



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**‘Οικονομική κρίση στην Ελληνική οικονομία και πάσης
φύσεως μεταβολές και αναδιαρθρώσεις’**

Φοιτητής: Τσουλάκος Γεώργιος | Α.Μ. 15005

Επιβλέπων καθηγητής: Μαυριδάκης Θεοφάνης

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2017

Πίνακας περιεχομένων

<i>Εισαγωγή</i>	5
1. Οικονομική κρίση	6
1.1 Ιστορική αναδρομή - Διεθνείς περιπτώσεις	10
1.2 Παγκόσμιο μακροοικονομικό περιβάλλον	13
1.3 Η κρίση στην Ευρωζώνη	15
2. Ελληνική κρίση από το 2008	16
2.1 Ελληνική πραγματικότητα	16
2.2 Παράγοντες κρίσης	16
2.3 Συνέπειες της οικονομικής κρίσης	18
2.3.1 Επιχειρήσεις	18
2.3.2 Οι τράπεζες	21
2.3.3 Τα νοικοκυριά	22
3. Μεταβολές και αναδιαρθρώσεις	23
3.1 Τρόποι αντιμετώπισης οικονομικής κρίσης	25
3.2 Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων	26
3.3 Επιχειρησιακή Στρατηγική	29
3.3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης	31
3.3.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης	34
3.4 Συγχωνεύσεις και εξαγορές	35
3.4.1 Έννοιες και μορφές	35
3.4.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Σ & Ε.	37
3.4.3 Κίνητρα για Σ & Ε	38
3.4.4 Ρυθμιστικό πλαίσιο Συγχωνεύσεων και Εξαγορών στην Ελλάδα	41
3.5 Στρατηγικές συμμαχίες	43
3.5.1 Κοινοπραξίες	43
4. Κλάδοι που έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση	45
4.1 Κλάδος τσιμεντοβιομηχανίας	45
4.2 Κλάδος κατασκευών	48
4.3 Κλάδος εμπορίου	50
4.4 Κλάδος αυτοκινήτου	53
4.5 Κλάδος λιανεμπορίου τροφίμων	55
4.6 Τραπεζικός κλάδος	57
5. Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα	61
5.1 Η σημασία του τραπεζικού συστήματος	61
5.2 Το ρυθμιστικό πλαίσιο των τραπεζών – Η επιτροπή της Βασιλείας	62
5.3 Οι Ελληνικές Τράπεζες	64
5.4 Η επίδραση της κρίσης στις ελληνικές τράπεζες	64
5.4.1 Η χρηματοδότηση των τραπεζών	65
5.4.2 Προβλήματα	67
5.4.3 Τρόποι αντιμετώπισης της χρηματοοικονομικής κρίσης	68

5.5 Διαμόρφωση νέου τραπεζικού χάρτη	68
5.6 Μελέτη περίπτωσης Τράπεζας Πειραιώς και Αγροτικής Τράπεζας	77
6. Συμπεράσματα	80
7. Βιβλιογραφία	81

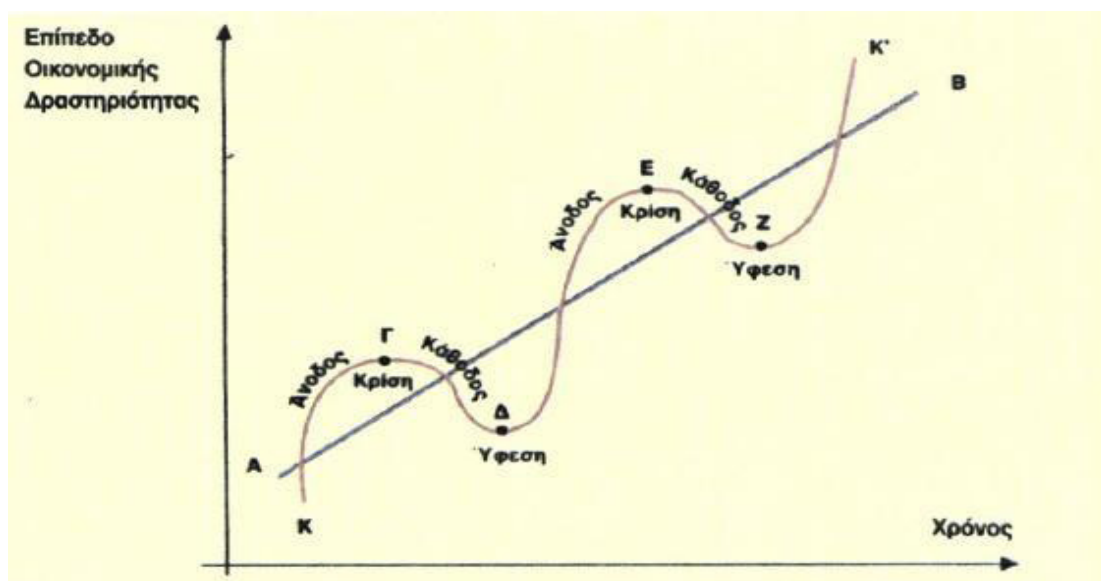
Εισαγωγή

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να εξετάσουμε την έννοια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα αλλά και να διερευνήσουμε μεταβολές και αναδιαρθρώσεις που έγιναν ή είναι επιβεβλημένες να γίνουν για την επιβίωση σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον. Παράλληλα θα εξετάσουμε σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας και τον βαθμό που έχουν επηρεαστεί από την οικονομική ύφεση. Ωστόσο θα επικεντρωθούμε στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, στην σημασία του για την λειτουργία της οικονομίας στο σύνολο αλλά θα εξετάσουμε και την επίδραση της κρίσης στον τραπεζικό χάρτη της χώρα μας.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια ιστορική αναδρομή σε προηγούμενες οικονομικές κρίσεις τόσο στη χώρα μας αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε στοιχεία από το διεθνές μακροοικονομικό περιβάλλον όπως αυτό διαμορφώνεται εν μέσω οικονομικής ύφεσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στην Ελληνική κρίση όπως έχει διαμορφωθεί από το 2008 και μετά, σε παράγοντες που επιβάρυναν την κατάσταση αλλά και τις βασικές επιπτώσεις που πηγάζουν από αυτήν. Στο τρίτο κεφάλαιο θα διερευνήσουμε τρόπους αντιμετώπισης κρίσης αλλά και επιβεβλημένες αναδιαρθρώσεις και στρατηγικές για την επιβίωση μέσα σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα εξετάσουμε βασικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας και το κατά πόσο έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση. Ακολούθως, στο πέμπτο κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στον τραπεζικό κλάδο, παρουσιάζοντας τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος και θα δούμε πως η χρηματοοικονομική κρίση επηρέασε το τραπεζικό σκηνικό στη χώρας μας. Κλείνοντας θα μελετήσουμε την περίπτωση εξαγοράς της Αγροτικής Τράπεζας από τον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς. Τέλος ακολουθούν τα κύρια συμπεράσματα και η βιβλιογραφία της πτυχιακής εργασίας.

1. Οικονομική κρίση

Ως οικονομική κρίση εννοείται εκείνο το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία διακρίνεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Από την άλλη ο όρος οικονομική δραστηριότητα συμπερικλύει όλα τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη μιας οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. (Κουφάρης, 2010). Εξετάζοντας τα στοιχεία μιας οικονομίας για συγκεκριμένες και μεγάλες χρονικές περιόδους, θα αντιληφθούμε πως η οικονομική δραστηριότητα παρουσιάζει διακυμάνσεις. Αυτές είναι οι οικονομικοί κύκλοι, οι οποίοι παρουσιάζουν μία συστηματική κυκλικότητα χωρίς να έχουν πάντα την ίδια ένταση και διάρκεια. Μάλιστα στη διάρκεια ενός οικονομικού κύκλου υπάρχουν στάδια ή φάσεις που έχουν πάντοτε κοινά χαρακτηριστικά. Η οικονομική κρίση προσδιορίζεται μέσα από την θεωρία των οικονομικών διακυμάνσεων δηλαδή των διαδοχικών αυξομειώσεων της οικονομικής δραστηριότητας που παρατηρούνται για μια περίοδο ετών. Γενικά οι κύριες φάσεις στη διάρκεια του οικονομικού κύκλου είναι η φάση της ανόδου ή της άνθησης και η φάση της καθόδου ή της ύφεσης. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα η γραμμή ΚΚ' απεικονίζει τις φάσεις του οικονομικού κύκλου. Συγκεκριμένα το σημείο Γ και το σημείο Ε δείχνουν τα ανώτερα σημεία του οικονομικού κύκλου, την φάση ευημερίας, πριν από τα οποία υπάρχει η κορύφωση της ανάπτυξης και ακολουθεί η κρίση. Η φάση της καθόδου φτάνει μέχρι τα σημεία Δ και Ζ αντίστοιχα που η οικονομία έχει φτάσει στην φάση της ύφεσης.



Φάση της ύφεσης

Στην φάση της ύφεσης επικρατεί εκτεταμένη ανεργία, έλλειψη επενδύσεων και ανεπαρκή ζήτηση καταναλωτικών αγαθών, οπότε οι επιχειρήσεις έχουν πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα. Η παραγωγή και το εισόδημα συρρικνώνονται και εξαιτίας της μειωμένης ζήτησης οι τιμές και τα κέρδη των επιχειρήσεων είναι και αυτά συμπεσμένα. Γενικά επικρατεί απαισιοδοξία και το κλίμα δεν ευνοεί καθόλου την ανάληψη επενδύσεων (Τριανταφύλλης,1999).

Φάση της ανόδου

Μετά από την φάση της ύφεσης ακολουθεί η φάση της ανόδου κατά την οποία, παρατηρείται μεγάλη αύξηση των επιχειρηματικών κερδών, αύξηση της παραγωγής, ενίσχυση του εισοδήματος, αύξηση της απασχόλησης και επέρχονται αυξήσεις των τιμών λόγω της αυξημένης ζήτησης από τους καταναλωτές. Σε αυτή τη φάση ευνοούνται οι συνθήκες για την ανάληψη επενδύσεων .

Φάση της ευημερίας

Κατά τη φάση της ευημερίας παρατηρούνται επίπεδα πλήρους απασχόλησης οι τιμές αυξάνονται συνεχώς και έντονα. Όμως σε αυτή την περίπτωση η οικονομία επηρεάζεται πολύ εύκολα από παράγοντες που μπορεί να ανακόψουν αυτή την ανοδική πορεία και δεδομένου πως έχει φτάσει στην κορύφωση μετά επέρχεται η κρίση.

Φάση της συρρίκνωσης (καθόδου)

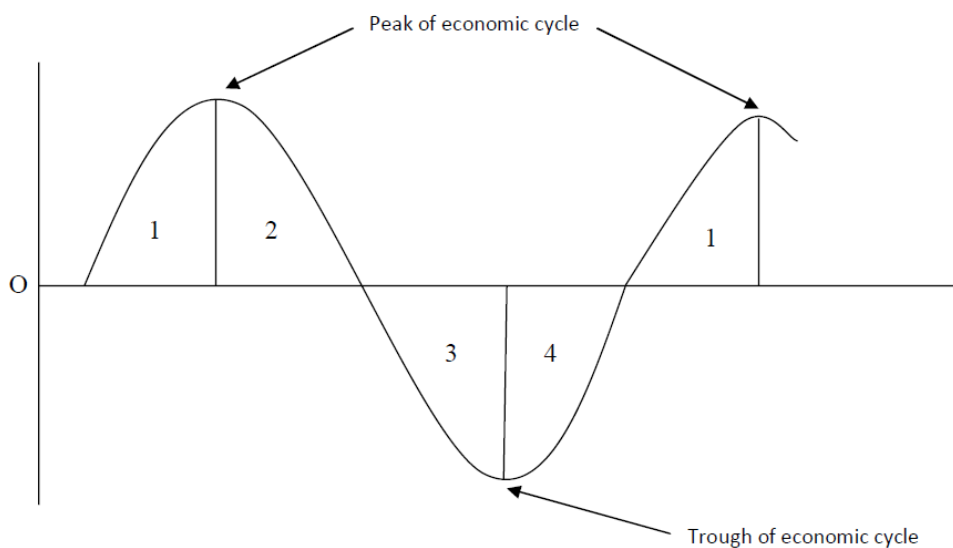
Η φάση της καθόδου συνοδεύεται από απότομες και μεγάλες πτώσεις των αμοιβών των συντελεστών παραγωγής, μείωση της κατανάλωσης, μείωσης των εισοδημάτων και της απασχόλησης. Η οικονομική δραστηριότητα και οι επενδύσεις παρουσιάζουν στασιμότητα, η κατανάλωση, το εισόδημα και η απασχόληση παρουσιάζουν μείωση και οι επενδύσεις μειώνονται.

Η πλέον ουσιαστικής σημασίας για την οικονομία αλλά και για την κοινωνία είναι η φάση της κρίσης. Είναι το διάστημα ακριβώς μετά την φάση της ευημερίας και ανάλογα με την διάρκεια και την έκταση του προσδιορίζεται το πλήγμα που θα δεχθούν οι εργαζόμενοι από τις μειώσεις των αμοιβών τους, την αύξηση των τιμών

και την απώλεια του πραγματικά διαθέσιμου εισοδήματός τους αλλά και το επίπεδα ανεργίας. Γενικά οι οικονομικές κρίσεις αποτελούν ζήτημα που απασχολούσε τις κοινωνίες διαχρονικά και το δυσκολότερο είναι ο εντοπισμός των αιτιών που τις δημιουργούν. Φαίνεται πως είναι χρήσιμη η μελέτη προηγούμενων κρίσεων και η εφαρμογή γενικών κανόνων για την αντιμετώπιση τους.

Παρακάτω παρατηρούμε ένα ακόμη σχεδιάγραμμα που θα μας βοηθήσει στην διασαφήνιση των σταδίων του οικονομικού κύκλου (Λεγκός Η., κ.α, 2015). Οι φάσεις απεικονίζονται εδώ καλύτερα σε τεταρτημόρια ως εξής:

- (1) Επιταχυνόμενη ανάπτυξη – Ανάπτυξη (Θετική τιμή & θετική μεταβολή)
- (2) Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη – Επιβράδυνση (Θετική τιμή & αρνητική μεταβολή)
- (3) Επιταχυνόμενη συρρίκνωση – Ύφεση (Αρνητική τιμή & αρνητική μεταβολή)
- (4) Επιβραδυνόμενη συρρίκνωση – Ανάκαμψη (Αρνητική τιμή & θετική μεταβολή)



Ένας ολόκληρος οικονομικός κύκλος διαρκεί αρκετά χρόνια και δεν έχει πάντα την ίδια διάρκεια. Ιδίως όταν συμβούν σημαντικά γεγονότα που επηρεάζουν καθοριστικά τα οικονομικά μεγέθη απαιτείται η παρέμβαση από ειδικά όργανα όπως οι Κεντρικές Τράπεζες. Σε μία συντονισμένη και μακροχρόνια προσπάθεια για την αντιμετώπιση των δημοσιονομικών προβλημάτων αλλά και τη στήριξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος, επιβάλλεται η υιοθέτηση πρακτικών και η εφαρμογή μέτρων που θα εξομαλύνουν την κατάσταση και θα βοηθήσουν την οικονομία στο σύνολο. Γενικά

υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που υφίστανται πάντα σε περιπτώσεις οικονομικών κρίσεων, όπως η κλιμάκωση της έντασης και το διάχυτο αίσθημα ανασφάλειας και κινδύνου. Οι συνήθεις ρυθμοί μιας οικονομίας διαταράσσονται και εφόσον μπαίνει σε τροχιά ύφεσης, καταλήγει να ελέγχεται από τα αρμόδια κρατικά και μη όργανα για να εξομαλυνθούν οι ανισοροπίες. Μάλιστα η μελέτη των οικονομικών κύκλων βοηθά στην πρόγνωση των οικονομικών εξελίξεων και διευκολύνει μία επιτυχημένη κρατική πολιτική που αποβλέπει στην εξάλειψη των δυσμενών συνεπειών των κυκλικών διακυμάνσεων (Τριανταφύλλης,1999). Όσο αφορά τους παράγοντες που δημιουργούν τους οικονομικούς κύκλους διακρίνονται σε ενδογενείς και εξωγενείς. Απρόβλεπτα συνήθως γεγονότα όπως πόλεμοι, φυσικές καταστροφές, διακυμάνσεις στη τιμή του πετρελαίου ή ακόμη και επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις συνιστούν τους εξωγενείς παράγοντες. Ενώ ενδογενείς αιτίες είναι οι μεταβλητές που προσδιορίζονται μέσα στο οικονομικό σύστημα και δημιουργούν οι ίδιες τους οικονομικούς κύκλους. Οι νομισματικές πολιτικές που καθορίζουν την επέκταση ή τη συρρίκνωση της προσφοράς χρήματος και οι θεωρίες επένδυσης που βασίζονται στην σχέση επενδύσεων και αύξησης της παραγωγής αποτελούν καθοριστικές ενδογενείς αιτίες. Επίσης η θεωρία σχετικά με την αγορά εργασίας, η οποία εξηγεί τις οικονομικές διακυμάνσεις στην ακαμψία των τιμών ή των μισθών όπως και οι μεταβολές στην καμπύλη της συνολικής ζήτησης και της συνολικής προσφοράς είναι επίσης ενδογενείς παράγοντες των οικονομικών κύκλων.

1.1 Ιστορική αναδρομή - Διεθνείς περιπτώσεις

Οικονομικό κραχ 1929

Το οικονομικό κραχ του 1929 περιγράφεται από την διεθνή βιβλιογραφία ως η μεγαλύτερη οικονομική κρίση στην παγκόσμια ιστορία. Την Πέμπτη 24 Οκτωβρίου του 1929, η Wall Street έκλεινε με απώλειες 13% και οι τιμές των μετοχών είχαν πέσει σημαντικά και απρόσμενα μετά από μια δεκαετή ανοδική πορεία. Κερδοσκοπικές απόπειρες λόγω ανάδυσης νέων τεχνολογιών και ο πανικός των επενδυτών οδήγησε στην κατάρρευση της Wall Street και την απώλεια των 4 δις. δολαρίων από τους επενδυτές. Γρήγορα αυτός ο πανικός επεκτάθηκε και στους χρηματιστηριακούς κύκλους της Ευρώπης, η οποία ήταν ήδη επιβαρυνμένη μετά το τέλος του Β' Παγκόσμιου πολέμου. Επήλθε μία ολοκληρωτική και αλυσιδωτή κατάρρευση τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τις τράπεζες με χαρακτηριστική την εκτόξευση του αριθμού των ανέργων στα 3 εκατομμύρια. Όλες οι χώρες επηρεάστηκαν δραματικά και προσπάθησαν να περιορίσουν τις συνέπειες σε εθνικό επίπεδο, μειώνοντας τις κρατικές τους δαπάνες. Εννοείται πως και στην Ελλάδα υπήρξαν δραματικές συνέπειες, είναι χαρακτηριστικό πως τα αποθέματα της Τράπεζας της Ελλάδος σε συνάλλαγμα και χρυσό εξανεμίστηκαν λόγω της κερδοσκοπίας. Άμεσο επακόλουθο ήταν η μείωση των εισαγωγών και η διαμόρφωση μιας προστατευτικής συναλλαγματικής πολιτικής με έντονο τον κρατικό παρεμβατισμό. Η υποτίμηση του εθνικού νομίσματος, η αναγκαστική κυκλοφορία της δραχμής, η κατάργηση της αγοράς συναλλάγματος και η αναστολή της πληρωμής χρεολυσίων και τόκων για το σύνολο των κρατικών δανείων ήταν κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά της εθνικής μας οικονομία για εκείνη την περίοδο.

Πετρελαϊκή κρίση του 1970

Με αφορμή τον Β' παγκόσμιο πόλεμο που είχε προηγηθεί και τις τεράστιες στρατιωτικές δαπάνες, οι οικονομίες είχαν περάσει στη φάση της ανάπτυξης με κύρια χαρακτηριστικά τα χαμηλά επίπεδα ανεργίας και πληθωρισμού. Όμως η πρώτη πετρελαϊκή κρίση οδήγησαν στην εμφάνιση του στασιμοπληθωρισμού δηλαδή την ταυτόχρονη ύπαρξη ανεργίας και πληθωρισμού. Αφορμή στάθηκε η διαμάχη του Ισραήλ με τη Συρία και την Αίγυπτο. Το 1973, τα μέλη του OPEC (Οργανισμού Αραβικών Χωρών – Εξαγωγών Πετρελαίου Οργανισμού Αραβικών

Πετρελαιοπαραγωγών Κρατών) ανήγγειλαν πως δεν θα προμήθευαν πλέον με πετρέλαιο τις χώρες εκείνες που υπερασπίστηκαν το Ισραήλ στη διαμάχη αυτή (Κότιος Α-Παυλίδης Γ, 2011). Στις χώρες αυτές ήταν οι ΗΠΑ αλλά και οι σύμμαχοι τους στη Δυτική Ευρώπη και η Ιαπωνία. Επιπρόσθετα ο ΟPEC αύξησε την τιμή του πετρελαίου με αποτέλεσμα την δημιουργία πληθωριστικών πιέσεων και αυτόματα αυτό είχε σαν συνέπεια την ύφεση της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας. Μέχρι την επόμενη κρίση του 1979 οι χώρες που επηρεάστηκαν από την κίνηση αυτή, αντέδρασαν ψάχνοντας ενεργειακά κοιτάσματα σε άλλα μέρη του πλανήτη. Εξαιτίας της ιρανικής επανάστασης, οι ποσότητες πετρελαίου ήταν μικρές με αποτέλεσμα την δραματική αύξηση της τιμής του. Σε αυτή την κατάσταση αντέδρασαν οι χώρες του ΟPEC αυξάνοντας την παραγωγή τους, όμως ταυτόχρονα δραστηριοποιήθηκαν κι άλλες χώρες στην εξαγωγή πετρελαϊκών κοιτασμάτων όπως το Μεξικό, η Νιγηρία και η Βενεζουέλα. Τελικά αυτό οδήγησε σε μειωμένη ζήτηση και από το 1980 έως το 1986 η τιμή του πετρελαίου είχε σημειώσει σημαντική πτώση.

Η «Μαύρη Δευτέρα» του 1987

Τη Δευτέρα 19 Οκτωβρίου του 1987 ο δείκτης Dow Jones απώλεσε σχεδόν το 22% της αξίας του και αυτό αποτέλεσε τα εφελτήριο για μία μαζική εκποίηση μετοχών σε Ευρώπη και Ιαπωνία. Η εν λόγω κρίση ήταν κατεξοχήν υπεύθυνη για την μείωση της οικονομικής δραστηριότητας από το 1987 έως το 1992. Τα αίτια αυτής ήταν πολλά αλλά κυρίως οικονομικοπολιτικά. Το δυσμενές εμπορικό έλλειμμα των ΗΠΑ, η κρίση στον Περσικό Κόλπο αλλά και η αδυναμία του προέδρου των ΗΠΑ Reagan, να ελέγξει την κατάσταση λόγω θεμάτων υγείας, ήταν βασικά στοιχεία που συνέθεσαν το παζλ. Και στη Αθήνα βεβαίως παρατηρήθηκε δραματική πτώση των τιμών των μετοχών και γενικότερα επικράτησε αβεβαιότητα στις αγορές. Ωστόσο η κατάσταση ήταν πολύ περισσότερο ελεγχόμενη σε σχέση με το 1929 καθώς ήταν καθοριστική η επέμβαση της κυβέρνησης και της κεντρικής τράπεζας των ΗΠΑ. Με την διάθεση της απαραίτητης ρευστότητας, μειώθηκαν τα τραπεζικά επιτόκια και δόθηκαν πολλά δάνεια σε επιχειρήσεις.

Η κρίση της δεκαετίας του 1990, στην Ανατολική Ασία - ασιατικές «τίγρεις»

Τον Ιούλιο του 1997 μετά την υποτίμηση του νομίσματος της Ταϊλάνδης ξεκίνησε η οικονομική κρίση στη Νοτιοανατολική Ασία. Οι οικονομίες αυτές ήταν αναδυόμενες

και είχαν προσελκύσει πολλά ξένα επενδυτικά κεφάλαια τα οποία ήταν κυρίως κερδοσκοπικά. Παράλληλα το νόμισμα ήταν στενά συνδεδεμένο με το δολάριο. Όμως η ανατίμηση της ισοτιμίας του δολαρίου οδήγησε σε μείωση των εξαγωγών τους και αυτή η φθίνουσα ζήτηση δημιούργησε έλλειψη ρευστότητας (GilpinR., 2010). Ακολούθως η Ταϊλάνδη δανειζόταν δολάρια και τα μετέτρεπε σε εθνικό νόμισμα όμως αυτό διόγκωνε το εξωτερικό της χρέος. Η μείωση των εξαγωγών σε ΗΠΑ, Γερμανία, Ιαπωνία, σε συνδυασμό με την μείωση των δολαριακών της αποθεμάτων είχε σαν συνέπεια την εξάπλωση της χρηματοπιστωτικής κρίσης και σε άλλες οικονομίες της Ανατολικής Ασίας, οι λεγόμενες «ασιατικές τίγρεις». Οι μέχρι τότε δυναμικές οικονομίες πλήττονταν η μία μετά την άλλη. Η κατάρρευση της ισοτιμίας του νομίσματος, οι δραματικές πτώσεις των τιμών των μετοχών, οι κρίσεις ρευστότητας, η αύξηση της ανεργίας και η χρεοκοπία επιχειρήσεων ήταν τα χαρακτηριστικά της οικονομίας. Έτσι λοιπόν κατέληξαν να ζητήσουν βοήθεια από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ώστε να αποφύγουν την χρεοκοπία, καταλήγοντας στην υποτίμηση των νομισμάτων τους σημειώνοντας πτώση από 30% ως 70% της αξίας τους (Μποζανίνου Τάνια, 2001)

Η Κρίση στο Μεξικό το 1994

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 το Μεξικό προσπαθώντας να μειώσει το δημόσιο χρέος και τα ελλείμματα έθεσε στόχο την σταθεροποίηση της συναλλαγματικής ισοτιμίας, συνδέοντας το νόμισμά του (πέσο) με το Αμερικάνικο δολάριο. Στο πλαίσιο αυτό ακολούθησε το σύστημα της διολισθαίνουσας ισοτιμίας και στα τέλη του 1991 κατέληξε σε ένα σύστημα μεταβαλλόμενων περιθωρίων διακύμανσης της συναλλαγματικής ισοτιμίας του νομίσματός του (KrugmanP.-Obstfeld M). Με αυτά τα δεδομένα υπήρχε η δυνατότητα να διατηρηθεί η ισοτιμία κοντά στο ανώτατο όριο ανατίμησης. Όμως διάφορα γεγονότα όπως εσωτερικές κοινωνικές διαμάχες, η επερχόμενη προεδρική αλλαγή και φόβοι για υποτίμηση του νομίσματος, είχαν σαν συνέπεια την μείωση των αποθεμάτων συναλλάγματος του Μεξικού. Ταυτόχρονα υπήρχε έλλειψη θεσμικού πλαισίου στις Τράπεζες που σε συνδυασμό με τη «χαλαρή» νομισματική και οικονομική πολιτική της κυβέρνησης είχε σαν κατάληξη τη διαρροή κεφαλαίων, φοροδιαφυγή καθώς και υπερβολική αύξηση του δημοσίου χρέους. Με την επικύρωση της ζώνης ελεύθερου εμπορίου μεταξύ Αμερικής, Καναδά και Μεξικό, το 1994, θεωρήθηκε πως μέσω της αύξησης των ξένων επενδύσεων, θα επιτευχθεί βελτίωση του οικονομικού

κλίματος. Παράλληλα όμως η απόφαση για έκδοση ομολόγων σε δολάρια που έδιναν αποδόσεις σε χρονικό διάστημα μικρότερο του έτους, οδήγησαν το Μεξικό στην ύφεση και πάλι. Αποφασίστηκε υποτίμηση του νομίσματος, η οποία οδήγησε σε φυγή κεφαλαίων και σε εξάπλωση της κρίσης και σε άλλες χώρες της Λατινικής Αμερικής και κυρίως την Αργεντινή. Σε αυτό το σημείο μεσολάβησε το ΔΝΤ όπου και επέβαλε τον άμεσο περιορισμό των δημοσίων δαπανών, το «πάγωμα» των μισθών, αλλά και τη λήψη αντιπληθωριστικών μέτρων ώστε να παράσχει οικονομική βοήθεια στο Μεξικό. Εννοείται πως οι Η.Π.Α. εξασφάλισαν μεγάλες ποσότητες πετρελαίου, σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές για αυτή την στήριξη που παρείχαν.

Η οικονομική κρίση της Αργεντινής

Το νόμισμα της Αργεντινής ήταν συνδεδεμένο με το δολάριο, αλλά αυτό σε περίπτωση άνοδος του δολαρίου σε σχέση με το ευρώ, είχε σαν άμεση συνέπεια την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της Αργεντινής. Η απελευθέρωση των κεφαλαιακών συναλλαγών, η απαγόρευση παρεμβάσεων στην αγορά συναλλάγματος, η μη παρέμβαση στα υποχρεωτικά διαθέσιμα των εμπορικών τραπεζών και μη παρέμβαση στο προεξοφλητικό επιτόκιο είναι βασικά προαπαιτούμενα σε περίπτωσης σύνεσης με ένα ισχυρό νόμισμα (Παπαστάμου Α., 2011). Όμως η κυβέρνηση της Αργεντινής δεν τήρησε αυτά τα προαπαιτούμενα και συνδυαστικά με τις οικονομικές κρίσεις του Μεξικού και της Βραζιλίας, οδήγηθηκε στην απόλυτη καταστροφή όταν το δολάριο ανατιμήθηκε σε σχέση με το ευρώ στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Η χώρα βυθίστηκε σε βαθιά ύφεση από το 1999-2000 αλλά η χαριστική βολή ήταν η άρνηση εκταμίευσης δόσης από το ΔΝΤ το 2011. Ακολούθησαν πανικός, εκροές κεφαλαίων αλλά και πολιτικές και κοινωνικές αναταραχές.

1.2 Παγκόσμιο μακροοικονομικό περιβάλλον

Η κρίση που βιώνουμε πρωτοεμφανίστηκε σαν διεθνής χρηματοπιστωτική αναταραχή στις ΗΠΑ, με τη μεγάλη αύξηση των επισφαλειών στην αγορά των στεγαστικών δανείων στις ΗΠΑ (Μελάς Κ., 2011). Ιδιαίτερα καθοριστικό ήταν πως τιτλοποιήθηκαν δάνεια και ο κίνδυνος πέρασε στους επενδυτές. Οι τράπεζες είχαν εκτεθεί σε πολύ μεγάλο κίνδυνο και ήταν αντιμέτωπες με την χρεοκοπία. Για αρκετά

χρόνια επικρατούσε υψηλό επίπεδο ρευστότητας διεθνώς που συνδυαστικά με την αναζήτηση υψηλών αποδόσεων, την δημιουργία νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων υψηλού ρίσκου και την αυξημένη διάθεση ανάληψης τέτοιων επενδυτικών κινδύνων οδήγησαν σε αυτές τις εξελίξεις. Η εξασθένηση της οικονομικής δραστηριότητας υπονόμει την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών και την δυνατότητα τους να χρηματοδοτούν επιχειρήσεις και νοικοκυριά. Σε αυτή την έκβαση συνέβαλαν βέβαια τόσο η απουσία αυστηρής εποπτείας του χρηματοπιστωτικού τομέα αλλά και η κατάργηση της διάκρισης μεταξύ εμπορικών και επενδυτικών τραπεζών από το 1999 (Κρούγκμαν Π., 2008). Μερικά ακόμη αίτια ήταν οι διεθνείς ανισορροπίες, οι υπέρογκες αμοιβές των στελεχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα και η υψηλή μόχλευση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και νοικοκυριών (Χαρδούβελης Γ.Α., 2009). Αυτή η αρχική χρηματοπιστωτική κρίση γρήγορα εξαπλώθηκε στο σύνολο της πραγματικής οικονομίας των ΗΠΑ αλλά και στις οικονομίες άλλων χωρών, εξαιτίας της αλληλεξάρτησης των πιστωτικών ιδρυμάτων, της διεθνούς κίνησης των παραγωγικών συντελεστών αλλά και της απουσίας ενός ενιαίου θεσμικού πλαισίου οικονομικής διακυβέρνησης (Κότιος Α-Παυλίδης Γ, 2011).

Σαφώς το μέγεθος της οικονομία των ΗΠΑ και οι διεθνής επιρροή λόγω διασυνδέσεων οδήγησαν σε υποχώρηση της οικονομικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Εκτός αυτού έχει παρατηρηθεί πως όταν μία οικονομική κρίση συνδέεται με χρηματοπιστωτική κρίση, τότε τα δυσμενή αποτελέσματα είναι πιο έντονα και παρατεταμένα και η βελτίωση είναι δυσκολότερη και καθυστερεί. Μπροστά σε αυτό το σκηνικό υπήρξαν συντονισμένες παρεμβάσεις που επιδίωκαν να μετριάσουν τους χρηματοπιστωτικούς κινδύνους και να αμβλύνουν κάπως τις δυσμενείς επιδράσεις στον πραγματικό τομέα της οικονομίας. Είναι αναμφισβήτητο πως υπήρξε συντονισμένη αντίδραση από την διεθνή κοινότητα με λήψη μέτρων νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής παρεμποδίζοντας την κατάρρευση όλου του χρηματοπιστωτικού συστήματος και εν γένει όλης της πραγματικής οικονομικής δραστηριότητας. Φάνηκε όμως πως το Διεθνές Χρηματοοικονομικό Σύστημα χρειάζεται μεταρρύθμιση, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί σε τέτοιες καταστάσεις. Σε αυτή την προσπάθεια εισηγήθηκαν νέοι κανονισμοί σχετικά με την κεφαλαιακή επάρκεια, την ρευστότητα και τα «τεστ αντοχής» των τραπεζών αλλά και την εφαρμογή της Βασιλείας III.

1.3 Η κρίση στην Ευρωζώνη

Λόγω της αλληλεξάρτησης των χρηματοπιστωτικών αγορών, η οικονομική κρίση των ΗΠΑ δεν άφησε ανεπηρέαστες τις οικονομίες της Ευρωζώνης. Εξάλλου και οι ευρωπαϊκές επενδυτικές τράπεζες είχαν εκτεθεί σε υψηλού κινδύνου προϊόντα. Χορηγήθηκαν μεγάλα ποσά στις τράπεζες της ευρωζώνης, ώστε να μπορούν να διατηρήσουν την ρευστότητά τους, όμως η μείωση των επενδύσεων και του εμπορίου αλλά και η αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων οδήγησε σε έναν φαύλο κύκλο. Πλέον οι πραγματικές οικονομίες ήταν αντιμέτωπες με την κρίση. Γρήγορα κλονίστηκε η δημοσιονομική σταθερότητα κάποιων χωρών και αυτό οδήγησε σε τραπεζικές κρίσεις αλλά και κρίσεις δημόσιου χρέους όπως στην περίπτωση της Ελλάδας. Η υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας πολλών κρατών μελών της Ευρωζώνης από τους οίκους αξιολόγησης είχε σαν συνέπεια την δραματική αύξηση των επιτοκίων και αυτό οδήγησε στην αναγκαστική στήριξη από άλλους μηχανισμούς όπως το ΔΝΤ. Αναμφισβήτητα μέσα από αυτή την κατάσταση φάνηκε πως η Ευρωζώνη ήταν αδύναμη να αντιμετωπίσει τις οικονομικές αναταράξεις κυρίως λόγω έλλειψης μηχανισμών. Με αυτά τα δεδομένα, δημιουργήθηκε και το Ευρωπαϊκό νομισματικό ταμείο, το οποίο αγοράζοντας κρατικά ομόλογα παρεμβαίνει στην ρευστότητα των κρατών μελών. Άλλα μέτρα που κατά περιπτώσεις εφαρμόστηκαν είναι η αναδιάρθρωση χρέους με κούρεμα ή με μείωση επιτοκίων και επέκταση χρονικού ορίζοντα αποπληρωμής, η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα (PSI) αλλά και η έκδοση ευρωομολόγου. Μπροστά σε αυτές τις νέες προκλήσεις η συνεργασία και η συμμετοχή όλων των μελών της Ευρωζώνης σε μία ενιαία οικονομική πολιτική με κύριο χαρακτηριστικό την δημοσιονομική πειθαρχία κρίθηκε επιβεβλημένη. Ωστόσο φαίνεται πως κάποια κράτη δεν έχουν καταφέρει να προσαρμοστούν σε αυτή τη νέα πραγματικότητα.

2. Ελληνική κρίση από το 2008

2.1 Ελληνική πραγματικότητα

Η ελληνική οικονομία δεν άργησε να επηρεαστεί από την διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση. Ωστόσο, είναι ξεκάθαρο πως η ελληνική οικονομία αντιμετώπιζε ριζικές και χρόνιες αδυναμίες, οι οποίες ήρθαν απλά στην επιφάνεια. Αποκαλύφθηκε γρήγορα το υπερδιογκωμένο ελληνικό δημόσιο χρέος με αποτέλεσμα την μείωση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας. Η Ελλάδα αδυνατούσε να δανειστεί από τις αγορές κεφαλαίου λόγω των υψηλών επιτοκίων. Η υπερκατανάλωση του δημοσίου τομέα είχε συμπαρασύρει σε υπερκατανάλωση και τον ιδιωτικού τομέα. Αυτά τα δεδομένα δημιούργησαν σοβαρά ελλείμματα στην ανταγωνιστικότητα και στην παραγωγικότητα της χώρας με αποτέλεσμα την εκτόξευση του δημόσιου χρέους ως ποσοστό του ΑΕΠ. Από εκεί και πέρα η Ελλάδα δεν μπορούσε να δανειστεί από τις αγορές και αναγκαστικά μπήκε σε πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής. Πέραν όμως από τους εξωγενείς παράγοντες, η Ελλάδα αντιμετωπίζει σοβαρές παθογένειες που την κάνουν να υστερεί σε σχέση με άλλα κράτη μέλη της Ευρωζώνης.

2.2 Παράγοντες κρίσης

Μελέτη της McKinsey (2011) παρουσιάζει πέντε βασικού πυλώνες που ανατροφοδοτούν τις μακροοικονομικές ανισορροπίες της ελληνικής οικονομίας.

- ✓ Η δομή της οικονομίας η οποία αποθαρρύνει τις επενδύσεις και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.
- ✓ Ο μεγάλος και μη αποδοτικός δημόσιος τομέας.
- ✓ Η δομή και οι όροι της αγοράς εργασίας, τα οποία περιορίζουν την ευελιξία και την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού.
- ✓ Το δύσβατο νομικό και δικαστικό σύστημα το οποίο αυτοδίκαια αποθαρρύνει τις επενδύσεις.
- ✓ Η παραοικονομία είναι πολύ εκτεταμένη.

Εμπόδια στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη στην ελληνική οικονομία

A Αποθάρρυνση επενδύσεων και επίτευξης κλίμακας	<ol style="list-style-type: none"> 1 Κατακερματισμός και μικρό μέγεθος επιχειρήσεων στους περισσότερους κλάδους 2 Υπερβολική ρύθμιση αγορών και επαγγελματιών 3 Περίπλοκες και περιοριστικές διαδικασίες αδειοδότησης και λειτουργίας 4 Απουσία ολοκληρωμένου και συστηματικού χωροταξικού σχεδιασμού και χρήσεων γης 5 Περίπλοκο και ασταθές φορολογικό πλαίσιο με απουσία κινήτρων για τη δημιουργία κλίμακας
B Μεγάλος και μη αποδοτικός δημόσιος τομέας	<ol style="list-style-type: none"> 6 Μεγάλος και δαπανηρός δημόσιος τομέας με υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας 7 Χαμηλή αποδοτικότητα λόγω κατακερματισμού και αλληλοεπικάλυψης ευθυνών 8 Απουσία μηχανισμού για προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά 9 Έλλειψη μηχανισμού διαχείρισης και ελέγχου απόδοσης και μειωμένη χρήση διπλογραφικού συστήματος
Γ Ανελαστική και περιορισμένη χρήση εργατικού δυναμικού	<ol style="list-style-type: none"> 10 Χαμηλό επίπεδο συμμετοχής νέων και γυναικών στην αγορά εργασίας 11 Μειωμένη ευελιξία (π.χ., μερική απασχόληση) και κινητικότητα εργατικού δυναμικού 12 Δεσμευτικό και μη ευέλικτο πλαίσιο συλλογικών συμβάσεων
Δ Πολύπλοκο νομικό και δικαστικό σύστημα	<ol style="list-style-type: none"> 13 Απουσία συνεργασίας αγοράς και εκπαίδευσης - ελλιπής στήριξη της καινοτομίας 14 Υπερπληθώρα νόμων (ενίοτε με αντιθέσεις) και ασαφή εφαρμογή τους 15 Αυξημένος όγκος δικαστικών υποθέσεων που οδηγεί σε μεγάλες καθυστερήσεις
Ε Αυξημένη 'μαύρη' οικονομία	<ol style="list-style-type: none"> 16 Αυξημένη φοροδιαφυγή, συνεχείς μεταρρυθμίσεις στον τομέα ανίχνευσης της φοροδιαφυγής και στο σύστημα είσπραξης φόρων 17 Πολλές συναλλαγές και δημιουργία πλούτου εκτός επίσημης οικονομίας

McKinsey & Company

Πέραν από τη δημοσιονομική προσαρμογή, η χώρα καλείται ταυτόχρονα να αναπτύξει μέτρα και δράσεις που θα απαλλάξουν την ελληνική οικονομία από αυτές τις διαρθρωτικές αδυναμίες και θα την οδηγήσουν σε βιώσιμη αναπτυξιακή τροχιά. Ωστόσο ακόμη και σήμερα, έπειτα από 10 χρόνια η ανεπαρκής ανάληψη πρωτοβουλίας από τις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες δεν έχει διαφοροποιήσει την κατάσταση.

2.3 Συνέπειες της οικονομικής κρίσης

Οι επιπτώσεις μιας οικονομικής κρίσης είναι σίγουρα πολλές και σαφώς επηρεάζουν τόσο επιχειρήσεις, τράπεζες και νοικοκυριά δημιουργώντας δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες για το σύνολο της πραγματικής οικονομίας. Γενικότερα, μια οικονομική κρίση μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ρευστότητας σε τράπεζες και επιχειρήσεις εξαιτίας της δυσκολίας παροχής δανείων. Από την άλλη η αύξηση των επιτοκίων επιβαρύνει και την επενδυτική δραστηριότητα. Λόγω της μείωσης των διαθέσιμων εισοδημάτων των νοικοκυριών υπάρχει περιορισμός της καταναλωτικής πίστης με αποτέλεσμα την μείωση του κύκλου εργασιών και του τζίρου των επιχειρήσεων. Ακολουθώς, επέρχονται μαζικές απολύσεις εργαζομένων και υψηλά ποσοστά ανεργίας. Σε μακροοικονομική κλίμακα παρατηρείται μείωση παραγωγής, μείωση εθνικού εισοδήματος και μείωση της κατανάλωσης. Επίσης ακολουθεί μείωση των εξαγωγών, μείωση του εμπορικού ισοζυγίου και ταυτόχρονα αύξηση του δημόσιου ελλείμματος. Ωστόσο δεν είναι ασήμαντες και οι κοινωνικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης αφού η μείωση των εισοδημάτων έχει σαν αποτέλεσμα την απώλεια ευημερίας και την ώθηση μεγάλου ποσοστού του πληθυσμού στη φτώχεια. Μετέπειτα παρατηρούνται φαινόμενα όπως η κοινωνική ανισότητα, η εγκληματικότητα και μειωμένη κοινωνική περίθαλψη. Στη νέα αυτή πραγματικότητα ιδιαίτερα εκτεθειμένοι είναι οι επιχειρήσεις, οι τράπεζες και τα νοικοκυριά.

2.3.1 Επιχειρήσεις

Το μεγαλύτερο αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης δέχονται οι επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα λαμβάνονται πιέσεις τόσο από την μείωση της κατανάλωσης αλλά και από το δυσμενές χρηματοπιστωτικό σύστημα που δεν μπορεί να τις στηρίξει. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκίνησαν με μείωση του κόστους εξαιτίας των μειωμένων πωλήσεων και της έλλειψης τραπεζικών πιστώσεων. Αυτή η μείωση κόστους αναφέρεται σε ταξίδια, στην επικοινωνία, σε αποθέματα, σε περικοπές μισθών ή και απολύσεις εργαζομένων (Raghavan, 2009). Ωστόσο για κάποιες κυνηγώντας νέες ευκαιρίες και επιδιώκοντας την απόκτηση νέων πελατών. Οι επιχειρήσεις που ενεργούν άμεσα και αποφασιστικά, με στρατηγικό σχεδιασμό καταφέρνουν να ανταποκριθούν στην οικονομική κρίση πολύ καλύτερα από άλλες

που δρουν σε κατάσταση πανικού (Branstad, Jackson & Banerji, 2009). Κάποιες επιχειρήσεις σύμφωνα με έρευνες έχουν προετοιμαστεί, καταστρώνοντας στρατηγικές ανάκαμψης. Αυτό βέβαια είναι πιθανότερο σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις και όχι σε μικρομεσαίου μεγέθους (Penn, Schoen & Berland, 2009).

Με αφορμή την οικονομική κρίση οι επιχειρήσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί σε 4 ομάδες (Heckmann, Konik, Samakh & Weissbarch, 2008 || Branstad, Jackson & Banerji, 2009), με βάση δύο κριτήρια:

- την οικονομική ευρωστία

και

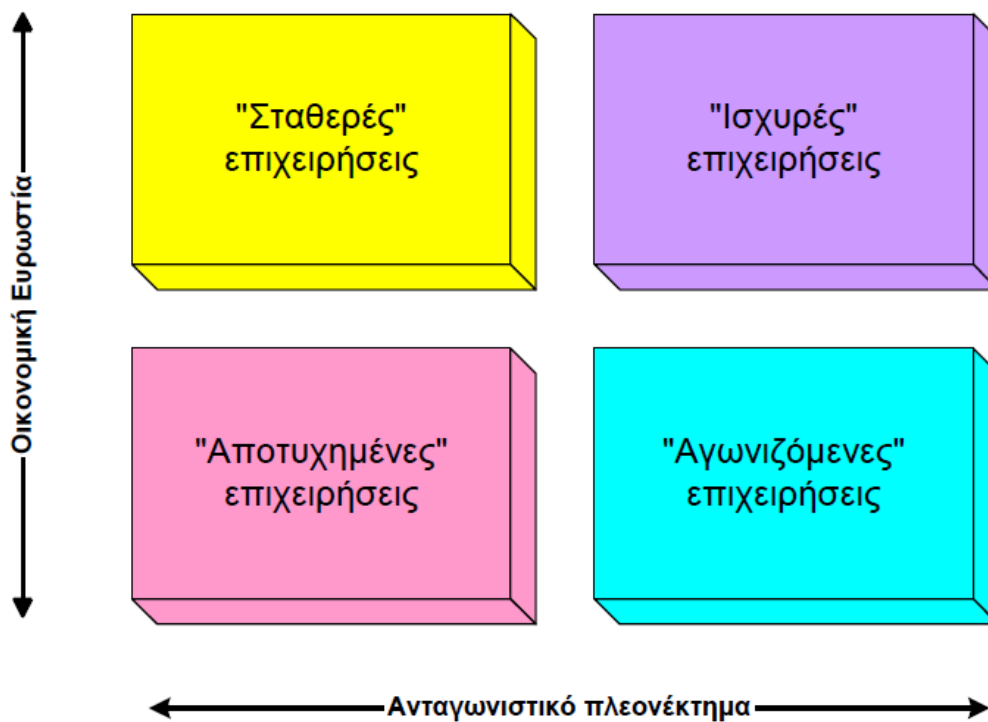
- το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η οικονομική ευρωστία σχετίζεται με την ικανότητα μιας επιχείρησης να λειτουργεί δίχως την άμεση υποστήριξη από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης. Οπότε υπάρχουν οι οικονομικά ισχυρές και οι οικονομικά αδύναμες επιχειρήσεις.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από το αν η απόδοσή της ήταν καλύτερη ή χειρότερη σε σχέση με τους ανταγωνιστές στα ακόλουθα σημεία:

1. κόστος
2. θέση προϊόντος στην αγορά (brand name)
3. τεχνολογικές δυνατότητες
4. ηγεσία και διοίκηση
5. ικανότητα να επηρεάζει/συνεργάζεται με τις τοπικές αρχές

Με βάση τα προαναφερθείσα καταλήγουμε σε τέσσερις κατηγορίες επιχειρήσεων όπως φαίνονται και στο ακόλουθο σχήμα.



Ιδιαίτερα εκτεθειμένες στην οικονομική κρίση είναι οι αποτυχημένες επιχειρήσεις, οι οποίες φαίνονται αδύναμες τόσο οικονομικά όσο και ανταγωνιστικά. Οπότε ειδικά για αυτές απαιτείται γρήγορη προσαρμογή και σχεδιασμός στρατηγικών κινήσεων ώστε να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον κρίσης.

Στην Ελλάδα αυτή η διαρκής κρίση και η μειωμένη οικονομική δραστηριότητα είχαν άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις. Η μείωση του κύκλου εργασιών οδήγησε σε χαμηλή κερδοφορία και αυτό μακροπρόθεσμα είχε αντίκτυπο σε επενδύσεις, αποθέματα αλλά και την απασχόληση του εργατικού δυναμικού. Στοιχεία όπως η ορθή τιμολόγηση, η μείωση του κόστους, η πλήρης αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση των ελληνικών επιχειρήσεων. Δυστυχώς δεν υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική που αποτελεί λύση για κάθε περίπτωση. Οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι σε εγρήγορση, να μην διακατέχονται από πανικό και να έχουν αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης για κάθε περίπτωση.

2.3.2 Οι τράπεζες

Αν και ο τραπεζικός τομέας δεν συντέλεσε στη δημιουργία της κρίσης χρέους που εμφανίστηκε το 2009-2010, επηρεάστηκε σημαντικά από αυτήν. Είναι ξεκάθαρο πως η κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα επηρέασε τις αγορές κεφαλαίων και όλο το τραπεζικό σύστημα. Σημαντικά κεφάλαια άρχισαν να χάνονται λόγω συρρίκνωσης των καταθέσεων και σύντομα μειώθηκε η τραπεζική χρηματοδότηση. Παράλληλα η αύξηση των επιτοκίων, η μεγάλη άνοδος των αποδόσεων των κρατικών ομολόγων και η πτώση των τιμών των μετοχών επιβάρυναν σημαντικά το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Δεδομένης αυτής της κατάστασης σε συνδυασμό με την αποκοπή των τραπεζών από τις διεθνείς αγορές κεφαλαίων, το αποτέλεσμα ήταν η χαμηλή ρευστότητα και οι αυξημένες ζημιές. Σε αυτό το σημείο η Τράπεζα της Ελλάδος (2012) τόνωσε την ρευστότητα των τραπεζών, αυξάνοντας την κεφαλαιακή τους επάρκεια. Με την αύξηση της ρευστότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων, την μείωση των επιτοκίων και των κρατικών ομολόγων σταθεροποιήθηκε κάπως η κατάσταση και έτσι μειώθηκε και ο ρυθμός εκροής καταθέσεων προς το εξωτερικό. Παράλληλα, επήλθε δραματική μείωση στις χρηματοδοτήσεις τόσο προς επιχειρήσεις όσο και στα νοικοκυριά. Ωστόσο, μέσα σε αυτό το πλαίσιο προωθήθηκαν διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις τόσο στην εξυγίανση των πιστωτικών ιδρυμάτων όσο και στην αναδιάρθρωση όλου του τραπεζικού συστήματος. Μία σειρά από εξαγορές και συνέργειες οδήγησαν στη δημιουργία ενός πιο σταθερού τραπεζικού περιβάλλοντος, με πολύ ανθεκτικότερες τράπεζες που θα μπορούσαν να αντέξουν τους κραδασμούς από την οικονομική κρίση που πλήττει την χώρα μας. Αν και τα πιστωτικά ιδρύματα είχαν καταφέρει να απεξαρτηθούν από τον έκτακτο μηχανισμό στήριξης τη ΕΚΤ και να έχουν πρόσβαση στις αγορές, το 2015 ήρθαν αντιμέτωπα με υψηλούς κινδύνους εξαιτίας των κεφαλαιακών περιορισμών που υφίστανται ακόμη και σήμερα. Εν τέλει έχει δημιουργηθεί ένα εντελώς διαφορετικό σκηνικό στο τραπεζικό σύστημα, καθώς έπειτα από εξαγορές έχουν απομείνει τέσσερις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα (Εθνική, Πειραιώς, Eurobank και Alpha bank), οι οποίες ελέγχουν το 97% του μεριδίου αγοράς όταν συγκριτικά με το 2005, οι 4 μεγαλύτερες τράπεζες έλεγχαν μόλις το 59% της αγοράς (bankingnews, 2016). Το σημαντικότερο είναι πως παρά την διάχυτη αβεβαιότητα λόγω οικονομικής κρίσης, οι τράπεζες αυτές κατάφεραν να

εξυγιανθούν, να γίνουν βιώσιμες και να ακολουθούν τα ευρωπαϊκά πρότυπα, επιτυγχάνοντας ευστάθεια στο κλυδωνισμένο τραπεζικό σύστημα.

2.3.3 Τα νοικοκυριά

Σε περιόδους κρίσης οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι και σημειώνεται έντονη διαφοροποίηση της καταναλωτικής τους συμπεριφοράς. Αρχικά παρατηρείται μείωση στις αγοραστικές δαπάνες, μειωμένη προτίμηση σε επώνυμα προϊόντα (στροφή σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας) και γενικότερα εμφανίζεται ιδιαίτερη ευαισθησία σε σχέση με τις τιμές, επιλέγοντας φθηνότερα προϊόντα και υπηρεσίες. Εξάλλου τα νοικοκυριά επηρεάζονται και από την μείωση της απασχόλησης που πηγάζει από την μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Αναπόφευκτα η απώλεια θέσεων εργασίας μειώνει δραματικά τα διαθέσιμα εισοδήματα των νοικοκυριών και αυτό επενεργεί αρνητικά στην καταναλωτική τους συμπεριφορά. Η απώλεια και η μείωση των εισοδημάτων δημιουργεί φτώχεια. Ακολούθως η αβεβαιότητα, το άγχος και ο φόβος, σε συνδυασμό με την απώλεια εισοδήματος μετατρέπουν τα νοικοκυριά σε άμεσους πομπούς των αρνητικών επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης. Πρωτίστως η απώλεια της κοινωνικής ευημερίας και συνάμα η οικονομική δυσφορία που βιώνουν.

3. Μεταβολές και αναδιαρθρώσεις

Δεδομένης της κρίσιμης καμπής που βρίσκεται η χώρα μας απαιτούνται καθοριστικής σημασίας μεταρρυθμίσεις ώστε να επανέλθει σε τροχιά ανάπτυξης. Οι περισσότερες από αυτές μάλιστα έχουν ζητηθεί και από τους δανειστές αλλά δεν έχουν πραγματοποιηθεί ακόμη. Ακόμη και αν δεν υπήρχε δημόσιο χρέος, οι μεταρρυθμίσεις αυτές θα ήταν απαραίτητες για την μακροπρόθεσμη ευημερία της χώρας. Πέρα λοιπόν από την βελτίωση των δημόσιων οικονομικών και την αποπληρωμή του χρέους κάποιες μεταρρυθμίσεις συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη. Μία από τις βασικότερες μεταρρυθμίσεις είναι η μείωση του δημόσιου τομέα. Το μισθολογικό κόστος φαίνεται να είναι υψηλότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο αλλά και η παραγωγικότητά του είναι πολύ χαμηλή. Μάλιστα σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, στον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν είναι καν εφικτός ο υπολογισμός της παραγωγικότητας ούτε και η μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας ακόμη τομέας που χρήζει άμεσης αναδιάρθρωσης είναι το συνταξιοδοτικό σύστημα, το οποίο δεν ήταν καθόλου βιώσιμο. Έχουν ήδη γίνει παρεμβάσεις σε αυτόν τον τομέα καθώς σύμφωνα με τις αξιολογήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2009), το συνταξιοδοτικό σύστημα της χώρας μας θα δημιουργούσε επιπρόσθετο έλλειμμα της τάξης του 12,5% επί του ΑΕΠ από το 2050 και μετά αν παρέμενε ως είχε. Είναι ξεκάθαρο ωστόσο πως αυτός ο τομέας είναι δύσκολο να εξυγιανθεί λόγω του συνδυασμού δύο δημογραφικών παραγόντων. Από την μία το προσδόκιμο ζωής αυξάνεται και από την άλλη μειώνεται η πληθυσμιακή αύξηση. Επίσης οι ασφαλιστικές εισφορές είναι ήδη υψηλότερες σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες και αυτό δεν βοηθά στη μείωση της ανεργίας αφού οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσλάβουν προσωπικό. Στα πλαίσια των απαιτούμενων μεταβολών και αναδιαρθρώσεων είναι και η δημιουργία ενός σταθερού θεσμικού πλαισίου που να ενισχύει τον ανταγωνισμό, τις επενδύσεις και την επιχειρηματικότητα. Μάλιστα φαίνεται πως δεν είναι τόσο επιτακτική η δημιουργία νέων ρυθμίσεων αλλά η κατάργηση πολλών από τις ήδη υπάρχουσες. Στο ίδιο πλαίσιο η εκάστοτε πολιτικές αρχές θα μπορούσαν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της χώρας, επενδύοντας στην εκπαίδευση και το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Γενικά η ανταγωνιστικότητα της χώρας είναι καθοριστικής σημασίας και μία οικονομία είναι ανταγωνιστική όταν υπάρχουν οι συνθήκες που επιτρέπουν σε επιχειρήσεις και εργαζόμενους να είναι παραγωγικοί. Στην περίπτωση αυτή η υψηλή παραγωγικότητα οδηγεί τις επιχειρήσεις στην καταβολή υψηλότερων μισθών και αυτό μετέπειτα εξασφαλίζει υψηλότερα εισοδήματα. Με αυτά τα δεδομένα, αυξάνονται οι ξένες επενδύσεις και δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας. Το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν τη λειτουργία των αγορών είναι καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Γενικά οι κανόνες που διέπουν τις αγορές δεν θα πρέπει να εμποδίζουν τις επενδύσεις και την επιχειρηματικότητα. Ωστόσο η χώρα μας δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα λόγω απουσίας τέτοιων κανόνων αλλά από την ύπαρξη ενός ιδιαίτερα περιοριστικού ρυθμιστικού πλαισίου. Πολλές από τις ρυθμίσεις είναι αναποτελεσματικές και διαφαίνεται πως μία ριζική μεταρρύθμιση θα οδηγούσε σε πολλαπλά οφέλη, αντισταθμίζοντας κάπως τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης. Μια ακόμη σημαντική και επιβεβλημένη μεταρρύθμιση που έχει προωθηθεί ήδη είναι η μείωση των εμποδίων εισόδου σε κλάδους ή αλλιώς η απελευθέρωση κάποιων επαγγελμάτων. Η πρακτική αυτή ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας διπλά αφού κάποιες από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο παραγωγικές λόγω τεχνογνωσίας και από την άλλη αυξάνεται η συνολική παραγωγικότητα του κλάδου, με άμεση συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού και την μείωση των τιμών. Ταυτόχρονα επηρεάζονται θετικά και άλλοι κλάδοι που χρησιμοποιούν σαν εισροή τα προϊόντα του συγκεκριμένου κλάδου. Πλέον επωφελούνται από την μείωση του κόστους παραγωγής. Καθοριστικός τομέας που επιβάλλονται μεταβολές και μεταρρυθμίσεις είναι η αγορά εργασίας. Ήδη έχουν επιτευχθεί σημαντικές αλλαγές που απαλλάσσουν την αγορά εργασίας από περιορισμούς του παρελθόντος. Περισσότερο ευέλικτες μορφές εργασίας και η μείωση του κόστους απολύσεων για τις επιχειρήσεις έχουν ήδη προωθηθεί. Όλα αυτά εκτός από αύξηση των επενδύσεων και τη δημιουργία καλά αμειβομένων θέσεων εργασίας θα βοηθούσε στην μείωση της παραοικονομίας. Είναι γεγονός πως αρκετές δραστηριότητες κατευθύνονται στην παραοικονομία εξαιτίας των περιοριστικών ρυθμίσεων. Όσο αφορά την αγορά εργασίας επιβάλλεται και η απελευθέρωση των εργασιακών διαπραγματεύσεων. Μέχρι πρότινος οι συνθήκες εργασίας ήταν αποκλειστικά θέμα διαπραγμάτευσης σε εθνικό ή κλαδικό επίπεδο. Ιδιαίτερος σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον κρίνεται αναγκαία, η δυνατότητα της διαπραγμάτευσης των εργασιακών σχέσεων σε επίπεδο επιχειρήσεων. Όλες οι

επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται στο ίδιο περιβάλλον, οπότε η εξίσωση μισθών και συνθηκών εργασίας θα ήταν ανασταλτικός παράγοντας για την παραγωγικότητα. Από τα παραπάνω, το σημαντικότερο είναι η εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και εφόσον οι επιχειρήσεις είναι η ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας, θα επικεντρωθούμε στη συνέχεια στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της.

3.1 Τρόποι αντιμετώπισης οικονομικής κρίσης

Το ζήτημα της αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης δεν είναι εύκολο και μονοδιάστατο και για αυτό χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Πέρα από τις αναφερθείσες και επιβεβλημένες μεταρρυθμίσεις, υπάρχουν και άλλα μέτρα που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της οικονομική ύφεσης. Σε γενικές γραμμές άλλα μέτρα που προτείνονται για την αντιμετώπιση της ύφεσης είναι η μείωση της φορολογίας, η μείωση των επιτοκίων δανεισμού, ο περιορισμός της γραφειοκρατίας, η αύξηση της ρευστότητας στην αγορά αλλά και η αύξηση των δημοσίων επενδύσεων.

Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν συντονισμένες πρωτοβουλίες που στόχο θα πρέπει να έχουν τη παροχή ρευστότητας στην αγορά, τις διευκολύνσεις προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και γενικά την εξομάλυνση των πιέσεων που δέχεται η χρηματοδότηση των κρατών και των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι προσπάθειες αυτές είναι σημαντικό να γίνονται τόσο σε επίπεδο κυβερνήσεων όσο και σε επίπεδο κεντρικών τραπεζών. Για την αποφυγή δυσμενών καταστάσεων στο χρηματοοικονομικό σύστημα, απαιτούνται καταρχάς άμεσες παρεμβάσεις για την βελτίωση των συνθηκών βραχυχρόνιας ρευστότητας και ταυτόχρονα ορθολογική πολιτική επιτοκίων. Αυτά βέβαια από μόνα τους δεν επαρκούν όπως έχει δείξει η πρόσφατη ιστορία. Πολύ περισσότερο τώρα που υφίστανται δυσμενείς συγκυρίες, είναι απαραίτητες οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και οι στοχευμένες παρεμβάσεις. Μόνο με αυτή την προϋπόθεση θα μπορούσαν οι ανισορροπίες να είναι παροδικές. Ανακεφαλαιώνοντας επισημαίνουμε κάποια κομβικά σημεία για την διασφάλιση της μακροοικονομικής σταθερότητας. Καταρχάς η δημοσιονομική εξυγίανση είναι καθοριστικής σημασίας προϋπόθεση. Αδιαμφισβήτητα θα συντελούσε στον έλεγχο των δαπανών, θα συνέισφερε στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους και την

αναδιάρθρωσή τους δίνοντας μάλιστα ώθηση σε δαπάνες που θα μπορούσαν να προάγουν την οικονομική ανάπτυξη, όπως αυτές που αφορούν την εκπαίδευση, την έρευνα και την τεχνολογία. Ταυτόχρονα, είναι αναγκαία η βελτίωση του φοροεισπρακτικού μηχανισμού σε σχέση με τις χρόνιες αδυναμίες του όπως η φοροδιαφυγή. Ένα άλλο στοιχείο απαραίτητο για την ευκολότερη προσαρμογή στις νέες συνθήκες και την αποτελεσματικότερη κατανομή πόρων είναι η ενίσχυση των συνθηκών ανταγωνισμού. Όπως ήδη αναφέραμε θα πρέπει να προχωρήσουν οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που θα παρέχουν τις κατάλληλες συνθήκες για την αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης. Για να επιτευχθεί όμως αυτό ιδιαιτέρως σημαντική είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων εθνικών πόρων και των κεφαλαίων στήριξης που πηγάζουν από τα διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ. Με την βελτίωση της παραγωγικότητας, ενισχύονται οι επενδύσεις και το επίπεδο απασχόλησης. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να τονωθεί η αναπτυξιακή τροχιά της χώρας, όχι παροδικά αλλά παρατεταμένα.

Ιδιαίτερα εκτεθειμένες στην κρίση είναι οι επιχειρήσεις και πέρα από τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που επιβάλλονται να γίνουν σε επίπεδο κρατικού μηχανισμού, είναι απαραίτητη η χάραξη στρατηγικής που θα τις βοηθήσει να ανταπεξέλθουν σε ένα δύσκολο μακροοικονομικό περιβάλλον γεμάτο κραδασμούς. Στη συνέχεια λοιπόν, γίνεται εκτεταμένη αναφορά στους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να ισχυροποιήσουν την θέση τους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε εθνικό ή ακόμη και σε διεθνές επίπεδο.

3.2 Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων

Η ελληνική οικονομία αναμφισβήτητα διανύει μια περίοδο βαθιάς ύφεσης με κύρια χαρακτηριστικά τη συνεχή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία και στις επιδόσεις των επιχειρήσεων με άμεσα αρνητικά αποτελέσματα. Κύρια χαρακτηριστικά της κρίσης είναι η μείωση του κύκλου εργασιών, η συρρίκνωση της κεφαλαιουχικής βάσης του εμπορίου και οι ζημιές των επιχειρήσεων και έμμεσα η απώλεια θέσεων εργασίας. Το κομβικό σημείο όμως μπροστά σε αυτές τις συνθήκες είναι ο τρόπος με τον οποίο θα αντιδράσουν οι επιχειρήσεις. Είναι σαφές πως δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο, δηλαδή συγκεκριμένη στρατηγική ώστε να βγουν αλώβητες από την οικονομική κρίση.

Ωστόσο καθοριστικά σημεία είναι η πλήρη γνώση, η ετοιμότητα αλλά και η σωστή αξιολόγηση του περιβάλλοντος με στόχο την αποφυγή απειλών και την εκμετάλλευση δυνητικών ευκαιριών.

Οι επιχειρήσεις σε συνθήκες οικονομικής κρίσης θα πρέπει να κάνουν στρατηγικές κινήσεις. Δηλαδή ο στόχος τους θα πρέπει να είναι η ισχυροποίηση τους, όσο τον δυνατόν γρηγορότερα και ιδιαίτερα με μακροπρόθεσμο στρατηγικό τρόπο. Για να πετύχουν κάτι τέτοιο θα πρέπει να υιοθετήσουν υπεύθυνες και αειφόρες επιχειρηματικές πρακτικές οι οποίες τους επιτρέπουν κατά την περίοδο της κρίσης να παραμένουν οικονομικά βιώσιμες. Με αυτό τον σκοπό θα πρέπει να καινοτομούν, να υιοθετούν κατάλληλες και φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες, να αναπτύξουν και να εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο που έχουν, να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους και τέλος να απευθύνονται σε νέες αγορές ακόμη και διεθνείς. Οι στρατηγικές κινήσεις που πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις (Branstad, Jackson & Banerji, 2009) ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον κρίσης είναι:

- **Να εστιάσουν στο μέλλον τους**

Θα πρέπει να εστιαστούν σε αυτές τις δραστηριότητες που τους προσδίδουν κέρδη, οι οποίες μακροπρόθεσμα θα δημιουργούν προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση. Εξίσου σημαντικό είναι να εστιάσει στους πολυτιμότερους πελάτες της, οι οποίοι μακροπρόθεσμα θα την ανταμείψουν με την προσήλωσή τους σε αυτήν. Είναι ιδιαίτερος καθοριστικό να επικεντρωθεί σε πελάτες που αναγνωρίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία της ως την καλύτερα εναλλακτική σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Σε αυτό το σημείο είναι ιδιαίτερα σημαντική η προσπάθεια σχετικά με την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών της. Οπότε με στρατηγικό τρόπο θα πρέπει να επικεντρωθεί στα καλύτερα προϊόντα της και στους πολυτιμότερους πελάτες της.

- **Να είναι σε ετοιμότητα για την αντιμετώπιση της «απειλής»**

Οι επιχειρήσεις πρέπει να μπορούν να παραμείνουν κερδοφόρες ακόμη και αν πρέπει να μειώσουν τα πάγια έξοδά τους ή την παραγωγική τους ικανότητα, αρκεί να μπορούν αν ανταπεξέλθουν σε κατάσταση κρίσης.

- **Να είναι σε θέση να προβλέψουν τη μελλοντική διάρθρωση της βιομηχανίας**

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να προβλέψουν ποια θα είναι η ζήτηση μετά την ανάκαμψη και πόσο γρήγορα θα αυξηθεί. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζουν την ελαστικότητα της τιμής, αν οι λοιπές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ακόμη καλό θα ήταν να γνωρίζουν τα δυνητικά οφέλη από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις οικονομίες κλίμακας που θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν.

- **Να αναλάβουν έξυπνα ρίσκα**

Δηλαδή να είναι έτοιμες για την ανάκαμψη και προετοιμασμένες για μια εκτόξευση των τιμών και ιδιαίτερα των τιμών των βασικών προϊόντων. Επίσης να είναι προετοιμασμένες ακόμη και για αναδιάρθρωση του χρέους τους.

Εξάλλου μέσα στην οικονομική κρίση πάντα υπάρχουν ευκαιρίες αρκεί να γίνουν ευδιάκριτες παρά το κλίμα πανικού και αβεβαιότητας που επικρατεί. Προκειμένου λοιπόν να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τις δυσκολίες αυτής της συρρίκνωσης, θα πρέπει να διατηρήσουν υψηλό ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αυτό απαιτεί ευελιξία, προσαρμοστικότητα, αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού και τέλος χρήση τεχνολογίας και υιοθέτηση καινοτομιών.

3.3 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Μπροστά σε αυτές τις προκλήσεις οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν επιχειρησιακές στρατηγικές. Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μέσω της αναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων, και με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (Johnson, G, K., et al, 2011). Μπορεί να μην εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία των στόχων, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή τους. Επίσης κρίνεται αναγκαία γιατί θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συντονίζει τις δραστηριότητες, ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα και εν τέλει μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνοψίζοντας η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς αποφάσεις, οι οποίες εξασφαλίζουν τη συνοχή μιας επιχείρησης. Ένας πιο διευρυμένος ορισμός της στρατηγικής προκύπτει από τα πέντε p (5 p's) του Mintzberg (1994).

- Η στρατηγική ως σχέδιο (plan)
- Η στρατηγική ως τέχνασμα (ploy)
- Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern)
- Η στρατηγική ως τοποθέτηση (position)
- Η στρατηγική ως προοπτική (perspective)

Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes (1999) η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, είναι η κατεύθυνση και ο στόχος ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, μέσω του οποίου επιτυγχάνει πλεονέκτημα με την διαμόρφωση των διαθέσιμων πόρων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών. Οπότε η στρατηγική περιλαμβάνει την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Εξίσου και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει. Σε αυτό περιλαμβάνεται τόσο το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) όσο και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές). Με βάση αυτά η στρατηγική προσδιορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της

επιχείρησης καθώς και το εύρος και την κατεύθυνση τους. Τέλος στοχεύει κυρίως στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση. Για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η επιχείρηση έχει τις εξής επιλογές:

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση συντηρεί τα κόστη σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές της. Είναι αυτή που προσδιορίζει την τιμή στον κλάδο και οι υπόλοιπες ακολουθούν. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που παράγουν μαζικά και προσφέρουν συνηθισμένα προϊόντα σε μεγάλη αγορά. Συνηθέστερο είναι πως εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας που έχουν λόγω μεγέθους.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Σε αυτή την περίπτωση τα προϊόντα διαφοροποιούνται από αυτά των ανταγωνιστών. Αυτή η διαφοροποίηση αναφέρεται τόσο στην ποιότητα των προϊόντων όσο και σε καινοτομία που μπορεί να αντιπροσωπεύουν. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται κυρίως σε προϊόντα πολυτελείας.

Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική της εστίασης είναι η επικέντρωση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και μπορεί να έχει τη μορφή είτε την εστίαση με ηγεσία κόστους είτε εστίαση με διαφοροποίηση (Παπαδάκης, 1999).

Οι βασικότερες επιχειρησιακές στρατηγικές είναι οι στρατηγικές σταθερότητας, στρατηγικές ανάπτυξης και οι στρατηγικές εξυγίανσης. Στα πλαίσια των στρατηγικών ανάπτυξης συμπεριλαμβάνονται και οι στρατηγικές διεθνοποίησης (Παπαδάκης Β.Μ., 2007). Στην παρούσα μελέτη θα εξετάσουμε τις στρατηγικές ανάπτυξης και διεθνοποίησης μιας και αυτές θα μπορούσαν να φανούν καθοριστικές για την επιβίωση μιας επιχείρησης σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον.

3.3.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι πιο διαδεδομένες μορφές εταιρικών στρατηγικών είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης που στόχο έχουν την αύξηση των πωλήσεων, των κεφαλαίων και των κερδών της επιχείρησης. Σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης και οξύ ανταγωνισμού, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την μελλοντική τους επιβίωση. Βασικό λοιπόν κλειδί ευόδωσης μιας επιχείρησης είναι η συνεχής, και συμμετρική εξέλιξή της μπροστά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και να επενδύει σε εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της. Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι αρκετές και διακρίνονται στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες (McKiernan N., 1992).

✓ **Ολοκλήρωση - Ενοποίηση δραστηριοτήτων (Integration)**

Ολοκλήρωση ή ενοποίηση δραστηριοτήτων ονομάζεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης και συνεργασίας των επιχειρησιακών μονάδων μιας επιχείρησης. Αναφέρεται κυρίως στις λειτουργίες της παραγωγής και των πωλήσεων όπου με την ενοποίηση των δραστηριοτήτων επιτυγχάνονται η αριστοποίηση του μεγέθους της επιχείρησης και η μείωση του λειτουργικού της κόστους (Πουρναράκης Ε., 2004). Προτού προχωρήσει η επιχείρηση σε τέτοια μορφής ανάπτυξη εξετάζονται τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί παράγοντες. Είναι σημαντικό πως με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας που αποτελούν καθοριστικής σημασίας πλεονέκτημα για την επιχείρηση και την επέκτασή της. Υπάρχουν δύο μορφές ενοποίησης ή ολοκλήρωσης, η οριζόντια (horizontal integration) και η κάθετη (vertical integration). Η οριζόντια ολοκλήρωση συνίσταται σε ανάπτυξη της επιχείρησης σε παρεμφερείς δραστηριότητες σε διαφορετικές περιοχές. Εμφανίζεται κυρίως με τη μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων ή στρατηγικών συμμαχιών όπου οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις ανήκουν στον ίδιο κλάδο και μάλιστα βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Αυτή η μορφή εμφανίζεται κυρίως στις λειτουργίες της παραγωγής και του marketing, όπου υπάρχει εξειδίκευση για κάθε επιχειρησιακή μονάδα και η κάθε μία παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν. Η στρατηγική αυτή αναδεικνύεται κυρίως σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από συχνές και σημαντικές τεχνολογικές αλλαγές ή όπου απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου. Από την μία η επιχείρηση αποκτά μονοπωλιακή θέση στην αγορά, αυξάνει τα μερίδια αγοράς της

και τα κέρδη της αλλά από την άλλη είναι στενά συνδεδεμένη με τον κλάδο που δραστηριοποιείται και τις μελλοντικές του προοπτικές (Παπαδάκης Β.Μ., 2007). Η κάθετη ολοκλήρωση είναι η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είτε προς τα εμπρός (forward integration) είτε προς τα πίσω (backward integration). Δηλαδή κάθε μονάδα της επιχείρησης παράγει ένα τμήμα του προϊόντος που τελικά παράγεται. Με άλλα λόγια οι εκροές ορισμένων μονάδων αποτελούν εισροές κάποιων άλλων μονάδων. Με την στρατηγική αυτή μειώνεται η εξάρτηση από τους προμηθευτές και εξασφαλίζονται φθηνές εισροές (Grant R.M., 2005). Από την άλλη και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει έντονη εξάρτηση από την προοπτική του κλάδου και είναι μία ριψοκίνδυνη στρατηγική σε μία πιθανή αρνητική διακύμανση του κλάδου (Barney J.B., Hesterly W.S., 2006).

✓ **Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (Diversification)**

Η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων έγγυται στην ανάληψη διαφορετικών δραστηριοτήτων, με σκοπό τη μείωση της συσχέτισης από έναν κλάδο και επομένως την διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου. Μπορεί να είναι είτε συσχετισμένη (concentric/related diversification) είτε ασυσχέτιστη (unrelated diversification/conglomerates). Στην περίπτωση της συσχετισμένης διαφοροποίησης η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί σε αλληλοεξαρτώμενες αγορές και προϊόντα, θέλοντας να προσφέρει μία πιο ολοκληρωμένη σειρά προϊόντων (Hill C., Jones G., 2007). Με αυτό τον τρόπο πολλές φορές επιδιώκεται η κάλυψη κενών από την εποχικότητα των πωλήσεων. Από την άλλη με την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, η επιχείρηση εισχωρεί σε νέες αγορές που δε συνδέονται με τις προηγούμενες. Αυτή η περίπτωση εμφανίζεται κυρίως σε περιπτώσεις κλάδων που χαρακτηρίζονται από ωρίμανση ή σε επιχειρήσεις που έχουν πλεονασματικά κεφάλαια και θέλουν να επεκταθούν σε νέες αγορές. Η απαραίτητη ύπαρξη υψηλών κεφαλαίων αποκλείει μικρές επιχειρήσεις από τέτοιες στρατηγικές.

✓ **Διείσδυση αγοράς (Market penetration)**

Η επιχείρηση με αυτού του είδους την στρατηγική επιδιώκει εκτόξευση των πωλήσεων μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς της ή αύξησης της χρήσης του προϊόντος. Οπότε μη αλλάζοντας κλάδο ή αγορά και με τα ίδια προϊόντα αποβλέπει στην προσέλκυση νέων πελατών ή την επιρροή των υφιστάμενων πελατών της για περισσότερη και συχνότερη χρήση του προϊόντος της. Αυτή η στρατηγική φαίνεται

πως μπορεί να είναι επικερδής για μια επιχείρηση κυρίως βραχυχρόνια με αύξηση των οικονομικών της μεγεθών όμως αργότερα μπορεί να ανακύψουν ζητήματα όπως αντίδραση των ανταγωνιστών ή απαξίωση του προϊόντος.

✓ **Ανάπτυξη αγοράς (Market development)**

Η ανάπτυξης αγοράς σαν στρατηγική επικεντρώνεται στην αύξηση του μεριδίου στην τοπική αγορά ή στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές . Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται από κάποιες επιχειρήσεις για να διαθέσουν την υπερβάλλουσα παραγωγική τους δυναμικότητα (Παπαδάκης Β.Μ., 2007).

✓ **Ανάπτυξη προϊόντος (Product development)**

Η ανάπτυξης προϊόντος αποσκοπεί συνήθως στην ολοκλήρωση της προϊοντικής γραμμής της επιχείρησης, είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων είτε και με την ταυτόχρονη βελτίωση των υπαρχόντων για τις υπάρχουσες αγορές (Kerin R.A. et al 1990).

Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει τον τρόπο που θα πρέπει η επιχείρηση να εναρμονίσει την στρατηγική της ανάλογα με το περιβάλλον λειτουργίας της.

		Ανταγωνιστική θέση	
		Αδύνατη	Δυνατή
Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς	Ταχύς	Στρατηγικές Επιλογές <ul style="list-style-type: none"> - Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα - Απόκτηση άλλης εταιρίας στον ίδιο κλάδο - Κάθετη ολοκλήρωση - Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων - Εξαγορά από δυνατότερο αντίπαλο - Εγκατάλειψη (πώληση-ρευστοποίηση) επιχειρηματικής δραστηριότητας 	Στρατηγικές Επιλογές <ul style="list-style-type: none"> - Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης (και γεωγραφική επέκταση αν είναι δυνατόν) - Κάθετη ολοκλήρωση - Συσχετισμένη διαφοροποίηση
	Αργός	Στρατηγικές Επιλογές <ul style="list-style-type: none"> - Επανεξέταση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα - Συγχώνευση με ανταγωνιστική εταιρεία - Κάθετη ολοκλήρωση - Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων - Συγκομιδή κερδών και αποεπένδυση - Ρευστοποίηση 	Στρατηγικές Επιλογές <ul style="list-style-type: none"> - Διεθνοποίηση - Συσχετισμένη διαφοροποίηση - Ασυσχετίστη διαφοροποίηση - Κοινοπραξία σε νέες αγορές - Κάθετη ολοκλήρωση - Συνέχιση της στρατηγικής εστίασης σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα

3.3.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης

Δεδομένης της παγκοσμιοποίησης και της ανάγκης των επιχειρήσεων να διεθνοποιηθούν, θα εξετάσουμε και τις στρατηγικές διεθνοποίησης. Βασικό στοιχείο είναι ο τρόπος εισόδου σε μία ξένη αγορά ώστε να γίνει η καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων της εκάστοτε εταιρίας. Εξίσου σημαντικό είναι να εξεταστούν τα κίνητρα που οδηγούν σε μία τέτοια στρατηγική. Σύμφωνα με τους Czinkota και Ronkainen (1995), τα κίνητρα για να εισέλθει μία επιχείρηση σε μία νέα αγορά είναι:

- ✓ Η επιδίωξη υψηλότερων κερδών και πωλήσεων
- ✓ Η πρόσβαση σε μια μεγαλύτερη αγορά
- ✓ Η επίτευξη οικονομικών κλίμακας
- ✓ Οι φορολογικές ελαφρύνσεις και απαλλαγές
- ✓ Ο αυξημένος ανταγωνισμός στις υπάρχουσες αγορές
- ✓ Ο κορεσμός ζήτησης στην εγχώρια αγορά
- ✓ Η πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα
- ✓ Η πρόσβαση σε πόρους και υποδομές με συγκριτικά χαμηλότερο κόστος
- ✓ Η παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων / υπηρεσιών

Όσον αφορά τις μορφές εισόδου στις νέες αγορές υπάρχει η διάκριση σε μετοχικές και μη μετοχικές μορφές. Οι μη μετοχικές μορφές εισόδου έχουν συνήθως την μορφή Κοινοπραξιών ή Στρατηγικών Συμμαχιών ενώ οι μετοχικές μορφές μπορεί να είναι οι εξαγορές ή οι Θυγατρικές Μονάδες. Ο Hill et al., (1990) υποστηρίζουν πως η σύσταση θυγατρική μονάδας είναι η πλέον επικίνδυνη μορφή επένδυσης αλλά ίσως η μοναδική που δίνει στην διοίκηση της επιχείρησης τον πλήρη έλεγχο στη λήψη αποφάσεων. Στην ίδια γραμμή ο Miller et al., (1996), επισήμαναν πως με τις θυγατρικές μονάδες αποφεύγεται η διαρροή ευαίσθητων πληροφοριών σε σχέση με άλλες πιο συμμετοχικές μορφές διεθνοποίησης. Στον αντίποδα οι Agarwal και Ramaswami (1992) διευκρινίζουν τον μεγάλο κίνδυνο αυτής της επένδυσης εξαιτίας της έλλειψης οικειότητας με τον πολιτισμό, τα έθιμα και τους κανόνες κάθε νέας χώρας. Αναμφισβήτητα η μορφή εισόδου μιας επιχείρησης σε μία νέα αγορά είναι καθοριστικής σημασίας και χρειάζεται λεπτομερή διερεύνηση, ώστε να αποφευχθούν πιθανά λάθη και αποτυχίες.

3.4 Συγχωνεύσεις και εξαγορές

3.4.1 Έννοιες και μορφές

Σε ένα περιβάλλον όπου θεμελιώδεις αλλαγές και εξελίξεις διαδραματίζονται στο κοινωνικό-οικονομικό τομέα, η αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης κατέχει περίοπτη θέση στις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων. Στα πλαίσια αυτά προκύπτει η ανάγκη της επιχείρησης για ανάπτυξη η οποία είναι συνυφασμένη με αλλαγές και οργανωτικές μεταβολές. Δεν πρόκειται βέβαια για απλές βελτιώσεις των υφιστάμενων «γραμμών» προϊόντων αλλά για αλματώδεις ποιοτικούς μετασχηματισμούς. Με άλλα λόγια, απαιτείται πλήρης αναδιοργάνωση η οποία με όποιο τρόπο και αν πραγματοποιείται αναδεικνύει τη δυναμική διάσταση της ανάπτυξης ως μια διαδικασία διαχείρισης πολύπλοκων δομικών αλλαγών (Γεωργόπουλος 2004). Οι στρατηγικές αναδιοργάνωσης μιας επιχείρησης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (Kallio et al., 2002) και διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες περνώντας κάποιες φορές από τη μία στην άλλη. Η πρώτη κατηγορία είναι η στρατηγική αναδιοργάνωση, όπου συντελείται ολοκληρωτικός μετασχηματισμός της επιχείρησης και η δεύτερη κατηγορία είναι η λειτουργική αναδιοργάνωση και διακρίνεται στα ακόλουθα: στον ανασχεδιασμό λειτουργικών διαδικασιών, στην αυτοματοποίηση λειτουργικών διαδικασιών και στην αναθεώρηση υποδομών πληροφόρησης.

Ίσως το βασικότερο εργαλείο αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων είναι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές (Σ & Ε) εφόσον βασικό τους στοιχείο είναι η επιτάχυνση τους επιδιωκόμενου σκοπού του αγοραστή (Chambers 2001). Με τη συγκεκριμένη στρατηγική κίνηση εύκολα και γρήγορα αποκτάται εξειδικευμένη τεχνογνωσία καθώς και μια ολόκληρη πελατεία από μια άλλη ανεξάρτητη ως εκείνη τη στιγμή επιχειρηματική μονάδα.

Η συγχώνευση προκύπτει από την ορολογία “merge of equals” που σημαίνει «συνενώνω» δυο επιχειρήσεις με απορρόφηση συνήθως της πιο μικρής από αυτές, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας νέας μεγαλύτερης. Το σύνολο της περιουσίας των μικρών εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων μεταβιβάζεται στη μεγάλη επιχείρηση έναντι ανταλλάγματος για τους μετόχους, με αριθμό μετοχών στην νέα εταιρεία ανάλογα με τον αριθμό μετοχών που είχαν βάση της σχέσης ανταλλαγής που έχει συμφωνηθεί.

Επιπρόσθετα σε αυτή την περίπτωση η συγχώνευση είναι αμοιβαία πρόθεση των επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2002).

Η έννοια της εξαγοράς προκύπτει από τον αντίστοιχο όρο “acquisition” που σημαίνει αγορά του ενεργητικού μιας εταιρείας και ταυτόχρονη ρευστοποίηση του παθητικού, ενώ η πωλούμενη εταιρεία διαλύεται. Η εταιρία που εξαγοράζει απορροφά όλες τις δραστηριότητες της άλλης και υφίστανται πλέον μόνο οι μετοχές της εξαγοράζουσας επιχείρησης όπου και διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο. Η εξαγορά γίνεται είτε με καταβολή μετρητών είτε με ανταλλαγή μετοχών είτε με συνδυασμό και των δύο. Τέλος, υπάρχει και ο όρος “consolidate” και αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία δυο εταιρείες συνενώνονται χωρίς να υπάρχει απορρόφηση της μίας από την άλλη.

Στο σημείο αυτό πρέπει να προσθέσουμε πως υπάρχουν διάφορες νομικές μορφές με τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν τα παραπάνω, όπως ίδρυση μιας νέας επιχείρησης, της οποίας το μετοχικό κεφάλαιο διανέμεται αναλογικά στους μετόχους των εταιριών που έχουν συμμετοχή σε αυτό το γεγονός ή ισόποση αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου μιας εταιρείας και ανταλλαγή (του τμήματος που προήλθε από την αύξηση) με το αντίστοιχο μετοχικό κεφάλαιο μιας άλλης εταιρείας με την οποία πρόκειται να συγχωνευτούν. Συνηθέστερη μορφή συνενώσεων στην επιχειρηματική πραγματικότητα είναι οι εξαγορές, η οποία κάποιες φορές καλείται συγχώνευση για αποφυγή αρνητικών συμπερασμάτων.

Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερεις βασικές κατηγορίες Σ & Ε (Adelaja et al., 1999). Πρώτη περίπτωση αφορά τη συγχώνευση με απορρόφηση (merger) και αναφέρεται στη συνένωση δύο ή περισσότερων εταιριών όπου η εταιρία αγοραστής (bidding firm) απορροφά το ενεργητικό και τις υποχρεώσεις της εταιρίας στόχου (target firm). Ο αγοραστής, συνήθως διατηρεί την ονομασία του, ενώ η εξαγορασμένη επιχείρηση παύει να υπάρχει μετά την επίσημη ανακοίνωση. Στην περίπτωση της συγχώνευσης (consolidation) οι δύο εταιρίες συνενώνονται και δημιουργείται μια νέα οντότητα. Οι μέτοχοι, αγοραστής και στόχος, λαμβάνουν μετοχές της νέας εταιρίας αναλογικά. Άλλη περίπτωση είναι αυτή της εξαγοράς μετοχικού κεφαλαίου (acquisition of stock) όπου ο αγοραστής κάνει προσφορά για την εξαγορά πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών της εταιρίας στόχου που θα του παρέχει πλειοψηφική ισχύ στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας. Αυτού του τύπου η εξαγορά υλοποιείται κυρίως με ανταλλαγή μετοχών ή με μετρητά ή κάποιο συνδυασμό των δύο ή ακόμη και με την απόδοση άλλων τίτλων. Τέλος η εξαγορά

ενεργητικού (acquisition of assets) αναφέρεται στη περίπτωση όπου ο αγοραστής αποκτά όλα ή τα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία της εξαγορασμένης επιχείρησης, ωστόσο αυτό δεν συνεπάγεται και μη ύπαρξη πλέον της επιχείρησης στόχου.

3.4.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Σ & Ε.

Διαχρονικά οι περισσότερες έρευνες έδειξαν ότι μόνο το 15% περίπου των συγχωνεύσεων - εξαγορών ήταν επιτυχημένες ενώ ποσοστό μεγαλύτερο του 60% αποτυχημένες. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από τις συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι πολλά γι' αυτό και δεν είναι μία εύκολη υπόθεση. Χρειάζεται συστηματικός προγραμματισμός και ανάλυση όλων των πιθανών κινδύνων.

Η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών (shareholder value) αποτελεί βασικό πλεονέκτημα αυτών των στρατηγικών αναδιοργάνωσης μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά οι συγχωνεύσεις και εξαγορές προσδίδουν μία νέα δυναμική στο νέο όμιλο που αποκτά την εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής του. Εάν ακολουθήσει μάλιστα και αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου η αύξηση της τιμής θα είναι ακόμη μεγαλύτερη. Ωστόσο οι προσδοκίες αυτές έχουν αποτέλεσμα μόνο βραχυπρόθεσμα αφού η σταθερή και μακροπρόθεσμη άνοδος της μετοχής θα παρατηρηθεί μόνο εάν ο όμιλος των επιχειρήσεων διευρύνει τα κέρδη του στα επόμενα συνεχή χρόνια. Μία συγχώνευση μπορεί να συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων, στη μείωση του κόστους λειτουργίας όπως οι δαπάνες μισθοδοσίας και γενικότερα αποφέρει οικονομίες κλίμακας, φάσματος, μείωση μεταφορικών εξόδων και εξόδων συναλλαγής και περισσότερο αποδοτική χρησιμοποίηση και κατανομή των περιουσιακών στοιχείων (Παπαδάκης, 2002). Ένα ακόμη πλεονέκτημα είναι η αντιμετώπιση του οξυνόμενου ανταγωνισμού υπό την προϋπόθεση ότι ο όμιλος θα προσφέρει νέα και διαφοροποιημένα υψηλής ποιότητας προϊόντα, σε ελκυστικές τιμές. Πλέον η ανάγκη δημιουργίας εταιριών μεγάλου μεγέθους μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών επιβάλλεται και από την τεχνολογική πρόοδο η οποία αυξάνει τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι στις περισσότερες περιπτώσεις δαπανηρή και συμφέρουσα μόνο σε μεγάλους ομίλους. Επιπρόσθετα η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης αυξάνει τα κέρδη των εταιριών αλλά ενισχύει και

τη φήμη της επιχείρησης. Στα πλεονεκτήματα των Σ & Ε συγκαταλέγονται και τα χρηματοοικονομικά και φορολογικά οφέλη, κυρίως μέσα από τη διασπορά των κερδών και τη μείωση των διακυμάνσεων. Εξίσου σημαντικά οφέλη προέρχονται από τη βελτίωση ποιότητας προϊόντων, την απόκτηση νέας τεχνολογίας καθώς και τη βελτιωμένη χρήση πληροφοριών και τεχνογνωσίας.

Γενικότερα στη βιβλιογραφία επισημαίνονται σημαντικοί κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν μετά από τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Πολλές φορές λόγω λανθασμένης πληροφόρησης και κατά συνέπεια λανθασμένης απόφασης για εξαγορά, τα οικονομικά αποτελέσματα που προκύπτουν δεν είναι τα επιδιωκόμενα. Πολλές φορές υποεκτιμάται το κόστος που θα συνεπάγεται μία εξαγορά και κάποιες άλλες φορές υπερεκτιμάται το όφελος που θα προκύψει από αυτή. Το διοικητικό και διαχειριστικό κόστος των συγχωνεύσεων είναι υψηλό. Θα μπορούσε, όμως, να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για εφάπαξ δαπάνη που συμψηφίζονται με τις περικοπές κόστους λόγω συνεργιών. Εξίσου σημαντική αρνητική συνέπεια είναι μικρά περιθώρια για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην περίπτωση που η εγχώρια αγορά είναι απόλυτα ανταγωνιστική. Από την άλλη μεριά προκύπτουν και μεγάλες δυσκολίες προσαρμογής όπως η ενοποίηση της διαφορετικής φιλοσοφίας των επιχειρήσεων, των διαφορετικών μισθολογίων, επιδομάτων και παροχών και των διαφορετικών τρόπων ανέλιξης.

Ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι και το κοινωνικό κόστος αφού στο μεγαλύτερο ποσοστό των συγχωνεύσεων και εξαγορών υπήρξε μείωση της απασχόλησης με απολύσεις προσωπικού. Αυτό συνεπάγεται, αντιδράσεις των εργατικών συνδικάτων εφόσον πλήττονται τα εργασιακά τους συμφέροντα. Εκτός αυτών των προβλημάτων υπάρχει και το διαχειριστικό κόστος μέσα στο οποίο εντάσσεται και το πρόβλημα της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας.

3.4.3 Κίνητρα για Σ & Ε

Οι θεωρίες που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί όσο αφορά τα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρήσεις σε στρατηγική συγχώνευσης ή εξαγοράς είναι πολλές. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες κινήτρων (Halpen, 1983), η πρώτη βασίζεται στη νεοκλασική οικονομική θεώρηση και αφορά τη μεγιστοποίηση της μετοχικής αξίας των συναλλασσόμενων εταιρειών και η δεύτερη συνδέεται με τις προσωπικές φιλοδοξίες

των διοικητικών στελεχών. Πολύ αργότερα οι Berkovitch and Narayanan (1993) υποστηρίζουν πως οι συνέργιες και η αντικατάσταση των μη αποτελεσματικών διοικήσεων ήταν βασικά κίνητρα για Σ & Ε ενώ οι Copeland and Weston (1979) παρουσιάζουν πως η αύξηση της παραγωγικότητας, η προνομιακή πληροφόρηση, το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, η μειωμένη φορολογία και τα προβλήματα ταύτισης συμφερόντων διοικητικών στελεχών και μετόχων είναι τα κίνητρα που οδηγούν σε Ε & Σ. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε μία ακόμη θεωρία που έχει αναπτυχθεί κυρίως τα τελευταία χρόνια και συνίσταται στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων όπως η νέες τεχνολογίες, οι τροπολογίες στην υπάρχουσα νομοθεσία και γενικότερα η παγκοσμιοποίηση (Mulherin and Boone, 2000). Για πολλούς αυτή η θεωρία δίνει απάντηση στο ζήτημα της εμφάνισης των Σ & Ε κατά κύματα και με έντονη εμφάνιση σε συγκεκριμένους κλάδους. Γενικότερα μπορούμε να κατατάξουμε τα κίνητρα σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- ✓ τα οικονομικά κίνητρα, όπως η συνέργια, η μείωση του κόστους και η φορολογική ελάφρυνση
- ✓ τα στρατηγικά κίνητρα, όπως η ανάπτυξη, το υψηλότερο μερίδιο αγοράς και η τεχνογνωσία
- ✓ τα προσωπικά διοικητικά κίνητρα.

Η δημιουργία λειτουργικής ή χρηματοοικονομικής συνέργιας αποτελεί ένα καθοριστικό κίνητρο για εξαγορά επιχείρησης (Brealey & Myers, 2002). Με τον όρο συνέργια εννοούμε τη δημιουργία πρόσθετης αξίας για τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις μετά την Σ & Ε. Ουσιαστικά αυτό που προσδοκάτε είναι η αξία των επιχειρήσεων μετά τη Σ & Ε να είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα της αξίας τους πριν τη Σ & Ε, όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούσαν ανεξάρτητα. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων μιας επιχείρησης και η προώθηση της ανάπτυξής της επιτυγχάνεται διαμέσου της λειτουργικής συνέργιας. Μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους συνεργιών. Στην πρώτη περίπτωση οι διοικήσεις των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων προσδοκούν σε οικονομίες κλίμακας μεγαλώνοντας το μέγεθος της επιχείρησης και επομένως και τη συνολική παραγωγή δεδομένου ενός σταθερού κόστους παραγωγής. Στη δεύτερη περίπτωση επιδιώκεται μεγαλύτερη δυναμική στην τιμολόγηση που προκύπτει από τη μείωση του ανταγωνισμού και τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς με

ουσιαστικό αποτέλεσμα τις υψηλότερες τιμές και υψηλότερο περιθώριο κέρδους. Τρίτη περίπτωση αποτελεί η συνένωση συμπληρωματικών πόρων ή / και διαφορετικών λειτουργικών δυνάμεων, ενώ ένας ακόμη τύπος συνέργιας είναι η περαιτέρω ανάπτυξη σε νέες αγορές. Από την άλλη, με τις χρηματοοικονομικές συνέργιες επιδιώκονται υψηλότερες ταμειακές ροές ή χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου. Συνήθως αυτή η έννοια περιλαμβάνει τη συγχώνευση μιας εταιρίας με υπερβολική ρευστότητα και χαμηλό επίπεδο επιχειρηματικού σχεδιασμού με μια άλλη εταιρία που κατέχει υψηλής απόδοσης επενδυτικά σχέδια, άμεσα υλοποιήσιμα. Βασικό στοιχείο αυτής της συνένωσης είναι πως ο νέος σχηματισμός θα έχει σταθερά κέρδη και ταμειακές ροές αλλά και δυνατότητα μεγαλύτερης δανειακής ενίσχυσης με χαμηλότερο κόστος. Επίσης βασικό πλεονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι η αύξηση της αξίας της επιχείρησης και η πιθανή μείωση στη φορολογική της επιβάρυνση υπό ορισμένες προϋποθέσεις (Παπαδάκης, 2002). Τέλος να σημειώσουμε πως βασικό συστατικό της επιτυχίας μιας συνέργιας είναι η ολοκλήρωση των επιχειρήσεων μετά τη Σ & Ε. Πρόκειται για μία αρκετά απαιτητική φάση με βασικό στοιχείο τις αντιδράσεις και των εργαζομένων. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως οι αναταραχές από τα εργατικά συνδικάτα μπορούν ακόμη και να ματαιώσουν τη Σ & Ε. Οι τριβές και γενικότερα η αντίσταση που προβάλλουν κάποιες φορές πηγάζει κυρίως από το φόβο που έχουν είτε για απώλεια της εργασίας τους ή μισθολογική και βαθμολογική υποβάθμιση τους. Από την άλλη μεριά και τα φορολογικά οφέλη είναι σημαντικό κίνητρο ίσως για έναν από τους δύο συμμετέχοντες στην Σ & Ε. Στη περίπτωση που μία εκ των δύο είναι ζημιογόνα τα κέρδη της νέας επιχείρησης σαφώς θα είναι μικρότερα άρα και ο φόρος.

Στα πλαίσια του νέου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος με εμφανή τα σημάδια της διεθνούς οικονομικής ύφεσης πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτυχθούν με τη μέθοδο των Σ & Ε. Σκοπός είναι η απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων μειώνοντας τον ανταγωνισμό για την περίπτωση της οριζόντιας ολοκλήρωσης και η εξασφάλιση φθηνών και ποιοτικών πρώτων υλών στην περίπτωση της κάθετης ολοκλήρωσης. Όπως αναφέρει ο Stigler (1950) η αύξηση του μεριδίου αγοράς είναι βασικό στρατηγικό κίνητρο καθώς δημιουργούνται εμπόδια εισόδου στον κλάδο για νέες επιχειρήσεις και η δυναμική της νέας επιχείρησης της δίνει τη δυνατότητα να στηθεί καλύτερα στην αγορά σε σχέση με πελάτες και προμηθευτές της. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις κρίνουν πιο συμφέρον την εισαγωγή νέων τεχνολογιών διαμέσου των Σ & Ε παρά την ανάπτυξη της δραστηριότητάς τους σε έρευνα και

ανάπτυξη (E & A). Στα πλαίσια των στρατηγικών κινήτρων ανήκει και η θεωρία του Jensen (1986) με την οποία οι εταιρείες δύνανται να αξιοποιήσουν τα ρευστά διαθέσιμα που έχουν και να πραγματοποιήσουν μία εξαγορά ώστε να αποφύγουν την περίπτωση που θα τις καθιστά υποψήφιους στόχους.

Όσο αφορά τα διοικητικά κίνητρα το ζήτημα εντοπίζεται στο πρόβλημα της σχέσης εντολέα και αντιπροσώπου, το οποίο προκύπτει όταν η ιδιοκτησία και η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι διαφορετικές. Λόγω των διαφορετικών συμφερόντων των δύο πλευρών εμφανίζονται συχνά συγκρούσεις και σύμφωνα με αυτή τη θεωρία τα κίνητρα αυτά μπορεί να οδηγήσουν την εταιρεία σε αύξηση πέραν του βέλτιστου μεγέθους της (Jensen, 1986). Κάτω από συνθήκες πίεσης τα στελέχη δεν λειτουργούν πάντα ορθολογικά και πολλές φορές υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους όσο αφορά τη διοίκηση μιας επιχείρησης στόχου. Πολλές φορές μάλιστα η υπεραξία που πληρώνουν οι επιχειρήσεις για μία εξαγορά είναι μεγαλύτερη όσο μεγαλύτερη και η αλαζονεία των στελεχών της εξαγοράζουσας εταιρείας. Όλα τα παραπάνω δίνουν σαφή εικόνα για τα κίνητρα των Σ & Ε και τους πιθανούς κινδύνους που ελλοχεύουν.

3.4.4 Ρυθμιστικό πλαίσιο Συγχωνεύσεων και Εξαγορών στην Ελλάδα

Ένα από τα βασικά ζητήματα που εξετάζει μία επιχείρηση ή ένας επενδυτής προτού προχωρήσει σε συγχώνευση ή εξαγορά είναι το ρυθμιστικό πλαίσιο που υφίσταται και τις κείμενες διατάξεις. Αρμόδιο όργανο για την εξασφάλιση των παραπάνω είναι η Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού (ΕΕΑ). Η Επιτροπή Ανταγωνισμού είναι η ελληνική αρχή προστασίας ανταγωνισμού και έχει ως στόχο την διαφύλαξη των αρχών του ανταγωνισμού. Διατηρεί διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και υφίσταται από το 1977 αλλά την σημερινή της μορφή την πήρε το 1995 σύμφωνα με τα πρότυπα διεθνών παλαιότερων Αρχών Ανταγωνισμού. Αποτελείται από έντεκα μέλη και διορίζεται από τον Υπουργό Ανάπτυξης για τριετή θητεία. Στους γενικούς στόχους της αρχής εμπίπτουν η διατήρηση ή αποκατάσταση της υγιούς ανταγωνιστικής δομής της αγοράς, η προστασία των συμφερόντων του καταναλωτή και η οικονομική ανάπτυξη. Με ορθολογική παρέμβαση και συνεργασία και κοινά πρότυπα με τις άλλες Ευρωπαϊκές Αρχές Ανταγωνισμού στοχεύει στην εξασφάλιση του υγιούς ανταγωνισμού. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού έχει ως

αρμοδιότητα την εφαρμογή του ν. 3959/11 για κανονιστική παρέμβαση σε κλάδους της οικονομίας. Στις αρμοδιότητές της είναι:

- ✓ Να διαπιστώνει την ύπαρξη συμπράξεων επιχειρήσεων που έχουν ως αποτέλεσμα τον περιορισμό του ανταγωνισμού (άρθρο 1 παρ. 1 ν. 3959/11).
- ✓ Να αποφασίζει την απαλλαγή συμπράξεων που περιορίζουν τον ανταγωνισμό, αλλά έχουν θετικά οικονομικά αποτελέσματα, είναι προς όφελος του καταναλωτή, δεν δημιουργούν προϋποθέσεις κατάργησης του ανταγωνισμού και δεν δεσμεύουν υπέρμετρα τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, (άρθρο 1 παρ. 3 ν. 3959/1).
- ✓ Να διαπιστώνει την καταχρηστική συμπεριφορά επιχειρήσεων με δεσπόζουσα θέση στην αγορά (άρθρο 2 ν. 3959/11).
- ✓ Να ελέγχει προληπτικά την επίδραση στον ανταγωνισμό συγκεντρώσεων επιχειρήσεων (άρθρα 5 -10 ν. 3959/11).
- ✓ Να επιβάλλει κυρώσεις σε περιπτώσεις παράβασης των διατάξεων του ν. 3959/11.
- ✓ Να λαμβάνει ασφαλιστικά μέτρα, όταν πιθανολογείται παράβαση των άρθρων 1, 2 και 11 ν. 3959/11.
- ✓ Να Εξετάζει κατόπιν αιτήματος του Υπουργού Ανάπτυξης ή αυτεπάγγελα συγκεκριμένο κλάδο της ελληνικής αγοράς και αν διαπιστωθεί πως δεν υπάρχουν συνθήκες αποτελεσματικού ανταγωνισμού, μπορεί να προβεί σε κανονιστική διόρθωση της αγοράς για την εξασφάλιση των συνθηκών αποτελεσματικού ανταγωνισμού.
- ✓ Να γνωμοδοτεί επί θεμάτων ανταγωνισμού όταν της ζητηθεί από τον Υπουργό Ανάπτυξης ή άλλο αρμόδιο Υπουργό ή από ενώσεις επιμελητηρίων, βιομηχανικών και εμπορικών συλλόγων.
- ✓ Να εφαρμόζει τις διατάξεις των άρθρων 101 και 102 της Συνθ. ΛΕΕ.
- ✓ Να συνεργάζεται με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τις άλλες Αρχές Ανταγωνισμού των άλλων Κρατών Μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εφαρμογή της κοινοτικής νομοθεσίας περί ανταγωνισμού.
- ✓ Να παρακολουθεί την εκτέλεση των αποφάσεων της Επιτροπής Ανταγωνισμού, των υπουργικών αποφάσεων και των δικαστικών αποφάσεων που εκδίδονται στις περιπτώσεις προσβολής των προηγούμενων αποφάσεων.

- ✓ Τέλος **δεν είναι αρμόδια** για την τήρηση των διατάξεων του ν.146/1914 περί αθέμιτου ανταγωνισμού, η εφαρμογή των οποίων εμπίπτει στην αρμοδιότητα των πολιτικών δικαστηρίων.

3.5 Στρατηγικές συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορεί να είναι κάποια επίσημη ή ανεπίσημη συμφωνία συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων. Μέσω αυτής επιτυγχάνονται μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι αμοιβαίου οφέλους. Αυτές οι συμμαχίες μπορεί να αφορούν την είσοδο σε δίκτυα διανομής, την προώθηση προϊόντων, κοινές παραγωγικές εγκαταστάσεις, την παραγωγή καινοτομίας ακόμη και τη διαφημιστική συνεργασία. Συγκριτικά με τις Σ & Ε, οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν πολύ πιο χαμηλό κόστος και είναι πιο ευέλικτες. Βασικό τους χαρακτηριστικό είναι η αμοιβαιότητα στην λήψη κοινών αποφάσεων. Το σημαντικότερο όμως είναι πως οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ευκολότερα συγκεκριμένους στόχους, διατηρώντας την ανεξαρτησία τους.

Πολλές επιχειρήσεις λόγω κόστους δεν καταφεύγουν σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις για αυτό και επιλέγουν αυτού του είδους την στρατηγική. Τα πλεονεκτήματα είναι όμοια με αυτά των Σ & Ε με αρχικό και κύριο την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας. Επίσης μερικά ακόμη οφέλη είναι η διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου, η είσοδος σε νέες αγορές και η πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες. Σε κάθε περίπτωση τις περισσότερες φορές δίνουν ένα συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν.

3.5.1 Κοινοπραξίες

Οι κοινοπραξίες (joint ventures) αποτελούν συμφωνίες - συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων με στόχο τη δημιουργία μιας νέας ή την εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, οι εταίροι συνδυάζουν τους πόρους και την τεχνογνωσία και μοιράζεται ο κίνδυνος και τα περιουσιακά στοιχεία της κοινοπραξίας (Πιτέλης Χ., Sugden R., 2002). Συνήθως η αγορά που απευθύνεται η κοινοπραξία είναι άγνωστη αλλά σε περίπτωση που διενεργείται στη χώρα εγκατάστασης κάποιων από των συμβαλλόμενων ανακύπτουν σημαντικά οφέλη για

την ξένη επιχείρηση. Πρωτίστως είναι τα εμπόδια εισόδου που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά στόχο και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξίσου σημαντικό είναι η εκμετάλλευση της φήμης της τοπικής επιχείρησης.

Γενικά η κοινοπραξία θεωρείται μία άριστη μέθοδος καταμερισμού του κινδύνου της επένδυσης, η οποία εκμεταλλεζόμενη τις οικονομίες κλίμακας οδηγείται εύκολα στη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων. Εξάλλου αυτή η μορφή συνεργασίας αποτελεί και μία μέθοδο περιορισμού του ανταγωνισμού μεταξύ των εταίρων που ταυτόχρονα ανακλύπτουν δυνατότητες διείσδυσης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Μελάς Κ., Πολλάλης Ι., 2005). Ωστόσο δεν παύουν να υφίστανται σημαντικοί κίνδυνοι αποτυχίας μιας κοινοπραξίας. Συνήθως οι ποικιλομορφία των στρατηγικών προσανατολισμών των εταίρων και οι διαφωνίες όσον αφορά την υλοποίηση των δράσεων μπορούν να δημιουργήσουν προστριβές και να φέρουν την διάλυση της συνεργασίας.

Εξίσου σημαντικά θέματα παρουσιάζονται με τον καθορισμό της κεφαλαιακής συνεισφοράς της κάθε επιχείρησης, τον έλεγχο και τη συμμετοχή στα κέρδη. Τα θέματα αυτά επιλύει σε ένα βαθμό η Θεωρία των Συμβολαίων (contract theory), προσδιορίζοντας με αυστηρό τρόπο τους όρους των συμβολαίων (Hart O. , Moore J., 1988). Αν και φαίνεται πως είναι μια μορφή διεθνοποίησης χαμηλού ρίσκου και ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις, απαιτείται προηγουμένως εξέταση του κόστους-οφέλους της επιχείρησης.

4. Κλάδοι που έχουν επηρεαστεί από την οικονομική κρίση

4.1 Κλάδος τσιμεντοβιομηχανίας

Μία από τις σπουδαιότερες βιομηχανικές δραστηριότητες στην Ελλάδα με μεγάλες εξαγωγικές δυνατότητες είναι αυτή της παραγωγής τσιμέντου. Η οποία μάλιστα έχει σημαντική συμμετοχή στο εμπορικό ισοζύγιο και γενικότερα στην εθνική οικονομία. Οι μεγάλες ποσότητες ασβεστολιθικού υλικού που υπάρχουν στην Ελλάδα κατέστησαν την τσιμεντοβιομηχανία ως την παλαιότερη ελληνική βιομηχανική δραστηριότητα. Το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής τσιμέντου χρονολογείται το 1902 από την εταιρία TITAN A.E.. Εννοείται πως ο κλάδος αυτός είναι στενά συνδεδεμένος με τον κατασκευαστικό κλάδο λόγω σκυροδέματος που χρησιμοποιείται ως κύριο δομικό υλικό στη χώρα μας. Ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας μέχρι πριν από την κρίση ήταν ένας από τους πιο δυναμικούς κλάδους, απασχολούσε πολλούς εργαζομένους και είχε ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης. Παρά την ύφεση, ακόμη και σήμερα καταφέρνει να διατηρήσει την δυναμική του λόγω εξαγωγών και γενικότερα της επέκτασης των υπαρχόντων εταιρειών πέρα από τα εθνικά σύνορα.

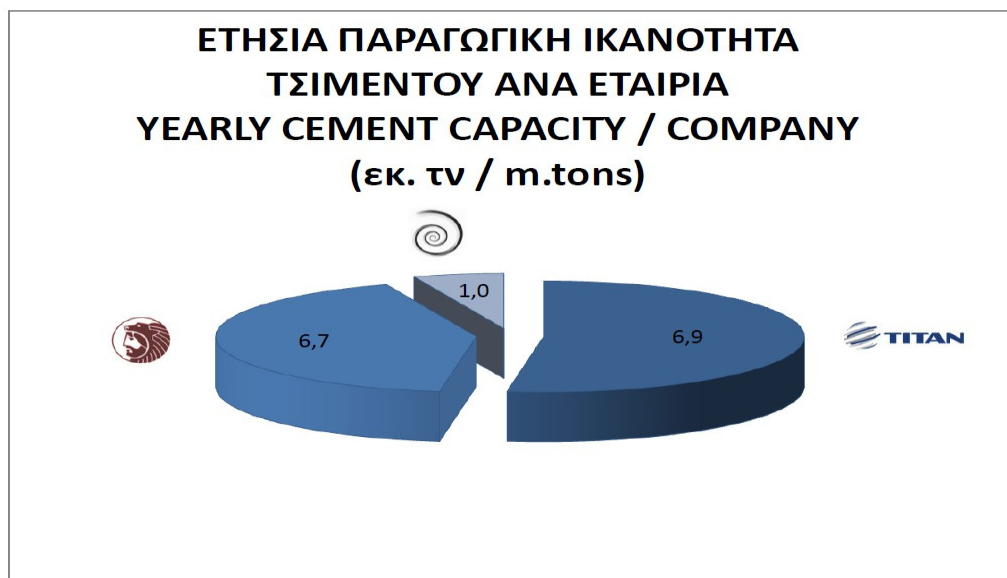
Τρεις είναι οι εταιρείες που κατέχουν όλο το μερίδιο αγοράς του κλάδου :

- Ανώνυμος Γενική Εταιρία Τσιμέντων "ΗΡΑΚΛΗΣ"
- Ανώνυμος Εταιρία Τσιμέντων "TITAN"
- ΧΑΛΥΨ Δομικά υλικά Α.Ε.

Οι δύο βασικοί ανταγωνιστές είναι οι εταιρείες «Ηρακλής» και «Τιτάν», έχοντας μοιράσει την βιομηχανική αγορά τσιμέντου έτσι ώστε ο καθένας να προσδιορίζει τους πελάτες του. Η «Α.Γ.Ε.Τ. ΗΡΑΚΛΗΣ » κατέχει την ηγετική θέση εφαρμόζοντας τη στρατηγική ηγεσίας τιμής, δηλαδή καθορίζει την τιμή του προϊόντος στην αγορά και οι λοιπές επιχειρήσεις απλά ακολουθούν σιωπηλά. Από την άλλη η εταιρία «TITAN» έχει σαν στρατηγικό στόχο την εφαρμογή καινοτόμων πολιτικών που μακροπρόθεσμα της εξασφαλίζουν υψηλά έσοδα. Η τρίτη εταιρεία «ΧΑΛΥΨ» διακατέχει το μικρότερο μερίδιο της αγοράς τσιμέντου στην Ελλάδα. Αν και η παρουσία της στην ελληνική αγορά δεν είναι έντονη, έχει σημειώσει μεγάλη δραστηριότητα στο

εξωτερικό περιλαμβάνοντας χώρες της Δυτικής Αφρικής, της Λεκάνης της Μεσογείου και της Ευρώπης και έχοντας στόχο της περαιτέρω επέκταση και σε άλλες περιοχές.

Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται η παραγωγική δυναμικότητα των τριών εταιρειών.



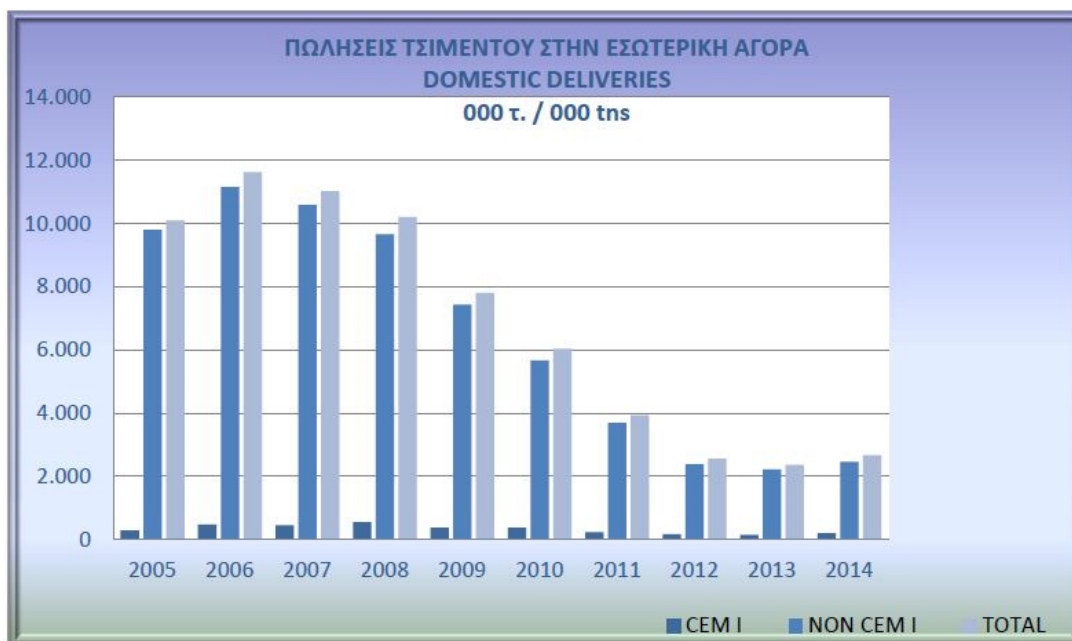
(<http://www.hcia.gr>)

Όπως ήδη αναφέραμε η ελληνική τσιμεντοβιομηχανία στηριζόμενη στην υψηλή τεχνολογία και τεχνογνωσία που διαθέτει, στην άριστη ποιότητα του προϊόντος, στα εξειδικευμένα στελέχη της αλλά και στη μείωση κόστους, κατάφερε να δραστηριοποιηθεί σε νέες ανεπτυγμένες αγορές όπως οι Η.Π.Α., χώρες τις Δυτικής Ευρώπης αλλά και σε άλλες χώρες της Αφρικής και της Ασίας.

Μετά το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων και σε συνδυασμό με την επαπειλούμενη οικονομική ύφεση και επομένως την χαμηλή ζήτηση για δημόσια έργα σημειώνεται κατακόρυφη πτώση στην παραγωγή τσιμέντου στο σύνολο του κλάδου. Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται η μειούμενη παραγωγή τσιμέντου από το 2007 και μετά λόγω οικονομικής κρίσης. Ωστόσο παρατηρεί κανείς πως η χαμηλότερη παραγωγική δραστηριότητα σημειώθηκε το 2011. Από εκεί και έπειτα ο κλάδος άρχισε να βρίσκει τα βήματά του και κάθε χρόνο παρατηρείται σταδιακή αύξηση της παραγωγής. Σε συνδυασμό με το δεύτερο γράφημα που φαίνονται οι πωλήσεις τσιμέντου στην εγχώρια αγορά, οι οποίες ακόμη και μετά το 2011 βαίνουν συνεχώς μειούμενες, καταλαβαίνει κανείς πως η αντιστάθμιση έρχεται από την εξαγωγική δραστηριότητα του κλάδου.



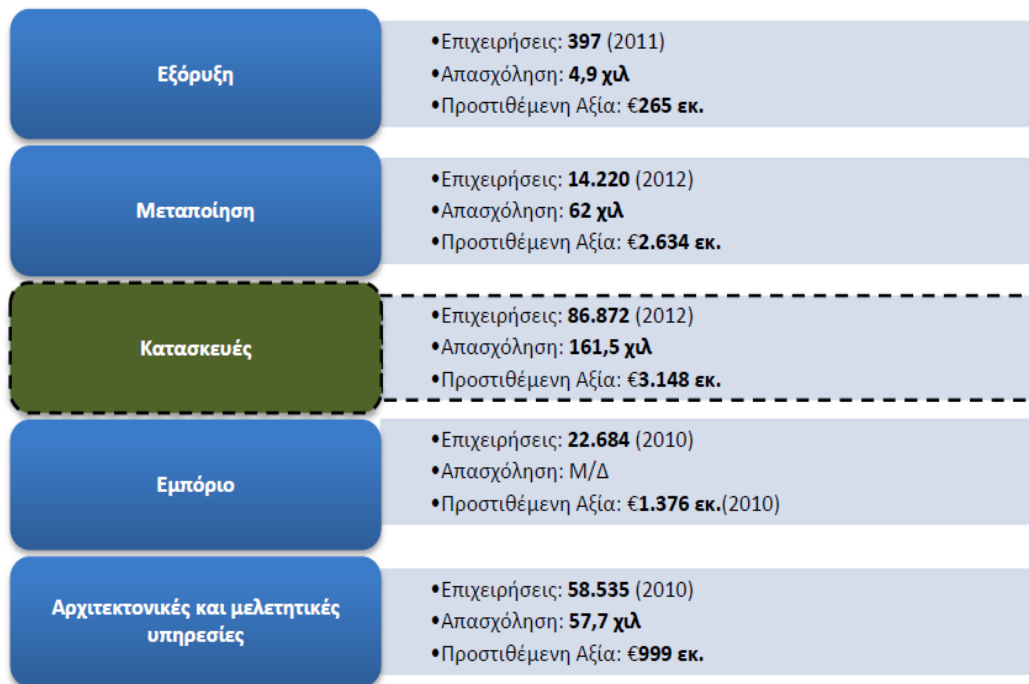
(<http://www.hcia.gr>)



Η περίπτωση του κλάδου της τσιμεντοβιομηχανίας δείχνει πως η εξωστρέφεια σε άλλες αγορές μπορεί να αποδειχτεί σημαντική διέξοδος σε φάση οικονομικής κρίσης.

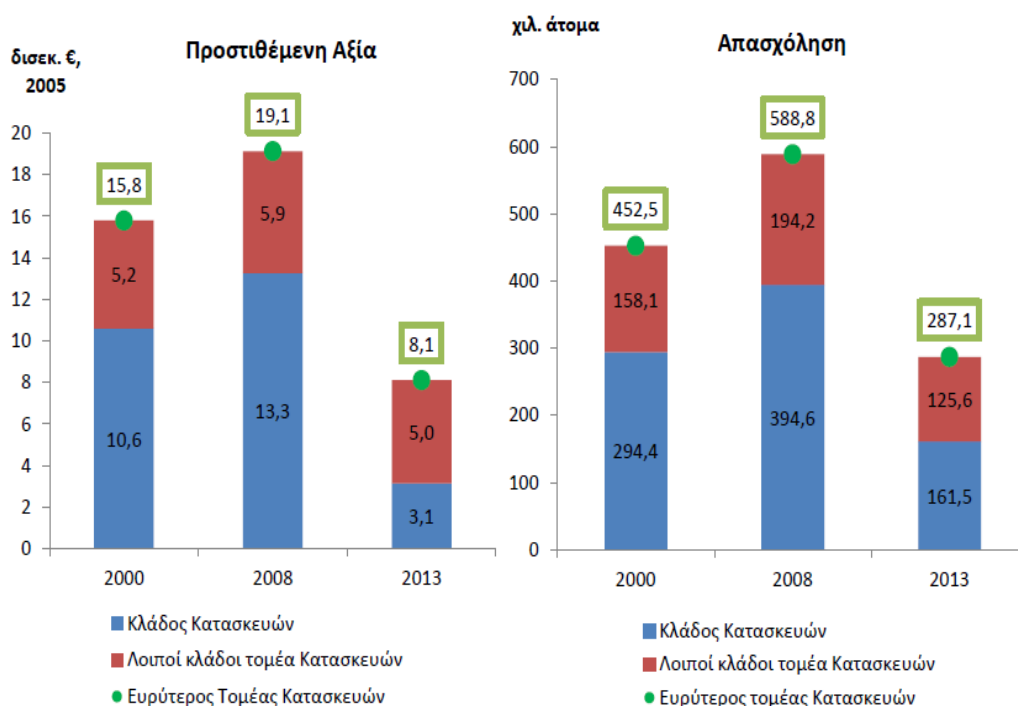
4.2 Κλάδος κατασκευών

Συνδεδεμένος άμεσα με τον κλάδο της τσιμεντοβιομηχανίας είναι ο κλάδος των κατασκευών. Ο κλάδος αυτός αποτελεί έναν από τους βασικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας. Συμμετέχουν ένα πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών όπου στον πυρήνα εντοπίζονται οι δραστηριότητες κατασκευής κτηρίων και έργων υποδομής από τεχνικές και οικοδομικές επιχειρήσεις. Όμως στην ευρύτερη αλυσίδα των κατασκευών συμπεριλαμβάνονται και άλλες δραστηριότητες από άλλους κλάδους όπως της εξόρυξης, της μεταποίησης, του εμπορίου και των υπηρεσιών. Στον κατασκευαστικό κλάδο για το έτος 2013, όπως προκύπτει από στοιχεία της Ελληνικής στατιστικής υπηρεσίας, εργάζονταν περίπου 162 χιλ. άτομα και δραστηριοποιούνταν περίπου 87.000 επιχειρήσεις (στοιχεία 2012), οι οποίες δημιούργησαν προστιθέμενη αξία στην ελληνική οικονομία περισσότερο από €3, 1 δις εκ..



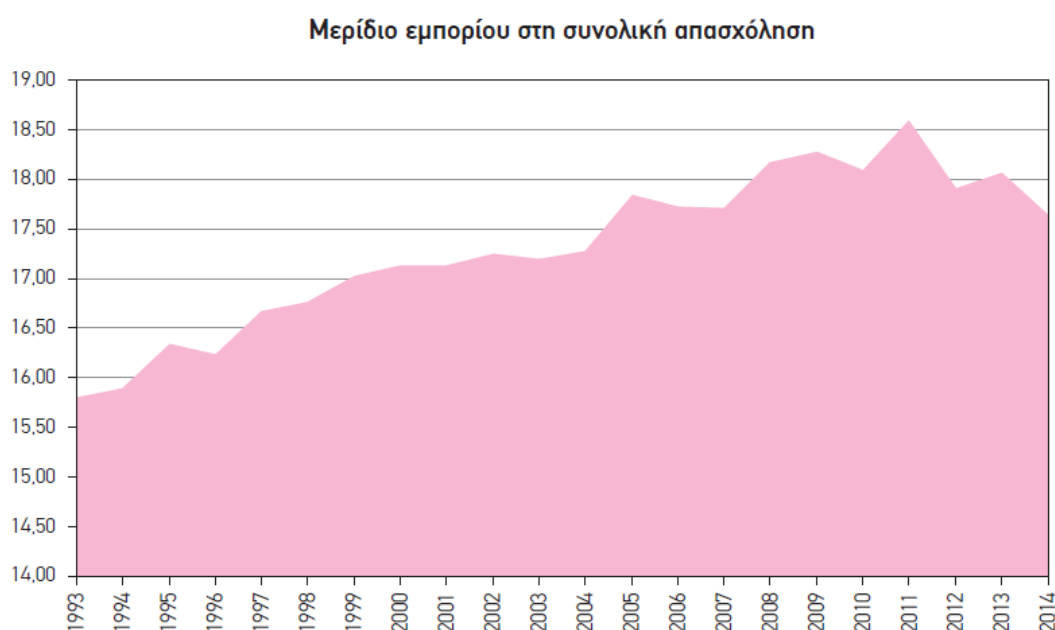
Ποσοστιαία ο κλάδος των Κατασκευών αποτελούσε για το 2013 το 1,6 % της συνολικής προστιθέμενης αξίας και το 4,7% της συνολικής απασχόλησης. Συγκριτικά με το έτος 2006 ο κατασκευαστικός κλάδος αντιπροσώπευε το 7,8% του ΑΕΠ. Η οικονομική ύφεση που πλήττει δυναμικά και τον κλάδο αυτό παρουσιάζεται

διαγραμματικά παρακάτω από στοιχεία που έχει δημοσιοποιήσει η Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία. Διαφαίνεται η δραματική πτώση τόσο στην προστιθέμενη αξία όσο και στην απασχόληση από το 2000-2013. Είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό πως το 2013 η συνολική απασχόληση στον κλάδο διαμορφώνεται στα 287 χιλ. άτομα, δηλαδή στο 8,7% της συνολικής απασχόλησης, συγκριτικά με το 2008 όπου ήταν στις 589 χιλ. δηλαδή στο 13% της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία (IOBE, 2015). Σαφώς τα αποτελέσματα αυτά είναι πολλαπλασιαστικά αν αναλογιστεί κανείς την σύνδεση του κατασκευαστικού κλάδου και τις αλληλεπιδράσεις του με τους υπόλοιπους κλάδους της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας.



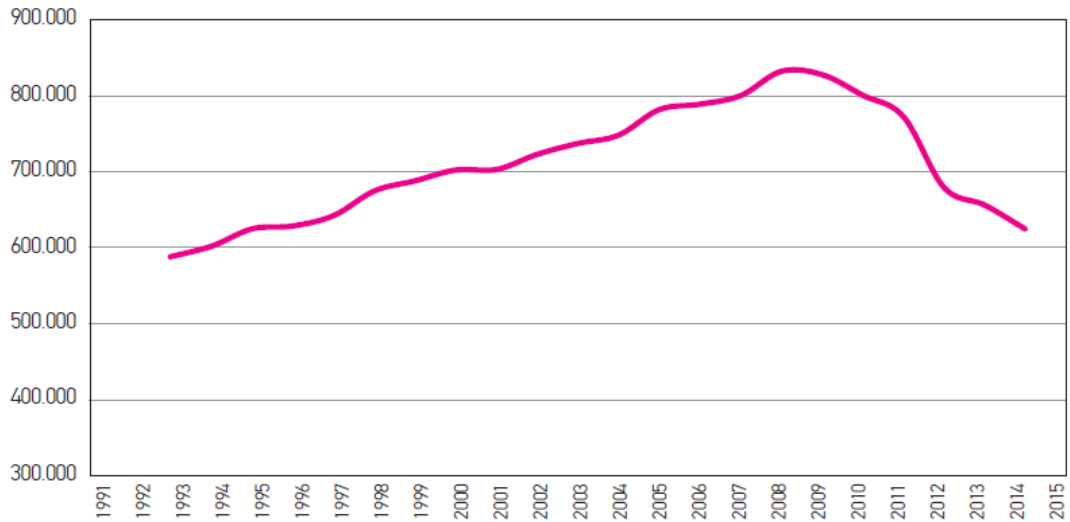
4.3 Κλάδος εμπορίου

Ο κλάδος του εμπορίου περιλαμβάνει επιχειρήσεις που απευθύνονται είτε σε άτομα (λιανικό εμπόριο) είτε σε επιχειρήσεις(χονδρικό εμπόριο) αλλά και στο εμπόριο και επισκευή οχημάτων και μοτοσυκλετών. Το ελληνικό εμπόριο συνεισφέρει περίπου στο 11% του ΑΕΠ της χώρας ενώ είναι ο κλάδος που απασχολεί το μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού φτάνοντας στο 18,4% . Το παρακάτω διάγραμμα αποκαλύπτει την σημαντική συνεισφορά του κλάδου στα ποσοστά απασχόλησης για την περίοδο 1993-2008 , ενώ οι άλλοι κλάδοι εμφάνιζαν απώλειες (ΕΣΕΕ, 2014).



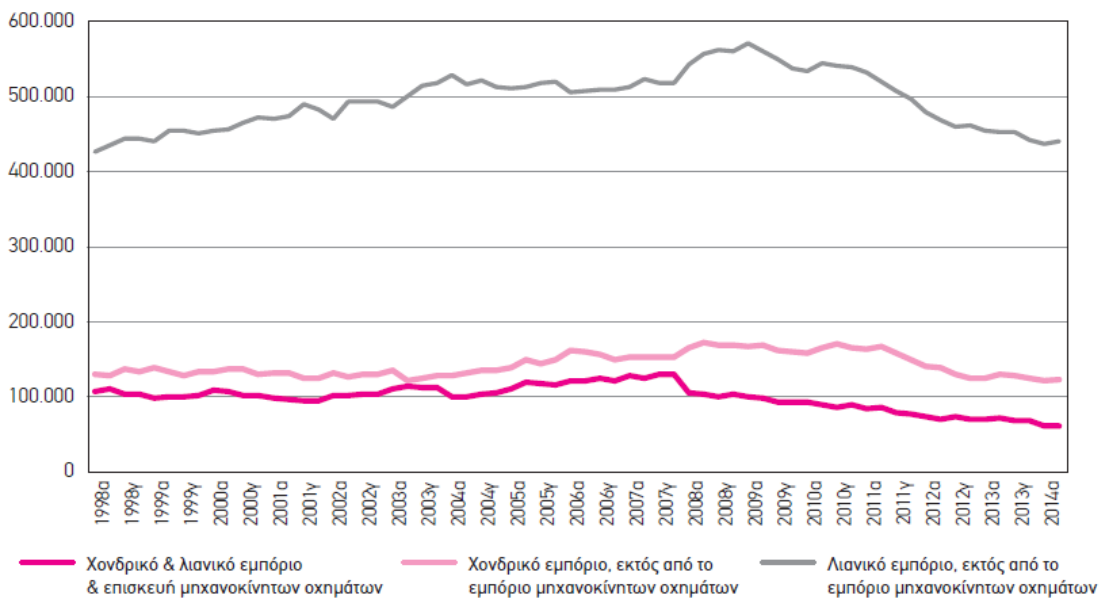
Πηγή: ΓΓ ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ 2014 Β' τριμήνου

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται περίπου 270.000 επιχειρήσεις, οι οποίες συντηρούν πάνω από 650.00 θέσεις εργασίας. Σημαντικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η παροχή ευκαιρίας εργασίας τόσο σε νέους (15-24 ετών) όσο και για τις γυναίκες εφόσον το 18,6% των εργαζομένων γυναικών στη χώρα μας απασχολείται στο εμπόριο (ΕΣΕΕ). Αναμφισβήτητη η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά και καθοριστικά το σύνολο του κλάδου τόσο σε προστιθέμενη αξία όσο και στα επίπεδα απασχόλησης. Σύμφωνα με στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, για το β' τρίμηνο του 2014, ο κλάδος απασχολούσε 624.496 άτομα, εμφανίζοντας παρατεταμένη μείωση για έκτη συνεχόμενη χρονιά (ΕΣΕΕ, 2014).



Πηγή: ΓΓ ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ 2014 Β' τριμήνου

Παρατηρώντας το γράφημα βλέπουμε πως συγκεντρωτικά από το 2008, ο κλάδος έχει εμφανίσει απώλειες της τάξης του 25% των θέσεων εργασίας. Αναλυτικά στους επιμέρους κλάδους, το λιανικό εμπόριο απώλεσε το 20,8% των θέσεων εργασίας που είχε το 2008, το χονδρικό εμπόριο αντίστοιχα το 29% και το εμπόριο αυτοκινήτων εμφανίζει την μεγαλύτερη απώλεια της τάξη 40,7%.



Πηγή: ΓΓ ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ 2014 Β' τριμήνου

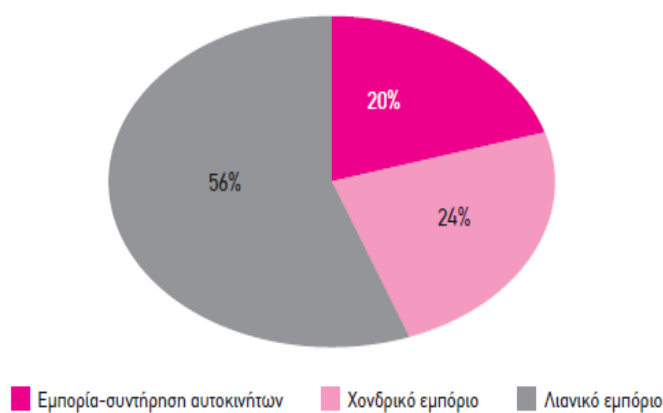
Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται οι ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές στην απασχόληση του εμπορίου κατά την περίοδο 1993-2014. είναι φανερό πως ο ρυθμός μεταβολής εμφανίζει έντονες κυκλικές διακυμάνσεις. Ως το 2008 παραμένει με θετικό πρόσημο, όμως από το 2009 και μετά γίνεται αρνητικός, φθάνοντας το -12% το 2012 (ΕΣΣΕ, 2014).



Πηγή: ΓΓ ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ 2014 Β' τριμήνου

Το γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζει την ποσοστιαία κατανομή όσο αφορά την απώλεια θέσεων εργασίας στους επιμέρους τομείς του κλάδου. Παρατηρούμε πως η μεγαλύτερη απώλεια θέσεων έχει λάβει χώρα στο λιανικό εμπόριο με ποσοστό 56%.

Ποσοστιαία (%) κατανομή απωλειών θέσεων εργασίας στο εμπόριο



Πηγή: ΓΓ ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ 2014 Β' τριμήνου

Οι δυσμενείς συνθήκες που υπάρχουν στην οικονομία γενικότερα και ειδικά το πρόβλημα ρευστότητας, η μειωμένη κατανάλωση, οι υψηλές ασφαλιστικές εισφορές και οι φόροι σε συνδυασμό με το κλίμα αβεβαιότητας που επικρατεί κάνει τους επιχειρηματίες να αισθάνονται απαισιόδοξοι και να αδυνατούν να ανταπεξέλθουν σε αυτή την πίεση. Πολλές επιχειρήσεις έχουν κλείσει και όπως ήδη αναφέραμε χιλιάδες εργαζόμενοι έχουν χάσει την εργασία τους. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν καταφύγουν σε πιο ελαστικές μορφές εργασίας ή να περικόψουν τις αποδοχές των εργαζομένων τους. Σημαντικό κομμάτι που έρχεται να εκτοξεύσει το πρόβλημα στον κλάδο είναι το παραεμπόριο. Σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης και αβεβαιότητας η καταναλωτική συμπεριφορά στρέφεται ακόμη περισσότερο σε τέτοιου είδους πρακτικές. Οπότε δεδομένης της κατάστασης το εμπόριο έρχεται αντιμέτωπο με ένα αθέμιτο ανταγωνισμό, μιας και το παραεμπόριο δεν αποδίδει φόρους και λοιπούς δασμούς. Μάλιστα υπολογίζεται πως ο διαφεύγων τζίρος από την αγορά φτάνει στα 25 δισ. ευρώ ετησίως (Εθνος, 2016).

4.4 Κλάδος αυτοκινήτου

Η αγορά αυτοκινήτου στην Ελλάδα λόγω της οικονομικής κρίσης συρρικνώθηκε σημαντικά. Αν και το 2014 παρατηρήθηκε μικρή ανάκαμψη της αγοράς, η βαθιά ύφεση σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα και τους κεφαλαιακούς περιορισμούς έκαναν τον κλάδο να χάσει σημαντικά έσοδα. Γενικότερα ο κλάδος συμπεριλαμβάνει την εισαγωγή και την εμπορία καινούριων αυτοκινήτων, αλλά και την εισαγωγή και εμπορία μεταχειρισμένων οχημάτων. Βεβαίως συνυπάρχουν και άλλες συνδεδεμένες αγορές, όπως αυτή των ανταλλακτικών και καθώς και η αγορά που συνδέεται με τη συντήρηση και την επισκευή οχημάτων. Στον κλάδο αυτό υπάρχουν κάποιοι καθοριστικοί προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης όπως το διαθέσιμο εισόδημα και το κόστος κτήσης και χρήσης. Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος αναπόφευκτα οδηγεί σε μείωση της αγοράς διαρκών καταναλωτικών προϊόντων. Επιπλέον το κόστος αγοράς των αυτοκινήτων αλλά και το κόστος ιδιοκτησίας συμπεριλαμβανομένων των καυσίμων, των τελών κυκλοφορίας, των ανταλλακτικών και των εργασιών συντήρησης, επηρεάζουν καθοριστικά τη ζήτηση στην αγορά αυτοκινήτων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι πως η αύξηση των τελών κυκλοφορίας και η αύξηση των ειδικών τελών στα καύσιμα οδήγησαν πολλούς να καταφύγουν στην χρήση άλλων μέσων μεταφοράς και να περιορίσουν την χρήση

του αυτοκινήτου. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση στον κλάδο είναι κάποια κίνητρα ή αντικίνητρα που κατά καιρούς θεσπίζει η πολιτεία. Για παράδειγμα η επιβολή των τεκμηρίων στους κατόχους αυτοκινήτων αποτελεί αντικίνητρο για την αγορά νέου αυτοκινήτου και από την άλλη η επιδότηση λόγω απόσυρσης εμφανίζει νέους δυνητικά καταναλωτές. Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η χρηματοδότηση της αγοράς αυτοκινήτου. Σε συνθήκες βαθιάς ύφεσης με την μειωμένη χρηματοδοτική ροή των τραπεζών, αναπόφευκτα ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ζήτηση. Τέλος οι νέες τεχνολογίες αποτελούν επίσης θετικά προσδιοριστικό παράγοντα ζήτησης για τον κλάδο αυτοκινήτου. Οι καλύτερες αποδόσεις, οι βελτιωμένες παροχές και η μεγαλύτερη ασφάλεια επιδρούν θετικά στην ζήτηση. Ωστόσο γενικά το αυτοκίνητο αποτελεί ένα διαρκές αγαθό ή κυκλικό προϊόν, το οποίο σύμφωνα με την οικονομική επιστήμη επηρεάζεται σημαντικά από την πορεία του οικονομικού κύκλου. Οπότε είναι αναμενόμενο πως σε περιόδους ανάπτυξης παρατηρείται αύξηση στην ζήτηση αυτοκινήτων, ενώ σε περιόδους οικονομικής ύφεσης εμφανίζεται συρρίκνωση του κλάδου.

Αναμφισβήτητα η κρίση κατεύθυνε τις καταναλωτικές προτιμήσεις των αγοραστών όσον αφορά τα χαρακτηριστικά τους, όπως: το μέγεθός τους, η ποιότητά τους, η αξιοπιστία τους, η τεχνολογία κίνησης που έχουν αλλά και η μέση κατανάλωση καυσίμου. Επιπρόσθετα η αδυναμία αγοράς καινούριων αυτοκινήτων δημιούργησε μικρή τόνωση στην αγορά μεταχειρισμένων αυτοκινήτων.

Ο παρακάτω πίνακας όπως προκύπτει από στοιχεία του Συνδέσμου Εισαγωγέων Αντιπροσώπων Αυτοκινήτων (ΣΕΑΑ) φανερώνει την δραματική μείωση των ταξινομήσεων αυτοκινήτων από το 2008 και έπειτα. Είναι ενδεικτικό πως η αγορά αυτοκινήτου το 2004 κατέγραφε 289.753 ταξινομήσεις ενώ το 2012 κατέγραφε μόλις 58.482 ταξινομήσεις, βιώνοντας πτώση της τάξης του 80%.

Συνολικές ταξινομήσεις Αυτοκινήτων στην Ελληνική Αγορά, 1998-2016

ΕΤΟΣ	ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ	ΕΤΟΣ	ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΕΙΣ
1998	179220	2008	267242
1999	261717	2009	220548
2000	290225	2010	141499
2001	280295	2011	97682
2002	268489	2012	58482
2003	257293	2013	58694
2004	289753	2014	71218
2005	269733	2015	75805
2006	267706	2016	78873
2007	279794		

Πηγή: www.seaa.gr

Απαραίτητα στοιχεία για να ενισχυθεί πάλι ο κλάδος αυτοκινήτου είναι η σταθεροποίηση του πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος αλλά και η ρύθμιση του τραπεζικού συστήματος. Εν τέλει η συμβολή της αγοράς αυτοκινήτου στο συνολικό μέγεθος του ΑΕΠ της χώρας και στα δημόσια έσοδα αποτελούν κρίσιμα σημεία σκέψης για να ενεργοποιηθεί ξανά ο κλάδος αυτός κατόπιν συστηματικών δράσεων.

4.5 Κλάδος Λιανεμπόριο τροφίμων

Όπως προκύπτει από στοιχεία που αποκαλύπτει κλαδική μελέτη για την αγορά αυτή (Κιοσές,Λ, Δουκίδης Γ., 2011) ο κλάδος του λιανεμπορίου αποτελεί ένα από τους πλέον σημαντικότερους κλάδους της εθνικής οικονομίας με καθοριστική συνεισφορά σε σημαντικούς μακροοικονομικούς δείκτες.

Η παρακάτω εικόνα παρουσιάζει παραστατικά τα μεγέθη που απαρτίζουν τον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων.



Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής ο αριθμός των καταστημάτων λιανεμπορίου τροφίμων ανέρχεται περίπου στις 57.000 επιχειρήσεις. Για το 2011 η προστιθέμενη αξία του κλάδου υπολογίστηκε στα 14.025 εκ. Ευρώ το οποίο ισοδυναμεί με το 7,01% της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας της Ελλάδας. Σχετικά με την απασχόληση στον κλάδο, οι 521.000 εργαζόμενοι αντιστοιχούν στο 10,89% του συνολικού απασχολούμενου πληθυσμού της Ελλάδας (2011). Όλα τα προαναφερόμενα αναδεικνύουν την σημασία του κλάδου για το σύνολο της οικονομίας. Αναμφισβήτητα το λιανεμπόριο τροφίμων συνεισφέρει σημαντικά στην παραγωγή εθνικού πλούτου, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και δίνοντας ώθηση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επιπλέον δεν θα πρέπει να παραβλέπει κανείς τις έμμεσες και πολλαπλασιαστικές επιδράσεις που έχει ο κλάδος σε άλλες αγορές όπως αυτή της μεταποίησης, των μεταφορών και αποθήκευσης και πολλών άλλων. Η οικονομική κρίση επηρέασε και αυτόν τον δυναμικό κλάδο αναγκάζοντας μικρά δίκτυα ή μικρές επιχειρήσεις να κλείσουν ή να εξαγοραστούν από μεγαλύτερες δημιουργώντας συνέργειες. Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και εν μέσω οικονομικής ύφεσης φαίνεται να πλήττεται και το λιανεμπόριο τροφίμων και γι' αυτό ακόμη και μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ, διέφυγαν σε στρατηγικές συμμαχίες ή εξαγορές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης εξαγοράς είναι αυτή της

αλυσίδας «Βερόπουλος» από την εταιρείας «Metro» και η σταδιακή προώθηση της επωνυμίας «My market».

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η εφαρμογή των κεφαλαιακών περιορισμών ήταν επιβαρυντικός παράγοντας για την συρρίκνωση του κλάδου. Από την άλλη έχει αναπτυχθεί ένα κλίμα συζητήσεων για συνεργασίες καθώς αντιλήφθηκαν όλοι πως ενεργώντας από κοινού, θα μπορούσαν να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας που δεν θα μπορούσαν να είχαν μεμονωμένα.

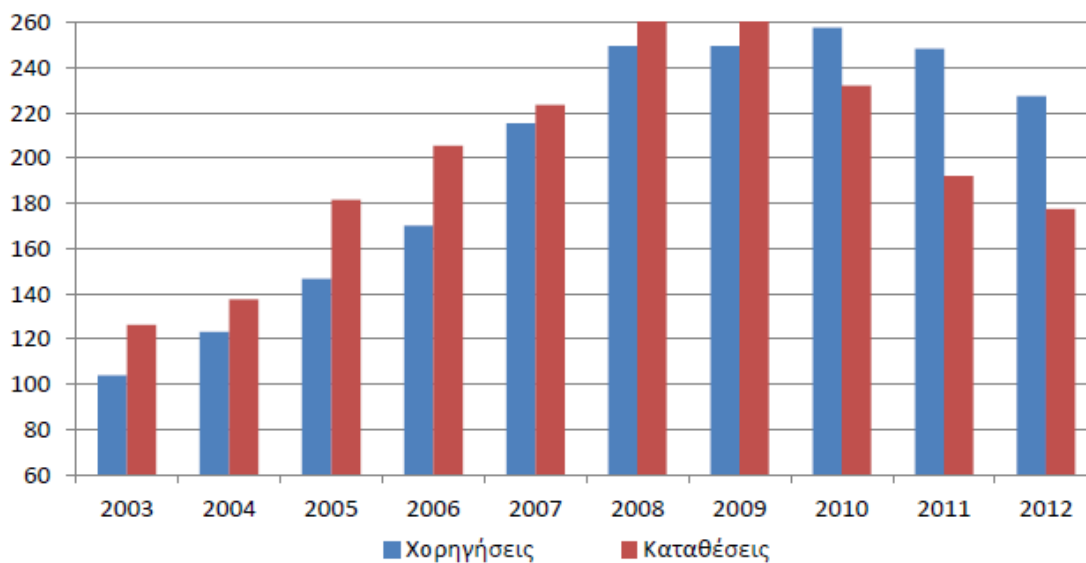
4.6 Τραπεζικός κλάδος

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως το εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει δεχτεί πολλαπλά πλήγματα. Καταρχάς η βαθειά ύφεση έχει επηρεάσει αρνητικά και έντονα την ποιότητα του δανειακού τους χαρτοφυλακίου. Επίσης οι τράπεζες έχουν δεχτεί σημαντικές απώλειες από την αναδιάρθρωση του δημοσίου χρέους (PSI). Το κούρεμα των ομολόγων και η «εθελοντική» επαναγορά στο τέλος του 2012 οδήγησαν σε σημαντική συρρίκνωση του ενεργητικού τους. Συγκεκριμένα στοιχεία από την Τράπεζα της Ελλάδος φανερώνουν πως οι συνολικές ζημίες που είχαν κάνει οι ίδιες οι τράπεζες από το PSI και τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια μέχρι το 2014 έχουν υπολογιστεί περίπου στα € 54 δις, δημιουργώντας ένα κενό στην κεφαλαιακή τους επάρκεια της τάξης των € 40-50 δις.

Πέρα από αυτό η ύφεση συντέλεσε στην απώλεια εμπιστοσύνης των καταθετών, επιβαρύνοντας την ρευστότητά τους και δημιουργώντας ένα τεράστιο χρηματοδοτικό κενό. Παράλληλα αυτό το κλίμα δημιούργησε ανισορροπία στο ενεργητικό των τραπεζικών ιδρυμάτων, λόγω των επισφαλειών και των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Εξίσου δραματική συνέπεια είναι η αποκοπή των ελληνικών τραπεζών από τη διεθνή διατραπεζική αγορά. Για πολλά χρόνια υποστηρίζονται στο κομμάτι της παροχής ρευστότητας με τους μηχανισμούς του Ευρωσυστήματος (EKT και ELA). Αν και η αρχή της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης δεν βρήκε τις ελληνικές τράπεζες εκτεθειμένες σε τοξικά χρεόγραφα, η δημοσιονομική ανισορροπία που υπήρχε, γρήγορα επηρέασε και αυτές, καταλήγοντας να είναι αντιμέτωπες με σημαντικά ζητήματα ρευστότητας ή ακόμη και βιωσιμότητας.

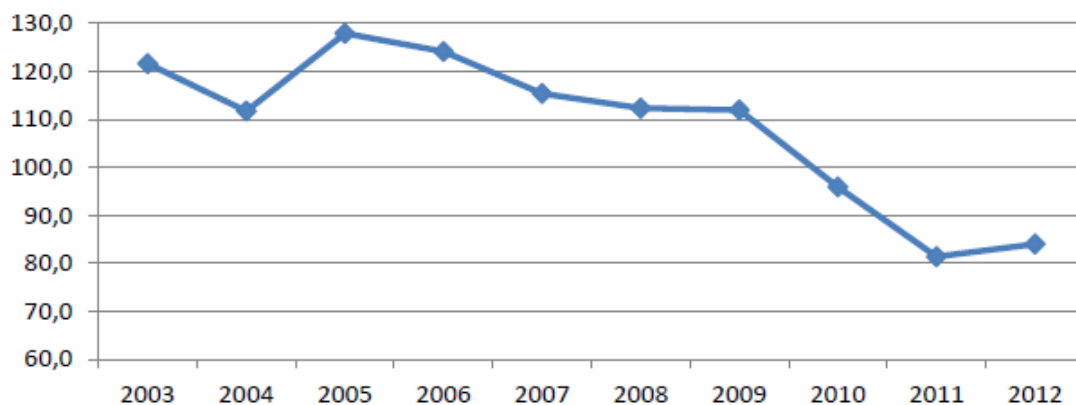
Γενικά στα τραπεζικά ιδρύματα, οι καταθέσεις αποτελούν την πλέον φτηνή χρηματοδότηση των δανείων και δεδομένης της μεγαλύτερης διάρκειας των δανείων

απ' τις καταθέσεις, δεν θα πρέπει να υπάρχουν παρόμοιοι ρυθμοί μεταβολής καθώς αυτό θα υποδηλώνει ανικανότητα του τραπεζικού συστήματος να στηρίξει τις χρηματοδοτικές ανάγκες της πραγματικής οικονομίας. Όπως βλέπουμε στο παρακάτω διάγραμμα υπάρχει μία ανισορροπία στις χορηγήσεις και στις καταθέσεις μετά το 2009, φανερώνοντας το πρόβλημα ρευστότητας του τραπεζικού συστήματος (Σαρδέλης, Χ, 2013).



Πηγή: ΤΤΕ, Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας Ιαν-Φεβρ. 2013

Από την άλλη, ένας ακόμη τρόπος αποτύπωσης του χρηματοδοτικού κενού είναι ο λόγος των δύο παραπάνω μεταβλητών, των καταθέσεων και των χορηγήσεων. Αυτός ο λόγος είναι η μόχλευση των τραπεζικών ιδρυμάτων, όπου φυσιολογικά θα πρέπει να κινείται πάνω από το 100%. Αυτό διασφαλίζει ένα επίπεδο ασφαλείας για τις τράπεζες, ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν ζητήματα ρευστότητας. Ωστόσο στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η καθοδική πορεία του μετά το 2005, η οποία γίνεται πολύ πιο έντονη μετά το 2009. Παρατηρούμε πως ο δείκτης μόχλευσης έχει πέσει στο 80%, υποδηλώνοντας την αδυναμία του τραπεζικού συστήματος (Σαρδέλης, Χ, 2013).

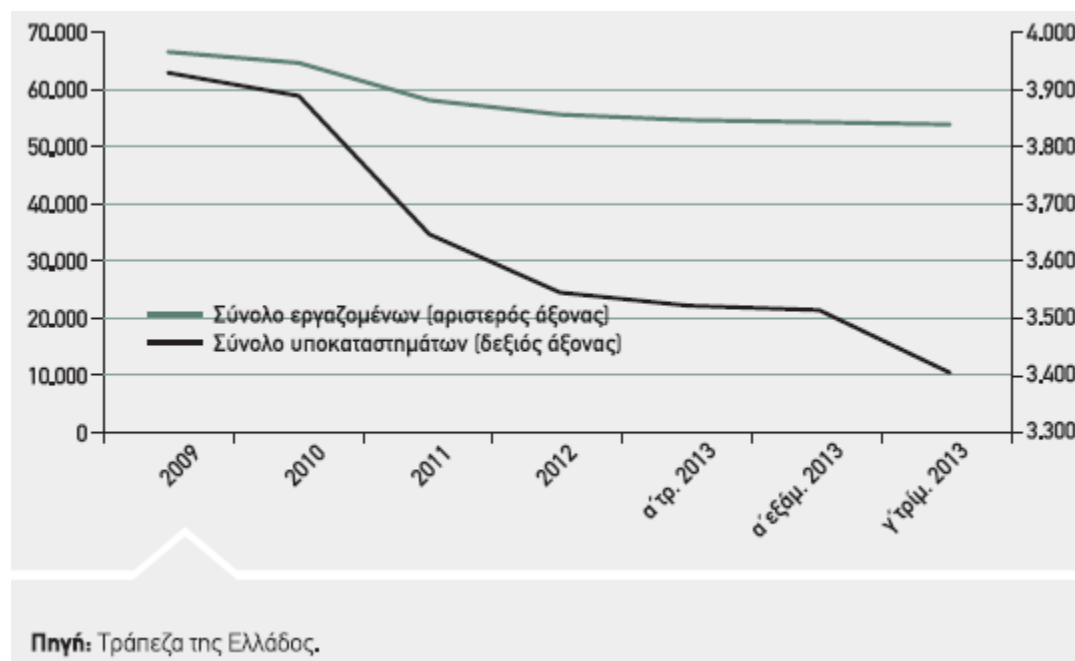


Πηγή: ΤΤΕ, Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας Ιαν-Φεβρ. 2013

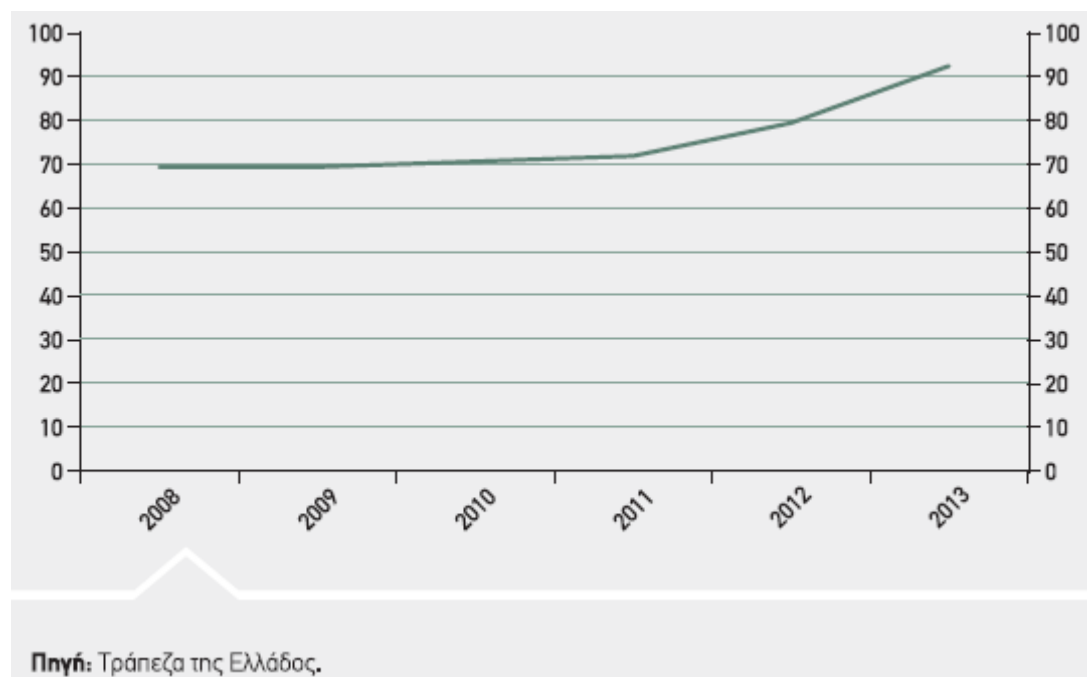
Από την άλλη, υπήρξε συνεχής και μεγάλη πτώση της χρηματιστηριακής αξίας του τραπεζικού κλάδου. Τα τραπεζικά ιδρύματα συμμετείχαν σε ομόλογα και έντοκα γραμμάτια του Ελληνικού Δημοσίου και έτσι έμειναν εκτεθειμένα εξαιτίας της δημοσιονομικής κρίσης. Αυτό είχε σαν συνέπεια οι μέτοχοι να χάσουν αρκετά χρήματα από τις επενδύσεις τους σε τραπεζικές μετοχές (Eurobank, 2012).

Πιο αναλυτικά και με αριθμούς αποτυπώνεται η δραματική συρρίκνωση που έχει υποστεί ο τραπεζικός κλάδος κατά την περίοδο 2009-2015. Συγκεκριμένα τα επίπεδα των καταθέσεων για το έτος 2009, ήταν περίπου στα 240 δισ. ευρώ έχοντας μειωθεί δραματικά στα 120 δισ. Ευρώ. Το υπόλοιπο δανείων για το 2015 κυμάνθηκε στα 204 δισ. ευρώ, συρρικνωμένο κατά 35 δισ. από αυτό του 2009. Ωστόσο αν υπολογίσει κανείς πως πολλά από αυτά τα υπόλοιπα δανείων δεν εξυπηρετούνται πλέον, οι απώλειες είναι πολύ μεγαλύτερες. Εξίσου σημαντική επίπτωση στον τραπεζικό κλάδο είναι η απώλεια περίπου 50.000 θέσεων εργασίας. Περίπου οι 25.000 θέσεις από αυτές χάθηκαν στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα και οι άλλες 25.000 στο εξωτερικό. Αναγκαία και επιτακτική ήταν η ανάγκη της συγχώνευσης κάποιων τραπεζικών ιδρυμάτων με αποτέλεσμα την μείωση του αριθμού των καταστημάτων κατά 3.500 από το τέλος του 2008. Πιο αναλυτικά και με ποσοστά αναδεικνύεται η τεράστια επίπτωση της οικονομικής ύφεσης στο τραπεζικό σύστημα. Συγκεκριμένα η μείωση των καταστημάτων είναι της τάξης του 42,3%. Οι εργαζόμενοι στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα έχουν μειωθεί κατά 36%, τα ΑΤΜ στην Ελλάδα έχουν περιοριστεί κατά 28,7%, τα καταστήματα στο εξωτερικό κατά 49,3% και οι εργαζόμενοι στο εξωτερικό κατά 51,7%. Όλα τα παραπάνω μαρτυρούν την δραματική επίδραση της οικονομικής συρρίκνωσης στον τραπεζικό κλάδο (Καθημερινή, 2015).

Το διάγραμμα που ακολουθεί δείχνει την διαχρονική εξέλιξη του αριθμού των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο και του αριθμού των υποκαταστημάτων για την χρονική περίοδο 2009- 2013.



Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει την συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, δηλαδή παρατηρούμε την διαχρονική εξέλιξη στα μερίδια αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών σε %.



Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο τραπεζικό σύστημα, στις ιδιαιτερότητές του αλλά και στα αναγκαία μέτρα και τους μηχανισμούς που θα πρέπει να ενισχυθούν ώστε να διασφαλίζεται η χρηματοπιστωτική σταθερότητα της χώρας.

5. Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα

5.1 Η σημασία του τραπεζικού συστήματος

Το τραπεζικό σύστημα αποτελεί τον κύριο μοχλό χρηματοδότησης για κάθε σύγχρονη οικονομία, ιδιαίτερα αν αναλογιστεί κανείς πως οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται από τα τραπεζικά ιδρύματα σε ποσοστό 80%. Αναπόφευκτα λοιπόν η εύρυθμη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος καθορίζει και την ομαλή λειτουργία της οικονομίας. Γενικά το τραπεζικό σύστημα εξυπηρετεί στην διευκόλυνση των συναλλαγών, μεταβιβάζοντας ρευστότητα από τις πλεονασματικές μονάδες στις ελλειμματικές (Νούλας, Α.Γ, 2005). Ένας ακόμη σημαντικός ρόλος των τραπεζών είναι η αποτίμηση και η διαχείριση κινδύνου. Όλα αυτά βέβαια μέσα σε ένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον γίνονται ακόμη πιο κρίσιμα και καθοριστικά. Επιπλέον το τραπεζικό σύστημα αποτελεί τον βασικό πυλώνα του χρηματοοικονομικού συστήματος, το οποίο συνθέτουν οι χρηματοοικονομικές αγορές, τα διάφορα χρηματοοικονομικά προϊόντα και οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί. Ο «χρηματοοικονομικός οργανισμός» είναι εκείνο το ιδιωτικό ή δημόσιο ίδρυμα το οποίο έχει την ευθύνη για την μεταφορά κεφαλαίων μεταξύ καταθετών και δανειζόμενων. Η τράπεζα είναι εκείνο το πιστωτικό ίδρυμα το οποίο δέχεται καταθέσεις ή δίνει χρηματοδοτήσεις, εξασφαλίζοντας τόσο την επίλυση θεμάτων όπως αυτά που δημιουργεί η Ασύμμετρη Πληροφόρηση όσο και την βιωσιμότητα της ίδιας (Mishkin, 1996). Το σύνολο των τραπεζών, εμπορικών, ειδικών, κεντρικών τραπεζών και άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που δραστηριοποιούνται σε μία χώρα αποτελούν το τραπεζικό της σύστημα. Κεντρικό και ουσιαστικό ρόλο στο τραπεζικό σύστημα της χώρας μας επιτελεί η Τράπεζα της Ελλάδος. Αρχισε την λειτουργία της στις 15 Μαΐου του 1928 ως η Κεντρική Τράπεζα της χώρας, όπου στη συνέχεια προχώρησε στο άνοιγμα υποκαταστημάτων ώστε να εξυπηρετούνται οι τοπικές αγορές είτε με τροφοδότηση σε χαρτονομίσματα είτε για συναλλαγές με το Δημόσιο. Η Τράπεζα της Ελλάδος είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών (ΕΣΚΤ), στο οποίο υπάγονται, η Ευρωπαϊκή

Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και οι Εθνικές Κεντρικές Τράπεζες όλων των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε). Από την 1η Ιανουάριου 2001 η Τράπεζα της Ελλάδος εντάχθηκε στο Ευρωσύστημα και ως μέλος της Ε.Σ.Κ.Τ συμμετέχει στην άσκηση της συναλλαγματικής και νομισματικής πολιτικής, την οποία χαράσσει το Διοικητικό Συμβούλιο της Ε.Ε. Η Τράπεζα της Ελλάδος δέχεται καταθέσεις και δίνει πιστώσεις μόνο στις εμπορικές τράπεζες και στο δημόσιο και όχι σε ιδιώτες. Κύρια αρμοδιότητά της είναι ο έλεγχος του τραπεζικού συστήματος, πολύ ιδιαίτερα μετά την δημιουργία της νομισματικής ένωσης και του ενιαίου νομίσματος. Οπότε ο ρόλος της και οι αρμοδιότητές της συμπεριλαμβάνουν τη διατήρηση καταθέσεων των εμπορικών τραπεζών (υποχρεωτικά ταμειακά διαθέσιμα), τον έλεγχο του διατραπεζικού δανεισμού (δάνεια μεταξύ τραπεζών), τη ρύθμιση του βασικού επιτοκίου και των κανόνων χορήγησης των δανείων από τις εμπορικές τράπεζες προς τους ιδιώτες και τη ρύθμιση της τιμής του συναλλάγματος (ισοτιμία νομίσματος έναντι των νομισμάτων άλλων χωρών). Επιπλέον η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελεί το ταμείο του δημοσίου καθώς έχει στην ευθύνη της, την συγκέντρωση των δημοσίων εσόδων και την εκτέλεση των δημοσίων δαπανών. Τέλος σε τραπεζικό επίπεδο η Κεντρική Τράπεζα διαδραματίζει ουσιαστικό και καθοριστικό ρόλο στην εποπτεία των εμπορικών και των επενδυτικών τραπεζών. Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται και η σημασία της ύπαρξης ενός ρυθμιστικού πλαισίου που ελέγχει την φερεγγυότητα και την ρευστότητα των συμμετεχόντων καθώς και την δομή και τις διαδικασίες λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών.

5.2 Το ρυθμιστικό πλαίσιο των τραπεζών – Η επιτροπή της Βασιλείας

Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε πως το ρυθμιστικό πλαίσιο αποσκοπεί στην ανεύρεση της βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ της λεγόμενης απορρύθμισης και της επαναρύθμισης. Στην πρώτη περίπτωση σχετίζεται με την ελαχιστοποίηση των εμποδίων που μειώνουν την αποδοτικότητα των αγορών συντείνοντας στην ενδυνάμωση του ανταγωνισμού και στην δεύτερη περίπτωση συνεισφέρει στον έλεγχο του συστημικού κινδύνου, αποτρέποντας οποιαδήποτε ενέργεια που θα έθετε σε κίνδυνο ολόκληρο το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο καταθέτης αποταμιευτής είναι εκτεθειμένος σε κίνδυνο λόγω της άγνοιας ή της ελλιπής πληροφόρησης για την εκτίμηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει. Οπότε αναδεικνύεται η ανάγκη ύπαρξης ενός ρυθμιστικού πλαισίου που θα στοχεύει στην εξάλειψη ανορθόδοξων πρακτικών

από τη διοίκηση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Με την θέσπιση ενός τέτοιου ρυθμιστικού πλαισίου επιδιώκεται η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος με προϋπόθεση την υγιή τραπεζική κεφαλαιακή βάση. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται έλεγχος της φερεγγυότητας, ρευστότητας, και συγκέντρωσης κινδύνων για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Επίσης ένα άλλο στοιχείο που επιζητείται είναι η διαφάνεια των διαδικασιών και των όρων συναλλαγών. Ακόμη η εποπτεία γίνεται τόσο σε μακροοικονομικό όσο και σε μικροοικονομικό επίπεδο, ελέγχοντας μεμονωμένα τραπεζικά ιδρύματα. Τον ρόλο της εποπτείας έχουν αναλάβει οι κεντρικές τράπεζες των χωρών, οι οποίες χρησιμοποιώντας το πλαίσιο της Βασιλείας, προσπαθούν να εξασφαλίσουν ένα κοινό και αξιόπιστο πλαίσιο αξιολόγησης και ελέγχου των τραπεζών. Δεδομένης της καθοριστικής σημασίας των τραπεζών στο σύγχρονο οικονομικό σύστημα επιβάλλεται ο έλεγχος τους με την θέσπιση κανόνων, προτύπων και περιορισμών. Η Επιτροπή της Βασιλείας αποτελεί το ρυθμιστικό πλαίσιο των τραπεζικών ιδρυμάτων. Ιδρύθηκε το 1974 και εδρεύει στην τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών στη Βασιλεία της Ελβετίας. Έχει ως κύριο στόχο την διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την ύπαρξη δίκαιων όρων ανταγωνισμού. Το κανονιστικό πλαίσιο Βασιλεία I (1998) καθόρισε τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις των τραπεζών. Η απουσία κεφαλαιακών απαιτήσεων για άλλους κινδύνους πέραν του πιστωτικού και του κινδύνου της αγοράς οδήγησαν στην θέσπιση του πλαισίου Βασιλεία II, το οποίο αντικατέστησε τη Βασιλεία I, με στόχο την πληρέστερη απεικόνιση των αναλαμβανομένων κινδύνων από τα πιστωτικά ιδρύματα και τη σύνδεση τους με τις κεφαλαιακές απαιτήσεις. Το αναθεωρημένο πλαίσιο βασίζεται σε τρεις άξονες που αφορούν:

- τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις
- τον εποπτικό έλεγχο
- την πειθαρχία της αγοράς.

Στο πλέον αναθεωρημένο κανονιστικό πλαίσιο Βασιλεία III, παρουσιάζονται κανονιστικά πρότυπα που αφορούν την κεφαλαιακή επάρκεια και την ρευστότητα των τραπεζών. Μετά την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης και τα προβλήματα της υπερβολικής μόχλευσης και της έλλειψης ρευστότητας που αναγέρθηκαν, από το 2013 έχει τεθεί σε εφαρμογή η νέα συμφωνία, η οποία τριπλασιάζει ουσιαστικά τα απαιτούμενα κεφαλαιακά αποθέματα των τραπεζών. Επίσης η Βασιλεία III καθορίζει ειδικούς συντελεστές ρευστότητας των τραπεζών και συγκεκριμένα ένα βραχυχρόνιο συντελεστή κάλυψης ρευστότητας και έναν μακροχρόνιο συντελεστή καθαρής

σταθερής χρηματοδότησης. Μάλιστα τον Δεκέμβριο του 2010 η Επιτροπή της Βασιλείας με δύο σημαντικές εκθέσεις καθιέρωσε ένα διεθνές κανονιστικό πλαίσιο για τις διεθνείς τράπεζες.

5.3 Οι Ελληνικές Τράπεζες

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει οι ελληνικές τράπεζες αν και δεν ήταν εκτεθειμένες σε προϊόντα υψηλού ρίσκου, επηρεάστηκαν γρήγορα από την κρίση λόγω αύξησης του κόστους της χρηματοδότησής τους. Οι ελληνικές τράπεζες αρχικά αντιμετώπισαν τα υψηλά επιτόκια δανεισμού που ίσχυαν στην διατραπεζική αγορά και αργότερα σε μία μακρά περίοδο αποκλεισμού από τις κεφαλαιαγορές, οπότε η μόνη πηγή δανεισμού τους παρέμειναν οι καταθέσεις των πλεονασματικών μονάδων. Αναπόφευκτα με τις νέες οικονομικές συνθήκες τα πιστωτικά ιδρύματα ήρθαν αντιμέτωπα με σοβαρά προβλήματα που υπονόμειναν την φερεγγυότητά τους. Η συνεχής αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και η αύξηση ζήτησης για μετρητά οδήγησαν σε κρίση ρευστότητας. Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται ο ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος που θα έπρεπε με τις κατάλληλες ενέργειες να στηρίζει και να προετοιμάσει τα πιστωτικά ιδρύματα. Αρχικά ήταν αναγκαία η ισχυροποίηση του τραπεζικού συστήματος με την εξασφάλιση της απαραίτητης κεφαλαιακής επάρκειας. Οπότε βασικός στόχος της Τράπεζας της Ελλάδος ήταν να ισχυροποιήσει το τραπεζικό σύστημα κάνοντάς το πιο συγκεντρωμένο και αποδοτικό, εξαλείφοντας το πλεονάζον παραγωγικό δυναμικό, αξιοποιώντας συνέργειες και οικονομίες κλίμακας. Ο Krugman (2009) επισημαίνει πως η κρίση που ξεκίνησε το 2008 συνδέεται και με τις ανισορροπίες και τα κενά του τραπεζικού συστήματος. Οπότε η ομαλή λειτουργία των οικονομιών συνδέεται άρρηκτα με ένα υγιές τραπεζικό σύστημα. Αυτό βέβαια προϋποθέτει την υιοθέτηση προληπτικών μέτρων και προστατευτικών μηχανισμών.

5.4 Η επίδραση της κρίσης στις ελληνικές τράπεζες

Οι επιπτώσεις της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν αρχικά περιορισμένες σε σχέση με τα αντίστοιχα άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Αρχικά αυτό οφείλεται στην μη έκθεση των ελληνικών τραπεζών στα «τοξικά ομόλογα». Οι ελληνικές τράπεζες είχαν εστιάσει την ανάπτυξη τους, στην

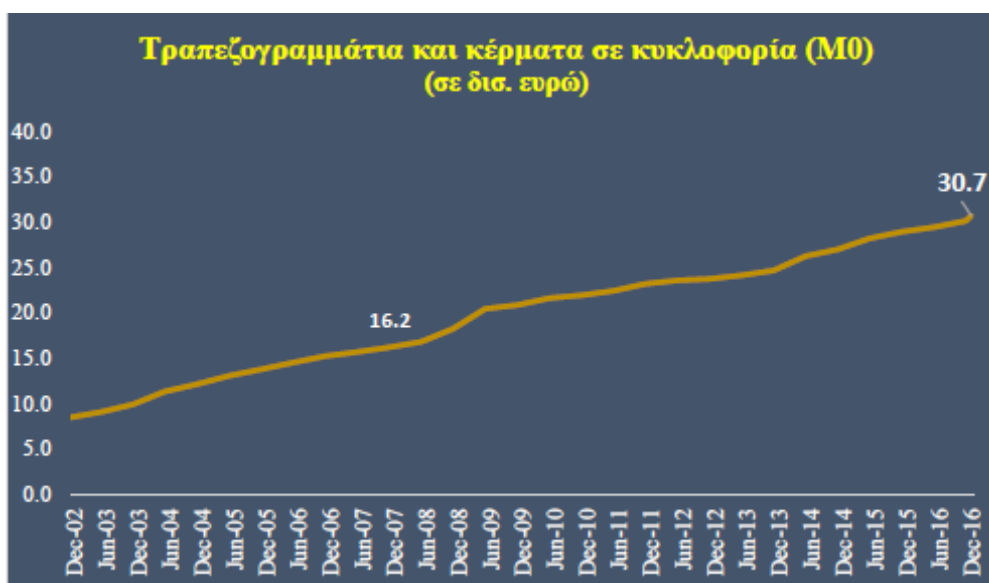
δραστηριοποίηση σε νέες αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και όχι τόσο στην επένδυση σε υψηλού ρίσκου χρηματοοικονομικά παράγωγα (Μιχαλόπουλος, 2011). Επίσης τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα είχαν αρκετή κεφαλαιακή επάρκεια, ικανή για να τα θωρακίζει και να διασφαλίζει τις καταθέσεις σε περιπτώσεις πιστωτικών κινδύνων. Η χώρα μας όμως αν και δεν επηρεάστηκε άμεσα από τη διεθνή πιστωτική κρίση, εξαιτίας της κρίσης του δημοσίου χρέους ήρθε αντιμέτωπη με σοβαρότατα προβλήματα. Αυτές λοιπόν οι μακροοικονομικές ανισορροπίες μετακύλησαν γρήγορα και στο τραπεζικό σύστημα. Η μακροχρόνια συσσώρευση δημόσιου χρέους και η γρήγορη συσσώρευση εξωτερικού χρέους, έφεραν την χώρα αντιμέτωπη με προβλήματα αξιοπιστίας και φερεγγυότητας. Με την αποκάλυψη του δημοσιονομικού προβλήματος, η ελληνική κυβέρνηση στρέφεται στο μηχανισμό στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Μέχρι τότε όλες οι ευρωπαϊκές τράπεζες ήταν εξαρτημένες από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, σε μία προσπάθεια διασφάλισης των καταθέσεων τους. Αν και οι περισσότερες ευρωπαϊκές τράπεζες από τα τέλη του 2009 σταματούν να δανείζονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, λόγω υψηλότερων επιτοκίων σε σχέση με την διατραπεζική αγορά, οι ελληνικές τράπεζες εξαιτίας των αυξημένων αναγκών χρηματοδότησής τους συνεχίζουν. Η αυξημένη συμμετοχή τους σε εκδόσεις του Ελληνικού Δημοσίου σε συνδυασμό με την εμφάνιση του δημοσιονομικού προβλήματος της χώρας, είχε σαν αποτέλεσμα την διακοπή της χρηματοδότησης των ελληνικών τραπεζών.

5.4.1 Η χρηματοδότηση των τραπεζών

Αποκομμένα πλέον τα πιστωτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν υψηλούς κινδύνους ρευστότητας και εν γένει βιωσιμότητας. Διεθνή οίκοι αξιολόγησης επισφραγίζουν το πρόβλημα με συνεχείς υποβαθμίσεις και επομένως οι ελληνικές τράπεζες είναι πλήρως εξαρτημένες από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Η αβεβαιότητα και η δυσπιστία των επενδυτών είναι διάχυτη και το μόνο που θα μπορούσε να βοηθήσει είναι η παρέμβαση και η θέσπιση μία σειράς δημοσιονομικών μέτρων. Ωστόσο η πορεία του τραπεζικού συστήματος ήταν πλέον συνδεδεμένη με τα δημοσιονομικά θέματα που αντιμετωπίζει η χώρα. Τα τραπεζικά ιδρύματα εξαρτώνται πλήρως από την ΕΚΤ και μάλιστα είναι εντυπωσιακό πως το 2011 το σύνολο του δανεισμού των

ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων αγγίζει τα 95 δις € σε σχέση με τα 50 δις € που ίσχυαν για το 2009 (Μιχαλόπουλος, 2011).

Το κλίμα αβεβαιότητας και το ενδεχόμενο χρεοκοπίας, εκτόξευσαν την ζήτηση για μετρητά και τραπεζογραμμάτια. Αυτή η αυξημένη ζήτηση άρχισε να εμφανίζεται από τον Φεβρουάριο του 2010 και έφερε τη Τράπεζα της Ελλάδος αντιμέτωπη με αυξημένες ευθύνες. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, τα τραπεζογραμμάτια και κέρματα σε κυκλοφορία ανέρχονταν, τον Δεκέμβριο του 2016 σε 30,7 δις. ευρώ από 16,2 δις. ευρώ τον Δεκέμβριο του 2007 (+90%).



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Μηνιαίες Συνοπτικές Λογιστικές Καταστάσεις

Σε αυτές τις συνθήκες η συμβολή της ΤτΕ ήταν καθοριστική, καθώς κατάφερε να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες, εξαλείφοντας την αβεβαιότητα και μειώνοντας το αίσθημα ανασφάλειας του κοινού. Παράλληλα η ΤτΕ στήριξε περαιτέρω τα πιστωτικά ιδρύματα λόγω των αυξημένων αναγκών τους για μετρητά με τον μηχανισμό παροχής έκτακτης ενίσχυσης σε ρευστότητα ELA (Emergency Liquidity Assistance). Αυτή η έκτακτη χρηματοδότηση παρέχεται έναντι ενεχύρων από τις εθνικές κεντρικές τράπεζες του Ευρωσυστήματος, σε τραπεζικά ιδρύματα που αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας. Για άλλη μία φορά αναδεικνύεται η σημασία του ρόλου της Τράπεζας της Ελλάδος, η οποία στηρίζοντας τις ανάγκες ρευστότητας, διασφάλισε την χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Επίσης εξασφάλισε την τραπεζική χρηματοδότηση προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά παρά την συρρίκνωση του παθητικού των τραπεζών. Με αυτά τα μέσα η Τράπεζα της Ελλάδος

συντέλεσε στον περιορισμό των δυσμενών επιπτώσεων της κρίσης χρέους και της δημοσιονομικής προσαρμογής στην οικονομική δραστηριότητα. Αυτό αποτυπώνεται ιδιαίτερα και στην τεράστια αύξηση του ενεργητικού της ΤτΕ, το οποίο για την χρονική περίοδο 2007-2013 τετραπλασιάζεται, αγγίζοντας τον Φεβρουάριο του 2012, στο 100% του ελληνικού ΑΕΠ.

Παράλληλα τον Ιούλιο του 2010 (Ν. 3864/2010), ιδρύθηκε το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας το οποίο διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Σκοπός της λειτουργίας του είναι η διατήρηση της σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, διαμέσου της ενίσχυσης της κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων, συμπεριλαμβανομένων θυγατρικών αλλοδαπών πιστωτικών ιδρυμάτων και μέσω της κεφαλαιακής ενίσχυσης μεταβατικών πιστωτικών ιδρυμάτων. Για άλλη μια φορά ήταν καθοριστικός ο ρόλος της Τράπεζας της Ελλάδος σε σχέση με το θεσμικό πλαίσιο του Ταμείου. Όλα τα παραπάνω συνηγορούν τον ουσιαστικό ρόλο της ΤτΕ για την διατήρηση της ρευστότητας της ελληνικής οικονομίας και την σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

5.4.2 Προβλήματα

Η αδυναμία των πιστωτικών ιδρυμάτων να εξασφαλίσουν πόρους για τις χρηματοδοτικές τους ανάγκες είναι ξεκάθαρη. Η μείωση των καταθέσεων συνεχίζεται κυρίως λόγω της ανάγκης χρήσης των αποταμιεύσεων ενώ παράλληλα υφίστανται χαμηλά επίπεδα εξωτερικού δανεισμού. Οι τράπεζες προχωρούν σε αλλαγές και τροποποιήσεις των ισολογισμών τους, στρέφονται στη απομόγχευση και τη εκποίηση στοιχείων του ενεργητικού τους στοχεύοντας στην έμμεση αυτοχρηματοδότηση. Ωστόσο τα κέρδη τους μειώνονται και είναι αντιμέτωπες με υψηλές επισφάλειες και αύξηση των δανείων σε καθυστέρηση. Ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν χαμηλή ζήτηση για χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Όλα τα παραπάνω συνθέτουν ένα δυσμενές περιβάλλον για τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα ταυτόχρονα με την συρρίκνωση του συνόλου της οικονομίας. Σε αυτό το πλαίσιο ήταν επιτακτική η ανάγκη λήψης και εφαρμογής μέτρων που θα διασφάλιζαν την κεφαλαιακή τους επάρκεια, την εξυγίανση της ποιότητας των χαρτοφυλακίων τους και την μείωση των λειτουργικών τους εξόδων. Με την βοήθεια της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και των

μηχανισμών στήριξης, το τραπεζικό σύστημα έδειξε αντοχή και ανθεκτικότητα. Ωστόσο παραμένει ακόμη και σήμερα ανοιχτό το ζήτημα τις επιστροφής τους στις διεθνείς αγορές.

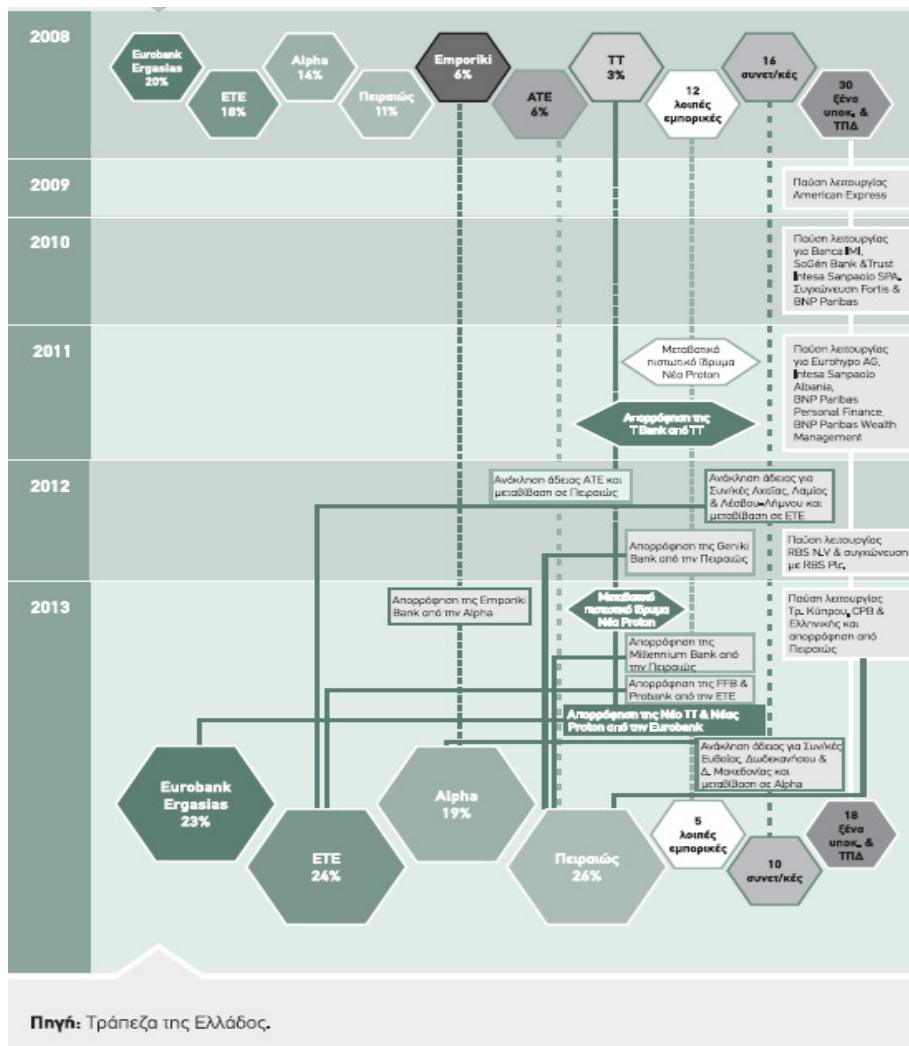
5.4.3 Τρόποι αντιμετώπισης της χρηματοοικονομικής κρίσης

Η παρατεταμένη ύφεση στα αποτελέσματα των ελληνικών εμπορικών τραπεζών σε συνδυασμό με την συμμετοχή τους στο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης του ελληνικού δημόσιου χρέους (PSI) είχαν άμεση αρνητική επίδραση στην κεφαλαιακή τους βάση οπότε και κατέστη απαραίτητη, η ανακεφαλαιοποίησή τους. Σε αυτό το σημείο το 2012 υπεγράφησαν από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας και με την συμμετοχή της Τρόικας συμβάσεις με τις τέσσερις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες. Συγκεκριμένα πήραν ομόλογα του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (European Financial Stability Fund – EFSF) ενδυναμώνοντας την κεφαλαιακή τους επάρκειά. Παράλληλα με την ανακεφαλαιοποίηση, επιταχύνθηκε η πλήρης αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος κυρίως μέσω της εφαρμογής των διατάξεων του νόμου περί εξυγίανσης των τραπεζών (Ν. 4021/2011). Πέρα από το έντονο ρυθμιστικό πλαίσιο παρέμβασης από την ΕΚΤ και την ΤτΕ, οι τράπεζες στα πλαίσια της αντιμετώπισης των νέων προκλήσεων οδηγήθηκαν σε ενέργειες που θα τις βοηθούσαν αποτελεσματικά. Αρχικά προώθησαν νέα καταθετικά προϊόντα που επιβράβευαν την σταθερότητα και την εμπιστοσύνη του καταθετικού κοινού. Επίσης προχώρησαν σε εξατομικευμένη διαχείριση ευμετάβλητων και ευμεγεθών καταθέσεων. Υιοθέτησαν καλύτερους δείκτες υπολογισμού ρευστότητας και προβλέψεων πιστωτικών κινδύνων και τέλος αναδόμησαν τα στοιχεία του ενεργητικού τους. Κάποιες τράπεζες επίσης στράφηκαν και στο επενδυτικό κοινό με αυξήσεις των μετοχικών τους κεφαλαίων. Όμως απαραίτητη και κρίσιμη σημασίας για την βιωσιμότητα των τραπεζών φάνηκε η χάραξη στρατηγικής από τα πιστωτικά ιδρύματα καθώς και η πλήρης αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος.

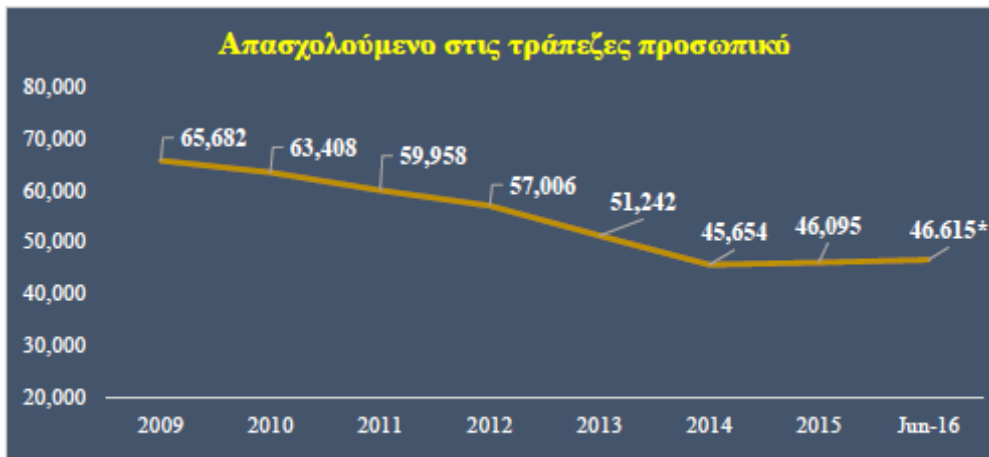
5.5 Διαμόρφωση νέου τραπεζικού χάρτη

Εξαιτίας της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης και της ανάδειξης της δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα κρίθηκε επιβεβλημένη μια ριζική αναδιάρθρωση

του εγχώριου τραπεζικού συστήματος. Αυτονόητο επακόλουθο ήταν η δραματική μείωση του αριθμού των τραπεζών, μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και εξυγιάνσεων. Συγκεκριμένα οι 64 τράπεζες που ήταν σε δραστηριότητα το 2008 μειώθηκαν σε 39 και ταυτόχρονα πάγωσαν την λειτουργία των δικτύων εξυπηρέτησης τους στη χώρα μας, σχεδόν το σύνολο των ξένων τραπεζικών ομίλων. Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιήθηκαν μεγάλες εξαγορές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα με κύριο γνώμονα την συστημική ευστάθεια. Σήμερα κυριαρχούν οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα (Εθνική, Πειραιώς, Eurobank και Alpha bank), οι οποίες ελέγχουν το 97% του μεριδίου αγοράς. Αν αναλογισθεί κανείς πως το 2005 οι αντίστοιχα τέσσερις μεγάλες τράπεζες είχαν μερίδιο αγοράς κοντά στο 59%, αντιλαμβάνεται την συρρίκνωση του κλάδου στο δρόμο για την αναγκαία χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει τις ριζικές μεταβολές και αναδιαρθρώσεις που έγιναν στον τραπεζικό τομέα από το 2008 έως το 2013 (Τράπεζα Ελλάδος).



Από την αρχή της κρίσης σημειώθηκε μείωση προσωπικού κατά 19.067 (ποσοστό της τάξης του 29%), μείωση των τραπεζικών καταστημάτων κατά 1.736 (42,5%) και των ΑΤΜ κατά 2.350 (26%). Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η πτωτική τάση στο μέγεθος του απασχολούμενου προσωπικού στις τράπεζες από το 2009 έως το πρώτο εξάμηνο του 2016 (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2017).

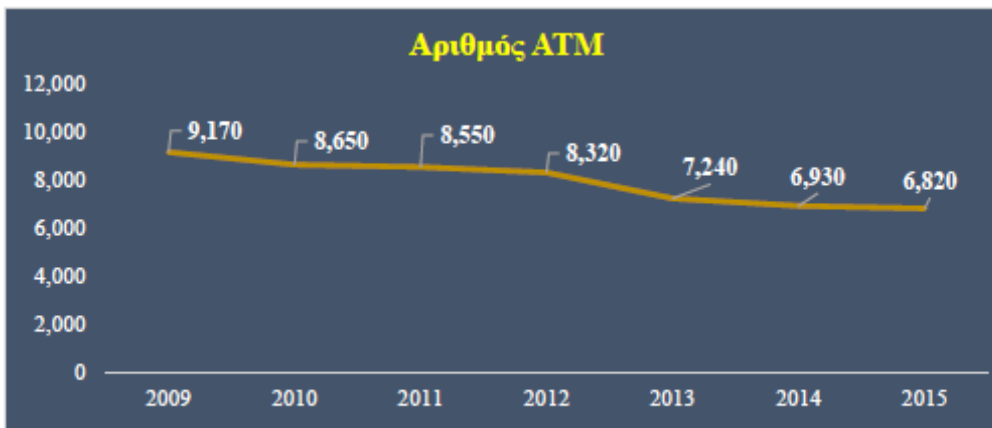


* Τα στοιχεία Ιουν. 2016 αφορούν τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες.
 Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Συγκεντρωτική Λογιστική Κατάσταση Πιστωτικών Ιδρυμάτων

Σε αυτό το διάγραμμα παρατηρούμε την δραματική μείωση των καταστημάτων στο σύνολο του δικτύου εξυπηρέτησης του τραπεζικού συστήματος για την χρονική περίοδο 1997-2016.



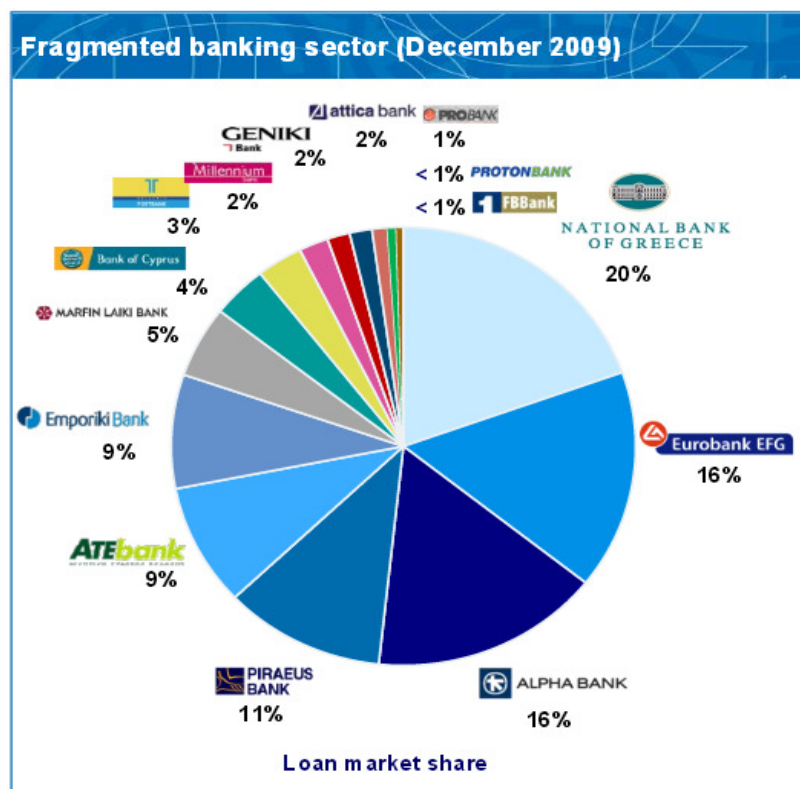
* Τα στοιχεία Ιουν. 2016 αφορούν τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες.
 Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Συγκεντρωτική Λογιστική Κατάσταση Πιστωτικών Ιδρυμάτων



Πηγή: European Central Bank, Payment Statistics for 2015, 26 September 2016

Παραπάνω βλέπουμε την εξίσου σημαντική μείωση στον αριθμό των ATM από το 2009 έως το 2015.

Ήταν αυτονόητο πως σε ένα κλίμα αβεβαιότητας, δεν θα μπορούσαν να αντέξουν όλα τα πιστωτικά ιδρύματα που υπήρχαν και πιθανόν η χρεοκοπία κάποιων, θα παρέσυρε και υγιείς τράπεζες. Με βασικό στόχο πάντα τη συστημική ευστάθεια, το 2013 ανακεφαλαιοποιήθηκαν μόνο οι 4 συστημικές τράπεζες. Οι υπόλοιπες κατά περίπτωση που δεν κρίθηκαν υγιείς, διασπάστηκαν σε «good και bad bank» και προχώρησαν σε εξαγορές. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται ο τραπεζικός χάρτης και τα μερίδια αγοράς του 2009 (Bankingnews, 2016).



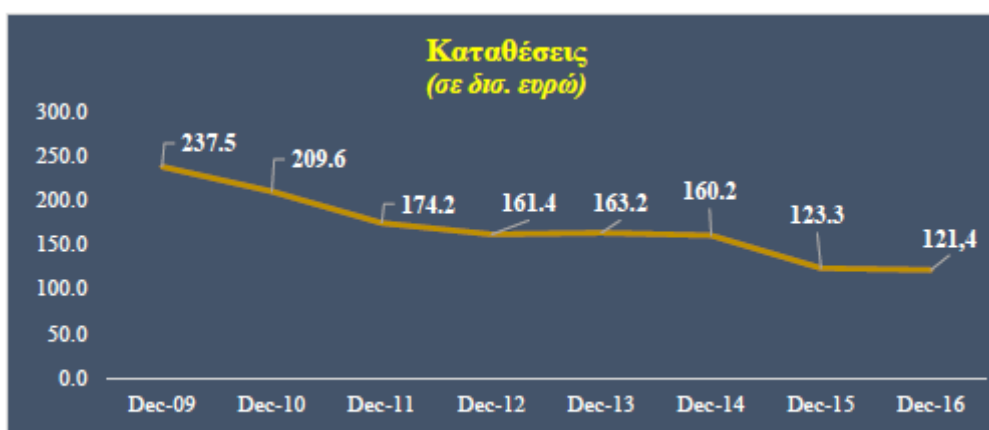
Μία από τις πιο επιτυχημένες εξαγορές ήταν αυτή της Εμπορικής Τράπεζας από την Τράπεζα Alpha. Η Εμπορική είχε βασικό μέτοχο την «Credit Agricole» και τα τελευταία 7-8 χρόνια κατέγραψε ζημίες 13-14 δις. εκ. Η Γαλλική Credit Agricole δεν είχε κατανοήσει το Ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, οπότε οι λανθασμένες στρατηγικές την οδήγησαν σε μία αποτυχημένη προσπάθεια. Η Εμπορική αύξησε σημαντικά το συνολικό ενεργητικό της τράπεζας Alpha, αλλά και τα μερίδια αγοράς της. Το σημαντικότερο όμως κέρδος ήταν η υποχρέωση της Credit Agricole από την ΤτΕ να αποδώσει στην Alpha, 3 δις. εκ. ευρώ σε κεφάλαιο ώστε να προχωρήσει η εξαγορά και αυτό αποτέλεσε κρίσιμο σημείο καθώς ενδυνάμωσε κεφαλαιακά την τράπεζα Alpha. Αργότερα ήρθε η εξαγορά της Citibank, η οποία πρόσθεσε 900 εκατ. καταθέσεις στον ισολογισμό της Alpha και 480 χιλιάδες πελάτες. Η εξαγορά αυτή κρίθηκε επιτυχημένη καθώς βελτίωσε την καθαρή θέση της Alpha αποδεικνύοντας το με καλύτερη χρηματιστηριακή συμπεριφορά διαχρονικά.

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο δόθηκε με εντολή της ΤτΕ στην Eurobank για λόγους ισορροπίας μεταξύ των συστημικών σχημάτων. Εξάλλου εξαρχής το πλάνο ήταν να υπάρχουν 4 ισότιμες σχετικά τράπεζες. Η απορρόφηση του ΤΤ έδωσε στην Eurobank 6,8 δις εκ. δάνεια και 10,5 δις εκ. καταθέσεις, βελτιώνοντας αισθητά την ρευστότητα της τράπεζας καθώς και την σχέση δανείων προς καταθέσεις. Όμως η πλέον σημαντική στρατηγική κίνηση της Eurobank ήταν η απόφαση της να διατηρήσει το δίκτυο του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου αυτόνομο. Αυτό εστιάζεται κυρίως στην απώλεια καταθέσεων που θα είχε, αν είχε απορροφήσει όλο το δίκτυο. Επίσης ουσιαστικό κέρδος της Eurobank ήταν η αύξηση του μεριδίου αγοράς κατά 4% (Bankingnews, 2016).

Η Εθνική προέβη σε μια σημαντική εξαγορά της Probank το 2013 κερδίζοντας ποιοτικά στην αναβάθμιση των χαρτοφυλακίων της. Από την άλλη, η εξαγορά της FBBank από την Εθνική δεν είχε τόσο σημαντική θετική επίδραση. Η Εθνική δεν ισχυροποιήθηκε με άλλες εξαγορές εξαιτίας του ήδη μεγάλου μεγέθους της Finansbank. Τελικά η Εθνική Τράπεζα φαίνεται πως αποκόμισε τον υψηλότερο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας και την καλύτερη σχέση δανείων προς καταθέσεις σε σχέση με άλλες τράπεζες, παρόλα ταύτα υστερεί στην παραγωγή εσόδων από την Ελλάδα.

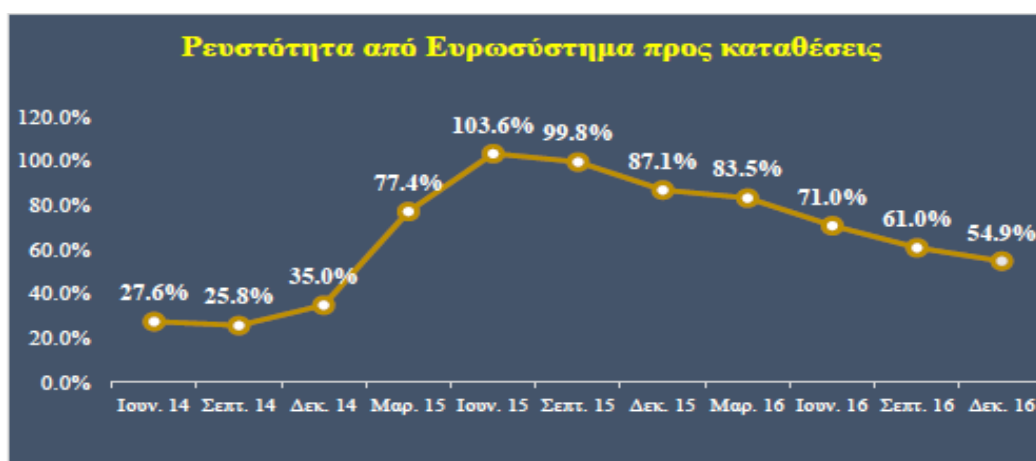
Ακολουθούν μερικά αξιοσημείωτα στατικά στοιχεία τα οποία απεικονίζουν την πορεία του τραπεζικού συστήματος καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης έως

σήμερα. Πιο συγκεκριμένα οι καταθέσεις των εγχώριων νοικοκυριών και επιχειρήσεων από το 2009 έως το τέλος του 2016, μειώθηκαν κατά 116,1 δισ. ευρώ (-49%). Το μόνο ενθαρρυντικό είναι πως το τελευταίο εξάμηνο του 2016 παρατηρείται διαρκής σταθεροποίηση στους ρυθμούς αύξησης των καταθέσεων και αυτό υποδηλώνει την μερική αποκατάσταση του κλίματος αβεβαιότητας από τους καταθέτες (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2017).

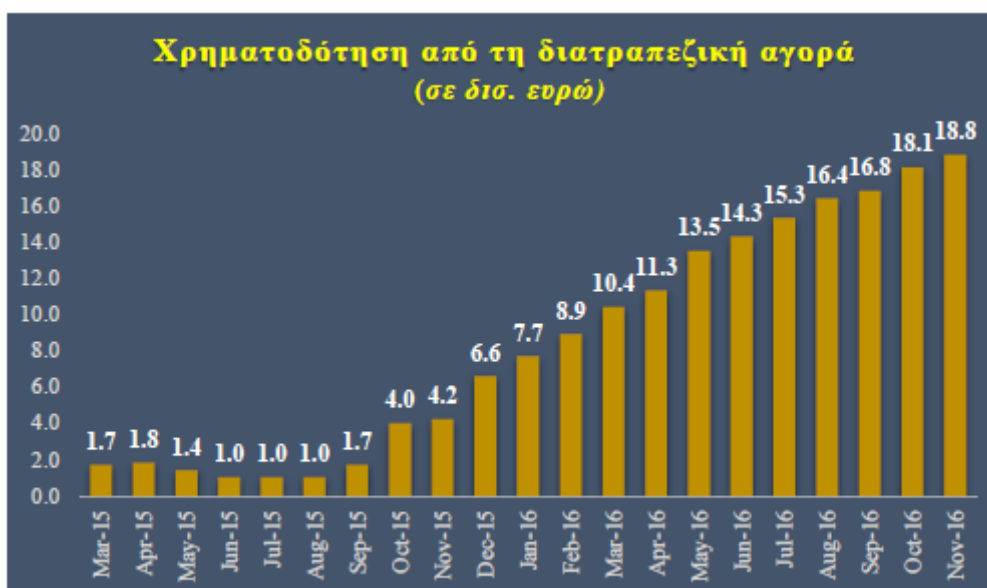


Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Τραπεζική χρηματοδότηση του εγχώριου ιδιωτικού τομέα

Σύμφωνα με την μελέτη της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών κατά τη διάρκεια του 2016, φαίνεται πως οι ελληνικές τράπεζες βελτίωσαν τη ρευστότητά τους καταφέρνοντας να απεξαρτηθούν σημαντικά από το Ευρωσύστημα. Σε σχέση με τον Ιούνιο του 2015 όπου η εξάρτηση έφτανε τα 126,6 δισ. ευρώ, τον Δεκέμβριο του 2016 ήταν μόλις στα 66,6 δισ. ευρώ, μειωμένη κατά 47,3%. Αξιοσημείωτος είναι και ο περιορισμός της χρήσης του μηχανισμού έκτακτης ενίσχυσης σε ρευστότητα (ELA). Η χρήση αυτή τον Δεκέμβριο του 2016 φτάνει το ποσό των 43,7 δισ. ευρώ, μειωμένη κατά 49% σε σύγκριση με τον Ιούνιο του 2015 όπου είχε φτάσει στα 86,8 δισ. ευρώ. Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η ρευστότητα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από το Ευρωσύστημα (ΕΚΤ και ELA).



Παράλληλα μετά τους ανασχηματισμούς στον τραπεζικό χάρτη και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων παρατηρήθηκε βελτίωση της χρηματοδότησης από τη διατραπεζική αγορά. Πιο συγκεκριμένα η πρόσβαση στη χρηματοδότηση υπό τη μορφή των διατραπεζικών repos όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, βελτιώθηκε αισθητά από το δεύτερο εξάμηνο του 2015, με αποτέλεσμα οι ελληνικές τράπεζες να μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις υποχρεώσεις τους.



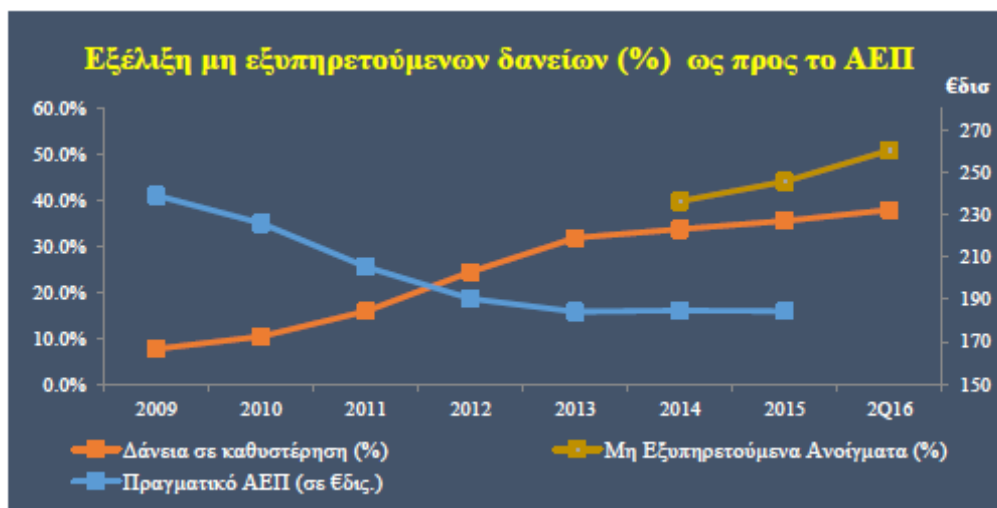
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος (2017), Επισκόπηση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος, Ιανουάριος, σελ. 34

Όσον αφορά την κερδοφορία των πιστωτικών ιδρυμάτων, μετά από μία πενταετή χρονική περίοδο συνεχών καταγραφών ζημιών, το 2016 οι τραπεζικοί όμιλοι εμφάνισαν κέρδη προ φόρων καταφέροντας μετά από καιρό τα καθαρά έσοδα να διαμορφωθούν σε επίπεδο, έστω οριακά, υψηλότερο εκείνου του σχηματισμού προβλέψεων για τον πιστωτικό κίνδυνο.

Κερδοφορία ελληνικών τραπεζικών ομίλων							
εκατ. €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (9μηνο)
Κέρδη προ φόρων	-823.8	-43.142	-9.137	1.388	-7.278	-11.277	249
Κέρδη προ φόρων και προβλέψεων	6.058	4.666	3.023	9.785	4.177	3.207	3.211

Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις των τραπεζών

Εντυπωσιακοί είναι οι αριθμοί που αποτυπώνονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα και δείχνουν την εκτόξευση των μη εξυπηρετούμενων δανείων. Τον Δεκέμβριο του 2007 τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια έφταναν σε ποσοστό μόλις 4,5% σε σχέση με τον Ιούνιο του 2016 όπου είχαν εκτιναχθεί στο 38%.



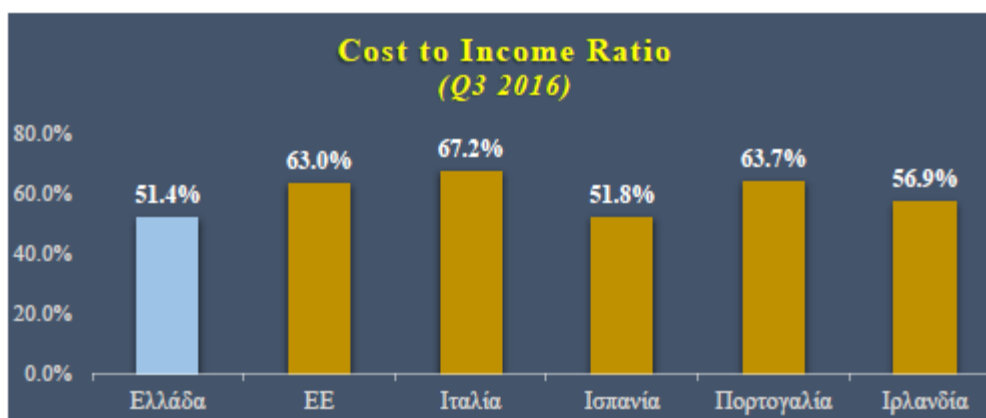
Στα πλαίσια της εξυγίανσης των τραπεζών συμπεριλαμβάνεται και η μείωση των λειτουργικών τους δαπανών. Σύμφωνα με τα δεδομένα της μελέτης της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, την τελευταία πενταετία έγινε αξιόλογη προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση και αυτό αποτυπώνεται διαχρονικά από το 2009 έως το 2016 στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις και παρουσιάσεις αποτελεσμάτων των τραπεζών

Παρά τα υψηλά κόστη αποζημιώσεων για τα έκτακτα προγράμματα εθελούσιας αποχώρησης των εργαζομένων που πραγματοποιήθηκαν, οι ελληνικές τράπεζες κατάφεραν να επιδείξουν και βελτιωμένους δείκτες κόστους προς έσοδα (Cost/Income Ratio). Ο δείκτης αυτός υποδηλώνει ξεκάθαρα την αποδοτικότητα της

τράπεζας και είναι εντυπωσιακό πως για το τρίτο τρίμηνο του 2016, ο μέσος όρος του δείκτη αυτού στη χώρα μας είναι χαμηλότερος από τον αντίστοιχο άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Παρατηρώντας το διάγραμμα βλέπουμε πως για την Ελλάδα ο δείκτης διαμορφώνεται στο 51,4%, κατά πολύ χαμηλότερο σε σχέση με τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (63%) και άλλων χωρών (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2017).



Πηγή: European Banking Authority (2017), Risk Dashboard, data as of Q3 2016

Μέσα σε αυτό το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που κλυδωνίζεται από την οικονομική κρίση το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι αντιμέτωπο με σημαντικές προκλήσεις. Πρώτο και κύριο είναι η εξυγίανση των τραπεζικών χαρτοφυλακίων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε δύο άξονες, την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του ζητήματος των μη εξυπηρετούμενων δανείων και την βελτίωση του θεσμικού πλαισίου για την αναδιάρθρωση τους. Παράλληλα τα τραπεζικά ιδρύματα θα πρέπει να βρουν τρόπους για την επανεκκίνηση της επενδυτικής διαδικασίας. Είναι ο μόνος τρόπος που θα οδηγούσε σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Εξίσου σημαντική είναι η μείωση της εξάρτησης των ελληνικών τραπεζών από τις κρατικές ενισχύσεις σε κεφάλαια και από τους ευρωπαϊκούς μηχανισμούς σε ρευστότητα. Ένα άλλο κομμάτι είναι η επιστροφή των καταθέσεων και ιδίως αυτών που έχουν μεταφερθεί στο εξωτερικό. Επίσης είναι καθοριστικά σημαντική η πλήρης και συνεπής εφαρμογή των σχεδίων αναδιάρθρωσης των ελληνικών τραπεζών. Σε αυτό το πλαίσιο έγγυται και η καθιέρωση της «ελάχιστης απαίτησης για τα ίδια κεφάλαια και τις επιλέξιμες υποχρεώσεις» (MREL). Με αυτή θα διασφαλίζεται η δυνατότητα των τραπεζών να ανταπεξέλθουν σε ενδεχόμελες μελλοντικές κρίσεις και να εξασφαλίζεται η χρηματοπιστωτική σταθερότητα. Ένα άλλο στοιχείο των προκλήσεων που

αντιμετωπίζει το τραπεζικό σύστημα είναι οι συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογίες και η απαραίτητα ενσωμάτωσή τους. Σε αυτό συνίσταται η δυνατότητα των τραπεζών να προσφέρουν νέες τραπεζικές επιλογές και προϊόντα. Τέλος η αλλαγή της μετοχικής σύνθεσης των ελληνικών τραπεζών λόγω των ανακεφαλαιοποιήσεων, δημιουργεί νέες προκλήσεις καθώς φαίνεται απαραίτητη η περαιτέρω επέκταση της μετοχικής βάσης σε ιδιώτες επενδυτές και σε ξένα χαρτοφυλάκια.

5.6 Μελέτη περίπτωσης Τράπεζας Πειραιώς και Αγροτικής Τράπεζας

Μία από τις πιο επιτυχημένες συμφωνίες εξαγοράς ήταν αυτή που πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2012, όπου έγινε η απορρόφηση του υγιούς τμήματος της Αγροτικής Τράπεζας από την Τράπεζα Πειραιώς. Στα πλαίσια της εξυγίανσης, ένα σύνολο από εγχώριες και ξένες τράπεζες εκδήλωσαν ενδιαφέρον για την απόκτηση του υγιούς τμήματος της Αγροτικής Τράπεζας, το οποίο περιλάμβανε κυρίως τα χαρτοφυλάκια ενήμερων δανείων και τίτλων καθώς και το σύνολο των καταθέσεων. Έπειτα από σχετική πρόταση της Τράπεζας Πειραιώς και με αρχή την διασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας η Τράπεζα της Ελλάδος, ενέκρινε την μεταβίβαση αυτή. Όπως ορίζει σχετικός νόμος το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, κάλυψε την διαφορά της αξίας των μεταφερόμενων στοιχείων ενεργητικού και παθητικού. Μάλιστα η Τράπεζα Πειραιώς εγγυήθηκε την απασχόληση του προσωπικού της Αγροτικής Τράπεζας. Η στρατηγική αυτή επιτεύχθηκε κάτω από την πίεση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας για λύση στο μεγάλο πρόβλημα της Αγροτικής Τράπεζας. Τα τελευταία χρόνια πριν την εξαγορά, η Αγροτική είχε χρηματοδοτηθεί με 5 δισ. ευρώ και παράλληλα εμφάνιζε σημαντικές ζημιές. Έτσι λοιπόν η τράπεζα διασπάστηκε σε «καλή» και «κακή» τράπεζα. Στην «καλή» τράπεζα, μεταφέρθηκε το σύνολο των καταθέσεων (ιδιωτών, τραπεζών και Δημοσίου) και το υγιές ενεργητικό (χαρτοφυλάκιο δανείων και τίτλων) της παλαιάς Αγροτικής. Το «κακό» τμήμα της τράπεζας συμπεριέλαβε τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, υποχρεώσεις θυγατρικών, αλλά και εγγυήσεις φτάνοντας περίπου στα 4,5 δισ. ευρώ. Το νέο σχήμα μετά την απορρόφηση, απέκτησε σύνολο ενεργητικού 75 δισ. ευρώ, καταθέσεις 35 δισ. ευρώ και χορηγήσεις 47 δισ. ευρώ. Όσον αφορά το προσωπικό του ομίλου έφτασε τους 17.000 εργαζομένους με 1.230 καταστήματα και με

παρουσία σε εννέα χώρες εκτός Ελλάδος. Η ATE bank ενσωματωμένη πλέον στην Πειραιώς φαίνεται πως δεν ήταν τόσο προβληματική όσο νόμιζαν κάποιοι. Συγκεκριμένα η Πειραιώς προ εξαγορών είχε 49-51 δις εκ. ενεργητικό και τον Ιούλιο του 2012 εκτινάχθηκε στα 74 δις εκ. λόγω της εξαγοράς της Αγροτικής τράπεζας. Παράλληλα η Πειραιώς ενισχύθηκε σημαντικά με ρευστότητα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό πως η Αγροτική Τράπεζα είχε δάνεια εκ των οποίων το 51% ήταν στεγαστικά δάνεια εξυπηρετούμενα και μάλιστα υψηλής απόδοσης. Η περίπτωση της Αγροτικής τράπεζας αναδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματική, προσθέτοντας σημαντικά κεφάλαια στην Πειραιώς και ενισχύοντας την ρευστότητά της. Το δίκτυο της Αγροτικής, λειτουργούσε αρχικά με την ίδια επωνυμία και σταδιακά έγινε η ενσωμάτωση στο δίκτυο της Πειραιώς. Αναμφισβήτητα το νέο σχήμα ήταν περισσότερο δυναμικό καθώς εξασφαλίζει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και μεγαλύτερες δυνατότητες χρηματοδότησης. Στη συνέχεια και συγκεκριμένα το καλοκαίρι του 2013 ακολούθησαν οι εξαγορές των τριών κυπριακών τραπεζών, της Λαϊκής τράπεζας Κύπρου (Marfin) η οποία συμμετείχε με 13 δις εκ. στο ενεργητικό της Πειραιώς, της Κύπρου με 9 δις εκ. και της Ελληνικής με 1 δις εκ. Ακολούθησαν η Millennium bank με 5 δις εκ., η Γενική Τράπεζα με 3 δις εκ. και η Πανελλήνια με 600 εκατ. Μετά από αυτές τις εξαγορές το ενεργητικό της Πειραιώς εκτοξεύτηκε στα 85,9 δις εκ. ευρώ στο τέλος του 2015. Πιο συγκεκριμένα οι καταθέσεις ήταν στα 38 δις εκ αγγίζοντας το 29% του μεριδίου αγοράς και όσο αφορά τα δάνεια είχε μερίδιο της τάξης του 30%. Ωστόσο από αυτές τις στρατηγικές η Πειραιώς απέκτησε και αρκετά προβλήματα κυρίως όσο αφορά την ποιότητα του ενεργητικού (AQR). Σε αυτό το σκέλος η Γενική Τράπεζα, κάποιες από τις Κυπριακές αλλά και κάποια δάνεια της Millennium bank ήταν καθοριστικά αρνητικοί παράγοντες (bankingnews, 2016). Παρόλα αυτά, οι εξαγορές αυτές συνεισέφεραν στην αναδιάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, μια διαδικασία που αποτελεί βασικό πυλώνα για την χρηματοπιστωτική σταθερότητα της οικονομίας μας.

Πλέον η Τράπεζα Πειραιώς έχει ενσωματώσει πλήρως στα συστήματά της όλες τις προαναφερθείσες εξαγορές της περιόδου 2012-2015, προσφέροντας ολοκληρωμένη τραπεζική εξυπηρέτηση. Σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσίευσε ο ίδιος ο όμιλος ο δείκτης κεφαλαίου κοινών μετοχών Κατηγορίας I (Common EquityTier-1) διαμορφώθηκε τον Σεπτέμβρη του 2016 στο 17,6% και ο δείκτης Common EquityTier-1, με βάση την πλήρη εφαρμογή των κανόνων της Βασιλείας III, διαμορφώθηκε στο 16,7%. Τα παραπάνω αποτελέσματα αφορούν δείκτες επάρκειας

κεφαλαίων και δείχνουν πως σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς είναι κεφαλαιακά ισχυρότερη από ποτέ (Τράπεζα Πειραιώς, 2017). Έχει παρουσία σε 8 χώρες και απασχολεί 18,5 χιλιάδες εργαζόμενους. Διαθέτει 5,6 εκατ. πελάτες παρέχοντας τους ένα μεγάλο φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, πρωτοπορώντας μάλιστα σε θέματα τεχνολογίας. Τα στοιχεία μέχρι τέλος Σεπτεμβρίου 2016 δείχνουν πως το συνολικό ενεργητικό του τραπεζικού ομίλου κυμαίνεται στα €82,2 δισ., τα δάνεια μετά από τις προβλέψεις τα €48,3 δισ. και οι καταθέσεις τα €39,3 δισ. Σήμερα αποτελεί ίσως την μεγαλύτερη συστημική τράπεζα, απευθύνεται σε ιδιώτες και επιχειρήσεις με υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και πολλά κανάλια εξυπηρέτησης. Φαίνεται πως έχει επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, διαμορφώνοντας ένα λειτουργικό περιβάλλον.

6. Συμπεράσματα

Η οικονομική κρίση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του οικονομικού κύκλου, και αυτό την καθιστά αναπόφευκτη. Αναμφισβήτητα η παρούσα κρίση δεν είναι τοπική και μεμονωμένη, αλλά έχει λάβει παγκόσμιες διαστάσεις επηρεάζοντας πολλαπλά το οικονομικό σύστημα. Η βαθιά ύφεση έχει πλήξει σημαντικά πολλούς κλάδους τις οικονομίας και ιδιαίτερα τον χρηματοπιστωτικό. Στην περίπτωση της Ελλάδας, με αφορμή την οικονομική κρίση διαφάνηκε το τεράστιο δημοσιονομικό πρόβλημα της χώρας, επηρεάζοντας τόσο τον δημόσιο τομέα όσο και ιδιώτες και επιχειρήσεις. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, όπως ήδη επισημάναμε η ανάγκη για στρατηγικό σχεδιασμό θεωρείται επιβεβλημένη. Είναι ίσως η μόνη διέξοδος, αφού η βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους, θα τις βοηθήσει να ανταπεξέλθουν σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον. Από την άλλη το κράτος θα πρέπει να προχωρήσει σε δημοσιονομικές προσαρμογές για να μπορέσει να επιτύχει θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Βασικός παράγοντας στην επίτευξη αυτού του σκοπού θα ήταν η προσέλκυση νέων επενδυτών και για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα. Θα μπορούσε να πει κανείς πως ακόμη και η κρατική μηχανή χρήζει στρατηγικού σχεδιασμού, με παράλληλες προσπάθειες εξυγίανσης του δημόσιου τομέα. Εξάλλου η αξιολογη προσπάθεια που έχει λάβει χώρα στον τραπεζικό κλάδο, με την εξυγίανση των τραπεζικών ιδρυμάτων και την συγκέντρωση του κλάδου αποτελεί επιτυχημένο παράδειγμα. Σαφώς και η οικονομική ύφεση δημιουργεί πολλά προβλήματα όπως η μειωμένη παραγωγή, η απώλεια εισοδήματος, η αύξηση της ανεργίας, οι μειωμένοι ρυθμοί ανάπτυξης, τα χαμηλά επίπεδα χρηματοδότησης όμως από την άλλη δημιουργούνται προκλήσεις και ταυτόχρονα αξιολογες ευκαιρίες για αλλαγή και προσαρμογή σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

7. Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adelaja A., Nayga R., Farooq Z., (1999) «Predicting Mergers and Acquisitions in the Food Industry», *Agribusiness*, Vol 15 (1), pp 1- 23

Agarwal, S., Ramaswami, S. N., (1992), «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors», *Journal of International Business Studies*, 23(1), pp. 1 – 27

Barney J.B., Hesterly W.S., (2006), «Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases», Pearson-Prentice Hall

Berkovitch E., Narayanan M. P., (1993), «Motives for Takeovers: An Empirical Investigation», *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol 28 (3), pp.347 – 362.

Branstad, P., Jackson, B. & Banerji, S. (2009), «Rethink Your Strategy An Urgent Memo To the CEO», by Booz & Company Inc.

Brealey A. R., Myers S.C., (2002), «Finance – Investment Valuation», 2nd Edition, McGraw – Hill

Chambers J., (2001), «The Art of Friendly Acquisition, C. Schleier : How to Think Like the World’s Greatest Masters of M & A», McGraw – Hill, USA

Copeland, T., Weston, F., (1979), «Financial Theory and Corporate Policy», Addison-Wesley, Menlo Park, U.S

Czinkota, M.,Ronkainen,I., (1995), «International Marketing», The Dryden Press, Sydney

Grant R.M., (2005), «Contemporary Strategy Analysis», Blackwell Publishing, 5th edition

Halpen P., (1983), «Corporate acquisition: A theory of special cases? A review of event studies applied to acquisition», *Mergers and Acquisitions, The Journal of Finance*, Vol XXXVIII, No2

Hart O., Moore J., (1988), «Incomplete Contracts and Renegotiation» , *Econometrica*, 56(4), σ.755-785

Hill, W. L., Hwang, P., Kim, W. C., (1990), «An Eclectic Theory of the Choice Of International Entry Mode», *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 117 –128

Hill C. and Jones G., (2007), «Strategic Management: An Integrated Approach», Houghton Mifflin Company, 7th edition

- Jensen M.C., (1986), «Agency costs of free cash, corporate finance, and takeovers», American Economic Review, May, pp.323-329
- Johnson, G, K. Scholes and R. Whittington, (2011), «Exploring Strategy», Prentice Hall, 9th Edition
- Kallio J., Saarinen T., Tinnila M., (2002), «Efficient Change Strategies – Matching Drivers and Tracers in Change Projects», Business Process Management, Journal, Vol. 8 (1) pp 80 – 92
- Kerin R.A., Mahajan V., Varadarajan R.P., (1990), «Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning», Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, chapt. 6
- Krugman P., (2009), «Η κρίση του 2008 και η επιστροφή των οικονομικών της ύφεσης», εκδόσεις Καστανιώτη, μετάφραση Αλαβάνου Α., επιμέλεια Κοτζιάς Ν., Αθήνα
- McKiernan N., (1992), «Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalisation», Routledge Series in Analytical Management, pp. 49-80
- Miller, Robert, J. Glen, F. Jaspersen, Y. Karmokolies, (1996), «International Joint Ventures in Developing Countries: Happy Marriages? », IFC, Discussion Paper No. 29
- Mintzberg H., (1994), «The Rise and Fall of Strategic Planning», Free Press and Prentice Hall International
- Mishkin, S.F., (1996), «Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective», National Bureau of Research, Working Paper 5600
- Mulherin H., Boone A., (2000), «Comparing acquisitions and divestitures», Journal of Corporate Finance, Vol. 6, pp.117-139
- Penn, Schoen & Berland Associates, (2009), Crisis Survey, [ανακτήθηκε 2/2/2017 από <http://issuu.com/burson-marsteller-emea/docs/crisissurvey2009>]
- Raghavan, A. (2009), «The Economic Downturn: Coping Strategies and the Way Forward», VIKALPA, Vol. 34 , No 3, pp. 67-7
- Stigler J., (1950), «The Development of Utility Theory II», Journal of Political Economy, Vol.58, pp.373-392

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος Α., (2004), «Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Παπαζήση
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2017), « Στοιχεία τεκμηρίωσης με τη λειτουργία του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος», Μελέτη
- Eurobank Research, (2012), «Ελληνικό τραπεζικό σύστημα, μέτρα ενίσχυσης της ρευστότητας και χρηματοδότησης της πραγματικής οικονομίας», Οικονομία & Αγορές, Τόμος VII, Τεύχος 1
- Κιοσές,Λ., Δουκίδης Γ., (2011), «Λιανεμπόριο τροφίμων : Κλαδική Μελέτη και καταγραφή της συνεισφοράς του στην Εθνική Οικονομία», Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ), [ανακτήθηκε 21/02/2017 από http://www.ielka.gr/wp-content/uploads/2011/07/Lianemporio_trofimwn-kladiki_meleti_kai_katagrafi_syneisforas_stin_ethniki_oikonomia.pdf]
- Κότιος Α, Παυλίδης Γ., (2011), «Διεθνείς Οικονομικές Κρίσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Rosili, σ.183
- Κουφάρης Γ.,(2010) , «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010
- Λεκκός Η., Πατίκης Β., Πολυχρονόπουλος Δ., Κωνσταντού Ε., (2015), «Οικονομικός κύκλος και Επενδυτική Στρατηγική», Μονάδα Οικονομικής Ανάλυσης και Αγορών, Τράπεζα Πειραιώς, [ανακτήθηκε 2/3/2017 από http://www.piraeusbankgroup.com/~media/Com/2015/Files/International-Market-Analysis/Economic-Analysis-Studies/Developed-Countries-Global-Markets/Special_Report_Economic_Cycle_and_Investment_Strategy.pdf]
- Μελάς Κ., (2011) «Οι σύγχρονες κρίσεις του Παγκόσμιου Χρηματοπιστωτικού Συστήματος 1974-2008», Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη, σ.274
- Μελάς Κ., Πολλάλης Ι., (2005), «Παγκοσμιοποίηση και Πολυεθνικές επιχειρήσεις», εκδόσεις Παπαζήση, σ. 232
- Μιχαλόπουλος, Γ., (2011), «Χρηματοδότηση των ελληνικών τραπεζών στη διάρκεια της κρίσης», Alpha Bank
- Νούλας, Α.Γ, (2005), «Χρήμα και Τράπεζες», Θεσσαλονίκη, σ.15
- Πιτέλης Χ., Sugden R., (2002), «Η φύση της πολυεθνικής επιχείρησης», Εκδόσεις Τυπωθήτω, σ.153-154
- Παπαδάκης Β., (1999), «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου Ε.

Παπαδάκης, Β., (2002), «Εξαγορές και συγχωνεύσεις, ελληνική και διεθνής εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών, σ.398-340, 406-411, 432-438

Παπαδάκης Β., (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τομ. Α΄: Θεωρία, εκδόσεις Ε. Μπένου, σ.221-222, σ.238-239, σ.267

Πουρναράκης Ε., (2004), «Διεθνής Οικονομική: Μία εισαγωγική προσέγγιση», Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Πουρναράκης, σ.490

Σαρδελής Χ., (2013) «Κρίση και Προοπτικές Ανάκαμψης: Ανακεφαλαιοποίηση Τραπεζών και Χρηματοδότηση της Οικονομίας», Κέντρο ερευνών προοδευτικής πολιτικής

Τριανταφύλλης Χ., (1999), «Λεξικό Οικονομικών Εμπορικών Τραπεζικών και Χρηματιστηριακών Όρων», Αθήνα

Χαρδούβελης Γ.Α. (2009), «Η χρηματοοικονομική κρίση και το μέλλον της παγκόσμιας οικονομίας», EurobankEFG Economic Research: «Η κρίση του 2007-2009: Τα αίτια, η αντιμετώπιση και οι προοπτικές», Vol. 4, Νο8, σ.19-43

Διαδίκτυο

Bankingnews, (2016), «Από τις 18 συγχωνεύσεις τραπεζών τα τελευταία 3-4 χρόνια ποιες ήταν οι πιο επιτυχημένες; » [ανακτήθηκε 7/01/2017 από <http://bankingnews.gr:8080/%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BD%CE%AD%CE%B1/item/253662-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CF%84%CE%B9%CF%82-18-%CF%83%CF%85%CE%B3%CF%87%CF%89%CE%BD%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84>]

Έθνος, (2016), [ανακτήθηκε 20/01/2017 από http://www.ethnos.gr/oikonomia/arthro/mixalos_ebea_eos_kai_8_dis_euro_oi_apoleies_apo_to_paremporio-64393696/]

Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου, Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών της ΕΣΣΕ, (2014), [ανακτήθηκε 26/01/2017 από <http://www.eea.gr/gr/el/articles/esee-ekthesi-2014-2015>]

Καθημερινή, (2015), «Οι απώλειες του τραπεζικού κλάδου την 7ετία της κρίσης», [ανακτήθηκε 20/02/2017 από <http://www.kathimerini.gr/843634/article/oikonomia/epixeirhseis/oi-apwleies-toy-trapezikoy-kladoy-thn-7etia-ths-krishs>]

IOBE, (2015), «Η σημασία ανάπτυξης, τα εμπόδια και το μέλλον του κλάδου των Κατασκευών» μελέτη που ανατέθηκε στο IOBE από τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων για

την Ποιότητα και Ανάπτυξη των Κατασκευών (ΣΕΠΑΚ) [ανακτήθηκε 10/01/2017 από http://iobe.gr/docs/research/res_05_f_31032015_rep_gr.pdf]

IOBE, McKinsey & Company, (2009), «Η Οικονομική Κρίση: Επιπτώσεις και Αντιδράσεις στον επιχειρηματικό κόσμο», Έρευνα της IOBE σε συνεργασία με την McKinsey & Company, [ανακτήθηκε 16/02/2017 από www.iobe.gr/media/Hmerides/par14july.ppt]

McKinsey & Company, (2011), «Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό Μοντέλο Ανάπτυξης –Σύνοψη», Μελέτη, [ανακτήθηκε 28/01/2017 από http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/Greece_10_Years_Ahead_Executive_summary_Greek_version_small.pdf]

Τράπεζα της Ελλάδος, (2014), «Το χρονικό της μεγάλης κρίσης, Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013», Δημόσιες παρεμβάσεις και Θεσμικές Δράσεις για την Διαφύλαξη της Χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και την Υπέρβαση της Κρίσης, [ανακτήθηκε 12/02/2017 από <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/%CE%A4%CE%BF%20%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%BC%CE%B5%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B7%CF%82%20%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf>]

Τράπεζα Πειραιώς, (2017), [ανακτήθηκε 7/03/2017 από <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>]

