

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα
Χρηματοοικονομικά
Master of Science in Finance**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διεθνοποίηση ελληνικών τραπεζών η περίπτωση της AlphaBank

Ιωάννης Κρόμπας

Επιβλέπων Καθηγητής: Οδυσσέας Σπηλιόπουλος

Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του ΤΕΙ
Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του
Μεταπτυχιακού Διπλώματος στα Χρηματοοικονομικά

Καλαμάτα, Δεκέμβριος 2017

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στα
Χρηματοοικονομικά
Master of Science in Finance**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Σπηλιόπουλος Οδυσσέας
Αναπληρωτής Καθηγητής, ΤΕΙ Πελοποννήσου**

**Σταυρόγιαννης Σταύρος
Καθηγητής, ΤΕΙ Πελοποννήσου**

**Γεωργιόπουλος Αντώνιος
Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Πατρών**

ΟΙωάννης Κρόμπαςδηλώνω υπεύθυνα ότι:

- 1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- 2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Σπηλιόπουλο Οδυσσέα, για τις πολύτιμες συμβουλές του και την καθοδήγησή του για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Μετάπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για το σύνολο των γνώσεων και πληροφοριών που μας παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vii
SUMMARY	viii
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Το τραπεζικό σύστημα και οι λειτουργίες του	2
1.1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Τράπεζας	2
1.2. Ιστορική Εξέλιξη των Τραπεζών	2
1.3. Λειτουργίες του Τραπεζικού Συστήματος	3
Κεφάλαιο 2: Χρηματοοικονομική και Τραπεζική Διεθνοποίηση	4
2.1. Χρηματοοικονομική Διεθνοποίηση	4
2.2. Τραπεζική Διεθνοποίηση	5
2.3. Κίνητρα Διεθνοποίησης Τραπεζών	7
2.4. Κίνδυνοι Τραπεζικής Διεθνοποίησης	11
Κεφάλαιο 3: Στρατηγικές Διεθνοποίησης.....	16
3.1. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις	16
3.2. Διεθνή Πορεία Εξαγορών & Συγχωνεύσεων	19
3.3. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον Τραπεζικό κλάδο.....	21
3.4. Θυγατρικές και Υποκαταστήματα.....	23
Κεφάλαιο 4: Οικονομική Κρίση και Ελληνική Πραγματικότητα	30
4.1. Η Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα.....	30
4.2. Άλλα αποτελέσματα οικονομικής κρίσης.....	31
Κεφάλαιο 5: Τραπεζικός Τομέας και η Επίδραση της Οικονομικής Κρίσης.....	32
5.1. Διεθνείς οργανισμοί και το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα.....	32
5.2. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο	34
5.3. Ο ρόλος του Ευρωσυστήματος – ΕΚΤ και ΕΛΑ.....	35
5.4. Τράπεζες και Σύμφωνα Βασιλεία II και Βασιλεία III	37
5.5. Δράσεις προστασίας του Τραπεζικού Κλάδου, με την έναρξη της Κρίσης 44	
5.6. Επισκόπηση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος.....	46
Κεφάλαιο 6: Η διεθνής παρουσία της Alpha Bank, πριν και μετά την οικονομική κρίση	48
6.1. Ιστορική Αναδρομή	48
6.2. Γενικά στοιχεία.....	52
6.3. Όραμα, Σκοπός, Αξίες και Κοινωνική Πρόσφορα Alpha Bank.....	54
6.4. Διεθνοποίηση Alpha Bank	55
Κινήσεις Διεθνοποίησης της Alpha Bank και Αποτελέσματα πριν το ξέσπασμα της	

οικονομική κρίση.....	55
6.5. Οικονομική Κρίση και Διεθνοποίηση Alpha Bank από το 2010 μέχρι σήμερα.....	61
6.6. Συμπεράσματα	62
Κεφάλαιο 7:Συμπεράσματα.....	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	71
Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία.....	73

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί, στην παρουσίαση των σημαντικών φαινομένων της διεθνοποίησης και των τρόπων με τους οποίους μια εταιρεία παίρνει την απόφαση σχετικά με τη διεθνοποίησή της.

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 που έχουν στη διάθεσή τους, οι τράπεζες. 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. Στην εργασία μας θα εξετάσουμε την περίπτωση της AlphaBank. Παρουσιάζονται τα βασικότερα στοιχεία της πορείας διεθνοποίησης της τράπεζας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και στην αλλαγή στρατηγικής που ακολούθησε η διοίκηση, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Τέλος, εξάγονται γενικά συμπεράσματα για το σύνολο των θεμάτων με τα οποία ασχολείται η εργασία.

SUMMARY

This paper aims at presenting the important phenomena of internationalization and the ways in which a company makes a decision on its internationalization.

The key questions raised and found in this research relate to the incentives and potential risks of banking internationalization, as well as to the strategies at their disposal, banks.

The analysis showed that the most important incentives for the establishment of banks abroad are customer growth and capital raising, while the biggest risks include geopolitical and macroeconomic. In our work we will look at the case of Alpha Bank. The key elements of the bank's internationalization process in Southeastern Europe and the change of strategy followed by the administration due to the economic crisis are presented. Finally, are drawn on all the issues with which work is concerned.

Εισαγωγή

Αρκετά χρόνια τώρα είμαστε μάρτυρες μιας σημαντικής αλλαγής στην παγκόσμια πραγματικότητα. Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους οι παλαιοί εθνικοί φραγμοί δεν υπάρχουν πλέον, ενώ η εμφάνιση διεθνών οργανισμών εμπορίου και η διεθνοποίηση των αγορών έχει αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στη νέα αυτή πραγματικότητα πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως, αντιλήφθηκαν την ανάγκη αλλά και την μεγάλη ευκαιρία που τους παρουσιαζόταν, με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους πέρα από τα στενά όρια της χώρας προελεύσεώς τους.

Στην σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου προϊόντα και υπηρεσίες, τεχνολογία, άνθρωποι και ιδέες, δεν περιορίζονται από τα στενά όρια ενός κράτους, είναι ευκολότερο για μια επιχείρηση που επιθυμεί να αποτελέσει κι αυτή κομμάτι της νέας πραγματικότητας, να αναζητήσει νέες αγορές και να αναπτύξει νέες δυνατότητες παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Τμήμα αυτού του “παγκόσμιου χωριού” είναι βεβαίως και αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις.

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. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση των βημάτων διεθνοποίησης μιας μεγάλης τράπεζας, που αποτελεί τμήμα του πολύ σημαντικού για την ελληνική οικονομία τραπεζικού κλάδου, Μέσω της παρουσίασης των σημαντικότερων στοιχείων, του Ομίλου “AlphaBank”, γίνεται αναφορά σε όλες τις δράσεις διεθνοποίησης πριν το ξέσπασμα της κρίσης.

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 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 πρώτη 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

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

δάνεια των «τραπεζιτών» βασίζονται στη κερδοφορία μέσω των ηλών τόκων.

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 πληρωμή εμβασμάτων καθώς και 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 τραπεζογραμματίων 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

Βασική λειτουργία 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.

Κεφάλαιο 2: Χρηματοοικονομική και Τραπεζική Διεθνοποίηση

2.1. Χρηματοοικονομική Διεθνοποίηση

Χρηματοοικονομική διεθνοποίηση είναι η ένωση του χρηματοοικονομικού συστήματος μιας χώρας με τις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές και ιδρύματα³. Η δυνατότητα της ένωσης αυτής έχει ως στόχο την απελευθέρωση του εγχώριου χρηματοοικονομικού κλάδου από περιοριστικούς κανονισμούς και την ελεύθερη κίνηση κεφαλαίων εντός και εκτός χώρας. Από ιστορική άποψη, η χρηματοοικονομική διεθνοποίηση δεν είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο, αλλά ένα φαινόμενο που σημειώνεται εδώ και αρκετούς αιώνες. Τα τελευταία τριάντα χρόνια σημειώνονται πολλές αλλαγές στη χρηματοοικονομική διεθνοποίηση, κυρίως, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογικής προόδου. Οι τέσσερις βασικοί παράγοντες, που προσδιορίζουν τη σημερινή οικονομική παγκοσμιοποίηση και οι οποίοι βοηθούν τις χώρες να πετύχουν χρηματοοικονομική ενοποίηση 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

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

³ 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>

πιστώσεων, μέσω ελέγχων τιμών και ποσοτήτων.

Οι δανειολήπτες και οι επενδυτές, συμπεριλαμβανομένων των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων, έχουν επίσης γίνει κύριοι παράγοντες της οικονομικής παγκοσμιοποίησης.

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 αλλαγές τις δύο τελευταίες δεκαετίες, καθώς παρουσιάζεται δραστική μείωση των παγκοσμίων εμποδίων που μείωναν τον ανταγωνισμό και την ανάπτυξη του τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών⁴. 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 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 επέκταση της γεωγραφικής κάλυψης των τραπεζών, επιτρέποντας στις τράπεζες τη διαχείριση

⁴ 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

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 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 αποενοότητα παρουσιάζονται οι 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.

Αύξηση πελατείας

Η αύξηση της πελατείας των τραπεζών λόγω διεθνοποίησης θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας κερδοφορίας των διεθνοποιημένων τραπεζών. 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.

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. 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.

Επίτευξη Οικονομίων 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 1980⁵. 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 οι 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.

⁵ 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>

Αύξηση X-αποδοτικότητας

Η X-αποδοτικότητα (X-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. . 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.

Ύπαρξη ενοϊκών συνθηκών επέκτασης

Οι ενοϊκές 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 διασυνοριακή ενοποίηση και η οποία οδηγεί σε μείωση της αξίας των μετόχων.

Πρόσβαση σε μια αναπτυγμένη 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 χρηματοοικονομική απόδοση.

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.

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 χώρες.

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 στελέχη⁶.

2.4.1. Μακροοικονομικός κίνδυνος

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

⁶ 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/\\$FIL E/Top_and_emerging_risks.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_and_emerging_risks_for_global_banking/$FIL E/Top_and_emerging_risks.pdf)

κεφαλαιακή ανάγκη μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμο περιορισμό των διαθέσιμων κεφαλαίων στην οικονομία, υψηλά επιτόκια, περιορισμόστομακροπρόθεσμοδυναμικόπαγκόσμιορυθμόανάπτυξηςήακόμα 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 χαλάρωσηθαμπορούσετελικάναοδηγήσεισεμιααλυσίδαεπιπτώσεων,πουθα 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 αξίαςτουδημόσιουχρέουςστουςτραπεζικούςμισολογισμούς,βλάπτονταςόλες 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 αγνώστες. 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 αντιοικονομικών κλίμακας καιφάσματος.

Κεφάλαιο 3: Στρατηγικές Διεθνοποίησης

3.1.Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Η σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία οδήγησε στην ενοποίηση των χρηματαγορών και τη διεθνή προσφορά αγαθών και υπηρεσιών, μεαποτέλεσμα 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 επέκτασηςτωνεπιχειρήσεων,μέσωτονοποιών,οιεπιχειρήσειςαναπτύσσονται χαρτοφυλάκιο των αγαθών και υπηρεσιών τους, αυξάνουν την πελατεία και τη φήμητουςκαιδιευρύνουντιςπωλήσεις,τακέρδηκαιταμερίδιαπουκατέχουνσε μια συγκεκριμένη αγορά. Παράλληλα, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους καιάλλασημαντικάμέτρακαιπαραμέτρους,απαραίτηταγιατηνορθήλειτουργία τους. Τα κίνητρα των επιχειρήσεων για την επιθετική επέκτασή τους μέσω Εξαγορών & Συγχωνεύσεων (Ε&Σ) θα πρέπει να μελετηθούν σε σύγκριση με τους εναλλακτικούς τρόπους μεγέθυνσης, οι οποίοι είναι διαθέσιμοι, ώστε να γίνουναντιληπτάωςστοιχεία,ηχρονικήστιγμήπουθαπρέπειναυλοποιείταιη αιτιολόγηση, που θα πρέπει να λαμβάνει αυτός ο τρόπος ανάπτυξης. Αυτό συμβαίνει καθώς η επιτυχία των Ε&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 καικλάδο.

Η ανάπτυξη και μεγέθυνση μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μέσω συγχώνευσης(Merger),μέσωεξαγοράς(Acquisition),μέσωεπιθετικήςεξαγοράς (HostileTakeover), μέσω εξαγοράς της υφιστάμενης διοίκησης μιαςεπιχείρησης

“στόχου” (M.B.O. - ManagementBuyOut), μέσω αύξησης του δανεισμού της αγοράστριας επιχείρησης, προκειμένου η ίδια να αποκτήσει επαρκή ρευστότητα για Εξαγορές & Συγχωνεύσεις (L.B.O., LeverageBuyOut) 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 τη νολοκλήρωση 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 - HostileTakeover). 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” (HostileTakeover). 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 (ManagementBuyOut). 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 (JointVenture). 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 βεβαιότητα 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

3.2. 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 E&S, οι οποίες αυξηθήκαν τα τελευταία 20 χρόνια λόγω της δημιουργίας της Ενιαίας Αγοράς. Για την αύξηση των E&S 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 E&S με μικρά ποσοστά επιτυχίας. Σε σχετική έρευνα του Εργαστηρίου Επιχειρησιακής Στρατηγικής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών⁷ μελετήθηκαν σε βάθος 108 E&S που πραγματοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου 1997-2004. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι το ποσοστό αποτυχίας των E&S 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 E&S σε σύγκριση με τα δυο προηγούμενα έτη πριν την E&S. Επίσης, έξι στις δέκα επιχειρήσεις του δείγματος κατέγραψαν αρνητικές διακυμάνσεις στη τιμή της μετοχής τους σε διάστημα δέκα ημερών από την ανακοίνωση της E&S στον τύπο. Τέλος, το 64% των επιχειρήσεων του δείγματος δηλώνει ότι δεν υλοποίησε τους στόχους που είχε θέσει πριν την υπογραφή της συμφωνίας.

⁷ Παπαδάκης Β., Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 2012, Εκδόσεις Μπένου

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 καταβάρθρωση των χρηματιστηριακών αγορών, την απροθυμία ανάληψης κινδύνου, και την πρωτοφανούς εύρους γενικευμένη παγκόσμια οικονομική κρίση. Σύμφωνα με στοιχεία του Bloomberg⁸, 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.

3.3.Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον Τραπεζικόκλάδο

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, οι Ε&Σ στον τραπεζικό τομέα χωρίζονται στις εξής κατηγορίες⁹:

ΕγχώριεςτραπεζικέςΕ&Σ(domesticbankM&A):Πρόκειταιγιασυνένωση μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που εδρεύουν και λειτουργούν σε μια εγχώριααγορά.Κύριοκίνητροαυτώνθεωρείταιηεπίτευξηοικονομιώνκλίμακας, καθώς κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικές, ώστε οι μικρές τράπεζες να αναπτυχθούν εκμεταλλευόμενες τα συνεργειακά αποτελέσματα που προκύπτουν από τις εγχώριεςΕ&Σ

Διεθνείς τραπεζικές Ε&Σ (internationalbankM&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

⁸ www.bloomberg.com

⁹ 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>

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 & Salleo¹⁰, 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.

Στις ΗΠΑ το φαινόμενο των Ε&Σ επεκτάθηκε ήδη από τα μέσα της δεκαετίας

¹⁰ 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>

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 εξαγορά

3.4. 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 επεκτείνονται¹¹.

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

¹¹ 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>

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. 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 είνονται 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.

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. 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 αυτόνομης 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 οι περιορισμοί 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 αιτίες η φορέσπου 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 τονόμιλο.

Κεφάλαιο 4: Οικονομική Κρίση και Ελληνική Πραγματικότητα

4.1. Η Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα

Το 2009, η Ελλάδα εισήλθε σε μία από τις πιο σοβαρές οικονομικές υφέσεις της σύγχρονης ιστορίας της. Τον Μάιο του 2010, η χώρα τέθηκε υπό την εποπτεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Ευρωπαϊκής Τράπεζα και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και υπέγραψε το πρώτο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής και αναθεώρησης το φθινόπωρο του 2010. Από τότε, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει όλους τους κύριους τομείς της ελληνικής οικονομία και οι κύριοι οικονομικοί δείκτες, έχουν παρουσιάσει μια σημαντική επιδείνωση. Σύμφωνα και με τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν στο πρώτο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου, η μεγαλύτερη επίδραση εμφανίστηκε στους τομείς της ανεργίας και του εισοδήματος. Είναι χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα ένα χρόνο μόλις μετά την υπογραφή του πρώτου προγράμματος, όταν η ανεργία έφτασε σε άνευ προηγουμένου ποσοστό του 16,3% κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2011, που αντιπροσωπεύει αύξηση κατά 126,4% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2008 και η ανεργία των νέων αυξήθηκε από 15,5% το 2008 με 32,9% το 2011. Επιπλέον, με βάση τα τότε στοιχεία της Eurostat, η Ελλάδα παρουσίαζε τα υψηλότερα ποσοστά του δημόσιου ελλείμματος, με το δημόσιο χρέος το 2010 να φθάνει το 144,9% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόν.

Ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης στην κοινωνική και οικονομική ζωή είναι τεράστιος και έχει αποδειχθεί, ότι η μείωση και η έλλειψη εισοδήματος μαζί με την αύξηση του επιπέδου ανεργίας, είναι τα άμεσα και κύρια αποτελέσματά της, τα οποία προκαλούν την απώλεια της ευημερίας και οδηγούν ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού σε ακραία φτώχεια. Πέραν τούτου, η ανεργία και η μείωση των εισοδών σχετίζονται με ψυχική διαταραχές, προβλήματα εθισμού και κατάχρησης ουσιών, καθώς

και με την υιοθέτηση λιγότερο υγιεινών τρόπων ζωής, όπως για παράδειγμα, η αύξηση της κατανάλωσης φθηνών τροφίμων με μικρή θρεπτική αξία, το κάπνισμα, η κατανάλωση αλκοόλ και η κακή διαχείριση των οποιονδήποτε ασθενειών προκύψουν. Το μειωμένο εισόδημα άλλωστε, είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες της επιδείνωσης του επιπέδου υγείας του πληθυσμού και όσο δυσχερέστερη κοινωνικοοικονομική κατάσταση, τόσο υψηλότερα τα ποσοστά νοσηρότητας και θνησιμότητας¹².

4.2. Άλλα αποτελέσματα οικονομικής κρίσης

Κατά τη διάρκεια του πρώτου τριμήνου του 2017, 5.341 επιχειρήσεις έχουν βάλει λουκέτο (3.239 ατομικές, 1.200 Ο.Ε, 392 Ε.Ε, 210 Ε.Π.Ε & 178 Α.Ε.) σύμφωνα με τα στοιχεία της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων, ενώ η συρρίκνωση της εγχώριας αγοράς από την αρχή του χρόνου υπολογίζεται σε 59 λουκέτα την ημέρα. Βασικές αιτίες για νέο κύμα κλεισίματος των επιχειρήσεων, αποτελούν η έλλειψη ρευστότητας, καθώς το 95% των αιτημάτων για χορήγηση δανείων σε πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις απορρίπτεται καθημερινά από τις συστημικές ελληνικές τράπεζες, η τραπεζική ασφυξία, η συνεχόμενη υπερφορολόγηση και ο συνεχώς πτωτικός τζίρος του εμπορίου¹³.

Εκτός αυτού, καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης, έχει επικρατήσει κατά κάποιο τρόπο ο νόμος του ισχυρού. Μεγάλες επιχειρηματικές μονάδες προφασιζόμενες την κρίση

¹² Zavras, D., Tsiantou, V., Pavi, E., Mylona K. & Kyriopoulos J. 2012, Impact of economic crisis and other demographic and socio-economic factors on self-rated health in Greece, European Journal of Public Health, Vol. 23, No. 2, p. 206–210.

¹³ www.kathimerini.gr: Κίνδυνος για νέο κύμα λουκέτων στην αγορά, προειδοποιεί η ΕΣΣΕ, ημ/νια ανάρτησης 26.4.2015, ημ/νια εισόδου 16.5.2015.

μεταθέτουν τις πληρωμές τους αντισυμβατικά 30-90 μέρες. Η καθυστέρηση αυτή αφορά τόσο τις αμοιβές των εργαζόμενων, όσο και τις πληρωμές του ΦΠΑ προς τους προμηθευτές τους. Δηλαδή, είναι συχνό το φαινόμενο όπου ένας μικρός προμηθευτής αναγκάζεται να χρηματοδοτεί το ΦΠΑ ενός μεγάλου πελάτη. Παράλληλα, έχει ανθήσει και η πληγή της παραοικονομίας, η οποία εμποτίζεται και με τη διαρκώς αυξανόμενη λειτουργία παρατραπεζών και τοκογλυφίας. Σε κατάσταση απόγνωσης, επιχειρήσεις και καταναλωτές οδηγούνται σε παρανοϊκό και παράνομο ευκαιριακό δανεισμό, στην προσπάθειά τους να καλύψουν τρέχουσες ανάγκες, υποχρεώσεις προς τράπεζες, προμηθευτές και δημόσιο. Αποτέλεσμα αυτού του φαινομένου, είναι η ισχυροποίηση τέτοιων οργανισμών και η σταδιακή αποδυνάμωση της υγιούς επιχειρηματικότητας και κοινωνικής συνοχής¹⁴.

Κεφάλαιο 5: Τραπεζικός Τομέας και η Επίδραση της Οικονομικής Κρίσης

5.1. Διεθνείς οργανισμοί και το διεθνές χρηματοπιστωτικό σύστημα

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελείται από θεσμούς οι οποίοι βοηθούν τους αποταμιευτές να έρθουν σε επαφή με τους επενδυτές, αποτελούν δηλαδή τον απαραίτητο καταλύτη για την μεταφορά του χρήματος από την αποταμίευση στην επένδυση¹⁵. Οι κυριότεροι χρηματοπιστωτικοί θεσμοί εντάσσονται στις παρακάτω

¹⁴ Μιχαλόπουλος, Π. 2013, Οι επτά κρυφές πληγές της κρίσης, <http://www.fortunegreece.com/article>, ημ/νια ανάρτησης 6.7.2013, ημ/νια εισόδου 23.3.2015.

¹⁵ Σαρτζετάκης, Ε. 2005, Συμπληρωματικές σημειώσεις στο Μάθημα Εισαγωγή στη Μακροοικονομική (κεφ. 25).

δύο κατηγορίες:

α) Τις Χρηματοπιστωτικές αγορές, που αποτελούνται από την αγορά ομολόγων και την αγορά μετοχών. Οι χρηματοπιστωτικές αγορές, αποτελούν θεσμούς μέσω των οποίων οι αποταμιευτές είναι σε θέση να προσφέρουν άμεσα κεφάλαια σε όσους επιθυμούν να δανειστούν.

β) Τους Χρηματοοικονομικούς διαμεσολαβητές, οι οποίοι είναι οι Τράπεζες και η αγορά των αμοιβαίων κεφαλαίων. Οι χρηματοοικονομικοί διαμεσολαβητές, αποτελούν με τη σειρά τους θεσμούς μέσω των οποίων οι αποταμιευτές προσφέρουν έμμεσα κεφάλαια σε όσους επιθυμούν να δανειστούν.

Κατά συνέπεια, ο βασικότερος ρόλος του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην οικονομία, είναι η αποτελεσματική κατανομή των αποταμιεύσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των οικονομικών μονάδων που παρουσιάζουν πιστωτικό υπόλοιπο, οι οποίες μεταφέρουν τα κεφάλαια προς τις οικονομικές μονάδες που έχουν χρεωστικό υπόλοιπο, είτε με άμεση είτε με έμμεση χρηματοδότηση. Στην άμεση χρηματοδότηση, η παροχή χρηματικών πόρων μεταξύ των διαφόρων οικονομικών μονάδων, γίνεται με ανταλλαγή πιστωτικών απαιτήσεων απευθείας μεταξύ των ενδιαφερόμενων, χωρίς την παρέμβαση μεσολαβητών. Στην έμμεση χρηματοδότηση από την άλλη, η όποια μεταφορά κεφαλαίων, γίνεται με τη βοήθεια μεσολαβητών όπου εμπλέκονται τρία μέρη, το αποταμιευτικό κοινό, οι επιχειρήσεις και οι διαμεσολαβητικοί πιστωτικοί οργανισμοί¹⁶.

5.2. Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), είναι μια οργάνωση 188 χωρών, που εργάζεται για την προώθηση της παγκόσμιας νομισματικής συνεργασίας, τη διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας, τη διευκόλυνση του διεθνούς εμπορίου, την προώθηση της υψηλής απασχόλησης και της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και τη μείωση της φτώχειας σε όλο τον κόσμο. Δημιουργήθηκε το 1945 διέπεται και ελέγχεται από τις 188 χώρες, αριθμός που αποτελεί σχεδόν παγκόσμια συμμετοχή.

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, επινοήθηκε σε μια διάσκεψη του ΟΗΕ στο Bretton Woods των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, τον Ιούλιο του 1944. Οι 44 χώρες που συμμετείχαν σε εκείνη τη διάσκεψη, επιδίωξαν την ανάπτυξη ενός πλαισίου για την οικονομική συνεργασία, ώστε να αποφευχθεί η επανάληψη της ανταγωνιστικής υποτιμήσεως που συνέβαλε στη Μεγάλη Ύφεση της δεκαετίας του 1930.

¹⁶ Ζαχούρης, Π. 2008, Εκπαιδευτικό βοήθημα στις Χρηματοοικονομικές αγορές, σ.3-4.

Πρωταρχικός σκοπός του Ταμείου, είναι να διασφαλίσει τη σταθερότητα του διεθνούς νομισματικού συστήματος, το σύστημα των συναλλαγματικών ισοτιμιών και των διεθνών πληρωμών που επιτρέπουν στα κράτη (και στους πολίτες τους) να συναλλάσσονται μεταξύ τους. Η εντολή του, επικαιροποιήθηκε το 2012, ώστε να συμπεριλάβει και όλα εκείνα τα θέματα μακροοικονομικών και του χρηματοπιστωτικού τομέα, που φέρουν ευθύνη για την παγκόσμια σταθερότητα²³⁸. Από την ίδρυσή του το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο έχει διατηρήσει τους σκοπούς του αναλλοίωτους, αλλά οι λειτουργίες του που περιλαμβάνουν εποπτεία, οικονομική και τεχνική υποστήριξη, έχουν εξελιχθεί, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι διαφορετικές ανάγκες των μελών του σε μια διαρκώς εξελισσόμενη παγκόσμια οικονομία. Επιπλέον, το 1995 το ΔΝΤ άρχισε να εργάζεται για τη δημιουργία προτύπων διάχυσης δεδομένων, ώστε να καθοδηγήσει τις χώρες-μέλη του, να δημοσιοποιούν στο κοινό τα οικονομικά τους στοιχεία¹⁷.

5.3.Ο ρόλος του Ευρωσυστήματος – ΕΚΤ και ΕΛΑ

Το Ευρωσύστημα αποτελείται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και τις Εθνικές Κεντρικές Τράπεζες (ΕθνΚΤ) των κρατών μελών της ΕΕ που έχουν νόμισμα το ευρώ. Πρωταρχικός στόχος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών είναι η διατήρηση της σταθερότητας των τιμών και η διαφύλαξη της αξίας του Ευρώ. Σύμφωνα με το άρθρο 127 παράγραφος 2 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα βασικά καθήκοντα του Ευρωσυστήματος είναι:

5.1.1 Η χάραξη και η εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής για τη ζώνη του ευρώ

¹⁷ Barnett, M. & Finnemore, M. 2004, Rules for the World: International Organizations in Global Politics. Ithaca: Cornell University Press, p.226.

5.1.2 Η διενέργεια πράξεων συναλλάγματος

5.1.3 Η κατοχή και η διαχείριση των επίσημων συναλλαγματικών διαθεσίμων των χωρών της ζώνης του ευρώ

5.1.4 Η προώθηση της ομαλής λειτουργίας των συστημάτων πληρωμών

Η Ευρωπαϊκή Ένωση με τη σειρά της, έχει πολλαπλούς στόχους οι οποίοι περιλαμβάνουν την αειφόρο ανάπτυξη της Ευρώπης με γνώμονα την ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη και τη σταθερότητα των τιμών, καθώς και την άκρως ανταγωνιστική κοινωνική οικονομία της αγοράς, με στόχο την πλήρη απασχόληση και την κοινωνική πρόοδο. Συνεπώς, η σταθερότητα των τιμών δεν αποτελεί μόνο πρωταρχικό στόχο της νομισματικής πολιτικής της ΕΚΤ, αλλά και στόχο του συνόλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι, η Συνθήκη για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης ορίζει σαφώς ιεραρχημένους σκοπούς για το Ευρωσύστημα, καθιστώντας σαφές ότι η σταθερότητα των τιμών είναι η σημαντικότερη συμβολή της νομισματικής πολιτικής στην επίτευξη ευνοϊκού οικονομικού περιβάλλοντος και υψηλού επιπέδου απασχόλησης. Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), ως μέλος του Ευρωσυστήματος, είναι υπεύθυνη για την προληπτική εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων τα οποία είναι εγκατεστημένα στη ζώνη του ευρώ, στο πλαίσιο του Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού, ο οποίος περιλαμβάνει και τις εθνικές αρμόδιες αρχές. Η ΕΚΤ, η οποία αποτελείται από τις 19 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχουν υιοθετήσει το ευρώ από το 1999 και μετά, συμβάλλει στην ασφάλεια και την ευρωστία του τραπεζικού τομέα και στην σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος στην Ευρωπαϊκή Ένωση και σε κάθε συμμετέχον κράτος μέλος.

Τα πιστωτικά ιδρύματα στη ζώνη του Ευρώ έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν χρηματοδότηση από τις κεντρικές τράπεζες όχι μόνο μέσω της διενέργειας πράξεων νομισματικής πολιτικής, αλλά σε εξαιρετικές περιπτώσεις όπως αυτή που βιώνουμε σήμερα στην Ελλάδα, και μέσω της παροχής Έκτακτης Ενίσχυσης σε Ρευστότητα – Emergency Liquidity Assistance (ELA). Η Έκτακτη Ενίσχυση σε Ρευστότητα προς το

χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας, παρέχεται με ευθύνη της ενδιαφερόμενης ΕθνΚΤ χωρίς η ενέργεια αυτή να εντάσσεται στο πλαίσιο άσκησης της ενιαίας νομισματικής πολιτικής. Αυτό σημαίνει ότι η εν λόγω ΕθνΚΤ αναλαμβάνει το κόστος και τους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν από την παροχή της έκτακτης χρηματοδοτήσεως.

5.4. Τράπεζες και Σύμφωνα Βασιλεία II και Βασιλεία III

Στόχος του χρηματοπιστωτικού συστήματος, είναι η εξασφάλιση της οικονομικής σταθερότητας. Στο πλαίσιο του Συμφώνου Βασιλεία II, η Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ), σε συνεργασία με τις υπόλοιπες τράπεζες, στόχευε στην καλύτερη εναρμόνιση των κεφαλαιακών απαιτήσεων των πιστωτικών ιδρυμάτων με τους τραπεζικούς κινδύνους που αναλάμβαναν, επιβραβεύοντας τα πιστωτικά ιδρύματα με υγιή χαρτοφυλάκια και αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων. Το Σύμφωνο Βασιλεία II, απέφερε αλλαγές στη δομή της εταιρικής διακυβέρνησης των Τραπεζών, ως προς την διαχείριση των κινδύνων και τον έλεγχο και συνεπαγόταν ευκρινή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, συμμετοχή ανεξάρτητων διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο, δημιουργία ανεξάρτητου ελεγκτικού συμβουλίου, έλεγχο των αποφάσεων σχετικούς με τους κινδύνους, ευκρινή ιδιοκτησιακή δομή, διαφάνεια, εγκατάσταση και παρακολούθηση συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνων.

Το εν λόγω εποπτικό πλαίσιο, Βασιλεία II, καθιέρωσε τρεις θεμελιώδεις άξονες εποπτείας, γνωστούς και ως «Πυλώνες».

5.1.5 Τις μεθόδους προσδιορισμού των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι των κινδύνων που τα πιστωτικά ιδρύματα κατά κανόνα αντιμετωπίζουν στο πλαίσιο της άσκησης των δραστηριοτήτων τους, καθιερώνοντας και

κεφαλαιακές απαιτήσεις για το λειτουργικό κίνδυνο (Πυλώνας1).

5.1.6 Τις αρχές, τα κριτήρια και τη διαδικασία με την οποία καταργάς τα ίδια τα πιστωτικά ιδρύματα και στη συνέχεια η εποπτική αρχή (Τράπεζα της Ελλάδος), αξιολογούν την επάρκεια των κεφαλαίων και των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων κάθε πιστωτικού ιδρύματος χωριστά, σε σχέση με τους πάσης φύσεως κινδύνους στους οποίους αυτό εκτίθεται ή ενδέχεται να εκτεθεί, πέραν από εκείνους που αντιμετωπίζονται στον Πυλώνα 1 (Πυλώνας2).

5.1.7 Τις υποχρεώσεις δημοσιοποίησης στοιχείων για την ενίσχυση της διαφάνειας και της πειθαρχίας της αγοράς, με την παροχή στους ενδιαφερόμενους, της δυνατότητας σύγκρισης τόσο της πολιτικής, για τη διαχείριση κινδύνων, της κεφαλαιακής και οργανωτικής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων, παρέχοντας έτσι κίνητρο για την βελτίωσή τους, όσο και των μεθόδων και πρακτικών που εφαρμόζουν οι εποπτικές αρχές (Πυλώνας3)¹⁸.

Οι τράπεζες είναι πλέον σε θέση να προσφέρουν τόσο εξατομικευμένα προϊόντα, όποιοι όροι αποπληρωμής διαφοροποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη, όσο και προϊόντα για την αναχρηματοδότηση οφειλών με χαμηλότερα επιτόκια, μεγαλύτερη διάρκεια και μικρότερη δόση καθώς και δανειακά προϊόντα, που αξιοποιούν τα περιουσιακά στοιχεία του πελάτη και ανταμείβουν τους συνεπείς πελάτες.

Στη χώρα μας, είχαμε φτάσει σε ένα επίπεδο με 62 ελληνικά και ξένα πιστωτικά

¹⁸ <https://www.bankofgreece.gr>, Κεφαλαιακή Επάρκεια, Βασιλεία II, ημ/νια εισόδου 10.1.2015.

ιδρύματα, συνεταιριστικές τράπεζες και ειδικούς πιστωτικούς Οργανισμούς, οι οποίοι απασχολούσαν περίπου 60.000 εργαζόμενους και συναλλάσσονταν με το κοινό μέσω 3.400 υποκαταστημάτων. Οι τράπεζες κυριαρχούσαν στον Ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα, με τα κεφάλαιά τους να αντιστοιχούν στο 85% του συνόλου, ενώ οι τότε 10 τράπεζες των οποίων οι μετοχές ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών, αντιστοιχούσαν σε περισσότερο του 75% των κεφαλαίων, του συνόλου των πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα¹⁹.

Οι νέες ρυθμίσεις που επιβάλλονται πλέον από το νέο Σύμφωνο Βασιλεία III στις τράπεζες, στοχεύουν στην εξουδετέρωση των μηχανισμών μετάδοσης μιας κρίσης. Περισσότερα κεφάλαια, αποθέματα ρευστότητας και όρια στις εκτός ισολογισμού δραστηριότητες, έχουν σαν στόχο να καταστήσουν τις τράπεζες πιο ανθεκτικές απέναντι σε νέους κινδύνους, προστατεύοντας με αυτό τον τρόπο την οικονομία από μια νέα απότομη πτώση των χρηματαγορών. Οι ρυθμίσεις αυτές, ναι μεν θα επηρεάσουν πτωτικά τον ρυθμό ανάπτυξης των τραπεζών, αλλά θα αλλάξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Η επίδραση των κύκλων των κρίσεων στο τραπεζικό τομέα

Όπως προκύπτει η οικονομική κρίση που βιώνουν οι χώρες της Ευρώπης και κυρίως του Νότου, αποτελεί μια κατάσταση η οποία έχει τις ρίζες της πολλά χρόνια πριν. Όπως κάθε κρίση, έτσι και αυτή, έχει το χαρακτηριστικό ότι δεν αναπτύσσεται ιστορικά τη στιγμή που τη βιώνουν οι πολίτες, αλλά πηγάζει χρόνια πριν, σε γεγονότα και καταστάσεις που οδηγούν τελικά στην οικονομική αβεβαιότητα. Η παρούσα κρίση που ξεκίνησε στην Αμερική πριν το 2008, έχει τις ρίζες της σε προγενέστερες κρίσεις, οι οποίες δεν αντιμετωπίστηκαν σωστά και δεν έγιναν αντιληπτές, με αποτέλεσμα να οδηγήσουν την Αμερική το 2007 σε μια βαθιά ύφεση. Σύμφωνα και με τον τίτλο της παρούσας

¹⁹ Στεργίου, Λ., Πεχλιβανίδης, Ι. & Καρακάσης Θ. 2009, Τραπεζικός Κλάδος, Η Καθημερινή, ειδική έκδοση, Ιούλιος 2009.

υποενότητας, θα γίνει μια προσπάθεια αποσαφήνισης και ορισμού των οικονομικών κρίσεων. Ο βέλτιστος τρόπος για να γίνει αυτό, είναι μέσω της μελέτης των κυκλικών διακυμάνσεων της οικονομίας, όπου η ανάλυση στοιχείων του παρελθόντος μπορεί να αποσαφηνίσει καταστάσεις που αναπτύχθηκαν στο παρόν αλλά και που μπορεί να αναπτυχθούν στο μέλλον.

Σύμφωνα με τον Kondratieff, αποκρυσταλλώθηκε η θεώρηση των οικονομικών κρίσεων, η οποία αναπτύχθηκε μέσω της θεωρίας των μακρών κυμάτων και το συμπέρασμα που προέκυψε, είναι ότι οι οικονομίες των καπιταλιστών βιώνουν διακυμάνσεις διάρκειας 45-55 ετών. Μετά από μια σημαντική περίοδο οικονομικής άνθησης, ακολουθεί μια περίοδος οικονομικής κρίσης. Με βάση τον συγκεκριμένο κύκλο, διαπιστώθηκε ότι το καπιταλιστικό σύστημα έχει βιώσει μέχρι σήμερα τρεις κρίσεις, ενώ υπήρξαν κατά την έναρξή του και δύο ακόμα κρίσεις, μια το 1850 και μια το 1891.

Η κρίση του 1850, αναφέρεται στο οθωμανικό κράτος, το οποίο βρισκόταν τη συγκεκριμένη περίοδο στα πρόθυρα της διάλυσης, δεδομένων των εθνικών επαναστάσεων και των πολέμων με τις Μεγάλες Δυνάμεις που οδήγησαν το κράτος σε οικονομική καθίζηση. Ένας ακόμα λόγος, ήταν ότι το Οθωμανικό κράτος δεν παρακολούθησε τις εξελίξεις σε επίπεδο εμπορίου και βιομηχανικής επανάστασης, με αποτέλεσμα να μείνει αρκετά πίσω σε σχέση με τις χώρες της Ευρώπης και την Αμερική.

Τη περίοδο αυτή, οι τράπεζες αποτελούσαν τη βάση στήριξης του Οθωμανικού κράτους, αλλά και έναν από τους βασικούς λόγους χρεοκοπίας του. Το Οθωμανικό κράτος, δανειζόταν από τραπεζίτες του Γαλατά κυρίως Αρμένιους και Εβραίους επιχειρηματίες, οι οποίοι ήταν αυτόνομοι και δάνειζαν με υψηλότοκα βραχυχρόνια δάνεια το κράτος. Ένα κράτος, το οποίο επέλεγε τον εσωτερικό δανεισμό προκειμένου να αποφύγει το διεθνή έλεγχο. Μετά τον πόλεμο της Κριμαίας όμως, αναγκάστηκε να αναζητήσει νέα κεφάλαια τα οποία επιδίωξε να εξασφαλίσει με εξωτερικό δανεισμό. Η Οθωμανική Αυτοκρατορία αδυνατώντας να παράγει, να κάνει νέες επενδύσεις και γενικά να παρουσιάσει εμπορικά

πλεονάσματα, οδηγήθηκε σε αδυναμία κάλυψης του εξωτερικού δανεισμού. Η λύση που δόθηκε από τις τράπεζες και τις Μεγάλες Δυνάμεις, ήταν το κούρεμα του χρέους και η ίδρυση ενός οργανισμού ελέγχου της Οθωμανικής οικονομίας.

Το Οθωμανικό κράτος μετά τις παραπάνω κινήσεις, παρουσίασε κάποιους σχετικά καλούς ρυθμούς ανάπτυξης, όμως τελικά δεν μπόρεσε να αποφύγει το 1881 την οριστική κατάρρευση και χρεοκοπία. Η κατάρρευση του Οθωμανικού κράτους, δημιούργησε μια παρατεταμένη κρίση μέχρι και το 1891 που επηρέασε όλο τον τότε πολιτισμένο κόσμο σε Ευρώπη και Αμερική. Για τις τράπεζες εκείνης της περιόδου δεν καταγράφονται συνεργασίες, ενώ η διαδικασία της εξαγοράς και της συγχώνευσης είναι άγνωστη ως στρατηγική τάση. Η μόνη καταγεγραμμένη συνεργασία εκείνης της περιόδου, αναφέρεται στο συντονισμό των τραπεζών, σε συνεργασία με τις Μεγάλες Δυνάμεις, για την οικονομική στήριξη της Οθωμανικής οικονομίας. Η συνεργασία των τραπεζών του Γαλατά προέκυψε μόνο όταν αυτές αναγκάστηκαν πλέον να συνεργαστούν, καθώς η κάλυψη του χρέους και των λειτουργικών αναγκών του Οθωμανικού κράτους, ήταν δύσκολη να γίνει από ένα μόνο τραπεζικό ίδρυμα.

Η συνέχιση της πρώτης κρίσης ήταν η κρίση του 1929-1933, η απόρροια μιας υπέρμετρα αυξημένης παραγωγής σε σχέση με τη ζήτηση, με αποτέλεσμα τη μείωση της βιομηχανικής παραγωγής κατά 40% και την παύση λειτουργίας 865.000 μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με ταυτόχρονη εκτόξευση του ποσοστού ανέργων σε 35.000.000²⁶⁶. Κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης, ραγδαία ήταν η πτώση του χρηματιστηρίου, η οποία οδήγησε στο κραχ της WallStreet και στη μεγάλη ύφεση όπου οδηγήθηκε αρχικά η αμερικανική και στην πορεία η παγκόσμια οικονομία. Η 24η Οκτωβρίου, που ονομάστηκε και «Μαύρη Πέμπτη», το χρηματιστήριο έκλεισε με απώλειες 13%. Η αγορά κατέβαλε γιγαντιαίες προσπάθειες να ανατρέψει αυτή την αρνητική εξέλιξη, έχοντας όμως χάσει το χρηματιστήριο το 90% της αξίας του, η κατάσταση ήταν μη αναστρέψιμη. Εκατομμύρια οικογένειες στις ΗΠΑ απώλεσαν τις οικονομίες τους, το ΑΕΠ μειώθηκε δραματικά,

κατεγράφησαν μεγάλα ποσοστά ανεργίας, ενώ οι τράπεζες χρεοκόπησαν. Η αμερικανική οικονομία χρειάστηκε 10 ολόκληρα χρόνια, αλλά και την έναρξη του Β' Παγκοσμίου πολέμου για να εξέλθει της κρίσης, καθώς οι στρατιωτικές δαπάνες μείωσαν την ανεργία και επανέφεραν σταδιακά την ανάπτυξη. Αναφορικά με τη μορφή και τη λειτουργία των τραπεζών εκείνη τη περίοδο, διαπιστώνονται σημαίνουσες εξελίξεις, οι οποίες επηρέασαν τη κρίση, τη καθόρισαν ενώ παρατηρούνται και οι πρώτες δράσεις σε επίπεδο συνεργασιών μεταξύ τραπεζικών οργανισμών, αλλά και σε επίπεδο αναδιοργάνωσης σε δομικό επίπεδο. Στις αρχές λοιπόν του περασμένου αιώνα, η βαθμιαία οργάνωση του τραπεζικού συστήματος και η ενίσχυση της πίστης, προσέλκυσε νέες καταθέσεις, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του μεγέθους των ισολογισμών και τη μείωση της αναλογίας του μετοχικού κεφαλαίου. Η ενίσχυση των τραπεζών έγινε πιο έντονη στις αρχές του 1920, όταν η αύξηση του πληθυσμού και η εκδόσεις χαρτονομισμάτων συσσώρευαν στις τράπεζες νέες καταθέσεις. Εκείνη τη περίοδο είχαμε και τη πρώτη μορφή συγχωνεύσεων στο τραπεζικό κλάδο, ο λόγος ήταν ότι οι τραπεζικοί οργανισμοί προσπάθησαν να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά, προκειμένου να αξιοποιήσουν τα έντονα κέρδη που είχαν τη συγκεκριμένη περίοδο.

Αρκετές νέες τράπεζες ιδρύθηκαν, είτε με την αθρόα μετατροπή ατομικών τραπεζικών επιχειρήσεων σε ανώνυμες εταιρίες, είτε με συγχώνευση οργανισμών μικρού μεγέθους, με σκοπό την εκμετάλλευση των κερδών. Ελάχιστες από αυτές κατάφεραν να αναπτύξουν σοβαρή τραπεζική δραστηριότητα και οι περισσότερες, μετά τη κρίση του 1930, παρότι συγχωνεύτηκαν και ισχυροποιήθηκαν, δεν επιβίωσαν.

Η δεύτερη κρίση, η οποία ονομάστηκε σιωπηρή, χαρακτηρίστηκε και ως μη αναμενόμενη, επειδή οι επιπτώσεις της δεν επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό την παγκόσμια οικονομία, σχετίστηκε με το πετρέλαιο και εκδηλώθηκε από το 1973 μέχρι το 1980. Τον Οκτώβριο του 1987, σημειώθηκε μεγάλη πτώση του δείκτη Dow Jones, ο οποίος απώλεσε το 22% της αξίας του σε ελάχιστες ώρες. Οι αιτίες της κρίσης αυτής ήταν η μεγάλη και αιφνίδια πτώση

του δολαρίου, η αύξηση των επιτοκίων από τη Γερμανία προκειμένου να αποφύγει το δανεισμό, η φημολογία για επικείμενες εξαγορές, αλλά και η στρεβλή πληροφόρηση των πολιτών.

Η Fed και άλλες τράπεζες οδηγήθηκαν μαζικά στη χρεοκοπία και στο τέλος, η κρίση βαθμιαία ξεπεράστηκε. Έδωσε πάντως το έναυσμα για εφαρμογή αυστηρότερων κανόνων σε σχέση με τη λειτουργία των τραπεζών και της εν γένει οικονομίας. Κατά τη διάρκεια της παρούσας κρίσης, δεν υπήρχαν συγχωνεύσεις μεταξύ των τραπεζών, δεν υπήρχαν δηλαδή συνεργασίες που στόχευαν στη βιωσιμότητα των τραπεζών, αντίθετα, έγιναν πολλές κινήσεις σε νομοθετικό επίπεδο μέσα από τη θέσπιση κανόνων, οι οποίοι βοήθησαν στη βελτίωση της λειτουργίας των τραπεζών, αλλά και στην γενικότερη έξοδο τους από τη κρίση. Η τρίτη κρίση, ξέσπασε όταν το επενδυτικό FundLong-TermCapitalMarket (LTCM) βρέθηκε σε πολύ άσχημη θέση, η οποία ήταν απόρροια των κρίσεων της Ασίας, Ρωσίας και Βραζιλίας την περίοδο 1997-1998. Το LTCM υπέστη σοβαρές ζημιές, όταν οι Ρώσοι ανέστειλαν από τη πλευρά τους τον Αύγουστο του 1998 την εξόφληση των κρατικών ομολόγων, καταβαρώνοντας το αμερικανικό χρηματιστήριο. Κατά τη διάρκεια της προαναφερθείσας κρίσης, οι τράπεζες έπαιξαν καίριο ρόλο κυρίως ως φορείς παροχής κεφαλαίων, για παράδειγμα η Κορέα και άλλες χώρες της Ασίας, όπου ήταν και πιο έντονο το πρόβλημα δέχτηκε βοήθεια από διεθνείς τραπεζικούς οργανισμούς.

Συγχωνεύσεις και εξαγορές δεν καταγράφονται τη συγκεκριμένη περίοδο, σημειώθηκε όμως η εισροή κεφαλαίων από οργανισμούς όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, σε συνεργασία με μεγάλες κεντρικές τράπεζες, προκειμένου να ενισχυθούν οι οικονομίες παγκοσμίως. Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι οι τράπεζες είχαν πάντα σημαίνοντα ρόλο στις οικονομικές κρίσεις, καθώς είτε αποτελούσαν το λόγο για τον οποίο αυτές ξεσπούσαν, είτε βοηθούσαν στην εξομάλυνση τους.

Κατά την ανάπτυξη των οικονομικών κύκλων, διαπιστώθηκε ότι οι αλλαγές στο τραπεζικό τομέα ήταν μεγάλες και αναφέρονταν είτε σε διοικητικό, είτε σε δομικό είτε σε στρατηγικό

επίπεδο. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις αποτελούσαν και αποτελούν ένα μέσο αντιμετώπισης των δυσμενών καταστάσεων, χωρίς όμως στο παρελθόν να αποτελούσαν τη βασική στρατηγική αντιμετώπιση τους.

5.5.Δράσεις προστασίας του Τραπεζικού Κλάδου, με την έναρξη της Κρίσης

Με βάση την τρέχουσα κρίση που έχει ξεκινήσει από το 2007 και πλήττει τη παγκόσμια οικονομία, αναπτύχθηκαν δράσεις σε ευρωπαϊκό, παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο για τη στήριξη της οικονομικής σταθερότητας και το σχεδιασμό μιας καινοτόμας αρχιτεκτονικής του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος²⁰.

Με βάση την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος του 2008 και λόγω της σοβαρότητας της παγκόσμιας κρίσης, η διεθνής κοινότητα, ήτοι κυβερνήσεις, κεντρικές τράπεζες, διάφοροι φορείς εποπτείας και διεθνείς οργανισμοί, προχώρησε σε ορισμένες δράσεις, σε μια προσπάθεια μεταστροφής του κλίματος στον τραπεζικό τομέα. Αρχικά, εφαρμόστηκαν σε όλα τα επίπεδα συντονισμένες παρεμβάσεις, οι οποίες σαν στόχο είχαν, αφενός τη διοχέτευση ρευστότητας, τη στήριξη και εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος και αφετέρου, την απευθείας στήριξη της ζήτησης, προκειμένου να διακοπεί ο φαύλος κύκλος αλληλοτροφοδότησης των αρνητικών εξελίξεων του χρηματοπιστωτικού και πραγματικού τομέα της παγκόσμιας οικονομίας. Έπειτα, αναπτύχθηκαν οι διαβουλεύσεις για μια αποτελεσματική μεταρρύθμιση του διεθνούς τραπεζικού συστήματος, η οποία στόχευε στη διασφάλιση της χρηματοοικονομικής σταθερότητας στο μέλλον.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων της ΕΕ κατέληξαν το 2009, ότι η Ευρώπη μπορούσε να αντιμετωπίσει την τραπεζική κρίση μόνο εάν εξακολουθήσει

²⁰ Demirguc-Kunt, A., Detragiache, E. & Merrouche, O. 2013, Bank capital: Lessons from the financial crisis, Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 45, No 6, p.1147- 1164.

να προχωρεί σε δράσεις με συντονισμένο τρόπο, εντός του πλαισίου της ONE. Εξέφρασαν την μακροπρόθεσμη προοπτική όλων των οικονομιών της ΕΕ και συμφώνησαν να λάβουν μέτρα για την οικοδόμηση της τραπεζικής σταθερότητας, την ανάκαμψη της οικονομίας και τη συνεργασία σε παγκόσμιο επίπεδο. Προσπάθησαν μ' αυτό τον τρόπο να δημιουργήσουν ένα προστατευτικό δίκτυο, ενισχύοντας οικονομικά τις τράπεζες και δημιουργώντας ένα θετικό πεδίο για τη δράση τους.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, συμφώνησε ως προς την ανάγκη για καλύτερη ρύθμιση και εποπτεία των τραπεζικών ιδρυμάτων εντός της ΕΕ. Βάση αυτής της δράσης αποτέλεσε η έκθεση την οποία συνέταξε η Ομάδα Υψηλού Επιπέδου για την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού συστήματος, υπό την προεδρία του Jacques de Larosiere. Στο Συμβούλιο ανατέθηκε η μελέτη της εν λόγω έκθεσης και των προτάσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, εν όψει των πρώτων αποφάσεων που θα λαμβάνονταν στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Ιουνίου του 2009²¹. Η ενίσχυση των τραπεζών, αναφέρεται και στις δράσεις της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης. Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (EIB) και η Παγκόσμια Τράπεζα διέθεσαν συνολικά 24,5 δισεκατομμύρια ευρώ την περίοδο 2009-2010 για την ενίσχυση του τραπεζικού τομέα και τη χρηματοδότηση της οικονομίας στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι ηγέτες των χωρών προέβησαν με τη σειρά τους σε ορισμένες πολύ σημαντικές δράσεις. Συγκεκριμένα, λήφθηκαν μέτρα για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης προς το τραπεζικό σύστημα και την εύρυθμη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος μέσω της ροής των πιστώσεων. Ενισχύθηκε το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας της τραπεζικής αγοράς ώστε να τονωθεί και μ' αυτόν τον τρόπο η εμπιστοσύνη και τέλος, με την παροχή χρηματοδότησης στους διεθνείς τραπεζικούς οργανισμούς και τη μεταρρύθμισή τους, να αντιμετωπισθεί ταχύτερα η

²¹ Αλεξιάκης, Π. 2008, Τραπεζικό Περιβάλλον, Εκδόσεις Περιζήτητο, Αθήνα.

παρούσα κρίση.

Τέλος, σε εθνικό επίπεδο υπήρξε μια πλήρης στήριξη των τραπεζών μέσα από την παροχή οικονομικών πόρων, προκειμένου να έχουν από τη μια τη δυνατότητα να καλύψουν τα χρέη τους και από την άλλη να συνεχίσουν να δανειοδοτούν με συνέπεια την αγορά. Ταυτόχρονα υπήρξε ένα θέμα εξασφάλισης ίσων όρων ανταγωνισμού, έναντι των τραπεζών άλλων χωρών, αλλά και απέναντι στις ξένες τράπεζες που λειτουργούσαν στην Ελλάδα. Παρά το γεγονός ότι τα πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα αντιμετώπισαν κατά μέσον όρο μικρότερη πίεση και δεν εκτέθηκαν σε σημαντικό βαθμό σε αρνητικές καταστάσεις, υπήρξε η στήριξή τους, περισσότερο ίσως για λόγους ενίσχυσης της φερεγγυότητάς τους, παρά για λόγους που είχαν σχέση με τα θεμελιώδη μεγέθη του χαρτοφυλακίου τους .

5.6.Επισκόπηση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Πριν το 1980, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ελεγχόταν από τις εποπτευόμενες αρχές, κυρίως λόγω της μεσολάβησης της Ελληνικής Κυβέρνησης αλλά και ενός πολύπλοκου συστήματος πιστωτικών κανόνων. Αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης, ήταν το ελληνικό τραπεζικό σύστημα να λειτουργεί αναποτελεσματικά και με σοβαρά προβλήματα. Το 1980, η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος επισημοποιήθηκε κυρίως λόγω της συμμετοχής της Ελλάδας στην Ενιαία Ευρωπαϊκή χρηματοπιστωτική αγορά. Η εφαρμογή του νόμου 1266/1982 διευκόλυνε την απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος μέσα από την ενίσχυση της Τράπεζας της Ελλάδος και τη διεξαγωγή της νομισματικής πολιτικής. Παρά τις όποιες μεταρρυθμίσεις όμως, το παλαιό σύστημα παρέμεινε ενεργό μέχρι τα τέλη του 1980. Τη δεκαετία του 1990, με την ανάπτυξη της δεύτερης τραπεζικής οδηγίας του 1992 και την εναρμόνιση των εθνικών κανονισμών εντός της Ε.Ε, υπήρξε μείωση του πληθωρισμού και των επιτοκίων της ελληνικής οικονομίας και ευνόησε την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ανάπτυξης και της απελευθέρωσης του

ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Το διάστημα 1990 έως και 2006, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν υπερδιπλάσιο του αντίστοιχου του ελληνικού ΑΕΠ, με αύξηση 6,6%.

Το διάστημα 1997-2007 το σύνολο του ενεργητικού των τραπεζών έφτασε τα 383 δισεκατομμύρια ευρώ. Όταν ξέσπασε η κρίση του 2008, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αρχικά ήταν στο απυρόβλητο των εξελίξεων. Αυτό όμως δεν διήρκεσε για πολύ, μιας και σύντομα οι πιστωτικοί οίκοι υποβάθμισαν την ελληνική οικονομία, ενώ η ελληνική κρίση χρέους φανέρωσε τις αδυναμίες της ελληνικής και ευρωπαϊκής διακυβέρνησης.

Το 2012 και δεδομένων των εικασιών ότι η Ελλάδα θα έβγαινε από την ευρωζώνη, 24 δις ευρώ αποσύρθηκαν από τις ελληνικές τράπεζες, με αποτέλεσμα οι πιο μικρές σε μέγεθος επιχειρήσεις να πτωχεύσουν. Οι ελληνικές τράπεζες προκειμένου να αποφύγουν την κρίση ρευστότητας, έπρεπε να προβούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, πράγμα που αποτέλεσε και τη βασική τους στρατηγική τα επόμενα χρόνια.

Το τελευταίο μεγάλο σοκ που υπέστησαν οι ελληνικές Τράπεζες ήταν αυτό των capital controls, το πρόσφατο καλοκαίρι του 2015. Κατά τη διάρκεια της ειδικής και αναγκαστικής τραπεζικής αργίας, που διήρκεσε από 29 Ιουνίου έως και 17 Ιουλίου του 2015, πραγματοποιούνταν περίπου το 10% των συναλλαγών που γίνονταν πριν από την επιβολή των περιορισμών. Μετά το άνοιγμα των καταστημάτων των τραπεζών ο όγκος των συναλλαγών αυξήθηκε στο 70% του κανονικού όγκου, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εξομαλύνθηκε η κατάσταση των τραπεζών ή ότι επιστρέφουν σε κανονικά επίπεδα λειτουργίας. Όπως σημειώνουν οι τράπεζες, η αποκατάσταση αφορά κυρίως τη λειτουργία των τραπεζών ως δικτύων πληρωμών (πληρωμές δανείων, φορολογικών υποχρεώσεων, ΔΕΚΟ, επιχειρήσεις κ.λπ.) και όχι την ικανότητά τους να υποστηρίξουν την πραγματική οικονομία. Μετά την επιβολή των περιορισμών, οι χρηματοδοτικές ανάγκες της οικονομίας έχουν περιοριστεί σημαντικά, εξαιτίας της συνακόλουθης μείωσης της οικονομικής δραστηριότητας, ενώ οι συναλλαγές των επιχειρήσεων στο εξωτερικό

γίνονται σε περιορισμένο βαθμό.

Κεφάλαιο 6: Η διεθνής παρουσία της Alpha Bank, πριν και μετά την οικονομική κρίση

6.1.Ιστορική Αναδρομή²²

Στην παρούσα παράγραφο θα γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή των σημαντικότερων γεγονότων της πορείας της AlphaBank.

1879: Ίδρυση της από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, αρχικά ως εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα

1918: Το τραπεζικό τμήμα του οίκου "Ι. Φ. Κωστόπουλου", μετονομάστηκε σε "ΤράπεζαΚαλαμών".

1922: Ίδρυση υποκαταστήματος στο Λονδίνο.

1924: Μεταφορά της έδρας της Τράπεζας στην Αθήνα και μετονομασία αυτής σε "Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως".

1925: Εισαγωγή της μετοχής της Τράπεζας στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

1947:Μετονομασία της Τράπεζας σε "Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως".

1972: Μετονομασία της Τράπεζας σε "Τράπεζα Πίστεως".

1994: - Μετονομασία της Τράπεζας σε Alpha Τράπεζα Πίστεως
- Έναρξη δραστηριοποίησης στην αγορά της Ρουμανίας

1995: Έναρξη δραστηριοποίησης στην αγορά της Βουλγαρίας.

1998: Έναρξη δραστηριοποίησης στην αγορά της Κύπρου με την εξαγορά της LombardNatwestBank, η οποία μετονομάστηκε σε AlphaBankLimited και στη συνέχεια σε AlphaBankCyprusLtd.

- Έναρξη δραστηριοποίησης στην αγορά της Αλβανίας.

1999: Πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης

2000: - **(11.4.2000)** Εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης, με απορρόφηση της από την Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται AlphaBank.

²² <https://www.alpha.gr> , Η εξέλιξη & Δίκτυο Εξωτερικού.

- Έναρξη δραστηριοποίησης στην αγορά των Σκοπίων, με την εξαγορά της KreditnaBanka AD Skorje, η οποία μετονομάστηκε σε Alpha BankSkorje.

2004: Η Τράπεζα αποτέλεσε Μέγα Χορηγό και Επίσημη Τράπεζα των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας. Είχε το προνόμιο να υποστηρίζει την προετοιμασία και διεξαγωγή των Αγώνων και να συνδεθεί με την πορεία και την εικόνα τους. Για το λόγο αυτό, δημιουργήθηκαν και ετέθησαν σε λειτουργία πέντε Ολυμπιακά Καταστήματα σε χώρους τελέσεως των Αγώνων

2005: Απόκτηση της έβδομης μεγαλύτερης σερβικής τραπεζής, της Jubanka, η οποία μετονομάστηκε σε AlphaBankBeograd και εν συνεχεία σε AlphaBankSrbija

2006: (16.10.2006) Η Τράπεζα ανακοίνωσε την υπογραφή συμφωνίας για την πώληση του 99,57% των μετοχών της θυγατρικής της Alpha Ασφαλιστικής, στη διεθνούσκυρους γαλλική ασφαλιστική εταιρία AXA.

2008: - (3ος.2008) Έναρξη δραστηριοποίησης στην αγορά της Ουκρανίας, με την απόκτηση του 90% της νεοσυσταθείσας τότε AstraBank.

- **(30.6.2008)** Ανακοινώθηκε η διάθεση ιδίων μετοχών, οι οποίες αντιστοιχούν σε ποσοστό 4% επί του μετοχικού κεφαλαίου, έναντι συνολικού τιμήματος 296 εκατομμυρίων Ευρώ, στην εταιρεία ParamountServicesHoldingLimited, οποία αποτελεί επενδυτικό φορέα που εκπροσωπεί τα συμφέροντα της πλέον επιφανούς οικογένειας του Κατάρ.

2012: (3ος.2012) Η Τράπεζα ανακοίνωσε τη συμμετοχή της στο Πρόγραμμα Ανταλλαγής Ομολόγων του Ιδιωτικού Τομέα (PSI+) με το συνολικό επιλέξιμο χαρτοφυλάκιο Ομολόγων εκδόσεων ή εγγυήσεως του Ελληνικού Δημοσίου.

-**(16.10.2012)** Πραγματοποιήθηκε συμφωνία εξαγοράς της Εμπορικής Τράπεζας.

2013: - (1.2.2013) Ολοκληρώθηκε η μεταφορά του συνόλου του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής Τράπεζας, CreditAgricole στην AlphaBank.

- **(28.6.2013)** Ολοκληρώθηκε η νομική συγχώνευση των δύο Τραπεζών.

- **(18.7.2013)** Υπογραφή με τον Ουκρανικό Όμιλο DeltaBank σύμβασης πώλησης του συνόλου των μετοχών της θυγατρικής της τράπεζας JSCAstraBankUkraine

-(26.11.2013) Συμμετοχή της μετοχής της Τράπεζας στον διεθνή δείκτη MSCI Emerging Markets Index

- **(12ος.2013)** Μεταφορά των καταθέσεων των συνεταιριστικών τραπεζών Δυτικής Μακεδονίας, Δωδεκανήσου και Ευβοίας στην Alpha Bank, μετά την αδυναμία τους να ολοκληρώσουν τις απαραίτητες αυξήσεις κεφαλαίου.

2014: - (10.4.2014) Συμμετοχή της μετοχής της Τράπεζας στον διεθνή δείκτη FTSE All-World Index.

- **(31.3.2014)** Επιτυχής Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου Ευρώ 1,2 δισ., με σκοπό την πλήρη εξαγορά των προνομιούχων μετοχών του Ελληνικού Δημοσίου, καθώς και την ικανοποίηση των οριακών κεφαλαιακών αναγκών που προέκυψαν από τη διαγνωστική μελέτη της Τραπέζης της Ελλάδος.

- **(17.4.2014)** Εξαγορά από το Ελληνικό Δημόσιο του συνόλου των προνομιούχων μετοχών ύψους 940 εκατομμυρίων Ευρώ, κυριότητας του τελευταίου και εκδόσεως της Τραπέζης.

- **(9.7.2014)** Έγκριση του Σχεδίου Αναδιαρθρώσεως της Alpha Bank από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μια εξέλιξη που αποτελεί σημαντικό ορόσημο για την πλήρη ιδιωτικοποίηση της Τραπέζης.

- **(30.9.2014)** Ολοκληρώθηκε η εξαγορά των εργασιών Λιανικής Τραπεζικής της Citibank, συμπεριλαμβανομένου του Diners Club στην Ελλάδα.

- **(26.10.2014)** Ανακοίνωση της ΕΚΤ, για την επιτυχή ολοκλήρωση των AQR tests από ΕΚΤ

- **(27.11.2014)** Η Alpha Bank, αναδείχθηκε “Τράπεζα της Χρονιάς” στην Ελλάδα για το 2014, από το περιοδικό “The Banker”, την κορυφαία τραπεζική και οικονομική έκδοση σε παγκόσμιο επίπεδο και μέλος του Ομίλου Financial Times, σε ειδική εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στο Λονδίνο. Σύμφωνα με την Κριτική Επιτροπή του “The Banker”, το Βραβείο απενεμήθη στην Alpha Bank λόγω της εντυπωσιακής ανακάμψεως στη λειτουργική απόδοση της Τραπέζης και της ισχυρής κεφαλαιακής θέσεως που κατείχε, ανάμεσα στις Ελληνικές τράπεζες.

2015: (17.7.2015) Συμφωνία πώλησης των δραστηριοτήτων της Alpha Bank στη Βουλγαρία, στην Postbank "Eurobank Bulgaria AD", θυγατρική του Ομίλου Eurobank.

Πλέον η Alpha Bank έχει αναπτύξει μια γκάμα δραστηριοτήτων και εργασιών οι οποίες

καλύπτουν όλο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Συγκαταλέγεται μέσα στους πρωτοπόρους εισαγωγής νέων προϊόντων, όπως είναι λόγω χάρη η εφαρμογή homebanking με το Alphaphone, για τραπεζικές υπηρεσίες με το τηλέφωνο, η εφαρμογή Alphaline, για τραπεζικές συναλλαγές με τον προσωπικό υπολογιστή, η διαδικτυακή εφαρμογή AlphaWebBanking, για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet και η εφαρμογή AlphaBankm-Banking, για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου.

Παράλληλα σε συνδυασμό και με τις λοιπές υπηρεσίες του Ομίλου, επιδιώκει και καταφέρνει να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στο σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, όπως για παράδειγμα χρηματοδοτικές υπηρεσίες, με τις εταιρίες AlphaLeasing και ABCFactors, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες μέσω των AlphaFinance, AlphaAssetManagement Α.Ε.Δ.Α.Κ. και την Αναπτυξιακή Διαχειρίσεως Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος, υπηρεσίες επενδύσεων, με την AlphaVentures και την Ιονική Συμμετοχών, υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών, μέσω της Alpha Υποστηρικτικών Εργασιών, κτηματικές υπηρεσίες, μέσω της Alpha Αστικά Ακίνητα και ξενοδοχειακές υπηρεσίες, με την Ιονική Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.

6.2.Γενικά στοιχεία

Ο Όμιλος AlphaBank είναι ένας από τους μεγαλύτερους Ομίλους του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα, με ισχυρή παρουσία στην εγχώρια και τη διεθνή τραπεζική αγορά. Προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υψηλής ποιότητας χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, στους τομείς της λιανικής τραπεζικής, της τραπεζικής μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, της διαχείρισης κεφαλαίων του privatebanking, της διανομής ασφαλιστικών προϊόντων, της επενδυτικής τραπεζικής, των χρηματιστηριακών εργασιών, της διαχείρισης ακίνητης περιουσίας και δραστηριοποιείται επίσης στους τομείς Leasing και Factoring.

Βασική Τράπεζα του Ομίλου και μητρική εταιρεία αυτού, είναι η AlphaBank, η οποία ιδρύθηκε το 1879 στην Καλαμάτα, από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο. Αρχικά λειτούργησε ως εμπορικός οίκος και πολύ σύντομα ανέπτυξε τραπεζικές δραστηριότητες. Έτος σταθμός της πορείας της αποτελεί το 1916, όταν ο ιδρυτής της αποφάσισε σε συνεργασία με τη Λαϊκή Τράπεζα, να δημιουργήσει την Τράπεζα Ι.Φ. Κωστόπουλου με τη μορφή της Ετερόρρυθμης Εταιρίας. Δύο χρόνια αργότερα, το 1918, η Τράπεζα μετονομάστηκε σε Τράπεζα Καλαμών, που λειτουργούσε πλέον ως Ανώνυμη Εταιρία. Έκτοτε η ανάπτυξή της είναι αλματώδης καθώς αύξησε σημαντικά το μερίδιο αγοράς σε Ελλάδα και εξωτερικό, διεύρυνε τη γκάμα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, και αύξησε σημαντικά τα καθαρά της κέρδη.

Ο Όμιλος της AlphaBank δραστηριοποιείται στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή τραπεζική αγορά, με παρουσία στην Κύπρο (AlphaBankCyprusLTD), στη

Ρουμανία (AlphaBankRomania), στη Σερβία (AlphaBankSrbijaA.D.), στην Αλβανία, στα Σκόπια (AlphaBankA.D. Skopje) και στη Μεγάλη Βρετανία. Ειδικά για την παρουσία της Τράπεζας στη Μεγάλη Βρετανία, αξίζει να αναφερθεί ότι ιδρύθηκε το 1922 και εποπτεύεται από τις αρχές της Μεγάλης Βρετανίας. Μέσω της μονάδος privatebanking παρέχει ένα ολοκληρωμένο φάσμα τραπεζικών και επενδυτικών προϊόντων και δραστηριοποιείται κυρίως στην αγορά κατοικίας και επαγγελματικής στέγης, παρέχοντας ευέλικτες λύσεις για τη χρηματοδότηση ακινήτων, προσαρμοσμένες πάντα στις ανάγκες των πελατών. Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία, μετά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις που πραγματοποίησε, έχει εργατικό δυναμικό το οποίο ανέρχεται σε 15.149 εργαζόμενους, μειωμένος κατά 1.739 άτομα σε ετήσια βάση, ύστερα από την αποχώρηση 2.208 υπαλλήλων έως το τέλος του 2014 ως αποτέλεσμα της επιτυχούς ολοκλήρωσεως του Προγράμματος Οικειοθελούς Αποχωρήσεως Προσωπικού και της προσθήκης 719 υπαλλήλων από την εξαγορά των εργασιών Λιανικής Τραπεζικής της Citibank, από τους οποίους 9.695 βρίσκονται στην Ελλάδα, 5.454 στο εξωτερικό, ενώ διαθέτει δίκτυο 1.005 καταστημάτων, με 609 καταστήματα στην Ελλάδα και 396 στο εξωτερικό. Αποτελεί μια τράπεζα εμπιστοσύνης και σταθερό σημείο αναφοράς στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, μια εκ των κορυφαίων Τραπεζών στην Ελλάδα με υψηλά μερίδια αγοράς χορηγήσεων και καταθέσεων (23% μερίδιο αγοράς στις χορηγήσεις και 22% στις καταθέσεις, για το 2013) και έναν από τους υψηλότερους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας στην Ευρώπη.

Με συνέπεια και αξιοπιστία, ο Όμιλος AlphaBank υποστηρίζει ιδιώτες και επιχειρηματίες πελάτες, συνεισφέροντας στην οικονομική ανάκαμψη της χώρας, επιδιώκει τη διασφάλιση και ενίσχυση της ρευστότητας και κεφαλαιακής επάρκειας

του, την ομαλή αποπληρωμή των δανείων που έχει χορηγήσει, την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας με συγκράτηση του λειτουργικού κόστους και τέλος την σταθεροποίηση και μια ομαλή μετάβαση στη νέα πραγματικότητα που διαμορφώθηκε και συνεχίζει να διαμορφώνεται εξαιτίας της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

6.3.Όραμα, Σκοπός, Αξίες και Κοινωνική Πρόσφορα AlphaBank

Όραμα: Να καταστεί η AlphaBank Τράπεζα αναφοράς στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Σκοπός: Να παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και να έχει την πρωτοπορία στα προϊόντα.

Αξίες: Ποιότητα στην εργασία και την επικοινωνία, αξιοκρατία, ήθος και δημιουργικότητα.

Η προσοχή στον άνθρωπο και κατά επέκταση στο ανθρώπινο δυναμικό της, καθώς και ο σεβασμός των ανθρώπινων αξιών, αποτελούν θέματα υψηλής προτεραιότητας για την Τράπεζα. Οι δύο αυτοί παράγοντες μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων που χρησιμοποιούνται από την Τράπεζα για επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων, είναι τα θεμέλια της επιτυχίας της.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό έχει μεγάλη σημασία για την AlphaBank. Αποτελεί έναν οργανισμό ο οποίος χρειάζεται και είναι σε διαρκή αναζήτηση αξιόλογων και δυναμικών υπαλλήλων, με γνώσεις, ικανότητες και δημιουργικότητα, οι οποίοι είναι σε θέση να αντιληφθούν ότι η πρόοδος και ευημερία του Ομίλου, συνεπάγεται και τη δική τους επαγγελματική καταξίωση.

Παράλληλη με τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες που προσφέρει η AlphaBank, διακρίνεται για την πολύ έντονη κοινωνική της προσφορά. Η Τράπεζα σε άμεση

συνεργασία με το προσωπικό της, το οποίο εθελοντικά συμμετέχει σε κάθε δράση του οργανισμού, έχει αναπτύξει ένα χορηγικό πρόγραμμα για τη συνδρομή των τοπικών κοινωνιών. Ταυτόχρονα, έχει καταφέρει να αποκτήσει στενότερη συνεργασία με την πολιτεία, τις κανονιστικές αρχές, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, τους πελάτες και τους μετόχους της.

Η συμβολή της Τράπεζας, δεν περιορίζεται μόνο σε χρηματικό επίπεδο, αλλά περιλαμβάνει αποστολή βιβλίων, μέσων υποδομής, εποπτικού υλικού και άλλων πρώτων υλών, σε σχολεία, βιβλιοθήκες και συλλόγους σε όλη τη χώρα. Πρόκειται ουσιαστικά για πρωτοβουλίες, οι οποίες δεν ανακοινώνονται λεπτομερώς και μόλις ένα μικρό μέρος τους περιλαμβάνεται στον ετήσιο Απολογισμό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Τράπεζας. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η Τράπεζα εστιάζει σε δράσεις κοινωνικής προσφοράς, με σκοπό την υποστήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων αλλά και την ενίσχυση Ιδρυμάτων και φορέων που σχετίζονται με την παιδεία, τον πολιτισμό, την υγεία και το περιβάλλον.

6.4.Διεθνοποίηση AlphaBank

Κινήσεις Διεθνοποίησης της AlphaBank και Αποτελέσματα πριν το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, ο Όμιλος AlphaBank έχει παρουσία και στη διεθνή αγορά, διανύοντας ήδη την τρίτη δεκαετία παρουσίας του στο εξωτερικό. Η παρουσία του Ομίλου, έχει προσανατολιστεί κυρίως στη γεωγραφική περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με καταστήματα και υποστηρικτικές υπηρεσίες σε Αλβανία, Βουλγαρία, Ουκρανία, Ρουμανία, Σερβία, Σκόπια και Κύπρο και στη Μεγάλη Βρετανία με ένα υποκατάστημα. Η επέκταση του Ομίλου, θα μπορούσαμε να πούμε ότι διαμορφώθηκε σε δύο στάδια. Το πρώτο

στάδιο, αφορά την περίοδο 1990 έως 2000, όταν και επεκτάθηκε στη Ρουμανία το 1994, στη Βουλγαρία το 1995, στην Αλβανία και την Κύπρο το 1998 και στα Σκόπια το 2000. Το δεύτερο στάδιο, αφορά την περίοδο 2005 έως 2008, όταν ο Όμιλος επεκτάθηκε στη Σερβία το 2005 και στην Ουκρανία το 2008. Στρατηγική επιδίωξη της Τράπεζας για κάθε κίνησή της, ήταν να μπορέσει καταστεί ένας από τους ισχυρότερους Τραπεζικούς Ομίλους στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Η αρχή της διεθνοποίησης, έγινε όταν ο όμιλος AlphaBank, μαζί με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης, ίδρυσαν το 1993 την BucurestiSA, ως εμπορική τράπεζα. Η θυγατρική της Τράπεζας ξεκίνησε να λειτουργεί το 1994 και στις αρχές του 2000, μετονομάστηκε σε AlphaBankRomania, ώστε να τονισθεί η συμμετοχή και η παρουσία της στον Όμιλο. Ένα χρόνο αργότερα, το 1995, ξεκίνησαν οι εργασίες της στη Βουλγαρία με την ίδρυση της θυγατρικής της, με στόχο της παροχή αξιόπιστων και αποτελεσματικών υπηρεσιών και στη γείτονα χώρα²³. Σειρά είχε η Αλβανία, όταν τον Ιανουάριο του 1998, άρχισε να λειτουργεί η Τράπεζα σαν κατάστημα της ελληνικής AlphaBank AE, με την αρχική ονομασία AlphaCreditBank – TiranaBranch. Την ίδια χρονιά, το 1998, ξεκινάει και η παρουσία της AlphaBank στην Κύπρο, με την εξαγορά του 100% των μετοχών της LombardNatwestBank, η οποία μετονομάζεται σε AlphaBankLimited και αργότερα σε AlphaBankCyprusLtd. Το πρώτο στάδιο της διεθνοποίησης της Τράπεζας κλείνει το 2000, με την επέκταση στην αγορά των Σκοπίων και την εξαγορά της KreditnaBankaADSkopje, η οποία αργότερα μετονομάστηκε σε AlphaBankSkopje.²⁴

²³ <https://www.alphabank.bg>

²⁴ <https://www.alpha.gr>, Εταιρείες Ομίλου, Τράπεζες, Alpha Bank a.d Skopje.

Το δεύτερο στάδιο διεθνοποίησης, ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2005, όταν η AlphaBank υπέγραψε σύμβαση αγοράς ποσοστού 88,64% της σερβικής τραπεζής Jubankaa.d. Βελιγραδίου, η οποία αποτελούσε την έβδομη μεγαλύτερη Τράπεζα της Σερβίας. Τον Αύγουστο της ίδιας χρονιάς, ολοκλήρωσε με επιτυχία τη δημόσια πρόταση εξαγοράς και των μετοχών, με αποτέλεσμα να συγκεντρώσει το 97,14% του συνόλου των μετοχών της Jubankaa.d. Η Τράπεζα μετονομάστηκε αρχικά σε AlphaBankBeograd και στη συνέχεια σε AlphaBankSrbija. Στη Νοτιοανατολική Ευρώπη το 2007 εντάθηκε η επιτυχής προσπάθεια υλοποίησης της στρατηγικής ανάπτυξεως του δικτύου Καταστημάτων και λειτούργησαν όλα τα προγραμματισθέντα νέα Καταστήματα, παρά την ύπαρξη πλήθους προβλημάτων, κυρίως στην υποδομή των χωρών. Πραγματοποιήθηκαν οι προγραμματισθείσες ανακαινίσεις και μεταστεγάσεις Καταστημάτων, μεταστεγάσθηκαν σε ιδιόκτητο κτήριο οι Διοικητικές Υπηρεσίες της Κύπρου, ενώ κατασκευάστηκαν ή ανακαινίστηκαν αντίστοιχοι χώροι στη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, τη Σερβία και την Αλβανία. Ο κύκλος διεθνοποίησης, κλείνει το 2008, όταν η AlphaBank ανακοίνωσε την επίτευξη συμφωνίας με τους μετόχους της νεοσυσταθείσης ουκρανικής τραπεζής OJSCAstraBank²⁵, για την εξαγορά ποσοστού 90% του μετοχικού της κεφαλαίου.

Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών διεθνοποίησης της Τράπεζας το 2008, τα αποτελέσματα σε καθεμία από τις χώρες στις οποίες είχε επεκταθεί, είχαν ως εξής:

6.4.1. Ρουμανία

6.4.2. Το δίκτυο αριθμούσε 200 Καταστήματα. Το δανειακό χαρτοφυλάκιο της Τράπεζας είχε ανέλθει σε 4,2 δισεκατομμύρια ευρώ. Τα δάνεια σε καθυστέρηση ήταν

²⁵ Δελτίο Τύπου Alpha Bank, Η είσοδος της Alpha Bank στην ουκρανική αγορά, δημοσίευση 27.3.2008.

μόλις 20 εκατομμύρια ευρώ ή 0,5% επί του συνόλου των δανείων, αποτυπώνοντας την καλή ποιότητα του χαρτοφυλακίου της Τράπεζας. Τα κέρδη προ φόρων ανέρχονταν σε 45,8 εκατομμύρια ευρώ, αυξημένα κατά 20,8% έναντι του 2007, κυρίως επηρεασμένα από την προληπτική πολιτική απομειώσεων.

6.4.3. **Βουλγαρία**

Το δίκτυο αριθμούσε 120 Καταστήματα, επιτυγχάνοντας πανεθνική κάλυψη. Η αναγνωρισιμότητα του ονόματος στην αγορά διευρυνόταν, με αποτέλεσμα το τριπλασιασμό σχεδόν των τραπεζικών λογαριασμών, μέσα στο 2008. Οι χορηγήσεις ξεπερνούσαν το 1 δισεκατομμύριο ευρώ, ενώ η σημαντική αύξηση των λειτουργικών εξόδων, οφειλόταν στον υπερδιπλασιασμό του δικτύου κατά την τελευταία διετία και στην έντονη προβολή της Τραπέζης στην αγορά.

6.4.4. **Αλβανία**

Το δίκτυο αριθμούσε 47 Καταστήματα. Τα κέρδη ανέρχονταν σε 11,2 εκατομμύρια ευρώ, με επικέντρωση κυρίως σε εργασίες λιανικής τραπεζικής. Το χαρτοφυλάκιο των δανείων είχε φτάσει τα 478 εκατομμύρια ευρώ, καταγράφοντας αύξηση 87%. Οι καταθέσεις με τη σειρά τους, ανέρχονταν σε 456 εκατομμύρια ευρώ, αυξημένες κατά 25%.

6.4.5. **Κύπρος**

Το δίκτυο αριθμούσε 38 καταστήματα και οι εργασίες απέφεραν κέρδη προ φόρων 86,6 εκατομμύρια ευρώ, αυξημένα κατά 12,7% έναντι του προηγούμενου έτους. Η AlphaBank κατείχε την τρίτη θέση στις χορηγήσεις με μερίδιο 13,1%, καθώς είχαν ανέλθει σε 4,5 δισεκατομμύρια ευρώ.

6.4.6. Σκόπια

Το δίκτυο αριθμούσε 25 Καταστήματα, αυξημένο κατά 10 μονάδες. Οι λογαριασμοί καταθέσεων τριπλασιάστηκαν σε 77.000 ευρώ και τα δάνεια είχαν ανέλθει σε 156 εκατομμύρια ευρώ.

6.4.7. Σερβία

Το δίκτυο αριθμούσε 167 Καταστήματα. Τα λειτουργικά έσοδα ανέρχονταν σε 62,5 εκατομμύρια ευρώ, αυξημένα κατά 52,3% για το έτος και το σύνολο των χορηγήσεων έφτανε τα 826 εκατομμύρια ευρώ, με τα δάνεια σε καθυστέρηση να ανέρχονται σε 26 εκατομμύρια ευρώ.

6.4.8. Ουκρανία

Για την παρουσία της Τράπεζας στην Ουκρανία δεν υπήρξαν δημοσιευμένα αποτελέσματα για το 2008, καθώς η όλη διαδικασία επέκτασης ολοκληρώθηκε στο τέλος του τρίτου τριμήνου το 2008. Βάσει του δελτίου τύπου της Τράπεζας για τα αποτελέσματα του έτους 2009, χαρακτηριστική ήταν η αύξηση των καταθέσεων οι οποίες είχαν διαμορφωθεί σε 1,7 δισεκατομμύρια ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 16% και τα υπόλοιπα των δανείων ανέρχονταν σε 4,3 δισεκατομμύρια ευρώ.

Η μεταρρυθμιστική πολιτική που ακολούθησαν οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης εκείνη την περίοδο, σε συνδυασμό με την υλοποίηση σημαντικών έργων υποδομής και εκσυγχρονισμού, είχε σαν αποτέλεσμα τη διατήρηση της αναπτυξιακής πορείας των τοπικών οικονομιών σε υψηλά επίπεδα. Η δυναμική των οικονομιών της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας λόγω χάρη, ενισχύθηκε ιδιαίτερα από τον Ιανουάριο του 2007, όταν και εντάχθηκαν πλήρως στην

Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπροσθέτως, ο χρηματοοικονομικός τομέας των περιοχών αυτών, παρουσίαζε υψηλά περιθώρια ανάπτυξης δεδομένης της χαμηλής διείσδυσης των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα ελκυστικός για τους τραπεζικούς οργανισμούς των υπολοίπων, ευρωπαϊκών κυρίως, χωρών. Για αυτό τον λόγο οι σημαντικότερες ελληνικές τράπεζες, επέλεξαν να επεκταθούν στις χώρες της περιοχής, είτε με εξαγορές είτε με ίδρυση καταστημάτων, επενδύοντας σημαντικά κεφάλαια. Αξίζει να αναφερθεί ότι το 2007, το μερίδιο αγοράς των ελληνικών τραπεζών στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, προσέγγιζε το 25%, με συνεχώς αυξανόμενους ρυθμούς, παρά τον έντονο ανταγωνισμό που αντιμετώπιζε από σημαντικούς ευρωπαϊκούς χρηματοοικονομικούς ομίλους. Οι παραπάνω παράγοντες, σε συνδυασμό με την επιθυμία (αρχικά τουλάχιστον) της AlphaBank να εξυπηρετήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στην περιοχή αυτή, αποτέλεσαν τους λόγους που ώθησαν την τράπεζα να προχωρήσει, νωρίς στην επέκτασή της εκτός ελληνικών συνόρων.

Για την AlphaBank, η δυναμική της επέκταση στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης αποτελούσε στρατηγική πρώτης προτεραιότητας, αποσκοπώντας στην καθιέρωσή της ως περιφερειακή δύναμη. Στο πλαίσιο της στρατηγικής αυτής, η Τράπεζα ισχυροποίησε το 2007 την παρουσία της στην περιοχή με την ίδρυση 133 Καταστημάτων, υπερκαλύπτοντας τους στόχους που είχε θέσει στην αρχή του έτους. Στην προσπάθεια της αυτής, επιχείρησε να επωφεληθεί από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τις προσέφεραν, τα ήδη από την ελληνική αγορά, επιτυχημένα προϊόντα και υπηρεσίες της. Ήταν λοιπόν σε θέση να μεταφέρει επιτυχώς την εμπειρία και την τεχνογνωσία που είχε αποκτηθεί, με ταυτόχρονη

υλικοτεχνική υποστήριξη. Παράλληλα, συνεχίστηκε το έργο δημιουργίας ενός κοινού προτύπου υποδομών και συστημάτων πληροφορικής των μονάδων της Τράπεζας στην περιοχή. Γενικότερα, καταβλήθηκε προσπάθεια εφαρμογής ενιαίων συστημάτων και πολιτικής σε όλο το φάσμα των βασικών λειτουργιών, όπως είναι η διαχείριση κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος, με βάση το εγχώριο πρότυπο, προσαρμοσμένο βέβαια πάντα στο ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο καθώς και στις ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε χώρας. Επιδίωξη της διοίκησης της Τράπεζας, ήταν τα καταστήματα να είναι σε θέση να λειτουργούν από την πρώτη κιόλας ημέρα, κατά τα πρότυπα της AlphaBank στην Ελλάδα.²⁶

6.5. Οικονομική Κρίση και Διεθνοποίηση Alpha Bank από το 2010 μέχρι σήμερα

Η οικονομική κρίση αρχίζει από το 2010, να πιέζει όλο και περισσότερο τον Όμιλο της AlphaBank, όπως και όλο το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, με εμφανή τα σημάδια της στα στοιχεία των καταθέσεων και των καθυστερήσεων (συνολικές χορηγήσεις στεγαστικής, επιχειρηματικής και καταναλωτικής πίστωσης). Σύμφωνα και με τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία του Ομίλου, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι από το 2010 και μέχρι και το πρώτο τρίμηνο του 2017, υπάρχει μια σταδιακή μείωση του ύψους των καταθέσεων του Ομίλου, με μόνη ανάκαμψη αυτή του 2013 και μια συνεχής αύξηση των καθυστερήσεων, τόσο εντός συνόρων, όσο και στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Χαρακτηριστικά, το 2010 το σύνολο των καταθέσεων του Ομίλου ανήλθε στα 38,29 δισεκατομμύρια ευρώ, τα 31,1 εκ των οποίων στην Ελλάδα και οι καθυστερήσεις, διαμορφώθηκαν σε 8,7% στην Ελλάδα και 7,6% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Το 2011, οι καταθέσεις του Ομίλου έφθασαν τα 29,39 δισεκατομμύρια ευρώ, τα 23,7

²⁶ Απολογισμός Δραστηριοτήτων Alpha Bank 2007, σ. 38-39.

εκ των οποίων στην Ελλάδα και οι καθυστερήσεις, διαμορφώθηκαν σε 13% στην Ελλάδα και 12,5% στη Νοτιοανατολική ευρώ. Το 2012, οι καταθέσεις του Ομίλου μειώθηκαν εκ νέου και διαμορφώθηκαν σε 28,45 δισεκατομμύρια ευρώ, με τα 22,48 εξ' αυτών στην Ελλάδα και οι καθυστερήσεις, σημείωσαν νέα αύξηση αγγίζοντας το 23,8% στην Ελλάδα και το 19,4% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Το 2013, το σκηνικό των καταθέσεων άλλαξε και αυξήθηκαν στα 42,5 δισεκατομμύρια ευρώ, με τα 36,8 εξ' αυτών στην Ελλάδα, ενώ οι καθυστερήσεις συνεχίζοντας την ανοδική τους πορεία, διαμορφώθηκαν σε 34,3% στην Ελλάδα και 24,8% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Το 2014, οι καταθέσεις ανήλθαν σε 42,9 δισεκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 36,9 στην Ελλάδα και οι καθυστερήσεις παρέμειναν σε υψηλά επίπεδα, ήτοι 34% στην Ελλάδα και 27,8% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Για το 2015 τέλος και μόνο για το πρώτο οικονομικό τρίμηνο, τα στοιχεία είχαν διαμορφωθεί ως εξής, καταθέσεις ύψους 36 δισεκατομμυρίων ευρώ, 30,3 εκ των οποίων στην Ελλάδα και καθυστερήσεις στο 34,6% στην Ελλάδα και στο 29,8% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

6.6.Συμπεράσματα

Μακροπρόθεσμα, και δεδομένης της οικονομικής κρίσης, οι στρατηγικές προτεραιότητες της AlphaBank, είναι να εξέλθει ισχυρότερη από την κρίση και να στηρίξει τους Πελάτες της, όπως άλλωστε πράττει καθ' όλη τη διάρκεια της μακράς ιστορίας της. Παράλληλα, επιδιώκει τη διασφάλιση της ποιότητας του δανειακού της χαρτοφυλακίου και τη διατήρηση της ισχυρής κεφαλαιακής της βάσης. Η επιτυχημένη παρουσία της Τραπέζης διαχρονικά, είναι αποτέλεσμα σκληρής και συστηματικής εργασίας, αρμονικής συνεργασίας και καλής οργανώσεως.

Κεφάλαιο 7:Συμπεράσματα

Είναι πλέον αντιληπτό, ότι η παγκοσμιοποίηση δεν αποτελεί ένα φαινόμενο των τελευταίων ετών, αλλά μια διαδικασία που έχει αρχίσει να κυριαρχεί πολλά χρόνια πριν. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ολοένα αυξανόμενη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, έχει αλλάξει δραστικά τον τρόπο που αυτές λειτουργούν, ανεξαρτήτως μεγέθους, αντικειμένου ασχολίας και τόπου δράσης. Άλλωστε, όπως έχει αναφερθεί, μια επιχείρηση για να θεωρηθεί διεθνοποιημένη, δεν απαιτείται αποκλειστικά η φυσική παρουσία της στο εξωτερικό. Αρκεί και μόνο η συνεργασία της με διεθνείς προμηθευτές ή πελάτες που βρίσκονται στο εξωτερικό. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και στην μεγέθυνση των κερδών των επιχειρήσεών τους, με αποτέλεσμα να εξετάζουν όλες τις επιλογές που υφίστανται, είτε στη χώρα δραστηριοποίησης τους είτε στο εξωτερικό, πριν πάρουν τις αποφάσεις που θεωρούν πιο αποτελεσματικές και πράξουν τις απαιτούμενες ενέργειες.

Η παγκοσμιοποίηση έχει λάβει πια μη αναστρέψιμες διαστάσεις και όλοι είμαστε μάρτυρες της νέας εποχής που έχει δημιουργηθεί και συνεχίζεται. Το «παγκόσμιο χωριό» είναι γεγονός, είτε θέλουμε να το παραδεχτούμε είτε όχι. Τα σύνορα που χωρίζουν τους λαούς έχουν μόνο γεωπολιτική σημασία, καθώς σε επίπεδα οικονομικών συμφερόντων και επιχειρηματικών συνεργασιών δεν υφίστανται. Επομένως, χώρες, άνθρωποι, επιχειρήσεις και οργανισμοί, πρέπει να προετοιμασθούν ώστε να είναι σε θέση να αποδεχθούν τις όποιες πολιτικές, πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές που θα απαιτηθούν. Κατά συνέπεια οφείλουν, εφόσον επιθυμούν να ανήκουν στη νέα εποχή, να προσαρμόσουν τις συμπεριφορές, τις αντιλήψεις και τις στρατηγικές τους, βάσει των νέων δεδομένων που σχηματίζονται και των νέων κανόνων και μηχανισμών

που ισχύουν, αλλά και ολοένα μεταβάλλονται. Μόνο έτσι θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις νέες διαμορφούμενες απαιτήσεις και θα είναι ικανοί να ακολουθήσουν το ρεύμα και να εκπληρώσουν τις επιδιώξεις τους.

Οι επιχειρήσεις με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του σε άλλες χώρες, επιδιώκουν να μην βρεθούν απομονωμένες και κατά συνέπεια αποκλεισμένες και αποκομμένες από το διεθνή ανταγωνισμό. Η εξωστρέφεια και η αλληλεπίδραση με ξένες αγορές, αποτελεί βεβαίως μονόδρομο και για τις ελληνικές επιχειρήσεις, εφόσον θέλουν να αξιοποιήσουν όλες τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που παρουσιάζονται στο διεθνές οικονομικό σκηνικό. Όταν μια επιχείρηση διεθνοποιείται, είναι λογικό πως βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, πόσο μάλλον εάν ταυτόχρονα είναι και η πρώτη που θα επεκταθεί σε μια ξένη αγορά. Μια τέτοια κίνηση αποφέρει μακροχρόνια περισσότερα κέρδη και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αλλά και μια διαρκή ευκαιρία για απόκτηση νέων γνώσεων και τεχνικών, ικανές να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, που θα της επιτρέψουν να αποκομίσει ακόμα μεγαλύτερα οφέλη. Ξεκινώντας την προσπάθεια διεθνοποίησής τους, οι επιχειρήσεις έχουν ως εφόδια την τεχνογνωσία και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχουν αποκτήσει στην αρχική χώρα δραστηριοποίησής τους, μαζί με τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποίησαν για την αγορά στόχο. Η είσοδος όμως σε μια χώρα/αγορά, δεν αποτελεί τον τελικό στόχο, παρά μόνο την αρχή. Επιδίωξη των επιχειρήσεων όταν παίρνουν την απόφαση για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους, πρέπει να είναι και η εδραίωσή τους στη νέα αγορά. Αυτόβεβαιο δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί παρά μόνο μέσω της αλλαγής και της εξέλιξης διαφόρων τομέων τους, όπως είναι η στελέχωση με ικανό ανθρώπινο δυναμικό και η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωσή του, η χρησιμοποίηση νέων

σύγχρονων και προηγμένων συστημάτων παραγωγής και εξυπηρέτησης των πελατών, η σωστή επιλογή και ανακατανομή του μίγματος μάρκετινγκ και βεβαίως, η εξισορρόπηση ανάμεσα στους στόχους της επιχείρησης με αυτούς της κοινωνίας, των πελατών και των υπαλλήλων της. Αναφέρθηκε παραπάνω ότι ένα από τα σημαντικά εφόδια στα πρώτα βήματα διεθνοποίησης μιας επιχείρησης είναι η έρευνα. Η διοίκηση μιας εν δυνάμει διεθνοποιημένης επιχείρησης, πρέπει να επενδύσει σοβαρά στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης και να διαμορφώσει τα διάφορα επίπεδα στρατηγική της με γνώμονα την μοναδικότητά της σε συνδυασμό με το σύνολο των χαρακτηριστικών της ξένης αγοράς στόχου. Μόνο έτσι θα είναι σε θέση να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου και θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί κάθε ευκαιρία που θα της παρουσιαστεί στη νέα αγορά. Στον αντίποδα, κυριαρχεί η άποψη πως δεν μπορεί κανείς να βεβαιώσει απόλυτα, ότι τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, είναι κοινά και πάντα θετικά για όλους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι μικρές επιχειρήσεις οι οποίες ακόμα και σήμερα, επιμένουν να διατηρούν τα χαρακτηριστικά τους αναλλοίωτα και να δραστηριοποιούνται αυστηρά εντός της χώρας τους, να χρησιμοποιούν πρώτες ύλες μόνο από τη χώρα τους και να απευθύνονται στα στενά όρια των ντόπιων καταναλωτών, οι οποίες έχουν πλέον να αντιμετωπίσουν διπλό ανταγωνισμό, με εγχώριο και εξωτερικό

Στην Ελλάδα η παγκόσμια οικονομική κρίση συνεχίζει να προκαλεί αρνητικά αποτελέσματα. Η αναταραχή που προκλήθηκε, βοήθησε στο να γίνει ευρέως γνωστό το σαθρό οικονομικό σύστημα της χώρας. Αποκαλύφθηκε η λανθασμένη οικονομική διαχείριση περασμένων ετών στους τομείς της δημοσιονομικής πολιτικής και του ασφαλιστικού, θέτοντας τη χώρα σε πολύ κρίσιμη θέση, αγγίζοντας ουσιαστικά την χρεοκοπία. Οι συνθήκες διαβίωσης στην Ελλάδα ολοένα και δυσχεραίνουν. Τα μέτρα λιτότητας, προκειμένου να συνεχίσει η Ελληνική οικονομία να συντηρείται και να ενισχύεται από τους Ευρωπαϊκούς μηχανισμούς στήριξης, πολλαπλασιάζονται, οι φόροι αυξάνονται και είναι ιδιαίτερα βαρύνοντα για την μέση Ελληνική οικογένεια, η ανεργία έχει φθάσει σε επίπεδα ρεκόρ τόσο σε εθνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, η κοινωνική πολιτική έχει καταβαραθρωθεί, με ότι μπορεί να συνεπάγεται αυτό και το πολιτικό σύστημα δεν είναι πλέον σε θέση να εξασφαλίσει κοινωνική ηρεμία ή ένα σχέδιο εξόδου από αυτό το φαύλο κύκλο, στον οποίο έχει βρεθεί η χώρα και που ολοκληρωτικά έχει αλλάξει τον τρόπο ζωής των κατοίκων της. Οι οικονομικές δυσκολίες, ο αρνητικός ρυθμός ανάπτυξης και η συνεχής ύφεση στην οποία βρίσκεται η χώρα τα τελευταία χρόνια, έχουν προκαλέσει αλληπάλληλες κοινωνικές αναταραχές και εκρήξεις. Αποτελέσματα αυτών είναι και η πολιτική αστάθεια της χώρας, η οποία από το 2009, έχει αλλάξει επτά διαφορετικές κυβερνήσεις, δύο εκ των οποίων υπηρεσιακές, ώστε η χώρα να οδηγηθεί εκ νέου σε εκλογές ύστερα από αδυναμία σχηματισμού κυβέρνησης. Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν πως απαραίτητη προϋπόθεση ώστε η χώρα να μπορέσει να ορθοποδήσει και να επανέλθει σε τροχιά ανάπτυξης, είναι η καταπολέμηση της διαφθοράς και η ψήφιση και η κατά γράμμα εφαρμογή ενός συνόλου μεταρρυθμίσεων. Άλλοι πάλι θεωρούν ότι αυτές οι μεταρρυθμίσεις δεν είναι τίποτα

άλλο παρά μια σειρά από επιπλέον υφεσιακά μέτρα τα οποία θα οδηγήσουν την οικονομία και τη χώρα σε ακόμα δυσχερέστερη κατάσταση. Η πραγματικότητα βρίσκεται κάπου ανάμεσα και προκειμένου να υπάρξει οποιαδήποτε μεταστροφή της κατάστασης, θα πρέπει να υπάρξει κοινωνική συνοχή αρχικά και αλλαγή της νοοτροπίας του λαού.

Την αρνητική κατάσταση της χώρας, έχουν ακολουθήσει και οι περισσότεροι κλάδοι της οικονομίας, κατασκευές, βιομηχανική παραγωγή και εξαγωγές, με μόνα θετικά σημάδια από τους κλάδους της ναυτιλίας και του τουρισμού. Το τραπεζικό σύστημα με τη σειρά του, έχει δεχτεί έντονες πιέσεις εξαιτίας των συνεχώς αυξανόμενων καθυστερήσεων πληρωμών των δανείων που έχουν χορηγηθεί και της απομάκρυνσης των καταθέσεων, γεγονότα που οδήγησαν στην έλλειψη ρευστότητάς τους. Οι στρατηγικές επιλογές των τραπεζών έχουν περιορισθεί και η κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν, γίνεται ακόμα πιο δύσκολη σε κάθε επανάληψη της φημολογίας περί χρεοκοπίας της χώρας, αναδιάρθρωσης του χρέους, κουρέματος καταθέσεων, με αποτέλεσμα την φυγή μεγάλων ποσών καταθέσεων προς το εξωτερικό. Η διεθνής κοινότητα ανησυχεί για τη δυνατότητα βιωσιμότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, εξαιτίας κυρίως του υψηλού κόστους χρηματοδότησης και των συνεχιζόμενων υποβαθμίσεων που υφίσταται από διεθνείς οίκους αξιολόγησης. Οι ελληνικές τράπεζες είναι πλέον απόλυτα εξαρτώμενες από την ΕΚΤ και τον διεθνή μηχανισμό στήριξης ELM για την χρηματοδότησή τους, ο οποίος στα τέλη του τρίτου τριμήνου του 2015 είχε ξεπεράσει τα 90 δισεκατομμύρια ευρώ. Εξαιτίας της αρνητικής κατάστασης η οποία μόλις περιγράφηκε, οι ελληνικές τράπεζες άλλαξαν τις πολιτικές και τους στόχους τους τόσο στο εσωτερικό της Ελλάδας, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αναφορικά με την AlphaBank, κατανοώντας σχετικά νωρίς τον υψηλό

ανταγωνισμό εντός συνόρων αλλά και τα επίπεδα ωριμότητας στα οποία πλησίαζε η ελληνική αγορά, αποφάσισε να στραφεί στις υπό ανάπτυξη χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Η επιλογή δεν ήταν καθόλου τυχαία, καθώς χώρες όπως η Βουλγαρία, η Ρουμανία και η Σερβία βρίσκονταν σε συζητήσεις για την ένταξή τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με τις δύο πρώτες να το επιτυγχάνουν. Έπειτα, η γεωγραφική εγγύτητα της Ελλάδας με τις χώρες επέκτασης της Τράπεζας, επέτρεπε την γρηγορότερη και λιγότερο κοστοβόρα μεταφορά προϊόντων, στελεχών και υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Επίσης, πολυάριθμες ελληνικές επιχειρήσεις είχαν ήδη αρχίσει να μεταφέρονται στα Βαλκάνια λόγω του χαμηλότερου κόστους λειτουργίας και επομένως η AlphaBank, θα μπορούσε αφενός να συνεχίσει να εξυπηρετεί τους πελάτες της και αφετέρου θα μπορούσε να προσελκύσει νέους, λόγω της καλύτερης κατανόησης των προβλημάτων και απαιτήσεών τους. Τέλος, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου με αποτέλεσμα την αύξηση της κατανάλωσης σε ορισμένες από αυτές τις χώρες, καθώς και μια σειρά αναπτυξιακών έργων που άρχισαν να πραγματοποιούνται, μετέτρεψαν τις χώρες των Βαλκανίων σε ιδιαίτερα ελκυστικές. Πολύ γρήγορα έγινε αντιληπτό ότι οι χώρες αυτές αποτελούσαν αγορές με μεγάλες ευκαιρίες και ιδιαίτερες δυνατότητες ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, η Διοίκηση της Τράπεζας αποφάσισε μια επιθετική πολιτική για τη διεθνοποίησή της. Η επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης με οριζόντια ολοκλήρωση, ήταν αυτή η επιλογή και οι επί μέρους στρατηγικές επιλογές, ήταν η εξαγορά εγχώριων τραπεζών (εξωτερική ανάπτυξη) και στη συνέχεια η διεύρυνση του υπάρχοντος δικτύου μέσω του ανοίγματος νέων καταστημάτων (εσωτερική ανάπτυξη). Είναι σαφές λοιπόν, ότι η AlphaBank, δεν δραστηριοποιούταν πλέον αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση των πελατών που μετέφεραν τις λειτουργίες τους, αλλά επεδίωκε την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά της Νοτιοανατολικής

Ευρώπης, κάνοντας επενδύσεις οι οποίες αποσκοπούσε πως θα της αποφέρουν σημαντικά κέρδη και υψηλά μερίδιααγοράς. Με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, η AlphaBank ως τμήμα του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, δέχτηκε και συνεχίζει βεβαίως να δέχεται ιδιαίτερες πιέσεις. Η πολιτική και οικονομική αστάθεια, αποτελούν ένα γενικευμένο φαινόμενο της ευρύτερης περιοχής της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Γεγονότα σαν αυτά, μαζί με κοινωνικές αναταραχές σε ορισμένες από τις χώρες διεθνοποίησης του Ομίλου και τη συνεχόμενη μείωση των καταθέσεων σε συνδυασμό με τη συνεχιζόμενη αύξηση των μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων, είχαν σαν αποτέλεσμα τη δραστική αλλαγή του κλίματος που είχε διαμορφωθεί τα προηγούμενα χρόνια. Πλέον η AlphaBank μελετά προσεκτικά τις επόμενες κινήσεις της και η στρατηγική ανάπτυξης που κυριαρχούσε, έχει παραδώσει τη σκυτάλη σε μια άλλη μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής, αυτή της περισυλλογής. Σε ορισμένες χώρες έχει επιλεγθεί ως κύριος εκφραστής της επιχειρησιακής στρατηγικής περισυλλογής, η στρατηγική της αναστροφής, καθώς αναμένοντας την μεταστροφή της αρνητικής κατάστασης και προσδοκώντας τη σταδιακή βελτίωση μέχρις ότου το περιβάλλον καταστεί εκ νέου φιλόξενο, η διοίκηση αποφάσισε την περικοπή δαπανών, μέσω του κλεισίματος ή των συγχωνεύσεων καταστημάτων του διεθνούς δικτύου. Σε άλλες όμως χώρες, στις οποίες η AlphaBank δεν κατάφερε να πετύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και να ισχυροποιήσει εν τέλει την ανταγωνιστική της θέση, επελέγη σαν κύριος εκφραστής της επιχειρησιακής στρατηγικής περισυλλογής, η στρατηγική πώλησης. Για αυτό τον λόγο προχώρησε στη πώληση ολόκληρου του δικτύου σε χώρες όπως η Βουλγαρία και η Ουκρανία, αποφασίζοντας να δώσει βάρος σε αγορές όπως αυτή της Ρουμανίας και της Κύπρου. Παρά τις όποιες δυσκολίες αντιμετωπίζουν προς το παρόν οι χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, θα συνεχίσουν να αποτελούν

ελκυστικές αγορές διεθνοποίησης για τις ελληνικές επιχειρήσεις κάθε κλάδου. Άλλωστε παραμένουν ακόμα αγορές με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Η στρατηγική της AlphaBank, θα συνεχίσει να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι σε θέση να μπορεί να επωφεληθεί στο μέγιστο βαθμό από τις όποιες προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Θωμαδάκης Σ., Ξανθάκης Μ., 2011, “Αγορές Χρήματος & Κεφαλαίου: Τραπεζική Επιστήμη, Θεωρία και Πράξη”, Β’ έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης

Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 2010, “Η μορφολογία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση: Οικονομικές και Κοινωνικές Επιπτώσεις”,

Σαπουντζόγλου Γ., 2009, Τραπεζική Οικονομική, Εκδόσεις Μπένου

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

Χαρδούβελης, Γ. Α., 2011, “Ο χρηματοοικονομικός τομέας και το αβέβαιο μέλλον της ελληνικής οικονομίας”,

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>

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>

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>

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

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

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>

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

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>

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)

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

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

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>

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

ECB, 2000, “Mergers And Acquisitions Involving the EU Banking

Industry and FactsandImplications”,σελ19,
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>

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

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>

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

<https://www.alphag>
<https://www.alphabank.com.cy><https://www.bankofgreece.gr><https://www.citeseerx.ist.psu.edu>
<https://www.dw.de>,
<https://www.economist.com><https://epublications.bond.edu><https://www.euretirio.com/exagora><https://www.fortunegreece.com>
<https://www.greekmoney.gr><https://www.iefimerida.gr><https://www.imerisia.gr><https://www.investopedia.com>