγχώριας κρίσης ρευστότητας. Βέβαια, παρά της αυξημένες δυνατότητες που προσδίδει η τραπεζική διεθνοποίηση, υποθάλλει πολλούς κινδύνους για την τράπεζα, τη χώρα εγκατάστασης και την παγκόσμια οικονομία στο σύνολο της. Με την εγκατάσταση σε μια νέα χώρα, ο τραπεζικός οργανισμός υπόκειται σε νέους μακροοικονομικούς και γεωπολιτικούς κινδύνους, αυξημένο λειτουργικό κόστος και, συχνά, υψηλό κόστος αναβάθμισης και προστασίας των πληροφοριακών συστημάτων του.

Στην **τρίτη ενότητα** εξετάστηκε το πλαίσιο και οι μορφές Εξαγορών και Συγχωνεύσεων, καθώς αποτελούν το κυριότερο εργαλείο τραπεζικής διεθνοποίησης. Μεγάλο μέρος του συνόλου των Ε&Σ αφορούν τον τραπεζικό τομέα, με μια σχετική μείωση να σημειώνεται τα τελευταία έτη, λόγω της πρόσφατης διεθνούς οικονομικής κρίσης. Παράλληλα, στην ενότητα αυτή αναλύθηκε το μεγάλο δίλημμα που αφορά όλες τις τράπεζες που θέλουν να εδραιώσουν διεθνή παρουσία, η επιλογή επέκτασης με θυγατρικές ή δίκτυο υποκαταστημάτων. Προκύπτει πως δεν υπάρχει συγκριτικά βέλτιστη επιλογή, καθώς η επιτυχία και των δύο εξαρτάται από το βαθμό συγκέντρωσης λήψης

αποφάσεων του ομίλου και την ισορροπία μεταξύ χρηματοοικονομικής σταθερότητας και αποδοτικότητας. Καθώς καμία από τις δύο δομές δεν υπερτερεί φανερά σε όρους αποδοτικότητας ή χρηματοοικονομικής σταθερότητας, οι τράπεζες εξετάζουν παράγοντες όπως οι διαφορές στη ρυθμιστική νομοθεσία μεταξύ υποκαταστημάτων και θυγατρικών στη χώρα επέκτασης, οι φορολογικοί κανόνες, ο μακροοικονομικός και πολιτικός κίνδυνος και το επίπεδο ωριμότητας της τοπικής χρηματοοικονομικής αγοράς. Ο βαθμός συγκέντρωσης αποτελεί τον πλέον προσδιοριστικό παράγοντα επιλογής στρατηγικής διεθνοποίησης. Έτσι, η δομή των θυγατρικών κρίνεται καλύτερη για τράπεζες που λειτουργούν με αποκεντρωμένο μοντέλο, το οποίο προσφέρει μεγαλύτερη ανεξαρτησία από τη μητρική, παρουσιάζει δικά του οικονομικά αποτελέσματα και ανάληψη κινδύνου. Το συγκεντρωτικό μοντέλο προτείνει τη χρήση υποκαταστημάτων, καθώς επιτρέπει την ελεύθερη ροή κεφαλαίων εντός του ομίλου και η χρηματοδότηση, η κατανομή του ενεργητικού, καθώς και η διαχείριση των κινδύνων συγκεντρώνονται, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις σε ενοποιημένο επίπεδο.

Η **τέταρτη ενότητα** εστίασε στη μελέτη των HSBC Holdings plc. και Mitsubishi UFJ Financial Group, με σκοπό την πρακτική εξέταση των στρατηγικών διεθνοποίησης δύο από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς οργανισμούς παγκοσμίως. Παράλληλα εξετάζεται πως η χρηματοοικονομική κρίση του 2008 επηρέασε τις μεγαλύτερες διεθνοποιημένες τράπεζες. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των HSBC και UFJ Mitsubishi κρίνεται η διαχρονική ακολούθηση των μεγάλων πελατών στα κύματα επιχειρηματικής διεθνοποίησης και η γρήγορη προσαρμογή στο νέο περιβάλλον, η αξιοποίηση της επωνυμίας και η εδραίωση σε μεγάλα οικονομικά κέντρα και η διατήρηση καλών σχέσεων με την κυβέρνηση της εκάστοτε χώρας επέκτασης. Όσον αφορά την πορεία των μεγαλύτερων τραπεζικών ομίλων κατά τη διάρκεια της κρίσης, παρατηρείται πως όλοι διατηρήθηκαν, απολαμβάνοντας φυσικά σαφώς μικρότερα κέρδη, παρά την ανεξέλεγκτη εξάπλωση της οικονομικής αστάθειας που πλήττει περισσότερο τους διεθνοποιημένους οργανισμούς. Ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE) είναι αισθητά μειωμένος σε όλες τις μεγάλες τράπεζες καθώς τείνουν πλέον να αποφεύγουν επικίνδυνες επενδύσεις υψηλού ρίσκου - απόδοσης.

Στην **πέμπτη ενότητα** διερευνήθηκε η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό και, κυρίως, στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Διαπιστώθηκε, ότι μετά από τη μακρόχρονη εσωστρέφειά του, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος αρχίζει και διεθνοποιείται σταδιακά κατά τη δεκαετία του 1990 στις χώρες σε μετάβαση της ανατολικής Ευρώπης και της Βαλκανικής. Κατά την περίοδο της εισόδου στις βαλκανικές αγορές, περίπου από τις αρχές μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '90, η στρατηγική των τραπεζών είναι να ακολουθούν τον πελάτη. Μετά το 2000 ακολουθεί η φάση της επιθετικής επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή, η οποία διήρκεσε μέχρι την έναρξη της οικονομικής κρίσης (2008/9). Κατά το διάστημα αυτό, οι ελληνικές τράπεζες επένδυσαν σημαντικά κεφάλαια, κυρίως, για την εξαγορά σημαντικών εγχώριων τραπεζών, μιας και πέρασαν από τη στρατηγική της εξυπηρέτησης επί τόπου των ελληνικών επιχειρήσεων και των ευκαιριακών κερδών, στη στρατηγική της μόνιμης παρουσίας και της μακροχρόνιας επενδυτικής απόδοσης. Για το λόγο αυτό εγκαταλείπουν σταδιακά τη διείσδυση μέσω υποκαταστημάτων (branches) και υιοθετούν τη στρατηγική της δημιουργίας θυγατρικών (affiliates). Οι βασικοί λόγοι της απογείωσης της επέκτασης των ελληνικών τραπεζών στην ευρύτερη περιοχή μετά το 2000 ήταν: η πολιτική σταθεροποίηση της περιοχής, οι συστημικές μεταρρυθμίσεις και το προοδευτικό πέρασμα στη δημοκρατία και την οικονομία της αγοράς, η μακροοικονομική σταθερότητα και η οικονομική μεγέθυνση των χωρών της περιοχής, η γεωγραφική εγγύτητα και η γνώση των τοπικών αγορών, η αύξηση του βαθμού ωρίμανσης της τραπεζικής αγοράς στην Ελλάδα και ο χαμηλός βαθμός πιστωτικής διείσδυσης στις χώρες της Βαλκανικής και η συγκεντροποίηση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η αύξηση της ρευστότητας των ελληνικών τραπεζών. Μετά την έναρξη της κρίσης και, περισσότερο μετά το 2010, αρχίζει η φάση είτε της εξόδου από τις αγορές της περιοχής μέσω της πώλησης συμμετοχών, είτε η παραμονή με μείωση του λειτουργικού κόστους, του εξορθολογισμού του αριθμού και της χωροθέτησης των καταστημάτων, της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών και την μεγαλύτερη εξειδίκευση π.χ. στην καταναλωτική ή επιχειρηματική πίστη.

Η **έκτη ενότητα** αφιερώθηκε στη μελέτη της στρατηγικής διεθνοποίησης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ). Η ΕΤΕ, όπως και οι άλλες ελληνικές τράπεζες, αρχίζει να εγκαθίσταται στις βαλκανικές χώρες γύρω στα μέσα της

δεκαετίας του 1990. Η ανάληψη δραστηριοτήτων στην περιοχή λαμβάνει τη μορφή των καταστημάτων, με βασικό στρατηγικό στόχο την εξυπηρέτηση των ελληνικών επιχειρήσεων που εγκαθίστανται στην περιοχή. Από το 2000 και μέχρι το 2004 η στρατηγική διεθνοποίησης της ΕΤΕ στοχεύει, πρώτον, στην επέκταση μέσω της εξαγοράς ή δημιουργίας τραπεζών στα Βαλκάνια, και δεύτερον, στην ανάπτυξη του δικτύου της ΕΤΕ σε σημαντικά διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα. Τέλος του 2004, ο όμιλος της ΕΤΕ είχε αναπτύξει έντονες διεθνείς δραστηριότητες μέσω θυγατρικών, υποκαταστημάτων και γραφείων αντιπροσωπίας σε 12 χώρες, ενώ διέθετε 290 τραπεζικές μονάδες και απασχολούσε 5.719 άτομα. Για την περίοδο μετά το 2005 η νέα εξωτερική στρατηγική της ΕΤΕ έθεσε ως στόχο, αφενός την περαιτέρω επέκταση και ενδυνάμωση της παρουσίας της στα Βαλκάνια και αφετέρου την απόσυρση από ώριμες αγορές της δυτικής Ευρώπης και της Αμερικής. Τέλος του 2008 ο Όμιλος της Εθνικής ολοκλήρωσε τη στρατηγική επέκτασής του στα Βαλκάνια μέσω εξαγορών και οργανικής ανάπτυξης, επιτυγχάνοντας υψηλές αποδόσεις κερδοφορίας, ενώ αποσύρθηκε από πολλές περιοχές της Δύσης (π.χ. από ΗΠΑ, Καναδά, Γερμανία, Γαλλία). Η διεθνής και πολύ περισσότερο η ελληνική οικονομική κρίση επέφεραν ισχυρότατο πλήγμα στην ΕΤΕ. Το πρώτο ουσιαστικά έτος της κρίσης, το 2009, η στρατηγική της ΕΤΕ εστίασε, καταρχάς, στην ενίσχυση της ρευστότητας και των ιδίων κεφαλαίων της. Έτσι, προχώρησε σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 1,25 δις ευρώ. Για το 2010 όρισε η ΕΤΕ, ως έναν από τους στρατηγικούς στόχους της, τη διατήρηση της δυναμικής για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της και της κερδοφορίας της στα Βαλκάνια. Συνολικά, το 2010 οι θυγατρικές της Βαλκανικής της ΕΤΕ συνεισέφεραν στον Όμιλο κέρδη ύψους 542 εκ. ευρώ. Το 2011 και το 2012 η κατάσταση των ελληνικών τραπεζών επιδεινώνεται δραματικά λόγω του PSI. Αυτό έκανε επιτακτική την ανάγκη για αύξηση των ιδίων κεφαλαίων της ΕΤΕ, ώστε να αυξήσει την κεφαλαιακή της επάρκεια σε τουλάχιστον 8%. Στην αύξηση αυτή συμμετείχε και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) με 7,4 δις (Μάιος 2012). Τέλος του 2014, η παρουσία του Ομίλου παρέμεινε ισχυρή στο εξωτερικό, σε πολλές δε περιπτώσεις, αντί να συρρικνωθεί, επεκτάθηκε. Έτσι, το 2014 διέθετε εννέα (9) θυγατρικές τράπεζες στο εξωτερικό και συνολικά 1.236 μονάδες στις χώρες Τουρκία, Βουλγαρία, ΠΓΔΜ, Ρουμανία, Σερβία, Αλβανία, Κύπρο, Μάλτα και Ν. Αφρική, αλλά και σε Αίγυπτο και Ην. Βασίλειο, όπου

διαθέτει υποκαταστήματα. Το ενεργητικό του Ομίλου στο εξωτερικό, κατά το διάστημα 2008-2014 αυξήθηκε από 26,6 δις ευρώ σε 37,9 δις ευρώ, ήτοι κατά 42,5%. Από το Νοέμβριο του 2014 αρχίζει μια συνεχής εκροή καταθέσεων, λόγω επιδείνωσης του πολιτικού κλίματος στη χώρα, με κατάληξη την επιβολή των ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων (capital controls) τον Ιούνιο του 2015. Κατά το διάστημα Οκτώβριος 2014 – Ιούνιος 2015 η ΕΤΕ εμφάνισε εκροές ύψους 10,6 δις ευρώ. Ως αποτέλεσμα, αυξήθηκε ο δανεισμός της από τον ΕΛΑ. Κατά την επιβολή των capital controls, τέλος Ιουνίου 2015, ο συνολικός δανεισμός της από το Ευρωσύστημα ανέρχονταν σε 27,6 δις ευρώ, τα 17,6 δις ευρώ εκ των οποίων μέσω ΕΛΑ. Μετά την επιβολή των ελέγχων στη κίνηση κεφαλαίων άρχισε να αποκαθίσταται σταδιακά η εμπιστοσύνη των καταθετών. Έτσι, κατά το τρίτο τρίμηνο του 2015 οι καταθέσεις στην ΕΤΕ παρέμειναν αμετάβλητες (55,8 δις ευρώ), μετά την ισχυρή μείωση κατά 7,8% το δεύτερο τρίμηνο του 2015.

Ανάκαμψη παρουσίασαν οι καταθέσεις στις τράπεζες της ΕΤΕ στα Βαλκάνια (Τουρκία κατά 10,8%, ΝΑ Ευρώπη 1%). Όσον αφορά στην κερδοφορία του Ομίλου της ΕΤΕ μετά τα capital controls, παρατηρήθηκε μείωση κερδών στην ελληνική αγορά κατά 10%. Αντιθέτως, κατά το ίδιο χρονικό διάστημα παρατηρήθηκε αύξηση των κερδών στις τράπεζες της ΕΤΕ στη Βαλκανική. Συνεπώς, σε μια δύσκολη περίοδο για την ΕΤΕ, οι τράπεζες της Βαλκανικής στήριξαν τη δραστηριότητά της. Στις 3 Νοεμβρίου 2015 η ΕΤΕ ανακοίνωσε την πρόθεσή της να πουλήσει το 100% της ναυαρχίδας της στο εξωτερικό, την Finansbank, ώστε να ενισχύσει κεφαλαιακά τον Όμιλο σε Ελλάδα και Βαλκάνια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα το 2011 και το 2012,
<http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSystema2011-12web.pdf>
2. ΕΤΕ, 2008, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος 1841-2006, Ιστορικό Χρονολόγιο
3. ΕΤΕ, Ιστορικά Στοιχεία, <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/history>
4. ΕΤΕ, Επιχειρησιακό Σχέδιο 2007-2009,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/press-releases/1063-epixeirisia-ko-sxedio-2007-2009>
5. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2001,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2001-etisia-ekthesi>
6. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2002,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2002-etisia-ekthesi>
7. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2003,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2003-etisia-ekthesi>
8. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2004,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2004-etisia-ekthesi>
9. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2005,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2005-etisia-ekthesi>
10. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2006,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2006-etisia-ekthesi>
11. ΕΤΕ, Ενημερικ Δελ Εταιρικης Χρήσης 2006
12. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2007,
<https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2007-etisia-ekthesi>

13. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2008, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2008-etisia-ekthesi>
14. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2009, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2009-etisia-ekthesi>
15. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2010, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2010-etisia-ekthesi>
16. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2011, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/2011-etisia-ekthesi>
17. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2012, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/etisia-ekthesi-2012>
18. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2013, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/annualreport-2013>
19. ΕΤΕ, Ετήσια Έκθεση 2014, <https://www.nbg.gr/el/the-group/investor-relations/annual-report-offerring-circular/annualreport-2014>
20. ΕΤΕ, Ενδιάμεσες Οικονομικές Καταστάσεις Περιόδου από 1 Ιανουαρίου έως 30 Σεπτεμβρίου 2015, <https://www.nbg.gr/>
21. Θωμαδάκης Σ., Ξανθάκης Μ., 2011, “Αγορές Χρήματος & Κεφαλαίου: Τραπεζική Επιστήμη, Θεωρία και Πράξη”, Β’ έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης
22. Κότιος, Α., 2011 “Η Ελλάδα, η ΟΝΕ και η Κρίση”, Σειρά Ερευνητικών Εργασιών Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, 17(1),
23. Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., 2010, “Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα”, http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/16_final.pdf
24. Ναυτεμπορική, 26/11/2014, Η ανακοίνωση της ΕΤΕ για τα stress tests, <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/872971/i-anakoinosi-tis-ete-gia-ta-stress-tests>

25. Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 2010, “Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: Οικονομικές και Κοινωνικές Επιπτώσεις”,
26. Παπαγρηγόρης Κ., Reporter.gr “Τράπεζες: Μπήκαν πωλητήρια στα ασημικά των Βαλκανίων”, 13/8/2015, <http://www.reporter.gr/Eidhseis/Oikonomia/266906-Trapezes-Mphkan-pwlht-hria-sta-ashmika-twn-Balkaniwn>
27. Παπαδάκης Β., 2012, Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου,
28. Παπαδογιάννης Γ., 23/11/2014 Καθημερινή, “Γυρίζουν σελίδα στα Βαλκάνια οι ελληνικές τράπεζες”, <http://www.kathimerini.gr/793128/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/gyriz-ogn-selida-sta-valkania-oi-ellhnikes-trapezes>
29. Σαπουντζόγλου Γ., Τραπεζική Οικονομική, Εκδόσεις Μπένου 2009
30. Το Βήμα, “Οι ελληνικές τράπεζες στη βαλκανική αγορά”, 2/5/1999, <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=110581>
31. Χαρδούβελης, Γ. Α., 2011, “Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον της ελληνικής οικονομίας”, <http://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylogikostomos/1%20XARDOUVELHS%201-52.pdf>

B. ΑΓΓΛΙΚΗ

1. Amel D., Barnes C, Panetta F., Carmelo S., Journal of Banking & Finance, 2004, “Consolidation and efficiency in the financial sector: A review of the International evidence”, <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2002/200247/200247pap.pdf>
2. Berger A., Humphrey D., “Bank Scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S. Experience “, Wharton Financial Institutions Center, <http://core.ac.uk/download/pdf/6649850.pdf>
3. Berger A., “ Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance”, Wharton Financial Institutions Center <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2000/200004/200004pap.pdf>

4. Berger A., Humphrey D., "Bank Scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S. Experience " , Wharton Financial Institutions Center, <http://core.ac.uk/download/pdf/6649850.pdf>
5. Bexley J., Bond P., Maniam B., "The globalization of commercial banking", Research in Business and Economics Journal, <http://www.aabri.com/manuscripts/11891.pdf>
6. Bloomberg, 9/6/2015 "HSBC to Cut as Many as 25,000 Jobs and Sell Brazil, Turkey Units", <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-09/hsbc-to-cut-as-many-as-s-25-000-jobs-as-gulliver-tackles-costs>
7. Bloomberg, 10/6/2015, "These Are Global Banking's Winners and Losers Since the Crisis", <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-10/these-are-global-banking-s-winners-and-losers-since-the-crisis>
8. Canales R., Nanda R., 2011, "A Darker Side to Decentralized Banks: Market Power and Credit Rationing in SME Lending," Harvard Business School Working Papers 08-101, Harvard Business School, working Paper. Harvard Business School
9. Caplen Brian, 30/9/2015 Summary of the Top 1000 World Banks, <http://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks>,
10. Casu B., Girardone C., Molyneux P., Introduction to Banking, Volume 10
11. Cetorelli N., L. Goldberg, "Banking Globalization and Monetary Transmission", Federal Reserve Bank of New York
12. Chouliaras V., Bogas C. G., 2011, "Greek Banks in the Balkan Countries: Conclusion Derived from the Analysis of their Balance Sheets, http://economic.upit.ro/repec/pdf/2011_1_3.pdf
13. Deloitte, Banking Across Borders: International Expansion opportunities for emerging markets-based banks" ,

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/financial-services/deloitte-cn-fs-emergingmarketbankreport-en-110714.pdf>

14. EBA, 2014 EU-wide stress test results, <http://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data/eu-wide-stress-testing/2014/results>
15. ECB, 2000, Mergers And Acquisitions Involving the EU Banking Industry and Facts and Implications”, <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>
16. Economou P., Margo Th., 2011, Vale Columbia Center, “Greek FDI in the Balkans: How is it affected by the crisis in Greece?”, http://ccsi.columbia.edu/files/2014/01/FDI_51.pdf
17. Frankel J., “Globalization of the Economy”, National Bureau of Economic Research <http://www.nber.org/papers/w7858.pdf>
18. HSBC, Company History, <http://www.hsbc.com/about-hsbc/company-history>
19. Holmberg U., Sjögren T., Hellström J., 2011, “Comparing Centralized and Decentralized Banking: A study of the Risk-Return Profiles of Banks”, Umea School of Business and Economics, http://www.usbe.umu.se/digitalAssets/90/90697_ues838.pdf
20. IMF staff, “Subsidiaries or Branches: Does One Size Fit All?”, IMF, 2011, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2011/sdn1104.pdf>
21. Karafolas S., 2006, “Activities of Greek banks in Balkan countries: a comparative balance sheet and income analysis between affiliate banks in Balkan countries”, <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/906.pdf>
22. Këllezi J., Academic Journal of Interdisciplinary Studies Vol 2, 2013, “Strategies of Entry Modes: The Case of Greek Banks Entering the Albanian Market”

23. Luiz Fernando Rodrigues de Paula, "Expansion Strategies OF Banks: Does Size Matter?", Nova Economia, <http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v12n2/Paula.pdf>
24. Mitsubishi UFJ Financial Group, History, <http://www.mufg.jp/english/profile/overview/history>
25. Mundell, R., 2000, "A Reconsideration of the 20th Century," American Economic Review, http://www.sfu.ca/~kkasa/mundell_00.pdf
26. Schmukler S., Development Research Group, World Bank, "Benefits and Risks of Financial Globalization: Challenges for Developing Countries", <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/BenefitsandRisksofFinancialGlobalizationSchmukler.pdf>
27. Stubos G., Tsikripis I., "Regional Integration Challenges in South East Europe: Banking Sector Trends", Bank of Greece, Working Paper No 24, 6/2005, <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper200524.pdf>
28. Tapestry networks and Ernst & Young, 26/3/2012, "Top and Emerging risks for global banking", [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_and_emerging_risks_for_global_banking/\\$FILE/Top_and_emerging_risks.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_and_emerging_risks_for_global_banking/$FILE/Top_and_emerging_risks.pdf)
29. Thomopoulos P., "The financial environment in Southeast Europe" 4/12/2003, http://www.bankofgreece.gr/Pages/en/Bank/News/Speeches/DispItem.aspx?Item_ID=229&List_ID=b2e9402e-db05-4166-9f09-e1b26a1c6f1b
30. Winton Andrew, 1999, University of Minnesota, "Don't Put All Your Eggs In One Basket? Diversification and Specialization in Lending", http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=173615