

**ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ**  
**ΤΜ. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

« ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ EUROBANK EFG ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΗ  
ΤΟΜΕΑ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΑ & ΑΜ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ**

Μαντάς Κωνσταντίνος 10693

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΑΙΓΑΛΕΩ 2014**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b><u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</u></b>	<b><u>2</u></b>
<b><u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
1.1 ΟΜΙΛΟΣ.....	4
1.2 ΔΟΜΗ.....	5
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ.....	7
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....</u></b>	<b><u>9</u></b>
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	9
2.2.1 ΤΑ ΠΕΝΤΕ PS ΤΟΥ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ .....	12
2.3 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	14
2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	15
2.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ.....	15
2.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ/ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ.....	16
2.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ .....	19
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....</u></b>	<b><u>24</u></b>
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	24
3.2 ΟΡΑΜΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	24
3.3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ .....	25
3.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ EUROBANK EFG.....	26
3.4.1 ΠΟΛΩΝΙΑ.....	28
3.4.2 ΚΥΠΡΟΣ .....	29
3.4.3 ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ.....	29
3.4.4 ΡΟΥΜΑΝΙΑ .....	30
3.4.5 ΣΕΡΒΙΑ.....	31
3.4.6 ΤΟΥΡΚΙΑ .....	32
3.4.7 ΟΥΚΡΑΝΙΑ.....	32
3.4.8 ΔΥΤΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ .....	33
3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	34
<b><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</u></b>	<b><u>40</u></b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία που θα ακολουθήσει θα παρουσιάσουμε τη στρατηγική της Eurobank EFG στον Διεθνή τομέα σε μια κρίσιμη καμπή του χρηματοπιστωτικού τομέα και της Διεθνούς Οικονομίας γενικότερα.

Σε αυτή τη δύσκολη περίοδο που ακολούθησε μια 15ετή περίοδο ανάπτυξης , υπερκαταναλωτισμού αλλά και υψηλού δημόσιου χρέους και ελλειμμάτων να προσπαθήσουμε να διευκρινίσουμε τα κίνητρα, τους σκοπούς αλλά και την στρατηγική του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και ειδικότερα της Eurobank στον Διεθνή χώρο και κυρίως στη Ν. Ευρώπη.

Για να κατανοήσουμε όμως τις επιδιώξεις και τους στόχους της τράπεζας πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι η επέκταση- ανάπτυξη στον Διεθνή χώρο άρχισε πριν 10 χρόνια σε διαφορετικές οικονομικές συγκυρίες, με την παγκοσμιοποίηση να κυριαρχεί στις αγορές και τις χώρες της Ν.Α Ευρώπης να ετοιμάζονται να ενταχθούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση και λίγο αργότερα κάποιες από αυτές στην Ο.Ν.Ε.

Αφού παρουσιάσουμε ένα σύντομο ιστορικό της τράπεζας και των βασικών της μεγεθών θα αναλύσουμε την έννοια της στρατηγικής καθώς η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας, διότι σε μια οργανωμένη επιχείρηση υπάρχουν βασικά επίπεδα διαμόρφωσης της στρατηγικής. Ακολούθως, θα αναφερθούμε στις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών , καθώς και αυτής που επέλεξε η συγκεκριμένη τράπεζα.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη μεθοδολογία της έρευνας, αφού αναλύσουμε καταρχήν την έννοια, τα είδη της και τις διαφορές. Τέλος την μέθοδο που εμείς χρησιμοποιήσαμε.

Στο κεφάλαιο 4 θα αναφερθούμε στους λόγους επέκτασης της Eurobank στον Διεθνή τομέα, όπως συνάγεται από δημοσιεύματα, έρευνες, ετήσιους απολογισμούς αλλά και τρεις συνεντεύξεις βασικών της στελεχών και θα κλείσουμε με τα βασικά συμπεράσματα αυτής της έρευνας.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα Διεθνοποιημένο περιβάλλον των τελευταίων 10- 15 ετών οι ελληνικές τράπεζες αισθάνονταν ότι τα στενά περιθώρια αναζήτησης που πρόσφερε η εγχώρια οικονομία θα τις καθιστούσε απλώς διαχειριστές μιας κλειστής οικονομίας με χαμηλές επενδύσεις και ελλειμματικό ισοζύγιο πληρωμών. Έτσι μετά την πολιτική αλλαγή στις χώρες της Νέας Ευρώπης, τους δίνονταν η ευκαιρία να αυξήσουν τους ορίζοντες τους αφού πρώτα προχώρησαν σε σημαντικές εσωτερικές εξαγορές.

Μια τέτοια τράπεζα ήταν και η Eurobank η οποία μπήκε δυναμικά στο χώρο των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις χώρες αυτές. Δραστηριοποιήθηκε σε χώρες με χαμηλή διείσδυση τραπεζικών προϊόντων αλλά με υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης αυτών της Ελλάδας διευρύνοντας την κερδοφορία της, διασπείροντας συγχρόνως τον κίνδυνο του χαρτοφυλακίου της σε περισσότερες χώρες εξαρτώντας τα αποτελέσματα της όχι μόνον από την ελληνική αγορά.

Δε πρέπει να παραλείψουμε και να αναφέρουμε ότι η επέκταση αυτή συνέπεσε με την απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος στις χώρες της ανατολικής Ευρώπης, κάτι που είχε συμβεί στη χώρα μας στις αρχές τις 10ετίας του 1990.

Έτσι μέσα από την εργασία αυτή θα παρουσιασθεί η δυνατότητα των ελληνικών τραπεζών και κατά πρώτο λόγο της Eurobank να επεκταθεί στη Νέα Ευρώπη αναφέροντας τα οικονομικά της μεγέθη, την στρατηγική για την επίτευξη του στόχου αυτού και την μεθοδολογία.

Είναι από κάθε πλευρά ενδιαφέρον να διακρίνουμε το σκοπό της επέκτασης αυτής μέσα στην κρίσιμη αυτή οικονομική συγκυρία η οποία δεν έπληξε μόνο την χώρα μας και άλλες χώρες στη Δυτική Ευρώπη αλλά και τις συγκεκριμένες χώρες της Νέας Ευρώπης σε μια εποχή που το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει φθάσει στο υψηλότερο των τελευταίων 10 ετών σημείο ανάπτυξης.

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τα βασικά μεγέθη και το ιστορικό της Eurobank EFG.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1 Ο ΟΜΙΛΟΣ

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και είναι μέλος του European Financial Group με έδρα τη Γενεύη και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Έκτοτε η EFG Eurobank Ergasias έχει ακολουθήσει μια ανοδική πορεία, μέσα από δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά και μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, καταλαμβάνοντας σήμερα ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς.

Με εποπτικά κεφάλαια 5,7 δισεκατομμύρια ευρώ στα τέλη του 2007, η Eurobank EFG είναι σήμερα ένας από τους πρωταγωνιστές των τραπεζικών εξελίξεων στις χώρες της Νέας Ευρώπης, στις οποίες έχει παρουσία. Ο Όμιλος Eurobank EFG έχει σημαντική παρουσία σε μια σειρά χωρών όπως η Ελλάδα, η Βουλγαρία, η Σερβία, η Ρουμανία, η Τουρκία, η Πολωνία, η Ουκρανία, το Ην. Βασίλειο, το Λουξεμβούργο ενώ μέσα στο 2007 επεκτάθηκε και στη Κύπρο. Είναι μέλος του ομίλου EFG Group, ενός διεθνούς τραπεζικού ομίλου με παρουσία σε 40 χώρες.

Ο Όμιλος Eurobank EFG, είναι ένας Ευρωπαϊκός οργανισμός με σύνολο ενεργητικού άνω €84,3 δισ., που απασχολεί πάνω από 23.000 άτομα και προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, τόσο μέσα από ένα δίκτυο άνω των 1.600 καταστημάτων και σημείων πώλησης, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης. Επίσης η τράπεζα αναπτύσσει την παρουσία της στην ευρύτερη περιοχή. Η στρατηγική συνεργασία με τον όμιλο EFG Bank European Financial Group, με έδρα τη Γενεύη, διευκολύνει την πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές.

Η επιτυχία της Eurobank EFG οφείλεται στην καινοτομία και ποιότητα των προϊόντων της, στην πρωτοπορία της ως προς τον εναλλακτικό τρόπο παροχής των υπηρεσιών της και στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση των πελατών της. Τα ανταγωνίστηκα αυτά πλεονεκτήματα καθίστανται δυνατά με την υποστήριξη των πλέον προηγμένων υποδομών, για τις οποίες η Τράπεζα έχει πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις, αλλά κυρίως με την υπεροχή των ανθρώπων της σε επίπεδο τεχνογνωσίας και δεξιοτήτων.

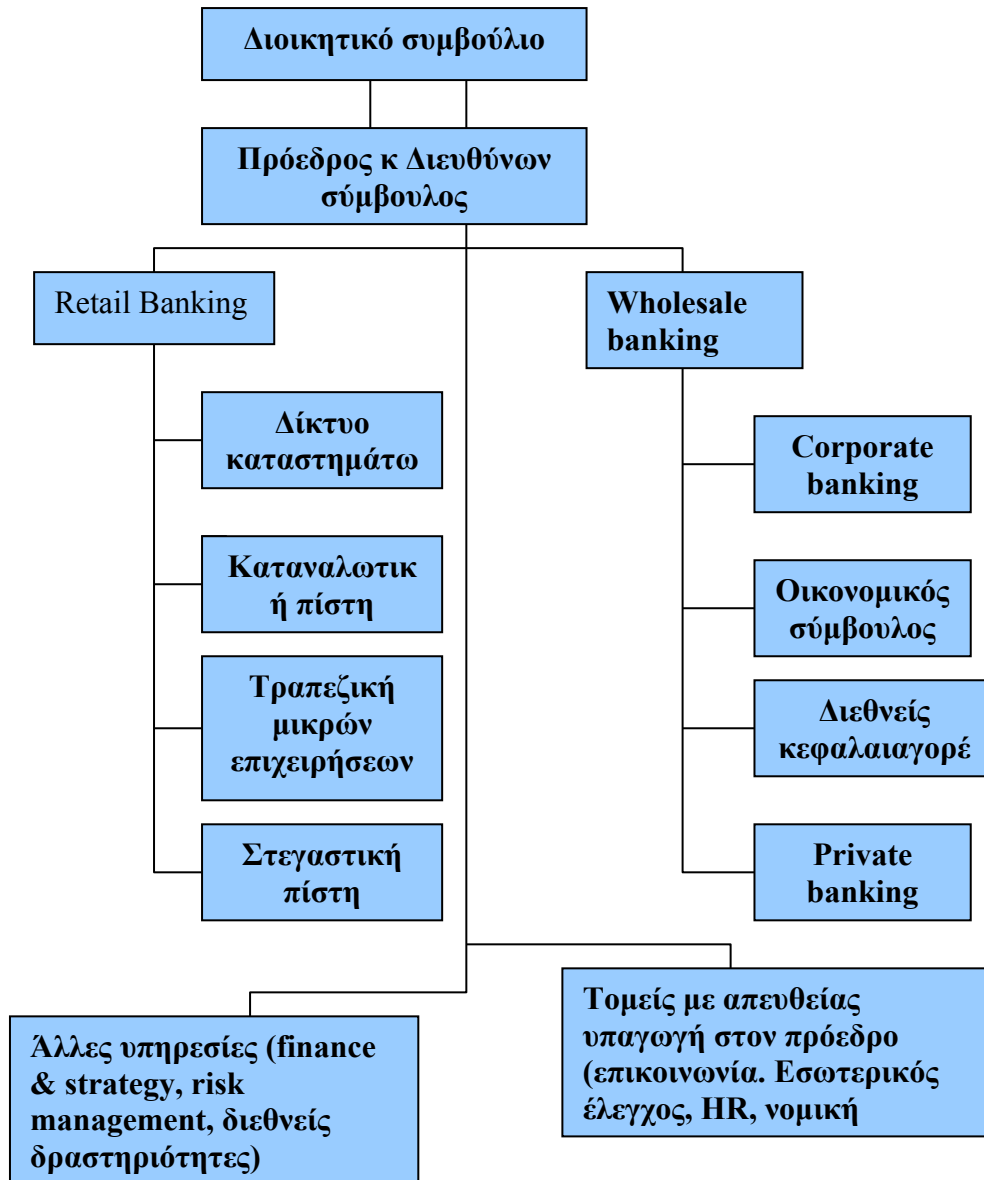
([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

## **1.2 ΔΟΜΗ**

Για την EFG Eurobank η ορθή και υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους της και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η EFG Eurobank Ergasias βασίζεται στη σχετική εγχώρια νομοθεσία, τις διατάξεις και τους κανονισμούς, τις διεθνείς εξελίξεις, καθώς και στις εσωτερικές εταιρικές της αξίες, για την ανάπτυξη των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει. Οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης της EFG Eurobank Ergasias αφορούν στη σύνθεση και τις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου και των επί μέρους επιτροπών, καθώς και στην ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων του Ομίλου, με ιδιαίτερη έμφαση στη διεξαγωγή τραπεζικών εργασιών.

Στόχος της EFG Eurobank Ergasias είναι η άρρηκτη σύνδεση των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης με την ευρύτερη εταιρική της κουλτούρα, καθώς η ορθή διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στην τυπική τήρηση των νόμων, αλλά απαιτεί προσωπική αξιοπιστία και υπευθυνότητα.

Στην επόμενη σελίδα απεικονίζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης



[www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

### **1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ**

**1990:** Ίδρυση της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Α.Ε., με ειδικότητα στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking

**1994:** Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.

**1996:** Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε., με δίκτυο 23 καταστημάτων, από τη μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A.

**1997:** Συγχώνευση Eurobank - Interbank

Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A.

Μετονομασία της Ευρωπαϊκής σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.

**1998:** Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών

Η CEH εξαγοράζει το 99,8% της Τράπεζας Κρήτης

Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας

Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank

**1999:** Μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank

Συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών Δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών

Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Κρήτης

Η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά

**2000:** Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας

Μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias Α.Ε.

Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας

**2002:** Απόκτηση συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings

Ανακοίνωση πρόθεσης εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».

**2003:** Εξαγορά ποσοστού 68% της Post Banka AD Σερβίας

Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias

Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 53,25%

Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ» από την EFG

Eurobank Ergasias Αύξηση συμμετοχής στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8% και

μετονομασία της σε EFG Eurobank AD Beograd Διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank. Αύξηση συμμετοχής θεσμικών επενδυτών σε 22% του

συνόλου. Ίδρυση Euroline Retail Services (Ρουμανία) - 80% Eurobank Cards και 19,961%

Banc Post. Ίδρυση Eurocredit Retail Services (Cyprus) - 100% Eurobank Cards.



**2004:** Αύξηση συμμετοχής στην Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% μέσω εξαγοράς του υπόλοιπου 50% της Alico/CEH Balkan Holdings. Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd AD σε 93,54%. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 58,6%. Ίδρυση Euroline Retail Services AD (Σερβία) - 100% Eurobank Cards. Εξαγορά της Intertrust ΑΕΔΑΚ

**2005:** Εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία. Εξαγορά της Capital Securities χρηματιστηριακής στη Ρουμανία. Αύξηση συμμετοχής στην Postbank Βουλγαρίας σε 98,7%. Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5%. Απόκτηση συμμετοχής 62,3% στην Nacionalna štedionica – banka Σερβίας. Συγχώνευση με απορρόφηση της "Πρόοδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ"

**2006:** Οργανική ανάπτυξη στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας μέσω της Polbank EFG Εξαγορά 100% της Nacionalna štedionica – banka Σερβίας. Εξαγορά 91,3% της DZI Bank Βουλγαρίας. Συγχώνευση των τραπεζών Nacionalna štedionica και EFG Eurobank a.d. Beograd Σερβίας – μετονομασία σε Eurobank EFG Stedionica a.d. Beograd

**2007:** Εξαγορά 70% της Tekfenbank Τουρκίας. Εξαγορά 99,3% της Universal Bank Ουκρανίας. Εξαγορά της χρηματιστηριακής Prospera Securities στη Σερβία. Οργανική ανάπτυξη στην Κύπρο

([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτύξουμε τον ορισμό και την έννοια της στρατηγικής. Θα αναφερθούμε στα είδη της στρατηγικής που υπάρχουν και θα αναπτύξουμε τις βασικές κατηγορίες των επιχειρηματικών στρατηγικών, που είναι η στρατηγική σταθερότητας, η στρατηγική διάσωσης/ αναστροφής και η στρατηγική ανάπτυξης την οποία και χρησιμοποίησε η Eurobank για την επέκτασή της στο Διεθνή τομέα.

### 2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William Newman.

Η λέξη στρατηγική, έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ, (Παπαδάκης, 2007), αφορά το πώς θα κερδηθεί ο «πόλεμος», δηλαδή περιλαμβάνει το «μεγάλο σχέδιο» μέσω του οποίου αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι περιορισμένοι πόροι προκειμένου να επιτευχθεί η νίκη. (Μπουραντάς, 2005)

Στρατηγική είναι η Μακρόπνοη Κατεύθυνση ενός Οργανισμού, ώστε να καταφέρει να αξιοποιεί όσο το δυνατόν πληρέστερα τις Εσωτερικές Ικανότητες του μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο Εξωτερικό Περιβάλλον του. ( Βλαδός. Χ, 2009)

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική. Εμείς θα αναφέρουμε κάποιους από αυτούς παρακάτω.

Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως *« τον καθορισμό των βασικών μακρόχρονων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίησή αυτών».*

Ο Andrews, εκφράζεται στο ίδιο πνεύμα, *« στρατηγική είναι μία διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους. Που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».*

Ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό, « στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον».

Σύμφωνα με τους Hofer και Schendel, « στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον»

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική. Ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθηγητής του Harvard Michael Porter σε σχετικά πρόσφατο του άρθρο του θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ ο Gary Hamel (καθηγητής του London Business School, και πρόεδρος της εταιρείας συμβούλων “Stategos”) τείνει να ευνοεί τη διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση.

Η στρατηγική αν και δε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή/ και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικότερα στην επίτευξη της.

Η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας και θα μπορούσαμε να παραθέσουμε μία πλειάδα λόγων, όμως θα σταθούμε στους πιο βασικούς.

- **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.**

Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της.

- **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.**

Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

- **Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.**

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί τον συντονισμό δραστηριοτήτων, Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων.

- **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.**

Η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητα του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή.

- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.**

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί ως μία γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

- **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

( Παπαδάκης,2007)

Άρα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς- συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης η στρατηγική αφορά το πώς η επιχείρηση θα κερδίζει και θα επιτυγχάνει συνεχώς τους στόχους της, δηλαδή την ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων και των υπόλοιπων ομάδων ενδιαφερομένων, «δεδομένου των περιορισμένων πόρων της και του ανταγωνισμού» (Μπουραντάς,2005)

Η Στρατηγική ως «Ταίριασμα»

-Ως Αποδοτική Στρατηγική νοείται η Οργανική Ένωση μεταξύ Ικανοτήτων και Ευκαιριών μιας Επιχείρησης, η οποία καταφέρνει να την τοποθετεί Αποτελεσματικά μέσα στο Εξελισσόμενο Περιβάλλον της.

-Η Αποδοτική Στρατηγική των Επιχειρήσεων προκύπτει ως ένας Συνδυασμός, ένα «Ταίριασμα», ένα «Πάντρεμα»: βασίζεται στην Αναζήτηση μιας Ενεργού Συμφωνίας των εξελισσόμενων δυνατοτήτων του Οργανισμού μέσα στο μεταβαλλόμενο Περιβάλλον του. (Βλαδός. Χ, 2009)

Η Στρατηγική ως «Τέντωμα»...

Η Αποτελεσματική Στρατηγική πρέπει, όμως, να θέτει και στόχους που «Τεντώνουν» έναν οργανισμό πέραν από αυτό που οι περισσότεροι μάνατζερς του πιστεύουν ότι μπορεί να καταφέρει, σήμερα...( Βλαδός.Χ,2009)

### **2.2.1 Τα πέντε Ps του Mintzberg.**

Κατά τον Henry Mintzberg η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη. Τα ο πολυσύνθετο περιεχόμενο της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μία διαστάσεις.

Η στρατηγική λοιπόν κατά τον Mintzberg, μπορεί να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων.

#### **1. Η στρατηγική ως σχέδιο ( plan).**

Με βάση το μοντέλο του ορθολογικού προγραμματισμού, η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή.

#### **2. Η στρατηγική ως τέχνασμα ( ploy).**

Πέρα από σχέδιο, η στρατηγική παίρνει συχνά τη μορφή τεχνάσματος. Δηλαδή, η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο- ανταγωνιστή της.

#### **3. Η στρατηγική ως υπόδειγμα ( pattern).**

Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

#### 4. Η στρατηγική ως τοποθέτηση ( position).

Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα: ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης? Πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει μια στρατηγική? Σχολιάζει, λοιπόν, ότι οι διαφορές τακτικές της επιχειρησιακής δράσης καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που, σε γενικές μόνο γραμμές, θίγει η στρατηγική.

#### 5. Η στρατηγική ως προοπτική (perspective).

Σύμφωνα με την τελευταία διάσταση, “η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα είναι για το άτομο”. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν.( Παπαδάκης, 2007)

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων ( scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

( Παπαδάκης,2007)

Τα κύρια χαρακτηριστικά σύμφωνα με το ( Β. Παπαδάκη, 2007) λοιπόν μιας στρατηγικής είναι:

1. η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2. η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
3. ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων ( scope) αλλά και τις κατεύθυνσης (direction) της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
4. η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαθέτει ανά πάσα στιγμή την κατάλληλη στρατηγική και να την υλοποιεί με αποτελεσματικό τρόπο, αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας σε αυτές τις συνθήκες. Έτσι, όπως αναφέραμε και παραπάνω «η στρατηγική αποτελεί τη

γενική πορεία (κατεύθυνση, direction) που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα.» (Θερίου, 2005)

### **2.3 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης που είναι οργανωμένη κατ' αυτόν τον τρόπο υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής:

- Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy)

Εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της. Ένας δόκιμος ορισμός της δίνεται από τους Hitt, Ireland και Hoskisson (2005, σελ.232). *”επιχειρηματική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές”.*

Σε γενικές γραμμές, η επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να αποσκοπεί στην επιλογή, το συντονισμό και την καλύτερη δυνατή απόδοση του χαρτοφυλακίου των επιχειρηματικών μονάδων.

- Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ( business level strategy ή competitive strategy)

Κάθε μια από τις στρατηγικές μονάδες προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται *ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ( business level ή competitive strategy).*

- Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας (functional-level strategy).

Αυτό το επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη *στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών των επιχειρηματικών μονάδων π.χ στρατηγική μάρκετινγκ της επιχειρηματικής μονάδας των*

παγωγών, στρατηγική παραγωγής της ίδιας μονάδας, στρατηγική ανθρωπίνων πόρων, χρηματοοικονομική στρατηγική κ.λ.π.

(Παπαδάκης, 2007)

## **2.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών.

- **Στρατηγικές σταθερότητας** (*stability strategies*)
- **Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής** (*turnaround strategies*)
- **Στρατηγικές ανάπτυξης** (*growth strategies*)

Θα αναφερθούμε και στις τρεις αλλά θα σταθούμε και θα αναλύσουμε τη στρατηγική ανάπτυξης, μιας και αυτή είναι που μας ενδιαφέρει και εξετάζουμε σε σχέση με την επιχείρηση της Eurobank (στο διεθνή τομέα).

### **2.4.1 Στρατηγικές Σταθερότητας**

Στρατηγική σταθερότητας, βασικά, σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μία φιλοσοφία σταθερότητας. Καμία αλλαγή δε συμβαίνει. Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι βασικές επιλογές της εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- α) Στρατηγική καμίας αλλαγής** (*no-change strategy*). Αυτή προτείνει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
- β) Στρατηγική συγκομιδής κερδών** (*profit strategy*) Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη.
- γ) Στρατηγικό διάλειμμα** (*pause strategy*) Μετά από μια περίοδο παρατεταμένης ανάπτυξης και ιδιαίτερα εάν έχουν προηγηθεί εκτεταμένες εξαγορές ή/και συγχωνεύσεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αισθάνεται ότι έχει αρχίσει να χάνει τον εσωτερικό έλεγχο ή να γίνεται



αναποτελεσματική. Σε αυτή τη περίπτωση ενδείκνυται ένα στρατηγικό διάλειμμα.

- d) **Στρατηγική προσεκτικών βημάτων** (*caution strategy*) Ταιριάζει σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους. ( Παπαδάκης,2007)

Σε κάθε περίπτωση οι στρατηγικές σταθερότητας ούτε ενδιαφέρουσες είναι, ούτε μπορεί να υιοθετηθούν για μεγάλα διαστήματα. Κάτι τέτοιο θα ισοδυναμούσε με ‘ στρατηγική αυτοκτονία’ καθώς και η στασιμότητα μιας επιχείρησης σχεδόν ποτέ δε συνοδεύεται με στασιμότητα των ανταγωνιστών.

#### **2.4.2 Στρατηγικές διάσωσης/ αναστροφής**

Οι στρατηγικές διάσωσης/ αναστροφής είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα. Αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους ( π.χ. επανεστίαση δραστηριοτήτων).

Ενδιαφέρον παράδειγμα επιχείρησης που υιοθέτησε αρκετές φορές στρατηγικές διάσωσης/ αναστροφής είναι η Eastman Kodak.

#### **Διάγνωση αιτιών**

Η διάγνωση των αιτιών που οδηγούν μία επιχείρηση σε αποτυχία δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση δεδομένου ότι δεν υπάρχουν δύο απόλυτα ταυτόσημες περιπτώσεις αποτυχίας. Ωστόσο, έρευνα απομόνωσε ορισμένα συμπτώματα- ενδείξεις αποτυχίας επιχειρήσεων, τα οποία είναι:

- a) *Η άσχημη προσαρμογή στο περιβάλλον.* Αυτή μπορεί να μεταφράζεται είτε σε αδυναμία προσαρμογής των προϊόντων στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις είτε σε αδυναμία διαφοροποίησης και υιοθέτησης νέων τρόπων ανταγωνισμού.
- b) *Η απουσία εσωτερικού ελέγχου,* ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που είτε αναπτύσσονται με μεγάλη ταχύτητα είτε αναπτύσσονται μέσω εξαγορών/ συγχωνεύσεων.
- c) *Η υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου,* ιδιαίτερα δε όταν οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε επεκτατικές κινήσεις όπως είναι οι συγχωνεύσεις ή εισαγωγή κάποιου νέου προϊόντος χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τη διαθεσιμότητα των πόρων.
- d) *Ορισμένοι ανεξέλεγκτοι παράγοντες,* όπως οι κυβερνητικές πολιτικές, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι φυσικές καταστροφές, που είναι πέρα από τον έλεγχο της επιχείρησης.
- e) *Συνδυασμός των προηγούμενων,* αφού συχνά ένα πρόβλημα αποτελεί αιτία δημιουργίας κάποιου άλλου. ( Παπαδάκης, 2007)

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε συνοπτικά τις κύριες στρατηγικές διάσωσης/ αναστροφής, οι οποίες είναι οι εξής τέσσερις:

1. **ανόρθωση**
2. **αποεπένδυση**
3. **«αιχμαλωσία»**
4. **ρευστοποίηση**

Στρατηγική ανόρθωσης

Πολλές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους αντιμετωπίζουν προβλήματα, όπως μειώσεις στις πωλήσεις, στα κέρδη ή στο μερίδιο αγοράς, τα οποία και προσπαθούν να ξεπεράσουν. Τελευταία, οι στρατηγικές ανόρθωσης έχουν καταστεί περισσότερο αναγκαίες από ποτέ λόγω του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού.

(Παπαδάκης,Β,2007)

Στρατηγική αποεπένδυσης

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη πώληση τμήματος ή τμημάτων μιας επιχείρησης και εφαρμόζεται συνήθως στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματα ήταν πενιχρά. Έτσι η επιχείρηση αναγκάζεται να προχωρήσει σε ποιο «δραστικές» λύσεις.
- Πολλές φορές μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα κομμάτι της όταν αυτή/ό απαιτεί περισσότερους πόρους από ότι η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή/ό.
- Άλλες φορές επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης, γιατί μια δραστηριότητα της επιχείρησης δεν «ταιριάζει» με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση τα ανώτατα στελέχη της.
- Τέλος, υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια εταιρεία, μπροστά στον κίνδυνο να υποστεί τις αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων, αποφασίζει να επενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμης της στην αγορά.

Στρατηγική «αιχμάλωτης» επιχείρησης

«Αιχμάλωτη» ονομάζεται μία επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση «σωτήρα», η οποία να εγγυηθεί τη συνεχεία της ύπαρξής της, μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. (Παπαδάκης, Β, 2007)

Είναι ευνόητο, ότι στις περιπτώσεις αυτές οι ασθενείς επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους σε ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων.

Στρατηγική ρευστοποίησης

Με αυτήν τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι πλέον το τελευταίο στάδιο. Όλες οι προσπάθειες ανόρθωσης, αποεπένδυσης ή αιχμαλωσίας απέτυχαν και το μόνο που απομένει είναι να τεμαχιστεί η επιχείρηση και τα διάφορα «κομμάτια» της που έχουν ακόμα κάποια αξία στην αγορά (όπως μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμός γραφείων, ηλεκτρονικοί υπολογιστές) να πουληθούν στην τρέχουσα τιμή τους. (Παπαδάκης, Β, 2007)

### 2.4.3 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές/ επιχειρηματικές στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών ή κάποιο συνδυασμό αυτών. Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

1. *κάθετη ολοκλήρωση ( vertical integration)*
2. *οριζόντια ολοκλήρωση ( horizontal integration)*
3. *διασπορά/ διαφοροποίηση δραστηριοτήτων ( diversification) η οποία εξειδικεύεται σε:*
  - a. *συσχετισμένη ( related diversification), και*
  - b. *ασυσχέτιστη ( unrelated diversification)*
4. *συγκέντρωση- διείσδυση αγοράς ( market penetration)*
5. *ανάπτυξη αγοράς ( market development)*
6. *ανάπτυξη προϊόντων ( product development).*

(Παπαδάκης, 2007)

#### Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης

Ονομάζουμε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά ( διανομείς ή/ και λιανοπωλητές των προϊόντων- υπηρεσιών της ) είτε και προς τα πίσω ( προμηθευτές της).

Λόγοι για την εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης.

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιλέξει να εφαρμόσει στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι κυρίως πέντε:

1. η προστασία της ποιότητας των προϊόντων της επιχείρησης,
2. η ύπαρξη ακριβών προμηθευτών/ διανομέων,

3. η ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
4. το χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές,
5. η ύπαρξη πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

#### Μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης

Όπως όλες οι στρατηγικές κινήσεις έτσι και η καθετοποίηση έχει τα δικά της μειονεκτήματα. Αυτά σχετίζονται κυρίως με εσωτερικά κόστη που απορρέουν από την οργάνωση μιας πλήρως καθετοποιημένης επιχείρησης, αλλά και με ανταγωνιστικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το περιβάλλον της. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται τα μειονεκτήματα κόστους και η αποτυχία επίτευξης συνεργειών λόγω κακού συντονισμού, ενώ στη δεύτερη η δυσκολία εξόδου από τον κλάδο και η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών.

(Παπαδάκης,Β, 2007)

#### Στρατηγική Οριζόντιας ολοκλήρωσης

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς, συγχώνευσης ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.

Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής μια επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της κι έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος.(Παπαδάκης,Β,2007)

#### Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων ( συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη)

Η στρατηγική της διασποράς/ διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

##### A. τη συσχετισμένη

Μια επιχείρηση εφαρμόζει **συσχετισμένη** διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους ( για παράδειγμα προσφέρει προϊόντα ή /και

υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά).

Λόγοι για την εφαρμογή της συσχετισμένης διαφοροποίησης

Η συσχετισμένη διαφοροποίηση ενισχύει τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία, μέσω,

1. της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων
2. της επίτευξης οικονομιών εύρους
3. της αύξησης της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά.

B. την ασυσχέτιστη

Μια επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους .

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες.

Στρατηγική συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς

Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

Αυτό μπορεί να επιτύχει με τρεις βασικούς τρόπους:

1. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες.
2. με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών.
3. Η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. ( Παπαδάκης,2007)

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν:

- Οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες,
- Υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές,
- Τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται,
- Οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,

- Ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών,
- Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

### Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προώθηση υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών.

Επίσης, η στρατηγική αυτή μπορεί να υλοποιηθεί με την προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς. Μέσα από μια στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέλθει σε νέα κανάλια διανομής.

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης, ενδείκνυται, όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. (Παπαδάκης,2007)

Ο κορεσμός μιας συγκεκριμένης αγοράς μπορεί πολλές φορές να προβλεφθεί. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, μια επιχείρηση πρέπει να αναζητήσει καινούριες αγορές για να επεκτείνει τις δραστηριότητες της. Η επιχείρηση που θα αποφασίσει να ακολουθήσει τη στρατηγική ανάπτυξης αγορών πρέπει να είναι σίγουρη για την ξεχωριστή αξία των προϊόντων της. Πολλές φορές, οι στρατηγικές «ανάπτυξης» αγοράς και προϊόντων μπορεί να πραγματοποιηθούν συγχρόνως, μια και η μετακίνηση της επιχείρησης σε νέα αγορά ή τμήμα αγοράς μπορεί να απαιτεί συγχρόνως την ανάπτυξη ορισμένων διαφοροποιημένων προϊόντων από τις ήδη υπάρχουσες οικογένειες προϊόντων

Η στρατηγική ανάπτυξης αγορών μπορεί να υλοποιηθεί κυρίως με τρεις τρόπους,

- Επέκταση σε νέα τμήματα αγορών
- Ανάπτυξη ή εκμετάλλευση των προϊόντων που ήδη υπάρχουν, με διαφορετικό τρόπο
- Γεωγραφική επέκταση σε νέες αγορές σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο. (Θεριού, 2005)

### Στρατηγική ανάπτυξη προϊόντων

Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους :

1. Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
2. Η επιχείρηση αναπτύσσει παραλλαγές του προϊόντος
3. Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

( Θεριού, 2005)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τη στρατηγική, τη μεθοδολογία επέκτασης της Eurobank στο διεθνή χώρο και τα βασικά οικονομικά στοιχεία των χωρών παρουσίας της. Επίσης θα αναφερθούμε στα κύρια σημεία των συνεντεύξεων που πήραμε από τα στελέχη της τράπεζας.

### 3.2 ΟΡΑΜΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

#### Όραμα

Ο Όμιλος Eurobank EFG έχει στηρίξει την ύπαρξη και την πρωτοπορία του σε ένα όραμα: «Να είναι η Τράπεζα πρώτης επιλογής στη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη λειτουργώντας με αίσθημα ευθύνης απέναντι στους πελάτες της, τους μετόχους της και την κοινωνία».

([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

#### Προτεινόμενο όραμα

Να εδραιώσει και να προώθηση μια ηγετική θέση στην ελληνική αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, και να συμβάλει μέσω της ισχυρής παρουσίας της, στο νέο επιχειρηματικό πλαίσιο που διαμορφώνεται στις περιφερειακές και ευρωπαϊκές αγορές.

#### Στρατηγική

**Προκειμένου να προσφέρει αυξανόμενη επενδυτική αξία προς τους μετόχους της, η EFG Eurobank Ergasias ακολουθεί συγκεκριμένη αναπτυξιακή στρατηγική, οι οποία συνοψίζεται στα εξής:**

- Έμφαση σε τομείς υψηλής κερδοφορίας και ανάπτυξης
- Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- Πελατοκεντρική οργανωτική δομή
- Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης
- Επενδύσεις σε τεχνολογία
- Επαγγελματισμός και δυναμισμός της διοίκησης και του προσωπικού

([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

Αυτό που θα μπορούσε να κάνει έτσι ώστε να βελτιώσει της συνολική της θέση, είναι να δώσει μεγάλη έμφαση στον πελατοκεντρικό της χαρακτήρα της τράπεζας, στην αύξηση της

κεφαλαιακής της επάρκειας καθώς επίσης στην περαιτέρω ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και την εδραίωση της στις νέες αγορές, διότι πιστεύει ότι η κρίση στη Ν.Α Ευρώπη έχει σταθεροποιηθεί σε σύγκριση με τη κρίση στη χώρα μας η οποία βαθαίνει περεταίρω.

### **3.3 ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ**

Βασικοί ανταγωνιστές της EUROBANK είναι οι άλλες εμπορικές τράπεζες της χώρας και κυρίως η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank και η Τράπεζα Πειραιώς.

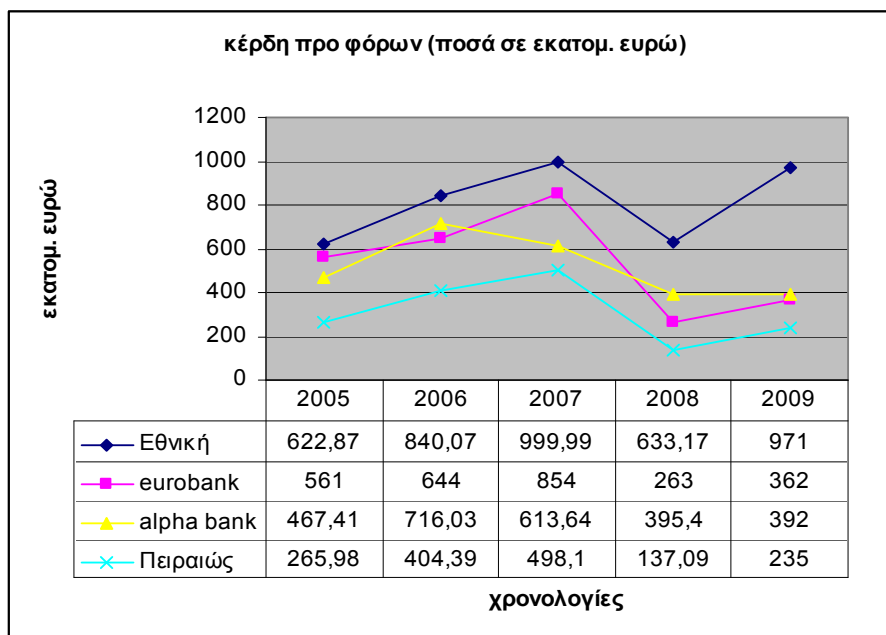
Η Εθνική Τράπεζα δραστηριοποιείται στην Ελλάδα με 578 καταστήματα και 13.000 προσωπικό, αντιστοίχως η Alpha Bank με 416 καταστήματα και 7.500 προσωπικό περίπου και η Τράπεζα Πειραιώς με 356 καταστήματα και 5.500 προσωπικό περίπου, ενώ η Eurobank με 428 καταστήματα και 7.500 προσωπικό περίπου.

Τη στρατηγική και των τεσσάρων τραπεζών που αναφέραμε μπορούμε να τη θεωρήσουμε ταυτόσημη , δηλαδή,

- μεγάλη πιστωτική επέκταση,
- πελατοκεντρικός προσανατολισμός,
- υψηλά κέρδη και
- δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους.

Συγχρόνως , επέκταση στην ανατολική Ευρώπη , Τουρκία και Κύπρο

Η αποτελεσματικότητα τους σε αριθμούς ως προς τα κέρδη προ φόρων , παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα,



Πηγή: (www.hba.gr) (2009)

### **3.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ Eurobank EFG**

Ο όμιλος Eurobank EFG δραστηριοποιείται στην ευρύτερη περιοχή της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (Νέα Ευρώπη) αλλά και στη Δυτική Ευρώπη. Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης έγιναν αισθητές στις χώρες της Νέας Ευρώπης, ιδιαίτερα κατά το πρώτο τρίμηνο του 2009.

Ο όμιλος Eurobank EFG πρωτοστάτησε σε θεσμικό επίπεδο στη στήριξη των οικονομιών της ευρύτερης περιοχής, καθώς συμμετείχε μαζί με τους μεγαλύτερους τραπεζικούς οργανισμούς της Ευρώπης στην ανάληψη της «Πρωτοβουλίας της Βιέννης», σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, την Παγκόσμια Τράπεζα, την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων για τη διασφάλιση οικονομικών ενισχύσεων και τη σταθεροποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, ιδιαίτερα για υποστήριξη των οικονομιών της Ρουμανίας και της Σερβίας. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

Σε όλες τις χώρες παρουσίας του Ομίλου, οι διοικήσεις των θυγατρικών τραπεζών ακολούθησαν μια ενεργό και επιτυχημένη πολιτική, λαμβάνοντας συντονισμένα μέτρα και πρωτοβουλίες για την έμπρακτη στήριξη των πελατών – ιδιωτών και επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό συνέβαλαν αποφασιστικά στη στήριξη και τη

σταθερότητα των τοπικών οικονομιών. Πέρα από τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες, οι θυγατρικές τράπεζες στη Νέα Ευρώπη παρείχαν στήριξη στις τοπικές κοινωνίες μέσω ποικίλων πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Μέσω της συντονισμένης πολιτικής αντιμετώπισης της κρίσης, σε θεσμικό και τοπικό επίπεδο, ο όμιλος Eurobank EFG κατοχύρωσε τη θέση του απέναντι στον ανταγωνισμό, ενίσχυσε την αξιοπιστία του έναντι των τοπικών κοινωνιών και κυβερνήσεων, θωράκισε τον ισολογισμό και αύξησε τις καταθέσεις και την ποιότητα των χαρτοφυλακίων εκτός Ελλάδος, ισχυροποιώντας τη θέση του μεταξύ των τραπεζικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στη Νέα Ευρώπη.

Το 2009 το ενεργητικό του Ομίλου στη Νέα Ευρώπη διαμορφώθηκε σε € 21,5 δισ., το χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων ανήλθε σε € 14,5 δισ. ενώ οι καταθέσεις πελατών αυξήθηκαν κατά € 938 εκατ. και διαμορφώθηκαν σε € 9,7 δισ. Σε λειτουργικό επίπεδο, τα συνολικά έσοδα υποχώρησαν κατά 7,1% και διαμορφώθηκαν σε € 970 εκατ., από € 1,04 δισ. το 2008, συνεισφέροντας κατά 32% στα έσοδα του Ομίλου.

Ταυτόχρονα, οι δαπάνες μειώθηκαν σημαντικά κατά 9,7% και διαμορφώθηκαν σε € 604 εκατ., από € 669 εκατ. το 2008. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση του δείκτη κόστους/εσόδων σε 62,3% το 2009, από 64,1% το 2008. Οι αυξημένες όμως προβλέψεις για επισφαλή δάνεια και το υψηλό κόστος άντλησης καταθέσεων επηρέασαν σημαντικά το καθαρό αποτέλεσμα, το οποίο ήταν αρνητικό κατά € 44 εκατ. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Ο όμιλος Eurobank EFG στοχεύει στην περαιτέρω ανάδειξη της θέσης του στην ευρύτερη περιοχή της Νέας Ευρώπης, μέσα από την αξιοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του, την πελατοκεντρική προσέγγιση, τη διατήρηση επαρκούς ρευστότητας και τη διαφύλαξη της ποιότητας των στοιχείων του ενεργητικού. Η παρουσία στην περιοχή αποτελεί σταθερό άξονα της στρατηγικής του Ομίλου και σημαντική πηγή κερδοφορίας για το μέλλον.

Οι οικονομίες της περιοχής ήδη, παρουσίασαν μέσα στο 2009 τις πρώτες ενδείξεις ανάκαμψης, μετά την παρατεταμένη χρηματοοικονομική κρίση που κορυφώθηκε στη Νέα Ευρώπη το Α' τρίμηνο του 2009.

Συγκεκριμένα, οι περισσότερες από τις οικονομίες αυτές αναμένεται να επιδείξουν ήπια ανάπτυξη το 2010 ενώ θα χρειασθεί χρόνος για την πλήρη εξάλειψη των συνεπειών της κρίσης, ιδιαίτερα στην απασχόληση. Η περαιτέρω εδραίωση και ενίσχυση της ανάπτυξης των οικονομιών προϋποθέτει τη στήριξη των φορέων και των κυβερνήσεων των χωρών αυτών, με τη μορφή σημαντικών διαρθρωτικών αλλαγών, τη δρομολόγηση μεγάλων έργων υποδομής και την ταχύτερη απορρόφηση των κοινοτικών κονδυλίων. Η Eurobank EFG θα συνεχίσει να υποστηρίζει ενεργά, στο μέτρο που της αναλογεί, τις προσπάθειες αυτές. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

#### 3.4.1 Πολωνία

Η οικονομία της Πολωνίας επλήγη σε μικρότερο βαθμό από τη διεθνή κρίση, σε σχέση με άλλες χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, καθώς εμφάνισε αύξηση ΑΕΠ κατά 1,7% το 2009, έναντι της πτώσης άλλων χωρών. Η Polbank EFG αξιοποίησε τις ευκαιρίες που παρουσίασε η ανακατάταξη του τραπεζικού συστήματος της χώρας, απόρροια της κρίσης, μέσα στη χρονιά, ώστε να ισχυροποιήσει την παρουσία της στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών, που αποτελεί την κύρια δραστηριότητά της. Συγκεκριμένα, οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 50,3% σε ετήσια βάση και ανήλθαν σε € 2,7 δισ., έναντι αύξησης 10,3% της αγοράς. Αντίστοιχα, οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 11,6% σε € 4,6 δισ., ενώ η πιστωτική επέκταση της αγοράς ήταν 7,2%. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Η καινοτομία και ποιότητα των προϊόντων της Polbank EFG αναγνωρίστηκαν με σειρά διακρίσεων, όπως:

«Καλύτερη Τράπεζα για Μικρές Επιχειρήσεις» από το περιοδικό Forbes, «Χρυσό Βραβείο Προσωπικού Λογαριασμού» από τον οργανισμό Media Partner Group, «Καλύτερη Καμπάνια για Προθεσμιακές Καταθέσεις» από τη διαφημιστική ένωση Polish Advertising Agencies Association και «Καλύτερη co-branded Πιστωτική Κάρτα σε συνεργασία με Τηλεπικοινωνιακούς Φορείς» από την εφημερίδα Gazeta Prawna. Η Τράπεζα διακρίθηκε επίσης στον τομέα Εταιρικής Ευθύνης, αποσπώντας το Βραβείο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού «Εργοδότης Εμπιστοσύνης» από το περιοδικό Economic Digest. Τέλος, η συνολική αναγνωρισιμότητα της Τράπεζας αυξήθηκε σημαντικά, καθώς σύμφωνα με ανεξάρτητη έρευνα της εφημερίδας Rzeczpospolita η αξία του εμπορικού σήματος της Polbank EFG διπλασιάστηκε το 2009. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

### 3.4.2 Κύπρος

Το 2009 ήταν μια σημαντική χρονιά για τις εργασίες του ομίλου Eurobank EFG στην Κύπρο. Η Eurobank EFG Cyprus Limited συνέχισε τη ραγδαία οργανική της ανάπτυξη, κατακτώντας την πέμπτη θέση μεταξύ των τραπεζικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο με βάση το μερίδιο αγοράς σε καταθέσεις και σε χορηγήσεις. Συγκεκριμένα, οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 64,4% έναντι του 2008 και ανήλθαν σε € 1,6 δισ. ενώ οι χορηγήσεις αυξήθηκαν κατά 41,9% σε € 605 εκατ. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Στο πλαίσιο της στρατηγικής της για συνεχή και δυναμική ανάπτυξη, η Τράπεζα προχώρησε στην έναρξη εργασιών δύο νέων Τραπεζικών κέντρων, στη Λεμεσό και τη Λευκωσία. Επίκεντρο των δραστηριοτήτων παραμένουν οι τομείς των Μεγάλων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Διεθνών Επιχειρήσεων, Private Banking, Επενδυτικής Τραπεζικής και Διαχείρισης Θεσμικών Κεφαλαίων. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

Στον τομέα του Private Banking, η Eurobank EFG Cyprus βραβεύτηκε από το διεθνές περιοδικό Euromoney ως «Καλύτερη Private Bank στην Κύπρο». Η επιτυχία αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς, σε σύντομο χρονικό διάστημα από την ίδρυση της Τράπεζας, η υπηρεσία Private Banking έχει αναγνωρισθεί από ανεξάρτητο οργανισμό ως η καλύτερη επιλογή για τους πελάτες στην Κύπρο. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

### 3.4.3 Βουλγαρία

Παρά τη διεθνή οικονομική κρίση η Postbank, θυγατρική της Eurobank EFG στη Βουλγαρία, ισχυροποίησε την παρουσία της το 2009 κατακτώντας, βάσει συνόλου ενεργητικού, την τέταρτη θέση στην αγορά, έναντι της πέμπτης θέσης το 2008, με μερίδιο 10,7%. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Κατά τη διάρκεια του 2009, η Postbank εστίασε στην ομαλή συνέχιση των δανειακών της δραστηριοτήτων, παράλληλα με την αυστηρή παρακολούθηση της ποιότητας του δανειακού της χαρτοφυλακίου. Παράλληλα, η τράπεζα διατήρησε την τέταρτη θέση στην αγορά καταθέσεων, εν μέσω περιβάλλοντος αυξημένου ανταγωνισμού. Το καταθετικό προϊόν της Postbank «Μεγάλο Ταμειυτήριο» απέσπασε τα βραβεία «Χρηματοοικονομικό

Προϊόν της Χρονιάς» και «Αποταμιευτικό Προϊόν της Χρονιάς» στο ετήσιο συνέδριο Banks, Investment, Money. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Η τράπεζα προχώρησε σε αναβάθμιση και αναδιάρθρωση του δικτύου της, το οποίο στα τέλη του έτους αριθμούσε 209 καταστήματα και 10 επιχειρηματικά κέντρα για την εξυπηρέτηση εταιρικών πελατών, απασχολώντας πάνω από 3.000 υπαλλήλους. Επίσης, υλοποιήθηκε σειρά πρωτοβουλιών με στόχο την ορθολογικοποίηση των λειτουργιών, τη συγκράτηση του κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητας. (www.eurobank.gr)

Σημαντικές ήταν οι διακρίσεις της Postbank και στον τομέα Εταιρικής Ευθύνης, καθώς τιμήθηκε με το «Βραβείο Ηθικής και Υπεύθυνης Συμπεριφοράς προς τους Μετόχους», που έχουν θεσπίσει από κοινού η οικονομική εφημερίδα Pari Daily και η Deloitte Βουλγαρίας, αλλά και με το βραβείο «Κορυφαίος Επενδυτής για το Περιβάλλον» από τον επιχειρηματικό φορέα Bulgarian Business Leaders Forum. Ακόμη, η τράπεζα διακρίθηκε από τη Βουλγαρική Ένωση Διοίκησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει στο προσωπικό της. (www.eurobank.gr)

#### 3.4.4 Ρουμανία

Η Banca Postbank ανταποκρίθηκε δυναμικά στις προκλήσεις που παρουσιάστηκαν το 2009.

Κύριοι άξονες της στρατηγικής ήταν η ανάπτυξη πρωτοβουλιών για την προώθηση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου και ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους.

Η τράπεζα πέτυχε αύξηση της κεφαλαιακής επάρκειας, με ποσοστά μεγαλύτερα από εκείνα του προηγούμενου έτους, αλλά και πάνω από το μέσο όρο της αγοράς. Σε αυτό συνετέλεσε και η στήριξη του κύριου μετόχου, της Eurobank EFG, μέσω της αυξήσης του μετοχικού κεφαλαίου. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Η τράπεζα συνέχισε, επανεξέτασε περαιτέρω και επαναπροσδιόρισε τις διαδικασίες σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της, αναφορικά με την ορθολογικοποίηση του επιχειρησιακού κόστους. Το ευρύ δίκτυο των 304 καταστημάτων και επιχειρηματικών κέντρων Banca Postbank σε όλη τη χώρα βελτιστοποίησε την αποδοτικότητά του. (www.eurobank.gr)

Σημαντική ήταν η περαιτέρω ανάπτυξη της σχέσης της με τους υφιστάμενους πελάτες με στόχο την ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών και προϊόντων. Στο πλαίσιο αυτό, συνεχίστηκε η συνεργασία με τη Western Union, η οποία βράβευσε την τράπεζα για τις υπηρεσίες της, ενώ παράλληλα ενισχύθηκε και το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του ανθρώπινου δυναμικού, στους τομείς της Τραπεζικής Ιδιωτών Πελατών και της Τραπεζικής Επιχειρήσεων. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

#### 3.4.5 Σερβία

Παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε ο χρηματοοικονομικός κλάδος και στη Σερβία, η Eurobank EFG – ομώνυμη θυγατρική του Ομίλου στη χώρα – ανταπεξήλθε επιτυχώς και ενδυνάμωσε τη θέση της στο τοπικό τραπεζικό σύστημα. Το μερίδιο της τράπεζας βάσει συνόλου ενεργητικού αυξήθηκε σε 6,8% , κατατάσσοντάς την στην τέταρτη θέση της αγοράς, μετά από πέντε μόλις έτη ουσιαστικής παρουσίας στη χώρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τράπεζα κατέχει την τρίτη θέση με βάση τα ίδια κεφάλαια. Επίσης, η Eurobank EFG διατήρησε με μικρές διαφοροποιήσεις τα σημαντικά μερίδια αγοράς που κατείχε και το προηγούμενο έτος στις περισσότερες κατηγορίες τραπεζικών προϊόντων. Το δίκτυο της τράπεζας αριθμούσε στα τέλη του έτους 119 καταστήματα και 10 επιχειρηματικά κέντρα σε όλη την χώρα για την εξυπηρέτηση εταιρικών πελατών. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Το 2009 ήταν η χρονιά κατά την οποία υλοποιήθηκε ένα πλήθος νέων προϊόντων και υπηρεσιών όπως η αναβάθμιση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής για τους εταιρικούς πελάτες, η ειδοποίηση μέσω μηνυμάτων SMS για συναλλαγές με πιστωτικές κάρτες και τρεχούμενους καταθετικούς λογαριασμούς, η προσφορά τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων (bancassurance) μέσα από τα καταστήματα της τράπεζας κ.α. Οι πρωτοβουλίες αυτές συνέβαλαν στην ανάδειξη της Eurobank EFG ως «Τράπεζα της Χρονιάς» από την Ένωση Οικονομικών Συντακτών Σερβίας.

Η Eurobank EFG δραστηριοποιήθηκε έντονα και στον τομέα της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης». Για τη συνολική συνεισφορά της στην τοπική κοινωνία, η τράπεζα τιμήθηκε με το βραβείο “VIRTUS”, από το φορέα Balkan Community Initiatives Fund, ενώ απέσπασε και το βραβείο του «Επιχειρηματικού συνεργάτη της χρονιάς για την περιοχή» από τη Mass Media International. Παράλληλα, η τράπεζα αναβάθμισε τις μεθόδους και τα προγράμματα αποτελεσματικής επιλογής, εκπαίδευσης, καθώς και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Μια από τις πιο σημαντικές καινοτομίες στο χώρο αυτό, ήταν η



εισαγωγή και εφαρμογή μαζικού προγράμματος εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e-learning).(www.eurobank.gr)

#### 3.4.6 Τουρκία

Σε ένα περιβάλλον μειωμένης οικονομικής και τραπεζικής δραστηριότητας, η Eurobank Tekfen ξεπέρασε το μέσο όρο της τουρκικής αγοράς στην αύξηση χορηγήσεων, με συνολικό χαρτοφυλάκιο € 1,1 δισ. στα τέλη του 2009. Οι νέες χορηγήσεις έγιναν με αυστηρά κριτήρια, με γνώμονα τη διαφύλαξη της ποιότητας του χαρτοφυλακίου και την ανάπτυξη της σχέσης με ποιοτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν το κυρίως πελατολόγιο. Στο πλαίσιο αυτό, η Eurobank Tekfen περιελήφθη στις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες, με βάση το ρυθμό αύξησης χορηγήσεων προς επιχειρήσεις στην Τουρκία, με ένα δίκτυο 42 καταστημάτων. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Η ποιότητα του χαρτοφυλακίου διαφυλάχθηκε, τόσο μέσα από την αυστηρή πολιτική χορηγήσεων, καθώς και μέσα από ειδικά προγράμματα αναδιάρθρωσης για τη στήριξη των πελατών. Σημαντική ήταν και η αύξηση των καταθέσεων αλλά και του συνόλου του ενεργητικού κατά 6% σε € 2,2 δισ. το 2009. Ακόμη, η τράπεζα κατάκτησε τη δέκατη θέση μεταξύ των διαπραγματευτών ομολόγων στο Χρηματιστήριο Κωνσταντινούπολης (ISE) και την ένατη θέση στην αγορά leasing της χώρας. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Συνολικά, η Eurobank Tekfen ισχυροποιεί με σταθερά βήματα τη θέση της στην ανταγωνιστική αγορά της Τουρκίας μέσα από την υψηλή κεφαλαιακή της επάρκεια, τις επενδύσεις σε υποδομές και ανθρώπινο δυναμικό αλλά και την αποδοτικότητά της. (www.eurobank.gr)

#### 3.4.7 Ουκρανία

Οι παγκόσμιες χρηματοπιστωτικές εξελίξεις αλλά και η εγχώρια πολιτική κατάσταση δημιούργησαν ένα ιδιαίτερα δύσκολο επιχειρησιακό περιβάλλον για την Universal Bank το 2009. Μετά από δύο έτη ταχύτατης ανάπτυξης, η τράπεζα ανέπτυξε ένα διαφορετικό επιχειρησιακό μοντέλο, προσαρμοσμένο στα νέα δεδομένα.

Το μοντέλο, το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή τον Ιούνιο του 2009, βασίζεται στην παραδοσιακή τραπεζική πρακτική, με μεγαλύτερη έμφαση στην Τραπεζική Επιχειρήσεων από ό,τι στο παρελθόν, πάντα με πελατοκεντρική προσέγγιση.

Η προσέλκυση καταθέσεων ήταν η αιχμή της δραστηριότητας. Παρά τη συνολική μείωση καταθέσεων στην και Διευθύνων Σύμβουλος αγορά, η Universal Bank ήταν μια από τις ελάχιστες τράπεζες που παρουσίασαν αύξηση των καταθέσεων ιδιωτών πελατών, κατακτώντας την πέμπτη θέση με βάση το απόλυτο ποσό αύξησης της καταθετικής βάσης. Το σύνολο καταθέσεων ανήλθε σε € 282 εκατ. στα τέλη του έτους, παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση 25,1%. Η τράπεζα συντήρησε την πιστωτική της δραστηριότητα, παρά τη γενική στασιμότητα χορηγήσεων στην Ουκρανική τραπεζική αγορά, υιοθετώντας νέα εγκριτικά κριτήρια και δημιουργώντας προϊόντα προσαρμοσμένα στις τρέχουσες συνθήκες και ανάγκες της αγοράς. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Μάρτιο του 2009 η Universal Bank απέσπασε την ανώτατη δυνατή αξιολόγηση από τον εθνικό φορέα αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

Το Δεκέμβριο του 2009 η Universal Bank κατέκτησε την πρώτη θέση στην κατηγορία «Καλύτερη Εξυπηρέτηση στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών», σε έρευνα που διεξήχθη από το έγκριτο οικονομικό περιοδικό “Expert Ukraine” μεταξύ των 25 μεγαλύτερων χρηματοπιστωτικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών. Η Universal Bank διακρίθηκε, μεταξύ άλλων, για την υπεροχή της στην κατάρτιση του προσωπικού, την ενημέρωση που παρέχει στους πελάτες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, καθώς και το σχεδιασμό των καταστημάτων της. ([www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr))

#### 3.4.8 Δυτική Ευρώπη

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται και στη Δυτική Ευρώπη, με ένα υποκατάστημα στο Λονδίνο και σημαντική παρουσία στη διαχείριση περιουσίας στο Λουξεμβούργο, μέσω της θυγατρικής τράπεζας Eurobank EFG Private Bank Luxembourg S.A. Η τράπεζα προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα επενδύσεων σε επιχειρήσεις και ιδιώτες πελάτες και υπηρεσίες θεματοφυλακής για θεσμικούς επενδυτές. (Ετήσιος Απολογισμός 2009)

### **3.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

Αναλύοντας τις συνεντεύξεις των στελεχών της Eurobank παρατηρούμε τη κοινή τους θέση για την δικαιολόγηση της πολιτικής επέκτασης στο Διεθνή χώρο και κυρίως στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης. *«διακρίναμε τις συνέργειες που μπορούν να αναπτυχθούν στις αναδυόμενες αυτές αγορές μετά την αλλαγή του πολιτικού συστήματος» (συνέντευξη κ.Δερβίση)*

*«η Eurobank δραστηριοποιήθηκε σε χώρες με χαμηλή διείσδυση τραπεζικών προϊόντων» (συνέντευξη, κ. Αλιπράντη)*

Βασικό στοιχείο για την απόφαση αυτή είναι το κέρδος . ο στόχος κάθε επιχείρησης σε μια φιλελεύθερη οικονομία, *«οι χώρες αυτές παρουσιάζουν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης σε σχέση με αυτούς της Ελλάδος και δυνατότητα σημαντικής αύξησης της κερδοφορίας τους» (συνέντευξη, κ. Αλιπράντη).* *«μέσω της επέκτασης η τράπεζα μπόρεσε να δημιουργήσει πρόσθετα κέρδη» (συνέντευξη, κ.Αλιπράντη)*

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή των εξαγορών. *« εμείς καθώς και οι άλλες τράπεζες χρησιμοποίησαν τη μέθοδο κυρίως των εξαγορών της οριζόντιας ολοκλήρωσης» (συνέντευξη, κ.Δερβίση)*

*«σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις η Eurobank επεκτάθηκε στις εκάστοτε αγορές με εξαγορές τοπικών τραπεζών(κυρίως κρατικών)» (συνέντευξη, κ.Αλιπράντη)*

*«εξαγορά πλειοψηφικού ποσοστού» (συνέντευξη, κ.Δρακινού)*

Ένα επιπλέον στοιχείο σχολιασμού είναι αυτό που αφορά στο μερίδιο των ελληνικών τραπεζών στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης. Η παρουσία τους δηλαδή στις ποιο ανεπτυγμένες οικονομίες είναι μικρότερη σε σχέση με την λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. *«συγκεντρωτικά οι ελληνικές τράπεζες ελέγχουν 20%-25% στις χώρες των Βαλκανίων ( Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία) και μικρότερο ποσοστό στις μεγαλύτερες χώρες (π.χ Πολωνία ,Τουρκία)» (συνέντευξη, κ.Αλιπράντη)*

Συνάγεται έτσι το συμπέρασμα ότι οι ελληνικές τράπεζες έχουν ισχυρούς ανταγωνιστές στις ποιο ανεπτυγμένες και μεγάλες χώρες.

Στην ερώτηση `πριν αποφασισθεί η διεθνοποίηση της τράπεζα σας στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης τι λάβατε υπόψη σας` παρατηρούμε το πλήθος των κριτηρίων και παραγόντων τα οποία ελήφθησαν υπόψη, καθώς και το βαθμό αξιολόγησης τους *«π.χ το μέγεθος της αγοράς της χώρας υποδοχής, τη μειωμένη φορολογία στη χώρα υποδοχής, το οικονομικό περιβάλλον κ.τ.λ.» ( συνέντευξη, κ. Δρακινού)*

Το θέμα που απασχολεί τον καιρό αυτό τα στελέχη της τράπεζας είναι ο χρόνος που οι χώρες αυτές θα βγουν από τη χρηματοπιστωτική κρίση, όπου με «εξαίρεση την οικονομία της Ρουμανίας που προβλέπεται να συρρικνωθεί κατά 2%, της Βουλγαρίας και της Κύπρου που θα μείνουν σταθερές, οι υπόλοιπες οικονομίες (Σερβίας, Πολωνίας, Τουρκίας, Ουκρανίας) θα παρουσιάσουν ανάπτυξη από 1.5% έως 4%» (συνέντευξη, κ. Δρακινού)

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι στο κρίσιμο ερώτημα `ποιος είναι ο ρόλος και η στρατηγική της Eurobank την περίοδο αυτή στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης`, όλοι οι ερωτώμενοι αναφέρονται στην «πελατοκεντρική προσέγγιση», αναγνωρίζοντας τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν οι πελάτες τους σε όλες τις χώρες ,αναγνωρίζοντας εμμέσως ότι στο σημείο αυτό υπάρχει ακόμα δρόμος. « η Eurobank προωθεί την θέση της στις χώρες της Νέας Ευρώπης μέσω ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της , της πελατοκεντρικής προσέγγισης» (συνέντευξη, κ.Δερβίση)

«η Eurobank ανταποκρίνεται με αίσθημα ευθύνης στηρίζοντας ιδιώτες και επιχειρήσεις ,χτίζοντας μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της» (συνέντευξη, κ.Αλιπράντη)

«να εμβαθύνει τις υπάρχουσες πελατειακές σχέσεις ,αναβαθμίζοντας τον ρόλο της (όπου αυτό δεν ισχύει ήδη) στο να γίνει η βασική τράπεζα αναφοράς των πελατών της» (συνέντευξη, κ. Δρακινού)

Αυτό που θέλω να επισημάνω είναι το υψηλό επίπεδο γνώσης των στελεχών της τράπεζας, τους στόχους που θέτουν, την ανάλυση των δεδομένων κάθε χώρας ξεχωριστά και την ιδιαίτερη στρατηγική και μεθοδολογία που χρησιμοποιούνε.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την εργασία αυτή προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε την Διεθνοποίηση της επιχειρηματικής βάσης της Eurobank EFG σε μια εποχή που αποκτά εξαιρετικό ενδιαφέρον, για τους ποιο κάτω λόγους,

- a) Την επέκταση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος σε νέες χώρες-αγορές προσφέροντας οικονομικά οφέλη για την ελληνική οικονομία.
- b) Στήριξη μέσω των ελληνικών τραπεζών, των ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές και επιζητούν διέξοδο από μια διαρκώς συρρικνωμένη οικονομία.
- c) Στήριξη και επικοινωνία των λαών που δραστηριοποιείται η τράπεζα με τον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο.
- d) Το αποτέλεσμα στην επέκταση αυτή μέσα στο αποκορύφωμα της οικονομικής κρίσης.

Διαπιστώσαμε ότι σοβαροί επιχειρηματικοί όμιλοι όπως η συγκεκριμένη τράπεζα χρησιμοποιούν στρατηγική και μεθοδολογία υψηλού επιπέδου και σημαντικά στελέχη τόσο της εγχώριας όσο και της Διεθνούς αγοράς.

Η έρευνα μας βασίστηκε απλά σε βιβλιογραφική έρευνα, μελέτες και συνεντεύξεις αλλά και στην απόκτηση γνώσης και ερεθισμάτων από την τρέχουσα οικονομική συγκυρία κατά την οποία η οικονομική κρίση και ειδικότερα του χρηματοπιστωτικού συστήματος έχει αναδειχθεί το πρώτο θέμα το τελευταίο τουλάχιστον έτος. Αυτό κάνει ποιο ενδιαφέρουσα τη μελέτη αυτή, διότι μέσα από την προσπάθεια αυτή των ελληνικών τραπεζών, συμπεριλαμβανομένης τη Eurobank η επέκταση σε χώρες που παρουσιάζουν τα ίδια, αν όχι μεγαλύτερα προβλήματα από αυτά της Ελλάδος θα αναδειχθεί το προσεχές διάστημα η επίτευξη του στόχου.

Τέλος η έρευνα αυτή θα μπορούσε να συμπεριλάβει μελλοντική συνέντευξη και απόψεις μελλών των κοινωνιών στις χώρες όπου δραστηριοποιούνται οι ελληνικές τράπεζες και ο επίλογός της να γραφεί με την λήξη της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας και την Ν.Α Ευρώπη μετά από λίγα χρόνια.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### **Ελληνόφωνη Βιβλιογραφία**

Βασίλης, Μ. Παπαδακης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2007.

Βασίλης, Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, ελληνική και διεθνείς εμπειρία, Τόμος Β, εκδόσεις Μπενού, Αθήνα 2002.

Χάρης, Δρ. Βλάδος. 2009. *Καινοτομία & διαχείριση αλλαγής Διαφάνειες Παραδόσεων*. Αθήνα: Δρ. Βλάδος Χάρης. ΒСА, Οικονομικό Κολλέγιο Αθηνών.

Γιάννης, Ν. Θανόπουλος, Διεθνής Επιχείρηση, περιβάλλον, δομή και προκλήσεις, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006.

Δημήτρης, Κ. Μπουραντάς, Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα 2005.

Ετήσιος Απολογισμός 2009, EurobankEFG

Νίκος, Γ. Θεριου, Στρατηγική Διοίκηση των Επιχειρήσεων, 2<sup>η</sup> έκδοση, εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα 2005.

Φίλιας, Β., 1977: *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνιολογικών ερευνών*. Αθήνα: Gutenberg.

Cohen, L, Manion, L και Morrison, K., 2000. Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Μεταφρασμένο στα ελληνικά από τους Σταύρος Κυρανάκης, Ματίνα Μαυράκη, Χρυσούλα Μητσοπούλου, Παναγιώτα Μπιθαρά και Μάνια Φιλοπούλου, εκδόσεις Μεταίχμιο. Αθήνα 2007.

Schumpeter, J.A. Καπιταλισμός, Σοσιαλισμός και Δημοκρατία. Παπαζήσης, Αθήνα 2006.

## Αγγλόφωνη Βιβλιογραφία

Naranayan. V.K (2001).Managing technology and innovation for competitive advantage, New Jersey, Prentice Hall.

SCHMOOKLER, Jacob(1966). Inventions and Economic Growth

Screrer. F.M και Ross (1990). Industrial Market Structure and Economic Performance, 3rd Edition Houghton Mifflin

### Internet:

[www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

<http://www.bancpost.ro/Retail-Banking>

<http://www.postbank.bg/?lang=en-US>

<http://www.eurobankefg.rs/code/navigate.asp?Id=239>

<http://www.polbank.pl/>

<http://en.eurobanktekefen.com/>

<http://www.universalbank.com.ua/cgi-bin/p.cgi?a=s&lng=ua>

<http://www.eurobankefg.com.cy/Default.aspx?lang=el-GR>

<http://www.efgnav.lu/>

New Europe Economics & Strategy Απρίλιος 2010. Διαθέσιμο απο το:

[www.eurobank.gr/research](http://www.eurobank.gr/research) [Ανακτήθηκε 4 Απριλίου]

New Europe Economics & Strategy Ιούνιος 2010. Διαθέσιμο απο το:

[www.eurobank.gr/research](http://www.eurobank.gr/research) [Ανακτήθηκε στις 4 Ιουνίου]

[www.eurokerdos.com/LinkClick.aspx?...](http://www.eurokerdos.com/LinkClick.aspx?...)

[www.globalmanager.gr/.../158-eurobank.htm](http://www.globalmanager.gr/.../158-eurobank.htm)

[www.faethon.gr/index.php?..](http://www.faethon.gr/index.php?..)

[www.hba.gr](http://www.hba.gr)

[www.tour.teithe.gr](http://www.tour.teithe.gr)

[www.panteion.gr](http://www.panteion.gr)

Ανδρουλάκης,Γ, Κάκαρη.Ντ. και Μουσσούρη. Β,2008.Μέθοδοι συλλογής δεδομένων, Διαθέσιμο απο το: [www.eap.gr/.../Seminaro%205%20-%20Methodoi%20syllogis%20dedomenon.doc](http://www.eap.gr/.../Seminaro%205%20-%20Methodoi%20syllogis%20dedomenon.doc) [Ανακτήθηκε το 2008]

Γκιόσος, Ι,2008. βασικες εννοιες της ποσοτικου τυπου ερευνας Διαθέσιμο απο το: [www.uoi.gr/schools/early-childhood/sse/Giosos.pps](http://www.uoi.gr/schools/early-childhood/sse/Giosos.pps) [Ανακτήθηκε το 2008]

Επιχειρηματικό σχέδιο. Διαθέσιμο απο το: [www.kyelesvou.gr/entupa/Epixeirimatiko\\_sxedio.doc](http://www.kyelesvou.gr/entupa/Epixeirimatiko_sxedio.doc) [Ανακτήθηκε το 2009]

Τσακίρη.Λ,2007. Εισαγωγή στη μεθοδολογία Ερευνας. Διαθέσιμο απο το: [dpms.csd.auth.gr/stuff/eis-meth-er.pdf](http://dpms.csd.auth.gr/stuff/eis-meth-er.pdf) [Ανακτήθηκε ΤΟ 2007]

Παρασκευοπούλου Ε.Α-Κόλλια, Διαθέσιμο απο το: [www.openedu.gr/share/magaz.../7.../7-%20Special%20Issue.pdf](http://www.openedu.gr/share/magaz.../7.../7-%20Special%20Issue.pdf) [Ανακτήθηκε το 2009]



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ & ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

#### **Συνεντεύξεις στελεχών της Eurobank EFG**

*Στοιχεία εργαζομένου της Eurobank EFG*

*Όνομα εργαζομένου: Αθανάσιος Δερβίσης*

*Θέση εργασίας : Βοηθός Γενικός Διευθυντής του Corporate Banking*

*Τηλέφωνο εργασίας: 210-3337414*

#### **Συνέντευξη Α**

**Ερώτηση 1: Κύριε Δερβίση, ποιοι είναι οι λόγοι εκείνοι που ώθησαν την τράπεζά σας να βγει από τα σύνορα της Ελλάδας και να επεκταθεί στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης και όχι μόνο?**

#### **Απάντηση**

Η επέκταση στις χώρες αυτές ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και κυρίως στις αρχές τις δεκαετίας του 2000 διακρίνοντας τις συνέργειες που μπορούν να αναπτυχθούν στις αναδυόμενες αυτές αγορές μετά την αλλαγή του πολιτικού συστήματος στην περίοδο αυτή.

**Ερώτηση 2: Ποια μέθοδο χρησιμοποίησε η τράπεζά σας, στη πορεία αυτής της ανάπτυξης στις χώρες αυτές?**

#### **Απάντηση**

Εμείς καθώς και οι άλλες τράπεζες χρησιμοποίησαν την μέθοδο κυρίως των εξαγορών της οριζόντιας ολοκλήρωσης. Και οι λόγοι είναι προφανείς. Κανένας άλλος δε θα γνώριζε καλύτερα την τοπική αγορά των χωρών αυτών, πλην των ίδιων των ανθρώπων στη χώρα τους. Είναι προφανές, ότι δικά μας στελέχη από την Ελλάδα αλλά και από άλλες χώρες-προηγμένες τραπεζικά, συνδράμουν τα εκεί στελέχη.

**Ερώτηση 3: Θα μπορούσατε να μας αναφέρετε ποιο συγκεκριμένα στοιχεία για την απόφαση αυτή της επέκτασης σας?**

#### **Απάντηση**

Η προοπτική ένταξης στην ΕΕ και στην ΟΝΕ ενεργούσε και ενεργεί ως σημείο αναφοράς και πειθαρχίας (π.χ ενθαρρύνει διορθωτικές μεταρρυθμίσεις, περιορίζει τη δημοσιονομική επέκταση, αυξάνει τη συνολική παραγωγικότητα κ.τ.λ)

Για τις προοπτικές αυτές αρκεί να σας αναφέρω ένα στοιχείο που αφορά στο κατά κεφαλήν Α.Ε.Π των χωρών αυτών σε σχέση με το Α.Ε.Π της Ευρωζώνης.

Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Πολωνίας το 2003 ήταν το 42% της Ευρωζώνης, το δε 2008 το 52%. Της Τουρκίας το 2003 ήταν το 31% της Ευρωζώνης και το 2008 το 39%. Της Ρουμανίας το 2003 το 28% της Ευρωζώνης και το 2008 το 37%, της Βουλγαρίας το 2003 ήταν το 28% της Ευρωζώνης και το 2008 το 35%, της Σερβίας το 2003 ήταν το 26% της Ευρωζώνης και το 2008 το 32%. Της δε Ουκρανίας τέλος το 2003 ήταν το 26% της Ευρωζώνης και το 2008 το 23%.

Φανταστείτε λοιπόν τι προοπτική ανάπτυξης υπάρχει παρά την κρίση.

**Ερώτηση 4: Από ποιες πηγές δανείζεται ο ιδιωτικός τομέας στις χώρες αυτές και ποιος ο ρόλος των τραπεζών στο κομμάτι αυτό?**

Απάντηση

Ο ιδιωτικός τομέας δανείζεται κατά μεγάλο ποσοστό από ξένους σε ποσοστά που κυμαίνονται από 60% έως 68%. Οι τράπεζες αναλαμβάνουν ένα μικρό ποσοστό το οποίο και θα πρέπει να επεκτείνουν.

**Ερώτηση 5: Ποιο είναι το μερίδιο αγοράς των ξένων τραπεζών στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης?**

Απάντηση

Οι ξένες τράπεζες καταλαμβάνουν το σημαντικότερο μερίδιο σε πολλές από αυτές τις χώρες. Π.χ στην Ρουμανία το 88%, στην Βουλγαρία το 82%, στην Σερβία το 75%, στην Πολωνία το 62%, ενώ στην Ουκρανία το 42% και τέλος στη Τουρκία το 18%.

**Ερώτηση 6: Αναφερόμενος στη χρηματοπιστωτική κρίση που έχει πλήξει τον κόσμο, ποιοι φόβοι υπάρχουν στις αγορές των χωρών αυτών?**

Απάντηση

Καίριο το ερώτημα σας και για το λόγο αυτό θα έχετε και ξεκάθαρη απάντηση.

Οι αγορές στις χώρες αυτές φοβούνται 4 πράγματα:

A) την ξαφνική διακοπή χρηματοδότησης του εξωτερικού χρέους,

B) τη δραματική μείωση της πιστωτικής επέκτασης,

Γ) την αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων,

Δ) νέες μορφές προστατευτισμού. Με λίγα λόγια «Εθνικισμός στον τραπεζικό κλάδο»

**Ερώτηση 7: Τι κατά τη γνώμη σας πρόκειται να γίνει στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης?**

**Απάντηση**

-Ένα ποιο ισορροπημένο μοντέλο ανάπτυξης με αντιστροφή των ελλειμμάτων τρεχουσών συναλλαγών θα πρέπει να είναι άμεση προτεραιότητα. Η ύφεση δε λύνει προβλήματα.

-Τα δημοσιονομικά πακέτα θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τη βιωσιμότητα των δημοσίων οικονομιών.

-Η επεκτατική νομισματική πολιτική με τα μειωμένα επιτόκια περιορίζεται από την υποτιμητική τάση των εγχώριων νομισμάτων

-Ανάπτυξη των εγχώριων χρηματαγορών και τέλος μέσω της διεθνούς ανταπόκρισης με:

- Πακέτο στήριξης από το ΔΝΤ (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο)
- Στήριξη από Διεθνείς χρηματοδοτικούς οργανισμούς, (δάνεια από Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ETB), Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανοικοδόμησης και Ανάπτυξης)
- Τεχνική υποστήριξη
- Συμφωνία ανταλλαγής νομισμάτων (SWAPS) με τις μεγαλύτερες κεντρικές τράπεζες.

***Στοιχεία εργαζομένου της Eurobank EFG***

*Όνομα εργαζομένου: **Νικόλαος Αλιπράντης***

*Θέση εργασίας : **Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής International Corporate Banking***

*Τηλέφωνο εργασίας: **210-3337285***

**Συνέντευξη Β**

**Ερώτηση 1: Κύριε Αλιπράντη , ποιοι είναι οι λόγοι επέκτασης της Τράπεζας σας στην Ν.Α Ευρώπη?**

**Απάντηση**

Από τη πρώτη στιγμή που η Τράπεζα άρχισε να αποκτάει σημαντικό μέγεθος και μερίδιο στην Ελληνική αγορά, ( πράγμα που πραγματοποιήθηκε με την εξαγορά της τράπεζας Εργασίας το 2000), ξεκίνησε η επεκτατική πορεία της τράπεζας στο εξωτερικό. Με την επέκταση κυρίως στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης, η Eurobank δραστηριοποιήθηκε σε χώρες με χαμηλή διείσδυση τραπεζικών προϊόντων, οι οποίες παρουσίαζαν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης σε σχέση με αυτούς της Ελλάδος και δυνατότητα σημαντικής αύξησης της

κερδοφορίας του. Η επέκταση δε συνέπεσε με την απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος στις χώρες της ανατολικής Ευρώπης βελτιώνοντας ακόμα περισσότερο τις προοπτικές μιας τέτοιας επένδυσης. Επίσης, η τράπεζα κατόρθωσε να διασπείρει τον κίνδυνο του συνολικού της χαρτοφυλακίου σε περισσότερες γεωγραφικές περιοχές, μειώνοντας την εξάρτηση των αποτελεσμάτων από την Ελληνική πραγματικότητα και τον οικονομικό της κύκλο. Τέλος μέσω της επέκτασης, η τράπεζα μπόρεσε να δημιουργήσει πρόσθετα κέρδη μέσω συνεργειών και να εξυπηρετήσει ένα διαφορετικό κοινό πελατών (Πελάτες που δραστηριοποιούνταν σε πολλές χώρες ή επεκτείνονταν στις διάφορες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης) Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, ήταν υψηλότεροι και σταθερότεροι ρυθμοί κερδοφορίας και ανάπτυξης για την τράπεζα.

### **Ερώτηση 2: Ποιες στρατηγικές μεθόδους χρησιμοποίησε η Τράπεζα στην πορεία αυτή?**

#### **Απάντηση**

Σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, ( πλην Πολωνίας και Κύπρου όπου η τράπεζα επεκτάθηκε οργανικά εκ του μηδενός), η Eurobank επεκτάθηκε στις εκάστοτε αγορές μέσω εξαγοράς τοπικών τραπεζών (κυρίως κρατικών). Εν συνεχεία βέβαια έγιναν σημαντικές επενδύσεις έτσι ώστε να αναδιοργανωθούν οι νεοαποκτηθείς μονάδες και να αναπτυχθούν οργανικά. Ο λόγος που επιλέχθηκε η εξαγορά έναντι της οργανικής ανάπτυξης είχε να κάνει με τις εκάστοτε ευκαιρίες (Αποκρατικοποιήσεις τραπεζών) που παρουσιάζονταν στις εκάστοτε χώρες. Όταν συνέβησαν δε οι εξαγορές, οι αποτιμήσεις των προς εξαγορά τραπεζών, σε σχέση με τις προοπτικές τους, κυμαίνονταν σε λογικά επίπεδα (υψηλότερα των σημερινών αλλά πολύ χαμηλότερα από τις αποτιμήσεις του 2007-2008). Στην περίπτωση της Πολωνίας και της Κύπρου υπήρχαν συγκεκριμένοι λόγοι στρατηγικής και έλλειψη πιθανών εξαγορών που προτιμήθηκε η οργανική ανάπτυξη ως στρατηγική επέκτασης.

### **Ερώτηση 3: Ποιο το μερίδιο των Ελληνικών τραπεζών στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης?**

#### **Απάντηση**

Συγκεντρωτικά οι Ελληνικές τράπεζες ελέγχουν 20%-25% στις χώρες των βαλκανικών ( Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία ) και μικρότερο ποσοστό στις μεγαλύτερες χώρες (π.χ Πολωνία, Τουρκία).

### **Ερώτηση 4: Πόσο γρήγορα εκτιμάτε ότι θα βγουν οι χώρες της Ν.Α Ευρώπης από την κρίση?**

### Απάντηση

Η κάθε χώρα παρουσιάζει τις δικές της ιδιαιτερότητες και σίγουρα η έξοδος από την κρίση δεν θα πραγματοποιηθεί την ίδια στιγμή σε όλες τις χώρες. Είναι χαρακτηριστικό δε το παράδειγμα, ( και ένα από τα οφέλη της γεωγραφικής διασποράς), ότι ενώ σχεδόν όλη η Ευρώπη βιώνει ή βίωσε μια από τις χειρότερες χρηματοπιστωτικές κρίσεις του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η Τουρκία έχει ήδη εξέλθει από αυτήν και παρουσίασε το πρώτο τρίμηνο του 2010, διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης. Επίσης η Πολωνία είναι η χώρα, στην οποία οι κάτοικοι της βίωσαν την ηπιότερη μορφή ύφεσης σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη και όπως ήταν αναμενόμενο έχει επανέλθει και αυτή δριμύτερη στην αναπτυξιακή πορεία.

Τέλος, χώρες στις οποίες έχει παρασχεθεί βοήθεια από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ( Ρουμανία, Ουκρανία, Σερβία, Ελλάδα), η έξοδος από την χρηματοπιστωτική κρίση θα καθυστερήσει και προβλέπεται να πραγματοποιηθεί προς το τέλος των εκάστοτε προγραμμάτων στήριξης.

### **Ερώτηση 5: Ποιος ο ρόλος της Eurobank την περίοδο αυτή στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης?**

#### Απάντηση

Η Eurobank όπως και όλες οι μεγάλες τράπεζες των εκάστοτε χωρών, παίζουν έναν καθοριστικό ρόλο βοηθώντας εν μέρει τα εκάστοτε κράτη να εξέλθουν από την κρίση μέσω της παροχής ρευστότητας και χρηματοδότησης στην αγορά. Σε αυτόν το ρόλο, η Eurobank ανταποκρίνεται με αίσθημα ευθύνης στηρίζοντας ιδιώτες και επιχειρήσεις, χτίζοντας μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της.

*Στοιχεία εργαζομένου της Eurobank EFG*

*Όνομα εργαζομένου: Άλκης Δρακινός*

*Θέση εργασίας : Head of New Markets, International Activities General Division*

*Τηλέφωνο εργασίας: 210-3337650*

### Συνέντευξη Γ

**Ερώτηση 1: Κύριε Δρακινέ, ποιοι οι λόγοι επέκτασης της Τράπεζας στη Ν.Α Ευρώπη?**

**Σε ποιες χώρες έχει διεισδύσει η τράπεζα και πότε?**

Απάντηση

Ρουμανία: 1999

Βουλγαρία: 1998

Σερβία: 2003

Πολωνία: 2006

Τουρκία: 2006

Ουκρανία: 2007

Κύπρος: 2007

**Ποιοι παράγοντες έπαιξαν ρόλο στο χρόνο εισόδου σε κάθε μια διεθνή αγορά?**

Απάντηση

- Κατάλληλες οικονομικές συγκυρίες
- Συνθήκες αγοράς
- Διαθέσιμα Κεφάλαια

**Ποιοι παράγοντες έπαιξαν ρόλο στην επιλογή κάθε μιας διεθνούς αγοράς?**

Απάντηση

A) Εξωτερικοί Παράγοντες

1) Ελκυστικότητα

- Μέγεθος αγοράς
- Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς
- Δυνατότητα πρόσβασης στην αγορά

- Προοπτικές κέρδους και εδραίωσης
- Ανταγωνισμός

## 2) Μακροοικονομικά Κριτήρια

- Ρυθμός ανάπτυξης οικονομίας
- Σταθερότητα Συναλλαγματικής Ισοτιμίας
- Κατά κεφαλήν εισόδημα
- Υποδομή
- Προοπτικές εισροής ξένων κεφαλαίων

## 3) Πολιτικά Κριτήρια

- Στάση εγχώριων κυβερνήσεων απέναντι στις άμεσες ξένες επενδύσεις
- Ευνοϊκό θεσμικό, νομικό, φορολογικό πλαίσιο
- Πολιτική σταθερότητα
- Προοπτικές ένταξης στην ΕΕ, ΟΝΕ

## 4) Κοινωνικά & Πολιτιστικά Κριτήρια

- Κουλτούρα & Νοοτροπία
- Εκπαίδευση
- Βιοτικό Επίπεδο
- Γλώσσα
- Εμπορικές & πολιτιστικές σχέσεις & δεσμοί με Ελλάδα

## B) Εσωτερικοί παράγοντες

- Στρατηγικοί στόχοι
- Διεθνής Ανταγωνιστικότητα τράπεζας
- Συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού
- Μεριδίο αγοράς
- Διοικητικές ικανότητες & Δεξιότητες
- Συστήματα Διαχείρισης & Εφαρμογές Λογισμικού

**Ερώτηση 2: Ποιες στρατηγικές μεθόδους χρησιμοποίησε η Τράπεζα στην πορεία αυτή;**

**Ποιους από τους παρακάτω τρόπους εισόδου έχει χρησιμοποιήσει η τράπεζα?**

Απάντηση

- Κοινοπραξίες (*Joint ventures*)
- Μερική εξαγορά (*Partial acquisition*)
- Εξαγορά πλειοψηφικού ποσοστού
- Εξαγορά μειοψηφικού ποσοστού
- Στρατηγικές συμμαχίες (*Strategic alliances*)
- Θυγατρική πλήρους ιδιοκτησίας (*Wholly owned subsidiaries*)
- Η θυγατρική ήταν μια εντελώς νέα επιχείρηση (*Greenfield strategy*)
- Η θυγατρική ήταν μια υπάρχουσα επιχείρηση (*Acquisition strategy*)
- Άλλος τρόπος εισόδου (αναφέρατε ποιος)

**Ποιοι παράγοντες έπαιξαν ρόλο στην επιλογή κάθε ενός τρόπου εισόδου?**

Απάντηση

- Θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο (π.χ. μη εκχώρηση νέων αδειών τραπεζικών δραστηριοτήτων)
- Συνθήκες αγοράς (π.χ. ανάγκη ταχείας εισόδου και ανάπτυξης)
- Κεφάλαια διαθέσιμα για εξαγορές
- Εσωτερική στρατηγική δομής ομίλου



**Πριν αποφασιστεί η διεθνοποίηση της τράπεζά σας σε χώρα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, λάβατε υπόψη σας: (απαντήστε από 1 έως 9)**

Απάντηση

<b>Κριτήρια</b>	<b>Σε πολύ μικρό βαθμό</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Σε πολύ μεγάλο βαθμό</b>
Το μέγεθος της αγοράς της χώρας υποδοχής	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Την μειωμένη φορολογία στη χώρα (υποδοχής)	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Το οικονομικό περιβάλλον (οικονομική ανάπτυξη, Α.Ε.Π., πληθωρισμός, κλπ)	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Το πολιτικό περιβάλλον (σταθερότητα, κοινωνικές εντάσεις, εργασιακή ειρήνη, κυβερνητική διαφθορά, κλπ)	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Το νομικό πλαίσιο & τα κίνητρα προσέλκυσης ΑΞΕ (όροι εγκατάστασης, φορολογικές απαλλαγές, έλεγχοι τιμών, δυνατότητα επαναπατριsmού κερδών, κλπ)	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ποιότητας έναντι των εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων	1 2 3	4 5 6	7 8 9
	<b>Σε πολύ μικρό βαθμό</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Σε πολύ μεγάλο βαθμό</b>
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τιμής			

έναντι των ανταγωνιστών	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Το αναμενόμενο υψηλότερο περιθώριο κέρδους	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Τις μειωμένες δαπάνες λειτουργίας της μονάδας παραγωγής της χώρας υποδοχής	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Μερίδια αγοράς ανταγωνιστών	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Το χαμηλότερο εργατικό κόστος	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Οι φθηνές πρώτες & βοηθητικές ύλες	1 2 3	4 5 6	7 8 9
Άλλο (παρακαλώ εξειδικεύστε)	1 2 3	4 5 6	7 8 9

**Ποιες και πόσο μεγάλες δυσκολίες έχετε αντιμετωπίσει στην Νοτιοανατολική Ευρώπη;**

Απάντηση

Χαρακτηριστικά	Καμία			Δυσκολία			Πολύ μεγάλη		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ισχύς του ανταγωνισμού									
Πόλεμος τιμών				√					
Περιθώρια κέρδους				√					
Εξειδικευμένο προσωπικό									
Δίκτυα διαμονής						√			
Τεχνική εξυπηρέτηση				√					
Δυνατότητες χρηματοδότησης				√					
Νομικοί περιορισμοί						√			
Γραφειοκρατικές διαδικασίες						√			
Γλωσσικές και πολιτιστικές διαφορές						√			
Πολιτική αστάθεια							√		
Οικονομική αστάθεια									
Κοινωνική αστάθεια						√			
Διαφθορά – Εγκληματικότητα			√						

**Ερώτηση 3: Ποιο το μερίδιο των Ελληνικών Τραπεζών στις χώρες της Ν.Α. Ευρώπης;**

Απάντηση

Βουλγαρία: 4η θέση με 10% μερίδιο

Σερβία, 4η θέση με μερίδιο 6,8%

Ρουμανία, 7η θέση με μερίδιο 5,2%

Σε δίκτυο εξυπηρέτησης πελατείας (ως εναλλακτική ένδειξη για το μέγεθος), έχουμε τα εξής

Πολωνία 335,

Βουλγαρία 219

Ρουμανία 304

Σερβία 129

Ουκρανία 105

Τουρκία 42

Κύπρος 5

**Ερώτηση 4: Πόσο γρήγορα εκτιμάτε ότι θα βγουν οι χώρες της Ν.Α. Ευρώπης από την χρηματοπιστωτική κρίση;**

Απάντηση

Έχουμε ήδη αρχίσει να βλέπουμε σημάδια βελτίωσης μετά από την κορύφωση της πρόσφατης κρίσης (2008-2009)

Ειδικότερα:

Με εξαίρεση την οικονομία της Ρουμανίας που προβλέπεται να συρρικνωθεί κατά 2%,

Της Βουλγαρίας προβλέπεται να σταθεροποιηθεί στα επίπεδα του 2009

Της Σερβίας να αναπτυχθεί κατά 1.5%

Της Πολωνίας να αναπτυχθεί κατά 3%

Της Τουρκίας να αναπτυχθεί κατά 6%

Της Ουκρανίας να αναπτυχθεί κατά 4%

Και της Κύπρου να μείνει σταθερή