

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΒΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ:

"Στρατηγική Διεθνοποίησης των Ελληνικών & Κυπριακών Τραπεζών 1903-2006"



Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Β. Παπαδάκης

Εισηγητής: Γανταδάκης Νίκος

Περιεχόμενα Παρουσίασης

1. Επισκόπηση Βιβλιογραφίας
2. Ερευνητική Μεθοδολογία
3. Πίνακες Συγκριτικής Αξιολόγησης
4. Τελικό Πόρισμα
5. Προτάσεις
6. Περιορισμοί Έρευνας
7. Πεδία Μελλοντικής Έρευνας
8. Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

1. Βασικές Έννοιες
2. Θεωρητικά Μοντέλα
3. Διεθνής Στρατηγική
4. Διεθνής Αρχιτεκτονική
5. Μέθοδοι Διείσδυσης των Τραπεζών στις Ξένες Αγορές

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βασικές Έννοιες

*"Η σταδιακή διαδικασία ενοποίησης των διεθνών αγορών και η κατάρρευση του μοντέλου-κράτους το οποίο ήταν υπέρ-προστατευτικό ως προς τις ξένες επιχειρήσεις συνθέτουν το νέο κόσμο της **Παγκοσμιοποίησης** (Ohmae, 1995)"*

*"**Η Διεθνοποίηση,** αποτελεί την έκφραση της ανάγκης εκ μέρους ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων να τοποθετηθούν σε αυτήν τη νέα τάξη πραγμάτων μέσω της επέκτασης τους σε ξένες αγορές (Hill, 2005)"*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κίνητρα Διεθνοποίησης

Αμυντικά Κίνητρα

- ✓ *Αντιμετώπιση Εγχώριου & Διεθνούς Ανταγωνισμού (Dunning, 1993)*
- ✓ *Διαφυγή από Κορεσμένες Αγορές (Dess, 1993; Ball and McCulloch, 1999)*
- ✓ *"Follow the Clients" (Cottrill, 1998; Rowe et al, 2000)*
- ✓ *Αποφυγή Κρατικών Παρεμβάσεων (Byars et al, 1996)*
- ✓ *Επενδυτικά Κυβερνητικά Κίνητρα (Deresky, 2000)*

"Εθνικά" Κίνητρα

- ✓ *"Follow National Diaspora" (Tschoegl, 2002)*

"Πολιτικά" Κίνητρα

- ✓ *Διακρατικές Συμφωνίες (Hill, 2005)*

Επιθετικά Κίνητρα

- ✓ *Αύξηση της Κερδοφορίας & των Πωλήσεων (Porter, 1990)*
- ✓ *Διαφοροποίηση Ρίσκου (Dess et al, 1995)*
- ✓ *Δημιουργία Οικονομιών Κλίμακας (Hamel and Prahalad, 1985)*
- ✓ *Πρόσβαση σε νέες Τεχνολογίες & Παραγωγικές Διαδικασίες (Johnson et al, 2005)*
- ✓ *Εκμετάλλευση Ευκαιριών (Hill, 2005)*
- ✓ *Παγκόσμια Μάθηση (Knight and Liesch, 2002)*
- ✓ *Αύξηση Διαπραγματευτικής Δύναμης (Kogut, 1985)*
- ✓ *Ενίσχυση Προτιμήσεων των Καταναλωτών στα Προϊόντα της Εταιρείας (Levitt, 1983)*
- ✓ *Εκμετάλλευση Διαφορών ανάμεσα στις Αγορές (Ghemawat, 2003)*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Θεωρητικά Μοντέλα της Διεθνοποίησης

1. Θεωρία των Σταδίων (Bilkey and Tesar, 1977;Reid, 1981; Czinkota, 1982)
2. Μοντέλο της Ουψάλας (Johanson and Wiedersheim, 1975; Johanson and Vahlue, 1977, 1990)
3. Ολιγοπωλιακή Αντίδραση (Knickerborcker, 1973)
4. Μοντέλο του Ohmae (Ohmae, 1985)
5. Εκλεκτικό Υπόδειγμα (Dunning, 1980)

Ειδικά για τη Διεθνοποίηση των Τραπεζών

1. Θεωρία Εμπορίου (Aliber, 1976)
2. Συγκριτικό Πλεονέκτημα (Grubel, 1977)
3. Υπεροχή Τεχνογνωσίας (Fieleke, 1977)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διεθνής Στρατηγική

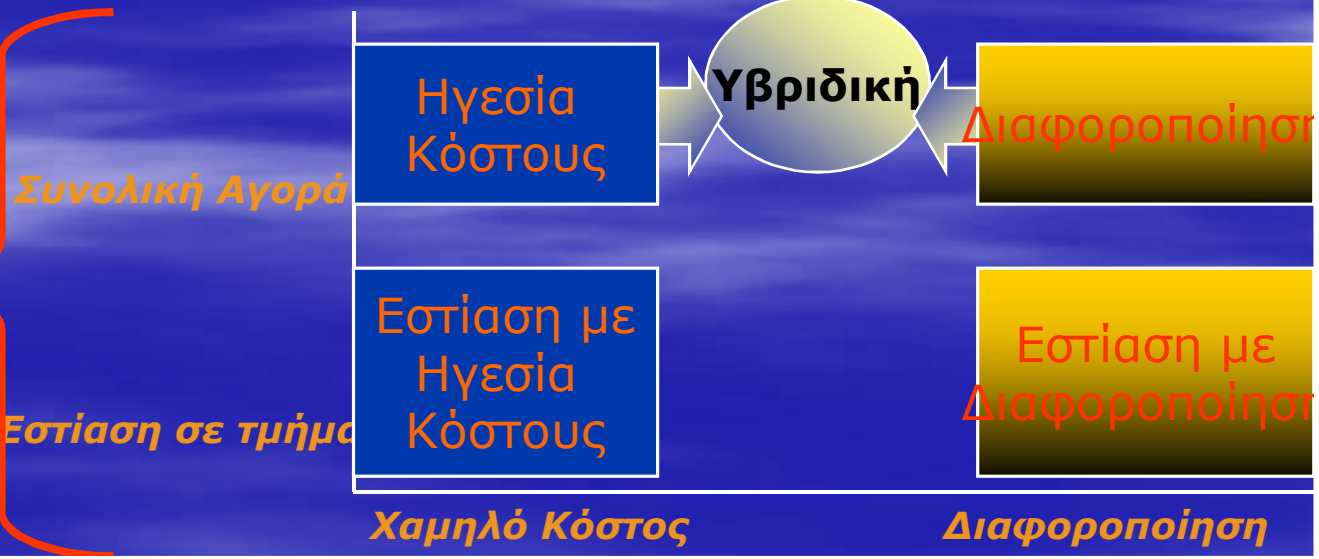


Διεθνής Εταιρική Στρατηγική

(Πηγή: Bartlett & Ghoshal "Managing Across Borders" Boston: Harvard Business School press 1989)

(Πηγή: Porter M, "Competitive Advantage" New York, Free Press, 1989)

Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διεθνής Στρατηγική

Στρατηγική Απόφαση για τη Χρονική Στιγμή Εισόδου στις Αγορές σε σχέση με τους Ανταγωνιστές

- First Movers
- Late Movers

(Shaver and Mitchell, 1997; Lieberman and Montgomery, 1988)

Εύρος Παροχής Υπηρεσιών στις Διεθνείς Αγορές

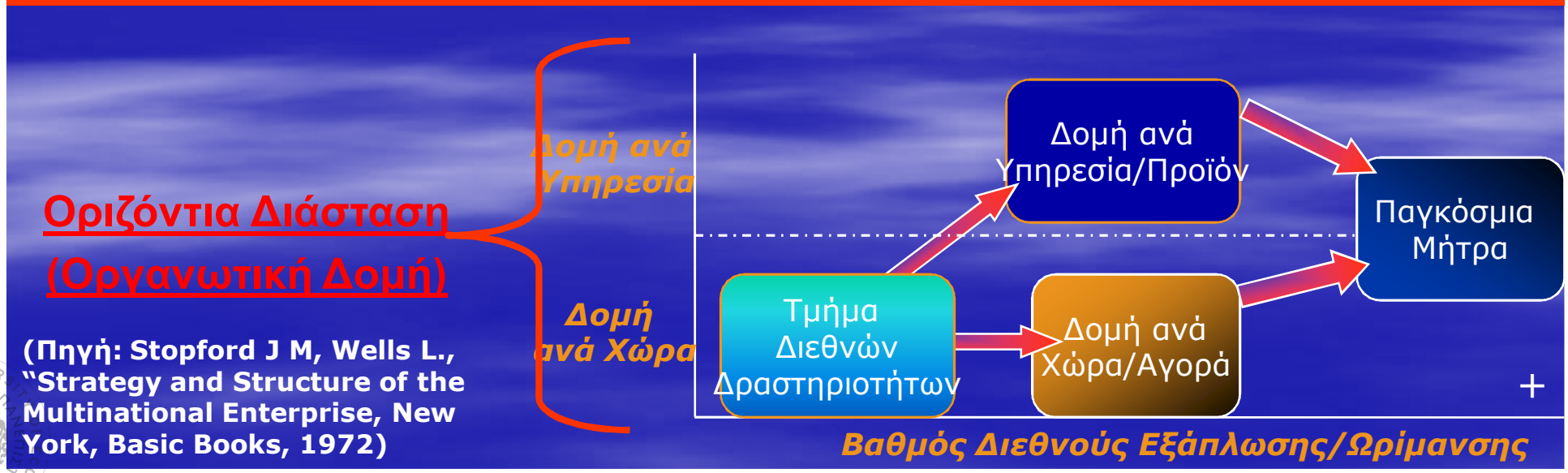
(Thibaut de Saint-Phalle and Heptonstall, 1973; Eskla, 1993)



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διεθνής Αρχιτεκτονική





Διεθνής Αρχιτεκτονική



(Perlmutter, 1969)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μέθοδοι Διείσδυσης στις Διεθνείς Αγορές

Απλή Παρουσία

- *Αντιπροσωπευτικό Γραφείο* (Kammert, 1981)
- *Πρακτορείο* (Weston, 1980)

Greenfield Investment

- (Russakis, 1983) *Υποκατάστημα*
- (Park and Zwick, 1985) *Τράπεζα*

Συνεργασία

- *Στρατηγική Συμμαχία* (Pitts and Lei, 2000)
- *Joint Venture* (Yassukovich, 1976)
- *Consortium Bank* (Robinson, 1972)

Εξαγορά

- *Συνδεδεμένη Τράπεζα*
- *Ελεγχόμενη Τράπεζα*

(Jensen and Ruback, 1983)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ερευνητική Μεθοδολογία

1. Βασικός Σκοπός Έρευνας -Επιλογή Μεθόδου Ανάλυσης
2. Δείγμα
3. Πρωτογενής Έρευνα-Δευτερογενής Έρευνα
4. Ερωτηματολόγιο
5. Ερευνητικά Ερωτήματα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βασικός Σκοπός Έρευνας-Επιλογή Μεθόδου Ανάλυσης

***Βασικός σκοπός της έρευνας* είναι η μελέτη και η ανάλυση των διεθνών στρατηγικών των τραπεζών από την εποχή που ξεκίνησαν τη διεθνή πορεία τους μέχρι σήμερα**

Η επιλογή των μελετών περιπτώσεων αποτελεί την καλύτερη δυνατή μέθοδο στην ανάλυση τέτοιων ζητημάτων διότι:

1. Σκοπός της έρευνας είναι η περιγραφή & η σε βάθος κατανόηση του «φαινομένου» και όχι η ποσοτική μέτρησή

2. Ένα τέτοιο θέμα απαιτεί τη χρήση ποιοτικών δεδομένων που να αντανακλούν τις στρατηγικές αποφάσεις **(Roblyn, 2001)**

3. Η εν λόγω μέθοδος θεωρείται χρήσιμη και κατατοπιστική αφού φαίνεται να ικανοποιεί και τις τρεις βασικές πτυχές της ποιοτικής ανάλυσης: α) την περιγραφή, β) την κατανόηση και γ) την εξήγηση **(Yin, 1998)**

Δείγμα Έρευνας

Ο αριθμός των μελετώμενων περιπτώσεων είναι στο σύνολο δώδεκα (12) :

- ✓οκτώ (8) από Ελλάδα
- ✓τέσσερις (4) από Κύπρο

Οι εν λόγω περιπτώσεις αντιπροσωπεύουν το απόλυτο σύνολο των τραπεζών των δύο χωρών που έχουν παρουσία στο εξωτερικό, ανεξαρτήτως μεγέθους

Μελέτες περιπτώσεων που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα:

Ελληνικές Τράπεζες	Κυπριακές Τράπεζες
1. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος	1. Τράπεζα Κύπρου
2. Eurobank	2. Λαϊκή Τράπεζα
3. Alpha Bank	3. Ελληνική Τράπεζα
4. Τράπεζα Πειραιώς	4. Cyprus Development Bank
5. Εμπορική Τράπεζα	
6. Εγνατία Τράπεζα	
7. Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	
8. Marfin Bank & Investment Bank (Marfin Financial Group)	

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Έρευνα

Πρωτογενής Έρευνα

- ✓ **Διενέργεια συνεντεύξεων.** Ημι-δομημένη συζήτηση, επικεντρωμένη σε ουσιαστικούς όρους της διεθνούς πορείας
- ✓ Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. **Υψηλόβαθμα Στελέχη που έχουν ουσιαστικό ρόλο** στη χάραξη και στην εποπτεία της διεθνούς στρατηγικής
2. **Στελέχη τα οποία έχουν επαρκή γνώση** για τη διεθνή παρουσία της τράπεζας τους καθώς και σημαντική εμπειρία στις θυγατρικές της στο εξωτερικό

Δευτερογενής Έρευνα

- ✓ Έγινε συστηματική προσπάθεια να **ελαχιστοποιηθεί η προσωπική παρέμβαση** και να γίνει **επαλήθευση & συμπλήρωση των πληροφοριών** της πρωτογενούς έρευνας με χρήση δευτερογενών δεδομένων:

1. Ελληνική/Κυπριακή & Διεθνής βιβλιογραφία
2. Ελληνικός/Κυπριακός & Διεθνής Τύπος
3. Βάσεις δεδομένων κρατικών & ιδιωτικών φορέων
4. Αρχειακό υλικό & έγγραφα από τις ίδιες τις τράπεζες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ερωτηματολόγιο-Προσέγγιση Στελεχών

✧Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε είναι της μορφής ανοιχτών ερωτήσεων, κοινών στο μεγαλύτερο μέρος για όλες τις τράπεζες.

✧Πριν την τελική χρησιμοποίηση του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε η σχετική γνώμη του επιβλέποντα καθηγητή κ.Παπαδάκη.
Με τον τρόπο αυτό εντοπίστηκαν κάποιες ατέλειες και έγιναν οι απαραίτητες προσαρμογές, προκειμένου να διασφαλιστεί η αξιοπιστία και λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου.

✧Οι ερωτήσεις καλύπτουν σχεδόν το μεγαλύτερο μέρος της θεωρίας και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως η επιλογή της αγοράς στόχου, η μέθοδος διείσδυσης και η διεθνή στρατηγική σε επίπεδο εταιρικό, ανταγωνισμού και λειτουργιών.

✧Η προσέγγιση των τραπεζών έγινε σε διαφορετικά στάδια.

✧Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για ευνόητους λόγους υπήρξε εκ των πρότερων προφορική δέσμευση για χρησιμοποίηση των πληροφοριών αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς & μη διασπορά των πληροφοριών στους ανταγωνιστές.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ερευνητικά Ερωτήματα

- *Χρονικές Φάσεις & Κίνητρα της διεθνοποίησης*
- *Αγορές Δραστηριοποίησης, Λόγοι Επιλογής των Αγορών & Εύρος των Υπηρεσιών που παρέχεται σε αυτές*
- *Ψυχική απόσταση της χώρας υποδοχής από τη χώρα καταγωγής ως παράγοντας επίδρασης*
- *Βαθμός Εμπλοκής & Ρυθμός Αύξησης του Βαθμού Εμπλοκής*
- *Μέθοδοι Διείσδυσης & Παράγοντες που επιδρούν στην Επιλογή τους*
- *Διεθνής Στρατηγική σε επίπεδο Εταιρικό, Ανταγωνισμού & σχετικά με τη Χρονική Στιγμή Εισόδου*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ερευνητικά Ερωτήματα

- ***Διεθνής** Αρχιτεκτονική στην Οριζόντια, Κάθετη Διάσταση & σε επίπεδο Ανθρ. Δυναμικού (Ανώτατη Διοίκηση)*
- *Διεθνοποίηση & Στρατηγική Συμμαχίας με ξένη τράπεζα*
- *Διεθνοποίηση & Επιδράσεις στην Κουλτούρα και στο Όραμα*
- *Αδύναμα Σημεία- Λάθη της Διεθνούς Πορείας και Τρόποι Αντιμετώπισης τους*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακες Συγκριτικής Αξιολόγησης



Πίνακες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Πεδία Σύγκρισης	Ελληνικές Τράπεζες	Κυπριακές Τράπεζες
Φάσεις & Κίνητρα Διεθνοποίησης	➢ Φάση Α' 1903-1939 Κίνητρα:Εθνικά/Πολιτικά (Εθνική. Εμπορική) ➢ Φάση Β' 1939-1980 Κίνητρα:Εθνικά/Πολιτικά (Εθνική, Εμπορική) ➢ Φάση Γ' 1988-2006 Κίνητρα:Επιθετικά/Αμυντικά (Όλες οι Τράπεζες εκτός Αγροτικής & Εμπορικής, Κίνητρα: Εθνικά/Πολιτικά)	➢ Φάση Α' 1955-1998 Κίνητρα:Εθνικά/Πολιτικά (Κύπρου, Λαϊκή) ➢ Φάση Β' 1998-2006 Κίνητρα:Επιθετικά/Αμυντικά (Όλες οι Τράπεζες εκτός Cyprus Development, Κίνητρα:Πολιτικά)
Αριθμός Αγορών	26 (7 αποχωρήσεις)	10
Είδος Αγορών & Λόγοι Επιλογής	Ν.Α Ευρώπη-πρώην ΕΣΣΔ: Μεγάλες Προοπτικές Ανάπτυξης, Ευκαιρίες Εξαγορών, Παρουσία Πελατών Αγορές Ομογένειας: Ζήτηση για Ελληνική Τρ. Δυτ. Ευρώπη: Χρηματοοικονομικά Κέντρα	Ελλάδα: Γνώριμη & Μεγάλη Αγορά, κυπριακή Παροικία Αγορές Ομογένειας: Ζήτηση για Κυπριακή Τρ. (σε λιγότερο βαθμό) Ν.Α Ευρώπη-πρώην ΕΣΣΔ: Μεγάλες Προοπτικές Ανάπτυξης, Παρουσία Πελατών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Πεδία Σύγκρισης	Ελληνικές Τράπεζες	Κυπριακές Τράπεζες
Βαθμός Εμπλοκής	Η πλειοψηφία των τραπεζών υιοθετεί σταδιακά Μεγάλο Βαθμό Εμπλοκής σε όλες τις Αγορές	Σχετικά μεγάλος μόνο στην Ελλάδα
Ρυθμός Αύξησης του Βαθμού Εμπλοκής	Μικρός αριθμός τραπεζών αυξάνει το Βαθμό Εμπλοκής σε σύντομο χρονικό διάστημα από τη στιγμή εισόδου	Αυξάνουν το Βαθμό Εμπλοκής σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα από τη στιγμή εισόδου μόνο στην Ελλάδα
Εύρος Υπηρεσιών	Η πλειοψηφία των τραπεζών παρέχει σχετικά Μεγάλο Εύρος (κυρίως Εθνική, Eurobank, Πειραιώς, Alpha)	Μεγάλο Εύρος μόνο στην Ελλάδα (κυρίως Κύπρου, Λαϊκή)
Ψυχική Απόσταση	Διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο κυρίως για τις κρατικές. Στις υπόλοιπες μερική επίδραση λόγω άλλων παραγόντων: Κινήσεις Ανταγωνιστών, Βαθμός Διεθνοποίησης του Κλάδου, Ευκαιρίες Εισόδου, Προοπτικές της κάθε Αγοράς	Έπαιξε σημαντικό ρόλο
"Ψυχικά" Μακρινές Αγορές	Τουρκία (Εθνική-Eurobank) Εσθονία (Marfin) Πολωνία (Eurobank)	Ρωσία (Cyprus Development)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Πεδία Σύγκρισης	Ελληνικές Τράπεζες	Κυπριακές Τράπεζες
Διεθνής Ανταγωνιστική Στρατηγική	➢Πειραιώς, Alpha, Eurobank, Εγνατία – Διαφοροποίηση ➢Εμπορική & Αγροτική- Ηγεσία Κόστους ➢ Εθνική- βρίσκεται κάπου ανάμεσα στις δύο στρατηγικές ➢Marfin- Εστίαση με Διαφοροποίηση	➢Κύπρου & Λαϊκή- Υβριδική ➢Cyprus Dev.-Εστίαση με Ηγεσία Κόστους ➢Ελληνική- Εστίαση με Διαφοροποίηση
Διεθνής Εταιρική Στρατηγική	➢Εθνική, Πειραιώς, Alpha, Eurobank - Διεθνική (ως ενδιάμεσο στάδιο προς την Παγκόσμια) ➢Εγνατία, Αγροτική, Εμπορική –Παγκόσμια ➢Marfin - Πολυτοπική	➢Κύπρου, Λαϊκή, Ελληνική- Παγκόσμια ➢Cyprus Dev. - Πολυτοπική
Είσοδος πριν τους Ανταγωνιστές	Ως προς τους ξένους: Καθυστερημένη Είσοδος στη Ν.Α Ευρώπη "First Mover Advantage" (Ελληνικές Τρ.): Εμπορική- Ν.Α Ευρώπη & πρώην ΕΣΣΔ Εθνική-Τουρκία & Αγορές Ομογένειας Eurobank- Πολωνία Marfin- Εσθονία	Ως προς τους ξένους: Αρκετά Καθυστερημένη Είσοδος στη Ν.Α Ευρώπη "First Mover Advantage": (Κυπρ. Τρ.) Κύπρου- Ελλάδα & Αγορές Ομογένειας Λαϊκή- Βαλκάνια Cyprus Dev.- Ρωσία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Πεδία Σύγκρισης	Ελληνικές Τράπεζες	Κυπριακές Τράπεζες
Μέθοδος Διείσδυσης	Εξαγορές (σε λιγότερο βαθμό Greenfield Inv., Joint Venture & Συμμαχίες)	Greenfield Inv., Αντιπροσωπευτικά Γραφεία (σε λιγότερο βαθμό Εξαγορές, Joint Venture & Συμμαχίες)
Παράγοντες απόφασης στη Μέθοδο Διείσδ.	Κίνδυνος, Ευκαιρίες, Ψυχική Απόσταση, Κουλτούρα, Συνθήκες Αγοράς, Σχέση Κόστους-Ωφέλειας, Στρατηγική	Ανταγωνισμός, Δομή Αγοράς, "Timing",Κόστος, Κεφάλαια, Ζήτηση
Στυλ Διοίκησης (Επίπεδο Αυτονομίας)	➢ Εθνική, Eurobank, Πειραιώς, Marfin – Διεθνικό ➢ Alpha, Εμπορική, Εγνατία, Αγροτική,- Παγκόσμιο	➢ Κύπρου, Λαϊκή- Πολυτοπικό στις σημαντικές αγορές (στις Υπόλοιπες αγορές Παγκόσμιο) ➢ Ελληνική – Παγκόσμιο ➢ Cyprus Dev.- Διεθνικό
Οργανωτική Δομή Διεθνούς Δικτύου	➢ Εθνική, Eurobank- Γεωγραφική Δομή στις Θυγατρικές-Τράπεζες, (στις Υπόλοιπες-Δομή κατά Υπηρεσία) ➢ Marfin, Εγνατία - Γεωγραφική Δομή ➢ Alpha, Πειραιώς, Εμπορική- Τμήμα Διεθνών Δραστηριοτήτων ➢ Αγροτική - Ενσωμάτωση στο εγχ. Δίκτυο	➢ Κύπρου, Λαϊκή - Γεωγραφική Δομή στις σημαντικές αγορές (στις Υπόλοιπες- Τμήμα Διεθνών Δραστηριοτήτων) ➢ Ελληνική – Matrix ➢ Cyprus Dev. - Γεωγραφική Δομή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Πεδία Σύγκρισης	Ελληνικές Τράπεζες	Κυπριακές Τράπεζες
Πολιτική Επάνδρωσης της Ανώτατης Διοίκησης	➢Εθνική, Eurobank, Πειραιώς, Alpha-Πολυκεντρική ➢Marfin, Εμπορική, Εγνατία, Αγροτική-Εθνοκεντρική	Εθνοκεντρική Πολιτική ή Παραλλαγή της Εθνοκεντρικής Πολιτικής
Λάθη	➢Καθυστερημένη απόφαση για είσοδο στα Βαλκάνια ➢Είσοδος σε μη αποδοτικές αγορές	➢Υπερβολικά Ενθουσιώδης Επέκταση ➢Μη κατάλληλος προ-έλεγχος
Αδύναμα Σημεία	➢Υψηλό Λειτουργικό Κόστος ➢Έλλειψη Τεχνογνωσίας ➢Ο ρόλος του κράτους, η παραδοσιακή νοοτροπία (για τις κρατικές τράπεζες)	➢Μικρό Μέγεθος σε σχέση με τις ξένες τράπεζες ➢Κόστος Δικτύου ➢Έλλειψη Τεχνογνωσίας
Τρόποι Αντιμετώπισης	➢Ρευστοποίηση προβληματικών θυγατρικών σε συνδυασμό με αποχωρήσεις από μη συμφέρουσες αγορές ➢Αλλαγή στρατηγικής και χάραξη νέων κατευθύνσεων ➢Μείωση λειτουργικού κόστους χωρίς να θιγούν πολύτιμες διαδικασίες ➢Ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών	➢Αυστηρή Πολιτική Δανειοδότησης ➢Μείωση Λειτουργικού Κόστους ➢Διεύρυνση της γκάμας των υπηρεσιών ➢Αναδιάρθρωση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακες Συγκριτικής Αξιολόγησης

Πεδία Σύγκρισης	Ελληνικές Τράπεζες	Κυπριακές Τράπεζες
Διεθνοποίηση & Επιδράσεις στην Κουλτούρα/Όραμα	➢Εμπορική, Αγροτική -Παραδοσιακή Νοοτροπία ➢Πειραιώς, Εθνική, Alpha, Εγνατία- Σε σταδιακή διαδικασία μετασχηματισμού ➢Eurobank, Marfin - Η κουλτούρα αναφέρεται σε πιο "παγκόσμιες" αξίες, ξεφεύγοντας από τα εθνικά πλαίσια	➢Κύπρου, Λαϊκή- Παγκόσμιο Όραμα αλλά Κυπριακή Ταυτότητα ➢Ελληνική- Σε πρώιμο Στάδιο οι επιδράσεις ➢Cyprus Dev.-Σημαντικές επιδράσεις αλλά ο ρόλος του κράτους περιοριστικός
Σχέση Διεθνοποίησης & Στρατηγικής Συμμαχίας με Ξένη Τράπεζα	➢Eurobank: EFG->Κεφαλαιακή Υποστήριξη, Deutsche Bank->Παροχή Τεχνογνωσίας ➢Πειραιώς: ING->Ανάπτυξη νέων Υπηρεσιών (Cyprus Dev.->Είσοδος στην Κύπρο) ➢Εμπορική: Credit Agricole->Παροχή Τεχνογνωσίας ➢Marfin: Dubai Financial Group->Βασικός Αρωγός Λαϊκή->Είσοδος στην Κύπρο	➢Λαϊκή: HSBC->Παροχή Τεχνογνωσίας, Ανάπτυξη νέων Υπηρεσιών, Πρόσβαση στις Αγορές Marfin->Στρατηγικός Επενδυτής ➢Cyprus Dev: EIB-> Βασικός Αρωγός (Πειραιώς-> Στρατηγικός Επενδυτής)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τελικό Πόρισμα Έρευνας



Τελικό Πόρισμα Έρευνας

- *Οι ελληνικές και οι κυπριακές τράπεζες αν και ακολούθησαν σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη που υπαγορεύεται στη θεωρία, σε κάποιες περιπτώσεις επέλεξαν μια ιδιόρρυθμη πορεία εφαρμόζοντας μια sui generis στρατηγική.*

- *Οι επιλογές των αγορών, των μεθόδων διείσδυσης και του βαθμού εμπλοκής δεν γίνονταν πάντα με γνώμονα το συμφέρον, τις δυνατότητες της τράπεζας και τη ψυχική απόσταση των υποψήφιων αγορών με τη χώρα υποδοχής αλλά βάσει των κινήσεων των ανταγωνιστών*

- *Η Διεθνοποίηση των μελετώμενων Τραπεζών, ανεξαρτήτου μεγέθους, χώρας καταγωγής και εύρους επέκτασης, έχει εισέλθει σε Νέα Φάση:*

1. *Η Νέα Διεθνής Στρατηγική υποκινείται κυρίως από Επιθετικά Κίνητρα*
2. *Στροφή προς πιο Αποδοτικές Αγορές,*
3. *Επέκταση σε πιο "Ψυχικά" μακρινές Αγορές*
4. *Επιλογή των Εξαγορών ως η κύρια Μέθοδος Διείσδυσης*
5. *Ο ρόλος του Κράτους ως βασικός αρωγός στη Διεθνοποίησης έχει περιοριστεί σημαντικά*

- *Το μέγεθος έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διεθνή πορεία των τραπεζών καθώς οι τράπεζες με μεγαλύτερο μέγεθος:*

1. *Επεκτάθηκαν σε περισσότερες αγορές*
2. *Προσφέρουν μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών*
3. *Δεν αντιμετώπισαν προβλήματα χρηματοοικονομικής φύσεως & πιστοληπτικές υποβαθμίσεις όπως οι μικρότερες*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τελικό Πόρισμα Έρευνας

- ***Η χρονική στιγμή** που επέλεξε η κάθε τράπεζα για να εισέλθει στις διεθνείς αγορές έπαιξε σημαντικό ρόλο στην απόφαση επιλογής της αγοράς και της μεθόδου διείσδυσης*

- *Όμως αρκετές από τις μελετώμενες τράπεζες **παρά το γεγονός ότι εισήλθαν καθυστερημένα σε πολλές αγορές**, κατάφεραν να διεκδικήσουν μεγάλα μερίδια και να απειλήσουν την κυριαρχία των υπόλοιπων τραπεζών. Δηλαδή, τα **Εμπόδια Εισόδου δεν λειτούργησαν πάντα***

- *Βέβαια αυτό ισχύει μόνο στα πλαίσια του εγχώριου ανταγωνισμού καθώς οι μελετώμενες τράπεζες αντιμετώπισαν πολλά προβλήματα **λόγω της παρουσίας των ξένων τραπεζών στις αγορές της Ν.Α Ευρώπης***

- ***Ο Βαθμός Εμπλοκής, ο Ρυθμός Αύξησης του & η Μέθοδος Διείσδυσης** μπορεί να ήταν εν μέρει σε συνάρτηση με το μέγεθος της τράπεζας, αλλά η κουλτούρα και η στρατηγική της, έπαιξαν πιο σημαντικό ρόλο στην τελική επιλογή*

- *Σχεδόν όλες οι μελετώμενες τράπεζες **εξάγουν το Μοντέλο Ανταγωνισμού τους***

- *Η επιλογή της **Στρατηγικής Διαφοροποίησης ή της Υβριδικής Στρατηγικής** φαίνεται να συνδέεται με την επιτυχή αντιμετώπιση του Ανταγωνισμού σε επίπεδο τοπικό ή περιφερειακό. Όμως οι εν λόγω Ανταγωνιστικές Στρατηγικές δεν φαίνεται να είναι αποτελεσματικές σε **επίπεδο Παγκόσμιου Ανταγωνισμού***

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τελικό Πόρισμα Έρευνας

- ***Οι τράπεζες μεσαίου και μικρού μεγέθους*** *επωφελήθηκαν περισσότερο από τις στρατηγικές συμμαχίες με ξένες τράπεζες στη διεθνή πορεία τους*

- ***Η τάση για Τυποποίηση και Ομοιομορφία του Δικτύου των Θυγατρικών*** *δεν φαίνεται να έχει σχέση με το μέγεθος και το εύρος της επέκτασης. Η εν λόγω τάση σχετίζεται με το κατά πόσο οι τράπεζες έχουν διαποτιστεί με το πνεύμα της διεθνοποίησης, δηλαδή αν έχουν βιώσει μια* ***"εσωτερική" διεθνοποίηση ή όχι***

- ***Η ελληνική και κυπριακή ταυτότητα*** *των τραπεζών στις διεθνείς αγορές παραμένει αναλλοίωτη. Η πρόσληψη περιορισμένου αριθμού ανώτατων στελεχών στις θυγατρικές του εξωτερικού, που δεν προέρχονται από τη χώρα καταγωγής, επαληθεύει το παραπάνω συμπέρασμα.*

- *Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι* ***η καταγωγή των τραπεζών έπαιξε ουσιαστικό ρόλο****, στην επιτυχία της διεθνοποίησης τους σε μεγάλο βαθμό (country of origin effect)*

- *Παράλληλα, υπάρχει μία* ***σχέση ανάμεσα στην κοινή χώρα καταγωγής*** *και στις χώρες στις οποίες κατευθύνονται οι τράπεζες. Τόσο οι τράπεζες από την Ελλάδα όσο και από την Κύπρο ακολούθησαν σχεδόν παρόμοια "μονοπάτια"*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προτάσεις


ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προτάσεις

1. **Συνεργασία-Συμμαχία:**

Τομείς Συνεργασίας-Συμμαχίας:

- Κοινή Προσπάθεια Εξαγορών ξένων Τραπεζικών Ιδρυμάτων
- Αλληλοσυμπλήρωση Πόρων & Τεχνογνωσίας
- Προσφορά νέων πρωτοποριακών Τραπεζικών Υπηρεσιών
- Αντιμετώπιση Δυτικοευρωπαϊκών & Αμερικανικών Τραπεζών

2. **Αναδιαμόρφωση της Διεθνούς Ανταγωνιστικής Στρατηγικής:**

- ***Εμπορική & Αγροτική:*** α) Διεύρυνση της γκάμας των τραπεζικών προϊόντων,
- β) Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, γ) Αναβάθμιση της τεχνογνωσίας τους,
- δ) Διείσδυση σε πιο αποδοτικές αγορές σε συνδυασμό με την αποχώρηση από κορεσμένες αγορές,
- ε) Δυναμική στρατηγική προώθησης.
- ***Ελληνική:*** Ενίσχυση της Επικοινωνιακής Στρατηγικής
- ***Alpha & Εθνική:*** Ακόμα πιο μεγάλη έμφαση στο Retail Banking
- ***Εγνατία:*** Υιοθέτηση Στρατηγικής Εστίασης με Διαφοροποίησης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προτάσεις

3. **Αναδιαμόρφωση της Διεθνούς Εταιρικής Στρατηγικής:**

- ***Αγορές της Ελληνικής & Κυπριακής Διασποράς***

  => Διείσδυση στις παροικίες άλλων εθνοτήτων που έχουν γεωγραφική, ιστορική ή άλλη σχέση με την Ελλάδα & την Κύπρο μέσω μιας νέας πιο "Multinational" Εικόνας

- ***Αγορές της Ν.Α Ευρώπης-Βαλκάνια***

  => Εφαρμογή Ενιαίας Στρατηγικής που να μην αναπαράγει τα δεδομένα του ελληνικού και κυπριακού χώρου

  =>Προώθηση μία ξεχωριστής εικόνας Περιφερειακού Χαρακτήρα που να συνδέει τους λαούς των Βαλκανίων

4. **Αναδιοργάνωση του Διεθνούς Συστήματος Διοίκησης:**

- ***Συγκέντρωση Εξουσιών***

  =>Δημιουργία ενός νέου Συστήματος Ελέγχου που θα παρέχει ικανοποιητικό βαθμό αυτονομίας στις θυγατρικές

- ***Σύνθεση Ανώτατης Διοίκησης των Θυγατρικών***

  =>Επιλογή Στελεχών αποκλειστικά βάσει της απόδοσης, των γνώσεων και της εμπειρίας και όχι βάσει της εθνικότητας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προτάσεις

5. **Αναδιάρθρωση του Διεθνούς Συστήματος Οργάνωσης-Υιοθέτηση Δομής που να συμβαδίζει με το επίπεδο Διεθνοποίησης**

- ***Alpha, Εμπορική και Πειραιώς***

  => Μετεξέλιξη της υπάρχουσας Οργανωτικής Δομής (Τμήμα Διεθνών Δραστηριοτήτων) σε Γεωγραφική Οργανωτική Δομή για τις θυγατρικές τράπεζες, και Δομή κατά Υπηρεσία για τις θυγατρικές των μη τραπεζικών υπηρεσιών (Leasing, Factoring κτλ)

- ***Ελληνική***

  => Αναθεώρηση της υπάρχουσας Οργανωτικής Δομής (Matrix-Πλήρως Ενοχοποιημένες Διαδικασίες) και επιλογή της Γεωγραφικής Οργανωτικής Δομής

6. **Αναθεώρηση των Μεθόδων Διείσδυσης:**

- ***Κυπριακές Τράπεζες***

  =>Έμφαση στη Μέθοδο των Εξαγορών με σκοπό τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου και κόστους εισόδου

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περιορισμοί Έρευνας

Εχεμύθεια των Στελεχών
Απόκρυψη Στοιχείων

Έμμεση Προώθηση της Εικόνας
των Τραπεζών
εκ μέρους των Στελεχών

Παράγοντας Χρόνος

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πεδία Μελλοντικής Έρευνας

Διενέργεια
Διαχρονικής Έρευνας
με μεγαλύτερη έκταση και βάθος

Διενέργεια Ποσοτικής Έρευνας
σχετικά με τη
Διαχείριση των Πολιτισμικών Διαφορών
ανάμεσα τους εργαζόμενους

Μελέτη της Στρατηγικής Συμπεριφοράς
των Τραπεζών υπό το πρίσμα
της **Θεωρίας Παιγνίων**

Διενέργεια Ποσοτικής Έρευνας
σχετικά με τη
Σχέση Κόστους-Ωφέλειας
για κάθε μέθοδο διείσδυσης

Διεύρυνση του Δείγματος
με τη συμμετοχή **Ευρωπαϊκών Τραπεζών**

Διενέργεια Ποσοτικής Έρευνας
σχετικά με την
Οικονομική Προστιθέμενη Αξία
των θυγατρικών του δικτύου

Βιβλιογραφία - Αοθρογραφία

- Aliber R., "Towards a Theory of International Banking", Federal Reserve Bank of San Francisco, Economic Review, Spring 1976, 5-8
- Ball D., McCulloch W., "International Business: The Challenge of Global Competition", 7th edition, Irwin, McGraw-Hill, 1999
- Bartlett & Ghoshal "Managing Across Borders", Boston: Harvard Business School press 1989
- Bilkey W. J., Tesar G., "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms" Journal of International Business Studies, 1977, vol8, no1, pp 93-98
- Byars L., Rue L., Zahra S., "Strategic Management", USA, Irwin, 1996
- Czinkota M., "Export Development Strategies: US Promotion Policies, New York, Praeger, 1982
- Cottrill K., "Strategies for World Domination", Journal of Business Strategy, (May/June 1998) pp.36-39
- Deresky H., "International Management: Managing Across Borders and Cultures"3rd edition, N.Jersey, Prentice Hall, 2000
- Dess G., Gupta A., Hennart J.F., Hill Ch., "Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate and Business Levels: Issues and Directions" Journal of Management, 1995, 21,3,357-393
- Dunning J., "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Possible Extensions" The Journal of International Business Studies, Vol 19, No 1, pp1-31
- Eskla R Leygues M., "Human Resource Planning in European Banks", 1993, Commission of the European Communities, Directorate General V
- Fieleke N., "The Growth of US Banking Aboard Federal Reserve Bank of Boston" Key Issues in International Banking Proceeding of a Conference Held in October, 1977, 9-40
- Grubel H A., "Theory of Multinational Banking" Banca Nazionale del Lavoro, Quarterly Review December 1977, 349-363
- Hill C. W. L., "International Business-Competing in the Global Marketplace", New York, McGraw-Hill/Irwin, 5th edition, 2005
- Jensen MC., Ruback RS., "The Market for Corporate Control The Scientific Evidence" Journal of Financial Economics, 11, 1983, pp5-50
- Johanson J., Vahlue J E., "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", Journal of International Business Studies, March 1977, Volume 8, Number 1, p 23-32

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- Johnson G., Scholes K., Whittington, "Exploring Corporate Strategy" 7th edition, London, Prentice Hall, 2005
- Kammert JL., "International Commercial Banking Management", NY: American Management Association,
- Kirkconnell PK., "Practical Thinking about Going International" Business Quarterly, Autumn 1988, 53, pp40-45
- Knickerbocker F.T., "Oligopolistic Reaction and The Multinational Enterprise", Harvard Business School, Boston, 1973
- Knight G., Liesch P., "Information Internalization in Internationalizing the Firm" Journal of Business Research, 2002, 35, 1,99-119
- Levitt T., "The Globalization of the Markets", Harvard Business Review,(1983), pp92-102
- Lieberman M., and D Montgomery, "First Mover Advantages", Strategic Management Journal, Vol 9, Summer Special Issue, 1988, pp 41-58
- Ohmae K., "Triad Power: The Changing Shape of Global Competition", New York, The Free Press.1985
- Park YS., Zwick J., "International Banking Theory and Practice: USA, Addison-Wesley, 1985
- Perlmutter HV., "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation" Columbia Journal of World Business 4, 1969, pp9-18
- Pitts R., Lei D., "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage" 2nd edition, South Western College Pbl, Ohio, 2000
- Porter M, "Competitive Advantage" New York, Free Press, 1989
- Robinson S., "Multinational Banking" Leiden, A.W., Sitjthoff, 1972
- Rowe Al., Mason R., Dickel K., Mann R., Mockler R., "Strategic Management: A Methodological Approach", 4th edition, Addison-Wesley Publishing Co, 2000
- Shaver JM., Mitchell W., "The Effect of Own Firm and other Firm Experience on FDI Survival in the US 1987-1992" Strategic Management Journal, 18, 1997, pp811-824
- Stopford J M, Wells L., "Strategy and structure of the Multinational Enterprise, New York, Basic Books, 1972
- Thibaut de Saint-Phalle and Heptonstall J., " International Banking Services in Europe- A User's View", Euromoney, 1973, pp4-5
- Tschoegl A., "Financial Integration, Disintegration, and Emerging Re-Integration in Eastern Mediterranean, c1850 to the Present." Wharton Financial Institutions Center, August 2002
- Weston R., "Domestic and Multinational Banking", London, Croom Helm, 1980

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευχαριστώ πολύ
για την προσοχή σας





ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΒΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ:

"Στρατηγική Διεθνοποίησης των Ελληνικών & Κυπριακών Τραπεζών 1903-2006"



Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Β. Παπαδάκης

Εισηγητής: Γανταδάκης Νίκος