



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΕΤΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ 8117

ΣΟΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ ΑΜ 8514

ΕΠΙΒΛΕΤΩΝ: ΓΑΡΕΦΑΛΑΚΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 22-11-2012



Ευχαριστίες (Acknowledgements)

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στο Καθηγητή μας και επιβλέπων της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, Κο. Γαρεφαλάκη Αλέξανδρο για την πολύ μεγάλη βοήθεια του κατά την διάρκεια της έρευνας μας.

Επιπλέον θα θέλαμε να δηλώσουμε ότι είμαστε ευγνώμωνες στο προσωπικό των διαφόρων επιχειρήσεων που ασχολούνται με αυτού του είδους την θεματολογία, για την απεριόριστη παροχή πληροφοριών σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην ελληνική τραπεζική αγορά καθώς και τα θέματα που αφορούν το μέλλον των συγκεκριμένων επιχειρήσεων μέσω της εφαρμογής των στρατηγικών συγχωνεύσεων σε συνάρτηση με την οικονομική κρίση που επικρατεί αλλά και του τι πραγματικά συμβαίνει με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις εμπορικών τραπεζών στην Ελλάδα τα τελευταία είκοσι (20) χρόνια στην Ελλάδα.

Τέλος, θα επιθυμούσαμε να αποστείλουμε τις ευχαριστίες μας στα μέλη των οικογενειών μας αλλά και τους φίλους μας, οι οποίοι όλο αυτόν τον καιρό της προετοιμασίας της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας αλλά και έρευνας μας στήριξαν σε υπέρτατο βαθμό.



Πρόλογος

Σκοπός στην παρούσα πτυχιακή εργασία, είναι να παραθέσουμε και να αναλύσουμε το φαινόμενο των στρατηγικών συγχωνεύσεων και εξαγορών των εμπορικών τραπεζών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα τα τελευταία είκοσι (20) χρόνια. Προκειμένου λοιπόν να επιτελέσουμε μια ορθή και ως προς το θέμα αντιπροσωπευτική ανάλυση, διαχωρίζουμε την συγκεκριμένη εργασία, σε τρία αντίστοιχα κεφάλαια. Στο πρώτο λοιπόν αναλύουμε την περίπτωση της παγκόσμιας οικονομικής και την λειτουργία των τραπεζών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, δίνοντας ιδιαίτερη βάση στα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία προκάλεσαν την κρίση και ουσιαστικά οδηγούν πολλές από τις εμπορικές τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στην εξαγορά ή συγχωνεύσεις με κάποιες άλλες μεγαλύτερες.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αντίστοιχα, αναλύονται οι περιπτώσεις νόμων και σχετικών θεσμοθετημένων αποφάσεων που ισχύουν για τις περιπτώσεις εξαγοράς και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων στην Ελλάδα καθώς και ποια τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να πληρούνται στη συγκεκριμένη περίπτωση. Επίσης αναφέρονται κάποιοι από τους παράγοντες και λόγους που μπορούν να οδηγήσουν μια εμπορική τράπεζα ή ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα σε μια συγχώνευση με κάποιο άλλο ή σε ορισμένες άλλες περιπτώσεις σε εξαγορά από κάποιο άλλο μεγαλύτερο. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο μέσα από στοιχεία από σχετικές σημειώσεις και αρχεία εφημερίδων και οικονομικών περιοδικών, αναφέρονται οι περιπτώσεις εκείνες όπου έχουν πραγματοποιηθεί εξαγορές και συγχωνεύσεις εμπορικών τραπεζών στον Ελλαδικό χώρο καθώς και οι λόγοι και οι σχετικές δυσκολίες που αναφέρθηκαν στη κάθε περίπτωση.



Εισαγωγή

Η ελληνική τραπεζική αγορά παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες σε σχέση με την αντίστοιχη Ευρωπαϊκή. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς, αλλά και στις ιδιαιτερότητες του τραπεζικού μας συστήματος. Συγκεκριμένα, η ελληνική τραπεζική αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, με κύριους πρωταγωνιστές την Εθνική Τράπεζα και την Εμπορική Τράπεζα. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας της τραπεζικής αγοράς προκύπτει από το ύψος και την εξέλιξη των μεριδίων των τραπεζών στις αγορές καταθέσεων και χορηγήσεων. Ωστόσο παρατηρείται μία τάση μείωσης του βαθμού συγκέντρωσης (Παπούλιας, 2001).

Έτσι, μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών, μόνο εκείνες οι τράπεζες που αξιοποιούν όσο περισσότερο μπορούν τα βασικά τους προτερήματα, μπορούν να ελπίζουν ότι θα παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για αυτό και τα αποτελέσματα της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού στις τράπεζες, σύμφωνα με τις Petridou and Glaveli (2003) εκφράζονται σε όρους (α) οργανωσιακής ανάπτυξης και ομογενοποίησης, (β) απόκτησης ανταγωνιστικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, (γ) αλλαγής στην κουλτούρα και τους ρόλους, (δ) ανάπτυξης μιας προοπτικής καριέρας, (ε) μείωσης των εντάσεων και της ανασφάλειας, (στ) δέσμευσης, (ζ) μειωμένων συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο, καθώς και (η) αύξησης της ανταγωνιστικότητας και οργανωσιακής ανανέωσης (Lingg, 1996).

Εφόσον ο βασικός στόχος της προσπάθειας των υπαλλήλων είναι η ικανοποίηση των πελατών της τράπεζας, πρέπει πρωτίστως να υιοθετηθεί ισχυρή πωλησιακή κουλτούρα προσανατολισμένη ταυτοχρόνως στην εξυπηρέτηση των πελατών (Gibbons–Wood and Lange, 2000). Οι γραφειοκρατικοί δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να μετασχηματιστούν από tellers σε εμπόρους (ΕΤΕ, 1999). Ο νέος ρόλος, τον οποίο ο τραπεζικός υπάλληλος πρέπει να αναλάβει, είναι πιο σύνθετος και ευρύς. Σήμερα, δεν είναι αρκετό για έναν τραπεζικό υπάλληλο να είναι διαμεσολαβητής, αλλά πρέπει να είναι



οικονομικός σύμβουλος έτοιμος να αναλύσει τις ανάγκες του εν δυνάμει πελάτη και να προτείνει πιθανές λύσεις, οι οποίες πρέπει να αναλύονται λεπτομερώς στον πελάτη, όποιο και αν είναι το υπόβαθρο του.

Επίσης, οι τράπεζες απαιτούν ένα εύρος υπαλλήλων που κατέχουν, εκτός από τεχνικές δεξιότητες σχετικές με τις τραπεζικές εργασίες, προσωπικές δεξιότητες υψηλού επιπέδου όπως ευελιξία, δημιουργικότητα και αυτόνομη σκέψη, διαπραγματευτικές ικανότητες, εξυπηρέτηση του πελάτη, δυνατότητα προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις και επίλυση προβλημάτων που μπορεί προκύψουν, αλλά κυρίως αναζητούν ανθρώπους που μπορούν να εργάζονται στα πλαίσια μιας ομάδας Glaveli και Kufidu (2005). Συμπερασματικά, η βασική εστίαση της στρατηγικής της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού των τραπεζών, πρέπει να είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης και δομικού επανασχεδιασμού που προωθεί τη συνεχή ενεργή μάθηση και την ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης, την ανταγωνιστικότητα και την οργανωσιακή ανανέωση (Παπούλιας, 2001).

Σημαντικό όμως για την πορεία των τραπεζών εντός της αγοράς και στην οποία λειτουργούν, είναι και ο βαθμός στον οποίο μπορούν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που συντελείται καθώς και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών που εφαρμόζουν στην αγορά και στην οποία λειτουργούν. Είναι λοιπόν πολλές οι περιπτώσεις στις οποίες πολλές από τις εμπορικές τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα καλούνται μέσω εξαγωγών και συγχωνεύσεων από κάποιες μεγαλύτερες να λειτουργήσουν στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Το φαινόμενο λοιπόν των στρατηγικών εξαγωγών και συγχωνεύσεων των εμπορικών τραπεζών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι εκείνο και το διαπραγματεύεται από μέρους των φοιτητών στη παρούσα πτυχιακή εργασία και αναλύεται σχετικά στα ακόλουθα κεφάλαια.



1. Κεφάλαιο Πρώτο : Βασικές Λειτουργίες Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων και Παγκόσμια Οικονομική Κρίση

1.1 Η Αρχή της Οικονομικής Κρίσης και ο Αντίκτυπος στον Τραπεζικό Κλάδο σε Διεθνές Επίπεδο

Αναφερόμενοι στην αρχή της οικονομικής κρίσης και στον αντίκτυπο της στο τραπεζικό και διεθνή κλάδο, θα λέγαμε πως ο πληθωρισμός ήταν ουσιαστικά η κύρια αιτία και η οποία αποτέλεσε πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, το πρώτο εξάμηνο του έτους 2008. Αυτό που διαπιστώνεται είναι πως οι επιχειρήσεις άντεχαν στην οικονομική ύφεση, όσο είχαν τη δυνατότητα να «προμηθεύονται» κεφάλαια από την αγορά και όσο βέβαια οι τράπεζες προσέφεραν δάνεια σε αυτές με σκοπό να καλύπτουν τις ανάγκες τους. Βέβαια, εκτός του φαινομένου του υψηλού πληθωρισμού και ο οποίος προκάλεσε υψηλούς ρυθμούς ύφεσης, εντοπίζονται και ορισμένοι άλλοι παράγοντες, οι οποίοι αναφέρονται ως εξής. Συγκεκριμένα αυτά είναι:

- Πληθωρισμός-Τιμολογήσεις-Κεφάλαια: Συγκεκριμένα η αρχική αιτία για την αύξηση του πληθωρισμού θεωρήθηκε η αύξηση του πετρελαίου και η οποία έκανε την εμφάνιση της το έτος 2008, με ιδιαίτερα συνεχείς και υψηλούς ρυθμούς. Η δεύτερη και πιο πρόσφατη αιτία, θεωρήθηκε η αύξηση του πληθωρισμού σε αγορές όπως η Κίνα και η Ινδία. Τέλος οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις ως αντίδοτο στο πληθωρισμό, αποφάσισαν να εφαρμόσουν μια ανοδική στρατηγική τιμολόγησης, αυξάνοντας τις τιμές των προϊόντων τους και υπηρεσιών, δημιουργώντας μείωση στις αγορές – κατανάλωση των συγκεκριμένων αγαθών και υπηρεσιών.
- Μείωση προσλήψεων - Αύξηση παραγωγής: Μέσα σε διάστημα έξι μηνών, δηλαδή έως τα τέλη 2009, παρατηρήθηκαν ραγδαίες μειώσεις



προσωπικού, ως απόρροια της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης των εταιρειών και ως πιθανή λύση μείωσης εξόδων. Συγκεκριμένα στις βιομηχανίες και στις οικονομικές υπηρεσίες, παρατηρήθηκαν περισσότερες περικοπές στο προσωπικό.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης πως σχεδόν σε όλες τις βιομηχανίες εμφανίστηκαν δράσεις αύξησης της παραγωγικής τους ικανότητας, κάτι που οδήγησε σε μεγάλο διαθέσιμο stock προϊόντων και υπερπροσφορά αγαθών, λόγω μικρότερης ζήτησης αυτών. Πιο συγκεκριμένα όμως, διαπιστώνεται πως η κρίση δημιούργησε μια ευρύτερη ανησυχία στις τάξεις των βιομηχανιών και επιχειρηματιών. Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, αποδεικνύεται πως:

- Ιδιαίτερο μεγάλο ποσοστό επιχειρηματιών και βιομηχάνων φοβάται για τη δράση που ήδη είχε αναπτύξει σε διεθνές επίπεδο και πως κάποια στιγμή θα πρέπει να περιοριστεί αρκετά, δημιουργώντας προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεών τους
- Εκείνοι όμως οι οποίοι δεν ανησυχούν ιδιαίτερα, είναι επιχειρηματίες που έχουν αναπτύξει δράσεις στην Ασία, μιας και η συγκεκριμένη ήπειρος, δείχνει να είναι λιγότερο επηρεαζόμενη από τη κρίση.

Συνεχίζοντας για τα αίτια και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην λειτουργία των επιχειρήσεων, θα λέγαμε πως οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, προσπάθησαν να περικόψουν συγκεκριμένα έξοδα στα γραφεία τους. Βάση των ανωτέρω, θα λέγαμε πως το Φθινόπωρο του 2008, οι διεθνείς αγορές άρχισαν να παρουσιάζουν μια ευρύτερη δυσλειτουργία. Συγκεκριμένα οι μεγάλες επιχειρήσεις επιδίωξαν τη πλήρη διεθνοποίηση, τα οικονομικά συστήματα κατέρρευσαν, οι μεγάλες τράπεζες επενδύσεων «μεταμορφώθηκαν» σε συνδυασμό με τις τιμές του πετρελαίου που αυξήθηκαν και άλλα πολύτιμα αγαθά που παρουσίασαν ανατιμήσεις.

Επιπρόσθετα, μεγάλες επιχειρήσεις παρουσίασαν στους ισολογισμούς μεγάλα ελλείμματα, ενώ συγχρόνως παρουσιάστηκε μεγάλη πτώση του



εμπορίου. Ως δράσεις αναστροφής της υφιστάμενης κατάστασης θεωρήθηκαν οι ακόλουθες:

- Αλλαγές στη στρατηγική των επιχειρήσεων με βάση τις πιέσεις του περιβάλλοντος.
- Στήριξη οικονομιών από τις κυβερνήσεις.
- Στήριξη των μεγάλων βιομηχανιών - Για παράδειγμα οι ΗΠΑ ενίσχυσαν τις αυτοκινητοβιομηχανίες.
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις προσπάθησαν να γίνουν πιο ευέλικτες, πιο δραστικές και πιο ανταγωνιστικές.

Πολλοί είναι και εκείνοι βέβαια που αναφέρουν πως η οικονομική κρίση ξεκίνησε ουσιαστικά από τις τράπεζες οι οποίες επιθυμώντας να επιτύχουν περισσότερα κέρδη, υποεκτίμησαν τους κινδύνους που ανελάμβαναν επενδύοντας τα χρήματα των καταθετών. Τα κέρδη των τραπεζών προέρχονται από τα δάνεια που δίνουν και όχι από τις καταθέσεις, οι οποίες θεωρούνται «παθητικό» αποθεματικό. Και αυτό διότι από τα δάνεια εισπράττουν τόκους, δηλαδή έχουν κέρδος, ενώ στις καταθέσεις πληρώνουν τόκους, άρα τους δημιουργούν ζημιά. Έτσι λοιπόν, προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη τους, οι τράπεζες προσέφεραν όσο περισσότερα δάνεια μπορούσαν, τόσο σε επιχειρήσεις όσο και σε ιδιώτες.

Στις χώρες της Ευρώπης, τα δάνεια που προσφέρονταν σε ανθρώπους χωρίς κανένα εισόδημα και τελικά χωρίς δυνατότητα αποπληρωμής, αποκαλούνταν *subprime* και αυτά ήταν τα πρώτα που δημιούργησαν το πρόβλημα, προκαλώντας ένα σχετικό ντόμινο προβλημάτων στις τράπεζες. Δεν ήταν όμως μόνο τα στεγαστικά που είχαν πρόβλημα, αλλά ένα πλήθος δανείων και επενδύσεων σε σύνθετα τραπεζικά προϊόντα τα οποία έχασαν τελείως την αξία τους και κατέστρεψαν κυριολεκτικά τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρώπης.

Βέβαια θα πρέπει να σημειωθεί πως τα «προϊόντα» αυτά σήμερα τα ονομάζουμε «τοξικά», ενώ πριν από λίγους μήνες θεωρούνταν η επιτομή της



τραπεζικής πρακτικής. Πώς δημιουργήθηκε όμως το πρόβλημα στις τράπεζες και ουσιαστικά επεκτάθηκε ως μια μεγάλη σε έκταση οικονομική κρίση; Με τα προβλήματα των δανείων να παρουσιάζονται το ένα μετά το άλλο, οι τράπεζες δεν είχαν ρευστότητα, οι υπόλοιπες τράπεζες έπαψαν να χρηματοδοτούν η μία την άλλη και τελικά όλες μαζί σταμάτησαν όλες τις χρηματοδοτήσεις κάτι που είχε ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να λειτουργήσουν, έπαψαν να πληρώνουν, προέβησαν σε απολύσεις, πολλές από αυτές σταμάτησαν την λειτουργία τους και έτσι η κρίση «σάρωσε» και συνεχίζει να «σαρώνει» την οικονομία παγκοσμίως.

Σε σχέση με τη χρηματοδότηση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, θα πρέπει να σημειωθούν και οι σχετικές δράσεις που διεξήχθησαν αλλά και που διεξάγονται στις μέρες μας, προκειμένου να χαλιναγωγηθεί η κατάσταση και να εφαρμοστούν ορισμένοι περιορισμοί. Μια από τις πρώτες κινήσεις, ήταν οι τράπεζες και οι κυβερνήσεις να αντιμετωπίσουν τη κρίση μέσα από εγγυημένα δάνεια σ' επιχειρήσεις. Αυτό που αναφέρεται βέβαια είναι πως η οικονομική κρίση του έτους 2008, επέφερε τελικά μεγάλο πλήγμα, στο καλά οργανωμένο σύστημα που αναφερόταν στη διεθνοποίηση της παγκόσμιας αγοράς και όπως αναφέρονταν και πίστευαν οι ειδικοί έως τότε.

Βάση των ανωτέρων, γίνεται αντιληπτό πως η κρίση επηρέασε επίσης όλες τις Ευρωπαϊκές Οικονομίες και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη ήπειρο. Ως αποτέλεσμα, οι κυβερνήσεις στη προσπάθεια τους ν' ανατρέψουν τη δυσμενή αυτή κατάσταση, αύξησαν τους φόρους, κάτι που μπορεί να επέφερε κέρδη στις εθνικές οικονομίες, αλλά οδήγησε στη χρεοκοπία πολλές επιχειρήσεις.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί πως ο τραπεζικός δανεισμός μείωσε τη καταναλωτική ικανότητα της αγοράς, η δυναμική των τραπεζών οι οποίες δεν εισέπρατταν τους τόκους καθώς και την εισροή φόρων για τις κυβερνήσεις, οι οποίες δεν μπορούσαν να είχαν πόρους να επενδύσουν στη υγεία, στη παιδεία, στις υποδομές κ.λ.π. Οι επιχειρήσεις επιδίωξαν να έχουν άλλες πηγές δανεισμού με λιγότερο ρίσκο. Προέβησαν λοιπόν σε αλλαγή του



επιχειρησιακού τους μοντέλου, εστιάζοντας σε ποιο ευέλικτη παραγωγική διαδικασία, μειώνοντας τους δανεισμούς, μικραίνοντας το κύκλος ζωής των προϊόντων τους κ.λ.π. Το πρόβλημα όμως ήταν και είναι η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των κρατών σ' όλα τα επίπεδα, η οποία επιδείνωσε τη κρίση.

Ένας βασικός λόγος στη συγκεκριμένη αδυναμία των εταιρειών ήταν η αποτυχία του μοντέλου της παγκοσμιοποίησης αλλά και οι μη σκεπτόμενες αποφάσεις τους σ' όλα τα επίπεδα. Επιπροσθέτως, επιβαρυντικές ήταν και οι υψηλές στοχοθετήσεις των επιχειρήσεων οι οποίες οδήγησαν σε πωλήσεις χωρίς αντίκρισμα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα μεγάλα και μη καλυπτόμενα οικονομικά «ανοίγματα» επιχειρήσεων και οι οποίες δεν είχαν την δυνατότητα να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις μηνιαίως.

Οι τράπεζες σταματάνε να δίνουν δάνεια και αυξάνουν τα επιτόκια των δανείων που έχουν δώσει. Τα νοικοκυριά δυσκολεύονται να πληρώσουν τις δόσεις των στεγαστικών, των καρτών κτλ. Οι τράπεζες αρχίζουν να κατάσχουν τα σπίτια και τα αυτοκίνητα, και τα νοικοκυριά περιορίζουν την κατανάλωσή τους γιατί δεν έχουν χρήματα. Ταυτόχρονα οι τράπεζες διακόπτουν τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων ή τους αυξάνουν τα επιτόκια. Οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να πληρώσουν και κάνουν απολύσεις. Ταυτόχρονα έχουν μειωθεί οι πωλήσεις τους επειδή τα νοικοκυριά μείωσαν την κατανάλωση. Τα κέρδη τους περιορίζονται και περνάνε σε ζημιές. Αρχίζουν τις απολύσεις και τη μείωση μισθών, ενώ πολλές κλείνουν. Όσοι χάνουν τη δουλειά τους δεν έχουν εισόδημα για να καταναλώσουν ούτε για να πληρώσουν τα δάνειά τους. Η μείωση της κατανάλωσης συνεχίζεται προκαλώντας νέα κλεισίματα επιχειρήσεων και νέα προβλήματα στις τράπεζες, που συνεχίζουν να περιορίζουν τα δάνεια και ούτω καθ' εξής. Αυτό είναι το πέρασμα της κρίσης από τις τράπεζες στην πραγματική οικονομία και στα νοικοκυριά.

1.2 Η Αρχή Λειτουργίας των Εμπορικών Τραπεζών



Η ελληνική τραπεζική αγορά και σε σχέση με την Ευρωπαϊκή αγορά, φέρει κάποιες διαφορές αλλά και ιδιομορφίες. Φυσικά σοβαρό λόγο παίζουν τα ελληνικά χαρακτηριστικά των αγορών αλλά και το τραπεζικό σύστημα με τα ιδιόμορφα χαρακτηριστικά του. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η μεγάλη συγκέντρωση της ελληνικής τραπεζικής αγορά στην οποία πρωταγωνιστές είναι οι ιδιωτικές αλλά και δημόσιες τράπεζες αντίστοιχα. Στοιχεία όπως το ύψος και η εξέλιξη των μεριδίων των τραπεζών σε αγορές καταθέσεων και χορηγήσεων αποτελούν και τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα της τραπεζικής αγοράς (Lingg 1996).

Παρ' όλα αυτά έχει παρατηρηθεί μια μείωση του βαθμού συγκέντρωσης. Μόνο οι τράπεζες εκείνες οι οποίες μπορούν και αξιοποιούν τα βασικά τους πλεονεκτήματα μέσα στο πλαίσιο της τραπεζικής αγοράς, θα παραμείνουν ανταγωνιστικές (Gibbons–Wood and Lange 2000). Για αυτόν ακριβώς το λόγο και η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε αυτές δίνονται μέσα από όρους σύμφωνα με τις Πετρίδου και Glaveli (2006), ως εξής :

- Οργανωσιακή ανάπτυξη και ομογενοποίηση
- Απόκτηση ανταγωνιστικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων
- Αλλαγή κουλτούρας και ρόλων
- Μείωση εντάσεων και ανασφάλειας
- Δέσμευση
- Λιγότερες συγκρούσεις στην εργασία
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας και οργανωσιακής ανανέωσης.

Αυτό βέβαια που απορρέει είναι πως η ικανοποίηση των τραπεζικών πελατών είναι και ο βασικός στόχος των υπαλλήλων μιας τράπεζας και για αυτό τον λόγο θα πρέπει να εφαρμοσθεί μια κουλτούρα η οποία θ' αφορά την πώληση. Μια κουλτούρα που θα είναι προσανατολισμένη σε αυτόν τον σκοπό. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να αλλάξουν τον ρόλο τους από tellers σε εμπόρους. Ένας νέος ρόλος που είναι ευρύς και σύνθετος. Ο σύγχρονος τραπεζικός υπάλληλος θα πρέπει να είναι οικονομικός σύμβουλος και όχι ένας διαμεσολαβητής. Θα πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβει τις



ανάγκες των πελατών και να προτείνει λύσεις. Λύσεις οι οποίες θα αναλύονται λεπτομερώς και θα μπορούν να εφαρμοσθούν. Πέρα όμως από τις τεχνικές δεξιότητες οι οποίες είναι σχετικές με τις τραπεζικές εργασίες οι υπάλληλοι θα πρέπει να κατέχουν και δεξιότητες προσωπικές υψηλού βαθμού και προδιαγραφών. Κάποιες από αυτές είναι (Gibons–Wood and Lange 2000):

- Ευελιξία
- Δημιουργικότητα
- Αυτόνομη σκέψη
- Ικανότητες διαπραγμάτευσης
- Δυνατότητα προσαρμογής σε ποικίλες καταστάσεις
- Δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων

Το βασικό όμως όλων είναι να υπάρχουν άτομα τα οποία να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν μέσα σε μια ομάδα. Έτσι σαν αποτέλεσμα προκύπτει ότι η αναπτυξιακή πολιτική των τραπεζών αποσκοπεί σε μια δημιουργία περιβάλλοντος το οποίο εστιάζει στην μάθηση και στον δομικό επανασχεδιασμό. Στόχος βασικός είναι η ανταγωνιστικότητα και η οργανωσιακή ανανέωση (Glaveli και Kufidu (2005).

Σχετικά με τις αρχές λειτουργίας των εμπορικών λειτουργία των τραπεζών αλλά και γενικότερα του τραπεζικού κλάδου μέσα στη δεκαετία του 1950, άρχισαν να εμφανίζονται σιγά σιγά τα πρώτα δείγματα της χρηματοοικονομικής και της εμπορικής τους λειτουργίας. Ο βασικότερος λόγος ήταν ότι η παγκόσμια οικονομική ύφεση του 1930 και ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος εμπόδισαν την παγκόσμια ανάπτυξη των πολυεθνικών εταιρειών. Γεγονότα όπως η συμφωνία του Bretton Woods και η σταθεροποίηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών έφεραν μια σημαντική αλλαγή. Η απότομη και ραγδαία αύξηση στο χώρο των εμπορικών τραπεζών προκλήθηκε από δυο βασικούς παράγοντες (Παπούλιας 2001):

Αύξηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων



Μέσα από αυτήν την παγκόσμια αύξηση μετά τον παγκόσμιο πόλεμο, προκλήθηκε στο εξωτερικό η εμπορική δραστηριότητα. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου πεδίου των πολυεθνικών εταιρειών, οι τράπεζες έπρεπε να ακολουθήσουν τις θυγατρικές αυτών με στόχο να διατηρήσουν την πλεονεκτική σχέση που είχαν ήδη δημιουργήσει και ταυτόχρονα να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Η πολιτική προστασίας την οποία και εφάρμοσαν αποτέλεσε μια από τις βασικές αιτίες για την αύξηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Τη εφάρμοσαν οι περισσότερες κυβερνήσεις και είχε σαν αποτέλεσμα την ελεύθερη ανάπτυξη του εμπορίου.

Ανάπτυξη της αγοράς του ευρωσυναλλάγματος

Εννοείται η απελευθέρωση του οποιοδήποτε νομίσματος το οποίο και χρησιμοποιείται για δημιουργία συναλλαγών από την χώρα έκδοσης σε μια χώρα διαφορετική. Αφορά τις συναλλαγές οι οποίες γίνονται ανάμεσα σε διαφορετικά νομίσματα και ονομάζεται ευροαγορά. Από τα πλεονάσματα των δολαρίων τα οποία και είχαν οι πολυεθνικές εμφανίσθηκαν και οι πρώτες αυτές αγορές. Για παράδειγμα, στο Λονδίνο υπήρχαν τέτοιες επιχειρήσεις μιας και η χώρα αυτή αποτελούσε το κέντρο για να αναπτυχθεί μια τέτοια αγορά παγκοσμίως. Επίσης το έλλειμμα του ισοζυγίου πληρωμών στις ΗΠΑ ήταν ένας άλλος σημαντικός παράγοντας της αύξησης καθώς και οι περιορισμοί από την αμερικάνικη κυβέρνηση στο τραπεζικό σύστημα.

Ανάπτυξη της αγοράς ευρωχρεογράφων

Είναι μια διεθνής κεφαλαιαγορά η οποία σχετίζεται με μακροπρόθεσμες ομολογίες. Η χώρα έκδοσης αυτών, η χώρα διαπραγμάτευσης και το νόμισμα το οποίο εκφράζει αυτά είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία διακρίνουν τα συγκεκριμένα ομόλογα. Οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται τα διεθνή ομόλογα είναι τα ξένα, τα ευρωομόλογα και τα παγκόσμια.

Δημιουργία αγοράς πιστώσεων



Το 1970 το πιο ίσως σημαντικό πρόβλημα το οποίο αντιμετώπιζε η εμπορική διεθνής τραπεζική ήταν αυτό της παροχής δανείων με μακροπρόθεσμους στόχους. Το επιτόκιο τους ήταν σταθερό και αυτό ήταν κάτι το οποίο οι τράπεζες δεν το ήθελαν αφού ο ολοένα αυξανόμενος πληθωρισμός και τα βραχυπρόθεσμα επιτόκια του ευρωσυναλλάγματος ήταν σημαντικοί παράγοντες. Το πρόβλημα λύθηκε από την εμφάνιση των κοινοπρακτικών ευρωπιστώσεων με κυμαινόμενο επιτόκιο. Οι απότομες διακυμάνσεις του πληθωρισμού λύθηκαν. Μέσα από αυτό το πλαίσιο, οι τράπεζες μπόρεσαν και προχώρησαν σε διεθνείς συνεργασίες και απέκτησαν το πλεονέκτημα του ανταγωνισμού σε σχέση με τις εγχώριες εμπορικές τράπεζες.

Έτσι δημιουργήθηκαν δίκτυα εμπορικών τραπεζών τα οποία στο εξωτερικό δημιούργησαν και τις συνεργασίες με επιχειρήσεις προκειμένου να διοχετευτεί ρευστότητα σε δάνεια με αυτή τη μορφή. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η παρουσία και η χρήση των δημοσίων σχέσεων και της επικοινωνίας ήταν απαραίτητη. Ειδικά μετά την αύξηση του πληθυσμού, των πόλεων, της μαζικής παραγωγής και της βιομηχανικής παραγωγής. Αλλά και της ποσότητας των παραγόμενων αγαθών και την επέκταση των δρόμων και σιδηροδρόμων. Στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτε άλλο από μια συνεχή μεταβαλλόμενη διαδικασία η οποία χαρακτηρίζεται από νέα προϊόντα και τεχνικές επικοινωνίας. Τεχνικές που αποσκοπούν σε ανταλλαγές ανάμεσα σε διεθνείς αγορές και σε εγχώριους τραπεζικούς ομίλους.

1.2.2 Βασικές Λειτουργίες Χρηματοοικονομικών και Εμπορικών Τραπεζών

Σαν βασικές λειτουργίες των εμπορικών και χρηματοοικονομικών τραπεζών αναφέρονται η χρηματική και η πιστωτική. Χρηματική είναι αυτή που προχωρά σε διευκόλυνση χρηματικών συναλλαγών αφού έχει τη δυνατότητα να δώσει το χρηματικό ποσό. Το ποσό αυτό το διαχειρίζεται κάποιο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα η κεντρική τράπεζα καθώς και ένα σύστημα από πληρωμές και εκκαθαρίσεις συναλλαγών (Παπούλιας 2001). Ότι αφορά



την χρηματοοικονομική και εμπορική τραπεζική σε διεθνές επίπεδο μπορεί και προχωρά σε χρηματική λειτουργία, αφού παρέχει χρηματικά μέσα πληρωμών καθώς και διεθνή συστήματα πληρωμών και εκκαθάριση συναλλαγών. Η χρηματική λειτουργία σε διεθνές επίπεδο εκπληρώνεται από την χρηματοοικονομική και την εμπορική τραπεζική.

Αυτό γίνεται με το να παρέχονται διεθνή χρηματικά ποσά μέσα από πληρωμές αλλά και με εκκαθαρίσεις συναλλαγών. Το διεθνές νομισματικό σύστημα είναι αυτό που εκπληρώνει τα παραπάνω και είναι αυτό που επικρατεί σε κάθε γεωγραφική περιοχή ή σε κάθε χρονική περίοδο. Δηλαδή μόνο στο πλαίσιο του υπάρχοντος νομισματικού συστήματος γίνεται και η χρηματική λειτουργία των χρηματοοικονομικών εμπορικών τραπεζών. Αυτό σημαίνει από τη μια πλευρά στην παροχή κάποιου διεθνούς χρηματικού ποσού και από την άλλη στην μετατροπή του εθνικού νομίσματος (Παπούλιας 2001).

Έπειτα από την οικονομική και νομισματική ενοποίηση της Ευρώπης, ολόκληρο το σύστημα και η λειτουργία των εμπορικών τραπεζών άλλαξε. Από τις εθνικές τράπεζες έχει αφαιρεθεί στις μέρες μας η χρηματική λειτουργία και ασκείται μόνο σε διεθνές επίπεδο από το ευρωπαϊκό σύστημα κεντρικών τραπεζών. Η διαδικασία της πιστωτικής λειτουργίας είναι η διαμεσολάβηση των πλεονασματικών και των ελλειμματικών οικονομικών μονάδων προκειμένου να γίνει η μεταφορά και η σωστή κατανομή των χρηματοδοτικών πόρων. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαμεσολάβηση ανάμεσα σε κράτη είναι ο παραδοσιακός χωρίς αυτή του χρηματοπιστωτικού ενδιάμεσου.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης πως από το 1970 και έπειτα, μεγάλη αύξηση σημείωσε και η διαμεσολάβηση ανάμεσα σε κράτη και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η ανακύκλωση του πετροδολαρίου αποτέλεσε σημαντικό λόγο για κάτι τέτοιο. Η μορφή αυτή πραγματοποιείται μέσω ευρωπαϊκών ή με την εγκατάσταση ξένων τραπεζών στην ελλειμματική χώρα. Τα τελευταία χρόνια είναι πολύ γνωστή και η διαμεσολάβηση ανάμεσα σε επιχειρήσεις. Σύμφωνα



με τις παραπάνω δυο μορφές γίνεται και αυτή ή και μέσω της ανάπτυξης διασυνοριακών εμπορικών τραπεζικών συναλλαγών. Έτσι λοιπόν συμπερασματικά στην ανακατανομή ή στην συνολική εμπορική ρευστότητα οφείλεται η χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση. Αλλά και στα διεθνή κεφάλαια ανάμεσα στις χώρες. Όλες εκείνες οι δραστηριότητες χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης είναι δραστηριότητες της εμπορικής χρηματοοικονομίας. Αυτές οι δραστηριότητες διεξάγονται με (Παπούλιας 2001):

- Τη δημιουργία και διαχείριση κάποιου εμπορικού και χρηματικού μέσου
- Τη διαμεσολάβηση στη μετατροπή από κάποιο εθνικό νόμισμα σε ένα άλλο
- Τη μεταφορά κεφαλαίων στις ελλειμματικές μονάδες μιας χώρας από μια άλλη και τις πλεονασματικές της μονάδες. Η χώρα εγκατάστασης δεν «παίζει» ρόλο.
- Με τη διαμεσολάβηση μόνο στο πλαίσιο ενός εθνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος από κάποιο ίδρυμα το οποίο έρχεται από διαφορετική χώρα.

1.2.3 Είδη Κινδύνων που Αντιμετωπίζουν οι Εμπορικές Τράπεζες Κατά τις Χρηματοοικονομικές τους Συναλλαγές με Επιχειρήσεις και Ιδιώτες

Ως κίνδυνος χρηματοοικονομικών συναλλαγών, ορίζεται η μεταβλητότητα των πιθανών αποτελεσμάτων μιας οικονομικής πράξης ή συναλλαγής (Ρεπούσης 2006). Με άλλα λόγια, το αποτέλεσμα δεν μπορεί να προβλεφτεί ακριβώς και έτσι υπάρχει αβεβαιότητα.

Γενικότερα οι τραπεζικοί κίνδυνοι που μπορεί να αντιμετωπίσει μια εμπορική τράπεζα κατά τις χρηματοοικονομικές της συναλλαγές, ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες (Παπούλιας 2001):

Πιστωτικός κίνδυνος



Σχετίζεται με την πιστοληπτική ικανότητα των δανειζόμενων. Αναφέρεται βέβαια στη πιθανή ζημιά που μπορεί να εμφανισθεί σε κάποιον εμπορικό τραπεζικό οργανισμό. Έτσι ανάλογα με τη ζημιά που μπορεί να δημιουργηθεί, εξαρτάται και ο πιστωτικός κίνδυνος είτε από αθέτηση συμφωνίας από τον δανειζόμενο η από αφερεγγυότητα. Ανάλογα όμως και από το είδος της συναλλαγής εξαρτάται και ο κίνδυνος, παρ' όλα αυτά όμως ο συγκεκριμένος ορισμός δίνει έμφαση στην ποιότητα και στην ποσότητα του κινδύνου. Οι υποκατηγορίες του πιστωτικού κινδύνου είναι οι :

- Κίνδυνος αφερεγγυότητας. Αφορά την αθέτηση συμφωνίας ή κάποιας εξόφλησης αφού την προγραμματισμένη περίοδο δεν εξοφλείται. Συνήθως το χρονικό διάστημα είναι 3 μήνες.
- Κίνδυνος χώρας. Είναι η αδυναμία αποπληρωμής δημόσιου χρέους.
- Κίνδυνος αντισυμβαλλόμενων. Είναι η αθέτηση των υποχρεώσεων από τον αντισυμβαλλόμενο.
- Κίνδυνος έκθεσης σαν αποτέλεσμα μελλοντικής αφερεγγυότητας. Δεν είναι κάποιος σημαντικός και κάποιες φορές και μηδενικός. Μόνο σε περίπτωση παραγώγων προϊόντων είναι σοβαρός.
- Κίνδυνος ανάκτησης. Εννοείται η ανάκτηση μέρους της ζημιάς σε αφερεγγυότητα η οποία δεν είναι προβλέψιμη. Έχει να κάνει με τον τύπο αφερεγγυότητας και άλλους παράγοντες όπως εγγυήσεις και τον τύπο τους.

Κίνδυνος αγοράς

Τις πολλές φορές ο κίνδυνος αγοράς ταυτίζεται με τις μεταβολές των τιμών των περιουσιακών στοιχείων αλλά και με το μέγεθος της μεταβολής αυτών. Στη μεταβλητότητα των παραμέτρων της αγοράς βασίζεται η αποτίμησή του και ειδικά των επιτοκίων, των συναλλαγματικών ισοτιμιών, των χρηματιστηριακών δεικτών και μετοχών στη ρευστότητα της αγοράς.

Επίσης, είναι δυνατό κάποιες φορές από μια ενδεχόμενη μεταβολή αξίας χρεογράφων να δημιουργηθεί ο κίνδυνος αγοράς. Έτσι σαν αποτέλεσμα



προκαλούνται ζημιές στην επιχείρηση. Έτσι σαν ορισμός, δίνεται η απόκλιση της πραγματοποιούμενης απόδοσης ή και της τιμής του χρεογράφου από την απόδοση που αναμένεται ή την τιμή. Από τον υπολογισμό της κατανομής των πιθανοτήτων υπολογίζεται και το ύψος του κινδύνου. Αναλυτικά δίνονται οι κίνδυνοι της αγοράς :

- Κίνδυνος επενδυτικής θέσης. Ο κίνδυνος αυτός αναλύεται σε επιμέρους ανάλογα με το είδος του αξιόγραφου το οποίο το ίδρυμα έχει σε σχέση με το κίνδυνο θέσης σε χρεωστικούς τίτλους, σε μετοχές, σε παράγωγα και σε αναδοχή έκδοσης τίτλων.
- Κίνδυνος διακανονισμού και αντισυμβαλλόμενων. Εδώ αναφέρεται ο κίνδυνος εκκαθάρισης συναλλαγής και ο κίνδυνος αντισυμβαλλομένων.

Λειτουργικός κίνδυνος

Ο κίνδυνος αυτός σχετίζεται με τα πληροφοριακά συστήματα και την μη ορθή τους λειτουργία, τα συστήματα reporting και τους εσωτερικούς κανόνες παρακολούθησης διαχείρισης κινδύνου. Χωρίζονται σε ουσιαστικούς και σε σημαντικούς. Μπορούν να εμφανισθούν σε τεχνικό επίπεδο είτε σε επίπεδο οργανωτικής δομής παρακολούθησης κινδύνων. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει κίνδυνος διακανονισμού ή ο κίνδυνος που μπορεί να προκληθεί από αδυναμία συμψηφισμού κάποιων εμπορικών συναλλαγών. Στη δεύτερη περίπτωση χρειάζεται ο διαχωρισμός του τμήματος που θα αναλάβει αυτόν τον κίνδυνο, και του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου.

1.2.4 Διαχείριση Χρηματοοικονομικών Κινδύνων από Μέρους των Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων στις Μέρες μας και εν Μέσω Παγκόσμιας Οικονομικής Κρίσης

Την τελευταία δεκαετία οι εμπορικές τράπεζες σημείωσαν μια σημαντική άνοδο και ουσιαστικά δημιούργησαν σημαντικά κέρδη για αυτές. Η άνοδος αυτή προέρχεται από χρηματοοικονομικές συναλλαγές αυτών των τραπεζών. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον τραπεζικό τομέα είναι μεγάλος και συνεχώς μειώνει τα spreads μέσα στην Ελλάδα, αλλά αυτό μέχρι τον



Ιανουάριο του 2010 όπου και ξέσπασε η οικονομική κρίση. Οι δραστηριότητες οι οποίες είχαν επενδυθεί τόσο από τις τράπεζες στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό έως τότε, υπολογίζονται σε 8 δις ευρώ. Η προοπτικές που έχουν οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες έχουν από καιρό εκτιμηθεί από την τραπεζική αγορά αντίστοιχα (ΕΤΕ 2010).

Έτσι σαν αποτέλεσμα είναι φανερό ότι οι ελληνικές τράπεζες μπορούσαν να έχουν μια άμεση σχέση με τους κινδύνους οι οποίοι θα τις έφερνε αντιμέτωπες με τους τραπεζικούς οργανισμούς και κάποιες φορές με μεγάλες ζημιές στο τραπεζικό σύστημα και στις χρηματοοικονομικές αναλύσεις. Οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται οι βασικοί αυτοί κίνδυνοι είναι ουσιαστικά τέσσερις (4) (Παπούλιας 2001) :

- Πιστωτικός κίνδυνος ο οποίος μειώνει το μέσο spreads
- Ένταση ανταγωνισμού μέσω της οποίας συμπιέζονται τα spreads ή και όγκοι συναλλαγών
- Κίνδυνος χώρας ο οποίος επηρεάζει τις επενδύσεις και την απόδοσή τους αλλά και δημιουργεί προβλήματα σε υποτίμηση νομίσματος και πολιτικά προβλήματα.
- Κίνδυνος αρχικής τοποθέτησης. Φυσικά και εδώ επηρεάζεται η επένδυση σε μια Τρίτη χώρα και υπάρχει δυσανάλογη αύξηση του αρχικού κόστους.

Βέβαια, σε καμία περίπτωση οι παραπάνω κίνδυνοι δεν είναι ασφαλισμοί και αντισταθμισμοί. Είναι η πεμπτουσία της επιχειρηματικότητας μέσα από τους απαραίτητους επιχειρησιακούς όρους. Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί πως μείωση των επιπτώσεων του πιστωτικού και του ανταγωνιστικού κινδύνου μπορεί να οδηγήσουν η συνεχής ανάπτυξη, η ενεργή διαχείριση δανειακού χαρτοφυλακίου και η βελτιστοποίηση των λειτουργιών. Μόνο μέσα από μια ώριμη επένδυση είναι δυνατό να φανούν οι κίνδυνοι που απειλούν τη Ελλάδα στο τομέα των εμπορικών τραπεζών. Αμέσως όμως τίθεται και το ερώτημα που έχει σχέση με το βαθμό στον οποίο οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες έχουν να αντιμετωπίσουν ένα μεγάλο ρίσκο



σε σχέση με τις μελλοντικές αποδόσεις και το ρίσκο που αυτές θα δημιουργούσαν το 2010 (ΕΤΕ 2010).

Αν και ο κίνδυνος για τις βαλκανικές χώρες είναι μικρός. Ο μοναδικός κίνδυνος που υπάρχει είναι αυτός του συναλλαγματικού όπου σε αυτές τις χώρες υπάρχει η πιθανότητα υποτίμησης του νομίσματος. Έτσι είναι απαραίτητο να εφαρμοσθεί μια στρατηγική συγκροτημένη με σκοπό να περιορισθούν οι κίνδυνοι. Έτσι οι Ελληνικές τράπεζες θα είναι αναγκασμένες να συσσωρεύσουν σοβαρό ανταγωνισμό εντός της χώρας. Ο πιστωτικός κίνδυνος θα πρέπει να αντιμετωπισθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να περιορισθεί και να είναι δυνατή η διαχείριση των παραπάνω κινδύνων από την μεριά των τραπεζών.

Αποτελεί γεγονός επίσης πως ο κλάδος των εμπορικών τραπεζών εμφανίζει μια πολύ γρήγορη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία και η οποία προέρχεται από τις διάφορες χρηματοοικονομικές τους συναλλαγές. Ο ανταγωνισμός αυτός και σύμφωνα με τις πηγές των τραπεζών, εντείνεται συνεχώς και μείωνε τα spreads εντός Ελλάδος έως βέβαια τη στιγμή που ξέσπασε η οικονομική κρίση τον Ιανουάριο του έτους 2010. Η ύπαρξη πολλών εμπορικών τραπεζών τόσο στον Ελληνικό χώρο όσο και στον διεθνή, οι οποίες έχουν επενδύσει περί τα 8 δισεκατομμύρια ευρώ σε τραπεζικές δραστηριότητες σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο, παρουσιάζουν να έχουν μια αρκετά χαμηλή απόδοση εντός του έτους 2009 (ΕΤΕ 2010).

Για το λόγο αυτό θεωρείται αναγκαία η εφαρμογή μιας συγκροτημένης στρατηγικής και ενεργητικής διοίκησης η οποία μπορεί να περιορίσει τους κινδύνους της σημερινής οικονομικής κρίσης, χωρίς όμως να αντισταθμιστούν πλήρως. Καθώς λοιπόν οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες βρίσκονται σε επεκτατική τροχιά εντός και εκτός Ελλάδος, θα είναι πάντα αναγκασμένες να συσσωρεύσουν σοβαρό ανταγωνισμό εντός της χώρας αλλά και κινδύνων που θα ξεπερνούν τις αναμενόμενες επιδόσεις. Η πραγματικότητα και η διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου λόγω της παγκόσμιας οικονομικής πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να περιορίζουν τον πιστωτικό κίνδυνο και να καταστεί



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον
Τραπεζικό Κλάδο

δυνατή την έγκαιρη και αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων εκ μέρους των τραπεζών εντός και των επόμενων χρόνων (Ρεπούσης 2006).

2. Κεφάλαιο Δεύτερο : Εξαγορές και Συγχωνεύσεις
Επιχειρήσεων στην Ελλάδα Καθώς και
Αντίστοιχη Νομοθεσία

2.1 Το Φαινόμενο Εξαγωγών και Συγχωνεύσεων στην Ελλάδα στον
Οικονομικό Τομέα

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΠΕΤΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ 8117
ΣΟΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ ΑΜ 8514

ΣΕΛ. 21



Αποτελεί γεγονός πως εντός της κοινωνία μας, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, τις βοηθά να μεταβάλλονται και ν' αλλάζουν συνεχώς. Ο κοινός τρόπος τον οποίο πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν, είναι ο προγραμματισμός και το μάνατζμεντ. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες οι επιχειρήσεις διεξάγουν ένα αγώνα να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά αλλά και παράλληλα να καταφέρουν να κερδίσουν το μεγαλύτερο κέρδος, το οποίο θα κάνει την επιχείρηση να επιβιώσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο διάστημα μέσα στην αγορά. Έτσι είναι λοιπόν γνωστό σε πολλές επιχειρήσεις, ότι για να καταφέρουν κάτι τέτοιο θα πρέπει να ακολουθήσουν μια σειρά από στρατηγικές και διαδικασίες αλλά και ένα συγκεκριμένο πλάνο μάνατζμεντ (Κράτση, 2011).

Από τη στιγμή που θα ακολουθήσουν αυτό το δρόμο και θα εφαρμόσουν το μάνατζμεντ εκείνο το οποίο θα είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης, θα μπορέσει και η κάθε μια να γίνει πιο ισχυρή μέσα σε μια αγορά ανταγωνισμού. Έτσι και στην Ελλάδα, οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο. Είτε είναι μικρές είτε μεγάλες, έχουν το ίδιο όραμα της ισχυρής παρουσίας μέσα στην αγορά. Αλλά και ταυτόχρονα να επεκταθούν σε καινούργιες χρηματοοικονομικές αγορές της Ευρώπης. Σε κάποιες όμως περιπτώσεις και κυρίως λόγω των οικονομικών προβλημάτων της εποχής μας, πολλοί από τους επιχειρηματίες κάνουν μετατροπές και συγχωνεύσεις προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν αυτές τις δύσκολες οικονομικές καταστάσεις.

Σύμφωνα βέβαια πάντα με τους νόμους οι οποίοι ισχύουν στην Ελλάδα και για τους παραπάνω λόγους, διεξάγονται σχετικές μετατροπές και συγχωνεύσεις. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι συγχωνεύσεις αυτές βοηθούν και στο να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων αυτών με ταυτόχρονη μείωση κόστους παραγωγής στο οποίο κόστος συμβάλλουν στοιχεία όπως (Κράτση, 2011):

- Η τεχνολογική πρόοδος
- Ο εξορθολογισμός παραγωγής



➤ Οικονομίες μεγέθους

Οι θετικές επιδράσεις αυτών πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις αρχές οι οποίες επιβλέπουν τις ανάλογες συγχωνεύσεις. Φυσικά η σπουδαιότητα και η αποδοτικότητα των συγχωνεύσεων, επιβλέπεται από την Ε.Ε. και πάντα με σχετική επιφύλαξη. Μόνο αν υπάρχει η περίπτωση που μια επιχείρηση η οποία προχωρά σε συγχωνεύσεις φαίνεται ότι μπορεί να ισχυροποιηθεί στην αγορά και να περιορίσει τον ανταγωνισμό, απαγορεύεται το εγχείρημα αυτό. Ωστόσο, πολλές φορές η ίδια η Ε.Ε. κατηγορήθηκε ότι σταμάτησε με άδικο τρόπο την αποτελεσματικότητα και την πρόοδο κάποιων επιχειρήσεων με κίνδυνο να αποκλειστούν οι ανταγωνιστές από την αγορά (Κράτση, 2011).

Θα πρέπει να σημειωθεί σχετικά πως σημαντικός παράγοντας στις ΗΠΑ και προκειμένου να δοθεί έγκριση συγκεντρώσεων, είναι η μείωση του ανταγωνισμού. Προκειμένου βέβαια, κάποιες επιχειρήσεις να μπορέσουν να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις και να χρησιμοποιήσουν το παραπάνω σαν επιχείρημα. Το αποτέλεσμα βέβαια είναι αρνητικό για τις περισσότερες από αυτές. Ο αριθμός αυτών των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν δημιουργήσει αρνητικές επιπτώσεις και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού είναι μεγάλος αφού αυτές έχουν να αντιμετωπίσουν ένα μεγάλο αριθμό καταγγελιών και αρνητικές αποφάσεις για το συμφέρον τους.

Είναι επίσης σημαντικό να εξετάζονται τα επιδιωκόμενα οφέλη μέσα στα πλαίσια της οικονομικής ύφεσης καθώς και το κατά πόσο συχνά τα οφέλη αυτά μπορούν να επηρεάσουν τη βλάβη του ανταγωνισμού. Έτσι αν η συγχώνευση και τα αποτελέσματά της είναι αμφιλεγόμενα, τότε θα πρέπει να όλος ο αντίκτυπος αυτής να γίνεται κάτω από μια ποιοτική και ποσοτική ανάλυση οικονομικών ωφελημάτων. Αν υπάρχει η περίπτωση να αντισταθμιστούν και παράλληλα να αντισταθμίσουν τον περιορισμό του ανταγωνισμού καθώς και τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών τότε μόνο θα δίνεται η απαραίτητη έγκριση για τη συγχώνευση. Κάτω από αυτό το πρίσμα θα αποφεύγονται αυτές οι συγχωνεύσεις οι οποίες θα περιορίζουν την



οικονομική αποτελεσματικότητα και δε θα δρουν κάτω από μια διαφανή πραγματικότητα. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα συγχωνεύσεων αλλά και μετατροπών επιχειρήσεων σύμφωνα πάντα με τους αντίστοιχους νόμους.

2.2 Μετασχηματισμοί Επιχειρήσεων –Μετατροπές –Συγχωνεύσεις – Φορολογικά Κίνητρα Βάσει του Νόμου 2166 /1993, το Ν.Δ. 1297 /1972 Καθώς και το Άρθρο 18 του Νόμου 3296 /2004

Με τον όρο μετασχηματισμός επιχείρησης, εννοείται η αλλαγή ή η μετατροπή μιας νομικής μορφής μιας εταιρείας κάτω βέβαια από τους προβλεπόμενους κανόνες και τις απαραίτητες διαδικασίες. Λόγω των οικονομικών προβλημάτων της εποχής μας, πολλές είναι αυτές οι επιχειρήσεις οι οποίες αναγκάζονται να αναζητήσουν νέες μορφές ανάπτυξης και λειτουργίας τους για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές δυσκολίες.

Έτσι προσαρμόζονται στα νέα οικονομικά δεδομένα αλλά και σε οποιαδήποτε νέα πρόκληση σε συνδυασμό πάντα με τις νέες οικονομικές συναλλαγές. Μέσα από τις συγχωνεύσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στα προβλήματα που προκύπτουν από τη νέα τεχνοοικονομική πρόοδο. Έχει παρατηρηθεί ένας μεγάλος αριθμός συγχωνεύσεων αλλά και ένας πόλεμος μεταξύ αυτών λόγω της παγκοσμιοποίησης. Πολλές είναι οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις μεγάλων εταιρειών, οι ανταλλαγές μετοχών και η απορρόφηση κάποιας εταιρείας από μια μεγαλύτερη (Κράτση, 2011).

Υπάρχουν βέβαια και οι φορολογικοί λόγοι που οδηγούν κάποιες επιχειρήσεις να προχωρούν σε συγχωνεύσεις και μετατροπές. Σε ότι αφορά τη λήψη σχετικών αποφάσεων, οι φορολογικοί λόγοι έχουν καταλυτικό λόγο. Έτσι έχει δημιουργηθεί ένα θεσμικό πλαίσιο από το κράτος και φυσικά κάτω από το σκεπτικό της υποστήριξης ανάπτυξης της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Δηλαδή του Ν.Δ. 1297/1972 που αφορούσε μετατροπές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων μέχρι και 31/12/2011. Επίσης αφορά και τη μετατροπή των



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον
Τραπεζικό Κλάδο

επιχειρήσεων σε ανώνυμες εταιρείες έπειτα από συγχωνεύσεις ή μετατροπές με τα άρθρα 1-5 του Ν2166/1993.

Τα παραπάνω άρθρα αφορούν και τις επιχειρήσεις αυτές που επιθυμούν να μετατραπούν σε Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης κάτω από απλές διαδικασίες και χωρίς τις χρονοβόρες διαδικασίες του ΝΔ 1297/1972. Με το άρθρο επίσης 18 του Ν3296/2004, προσφέρονται ορισμένα φορολογικά κίνητρα σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δεν είναι Α.Ε. και στην περίπτωση φυσικά που επιθυμούν συγχώνευση δημιουργώντας μια προσωπική εταιρεία ή περιορισμένης ευθύνης ή ακόμα και Α.Ε.

2.3 Αίτια Εξαγωγών και Συγχωνεύσεων στην Ελλάδα

Είναι χρήσιμο να εξετασθούν οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις και ειδικότερα τις τράπεζες, να προχωρήσουν σε πολιτικές συγχωνεύσεων και εξαγωγών. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των λόγων και των αιτιών αλλά και των συνεπειών από αυτές τις αλλαγές. Αναφέρονται και οι απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να διασφαλισθούν οι επιτυχημένες εταιρικές συνεργασίες αλλά και οι πιθανές αιτίες αποτυχίας. Η επέκταση κάποια επιχειρηματικής δραστηριότητας για να φέρει οικονομική επιτυχία, θα πρέπει να είναι αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης αλλά και της έντασης του ανταγωνισμού των ημερών μας. Κυρίως όμως ο λόγος είναι η επιβίωση των επιχειρήσεων. Παρακάτω δίνονται τα βασικότερα κίνητρα που ωθούν τις επιχειρηματικές σε σχετικές εξαγωγές και συγχωνεύσεις (Κράτση, 2011).

- Οικονομίες κλίμακας και εκμετάλλευση αυτών, μέσα από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης και τη διαφοροποίηση υπηρεσιών και προϊόντων
- Πόροι και αξιοποίηση αυτών, αξιοποίηση διοικητικής ομάδας, γνώσης και πληροφόρησης.
- Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και ισχύς της επιχείρησης αφού πλέον διαθέτει μεγαλύτερο μέγεθος



- Υπέρβαση εμποδίων εισόδου, τα προβλήματα για εγκατάσταση, διαφήμιση και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών λύνονται. Οι συγχωνεύσεις αποτελούν μια στρατηγική υπέρβαση σε διεθνές επίπεδο προκειμένου να προστατευθούν και οι εμπορικοί δασμοί.
- Ο χρόνος και το κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων μειώνεται από τη στιγμή που κάποια επιχείρηση μπορεί να έχει πόρους για εξαγορά κάποιας εταιρείας που ήδη λειτουργεί. Ο υπερβάλλον ανταγωνισμός αποφεύγεται και μειώνεται και ο βαθμός εξάρτησης από την αρχική αγορά.
- Η μειωμένη αποδοτικότητα μειώνεται της επιχείρησης στόχος. Λόγω της μη αποτελεσματικής διοίκησης από την τεχνολογική εκμετάλλευση και την πλέον χρηματοδοτική ικανότητα της εξαγοράστριας εταιρείας. Τα κέρδη αυξάνονται ανά μετοχή αφού οι ίδιες οι εταιρείες επιδιώκουν υψηλά κέρδη ανά μετοχή.
- Η υπερβάλλουσα ρευστότητα μειώνεται και έτσι η επιχείρηση προχωρά σε εξαγορά αν θεωρήσει ότι είναι απαραίτητη για την αποδοτικότητά της.
- Φυσικά η αποτυχία μιας συγχώνευσης ή κάποιας εξαγοράς μπορεί να αποτύχει από κάποιους παράγοντες. Οι πιο πολλοί από αυτούς έχουν να κάνουν με μια ανεπαρκή αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης στόχου, το πόσο δύσκολη είναι η ενοποίηση, το μεγάλο χρέος, τα στελέχη. Σημαντικός είναι όμως και ο παράγοντας ο οποίος έχει να κάνει με την υπερεκτίμηση από τις επιχειρήσεις ή των πιθανών ωφελειών ή ακόμα και από την υποτίμηση του κόστους .

2.4 Λόγοι που Αναγκάζουν τις Τραπεζικές Επιχειρήσεις και Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα στην Συγχώνευση και Εξαγορά από Άλλες Μεγαλύτερες

2.4.1 Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις – Επιρροή στους Εργαζομένους και Κατ' Επέκταση στις Εμπορικές Τράπεζες και τα Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα



Ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση των ημερών μας, είναι μεγάλος με αποτέλεσμα να τερματίζουν την λειτουργία τους ή μια μετά την άλλη. Ενδεικτικά στοιχεία της όλης κατάστασης, είναι οι εγγραφές και οι διαγραφές των επιχειρήσεων από τα κατά τόπους επιμελητήρια. Για πρώτη φορά δόθηκαν έπειτα από έρευνα στα επιμελητήρια οι αριθμοί επιχειρήσεων που αναγκάστηκαν να κατεβάσουν ρολά αλλά και για τις επιχειρήσεις αυτές οι οποίες λειτουργούν για πρώτη φορά. Έτσι σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία, αναφέρονται ότι σε επιμελητήρια Μακεδονίας και Θράκης για το Α' πεντάμηνο του 2009 οι εγγραφές είχαν μια σημαντική μείωση κατά 8,7% σε σχέση με το 2008. Αναφορικά από 1.580 το 2008 σε 1.280 το 2009. Αντίθετα, αύξηση σημείωσαν οι διαγραφές των επιχειρήσεων. Η αύξηση αυτή ήταν της τάξεως του 4,5% και από 1.337 το 2008 σε 1.443 το 2009. Τέλος, το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε σε δέκα ακόμα επιμελητήρια της χώρας, όπως το Επαγγελματικό επιμελητήριο Πειραιώς, Καβάλας, Βιοτεχνικό επιμελητήριο Αθήνας, Βιοτεχνικό Πειραιά, Εμπορικό και Βιοτεχνικό Θεσσαλονίκης, Εμπορικό και Βιομηχανικό Ροδόπης, Κεφαλληνίας και Ιθάκης, Λακωνίας, Καρδίτσας και Έβρου.

2.4.2 Οικονομικοί Κύκλοι της Αγοράς και Επίδραση στις Τραπεζικές Επιχειρήσεις

Είναι γνωστό ότι η οικονομία μιας χώρας ανάλογα με ορισμένους οικονομικούς παράγοντες, διέρχεται από κάποιες συγκεκριμένες φάσεις οι οποίες ονομάζονται οικονομικοί κύκλοι. Μέσα από τη λειτουργία αυτών των οικονομικών φάσεων, προσφέρεται μια ξεκάθαρη εικόνα για το ποια είναι η κατάσταση της οικονομίας ανά πάσα στιγμή και σαν αποτέλεσμα λαμβάνονται και τα απαραίτητα μέτρα από τους υπεύθυνους. Σημαντικό είναι ότι η λειτουργία των επιχειρήσεων - ιδίως των μικρομεσαίων - επηρεάζεται από αυτές της φάσεις οικονομίας (Κράτση, 2011).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, σύμφωνα με τον Bairoch, ότι οι παραπάνω φάσεις της οικονομίας επηρεάζουν σημαντικά και την καταναλωτική στάση και



συμπεριφορά σε μια κοινωνία, αφού είναι ανάλογη με τα εισοδήματα του κάθε καταναλωτή. Έτσι όπως είναι αναμενόμενο, ο κάθε καταναλωτής προχωρά σε αγορές ανάλογα με το εισόδημα που διαθέτει και με την τάση αυτή διαμορφώνονται και οι τιμές των αγαθών αντίστοιχα. Υπεύθυνοι για τις τιμές είναι οι παραγωγοί και οι μεσολαβητές της αγοράς. Φυσικά οι επιπτώσεις από όλες αυτές τις αλλαγές είναι αρχικά αισθητές σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στους εν λόγω επιχειρηματίες με επιβαρύνσεις στα κέρδη τους και σε δανειοδοτήσεις.

Τέλος, οι τοπικές αρχές είναι και αυτές με τη σειρά τους υπεύθυνες για τη δημιουργία και εμφάνιση των οικονομικών φάσεων καθώς και για τη διακύμανσή τους. Ανάλογα με τις ρυθμίσεις που προωθούν ή τα δημοσιονομικά μέτρα που λαμβάνουν, επηρεάζουν την υγεία των καταναλωτών και τη συμπεριφορά τους. Για να μπορέσουν να προβούν ακόμα και σε αγορά των απολύτως αναγκαίων αγαθών θα πρέπει να υπάρχει μια σχετική δυνατότητα.

2.4.3 Τα Εισόδημα των Καταναλωτών ως Παράγοντας Επίδρασης στην Καταναλωτική τους Συμπεριφορά προς τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και τη Λειτουργία των Τραπεζών

Οι καταναλωτές μέσα σε μια κοινωνία διαθέτουν ποικίλα δημογραφικά και οικονομικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά μεταβάλλονται πολύ εύκολα στην πάροδο του χρόνου. Προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο. Αποτελούν σημαντικό για να επηρεάσουν μια καταναλωτική συμπεριφορά και στη συνέχεια όλη αυτή τη διαδικασία που αφορά την αγορά αγαθών και υπηρεσιών από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Είναι αναμενόμενο τα παραπάνω χαρακτηριστικά να ήταν πού καλύτερα στο παρελθόν από ότι είναι τώρα (Κράτση, 2011).

Αν και κάποιοι καταναλωτές διαθέτουν το ίδιο εισόδημα, δε σημαίνει ότι θα καταναλώσουν όλοι το ίδιο ποσό και θα έχουν την ίδια καταναλωτική συμπεριφορά. Ο κάθε ένας από αυτούς έχει τη δική του αγοραστική



συμπεριφορά ανάλογα με την εμπειρία του από το παρελθόν και από τις προσδοκίες του για το μέλλον ή και τις επενδύσεις του. Κάποιοι ξοδεύουν αλόγιστα μεγάλα ποσά και κάποιοι άλλοι οι οποίοι αν και έχουν ένα πολύ καλό εισόδημα είναι πιο σκεπτικοί στο να ξοδέψουν χρήματα. Ο κάθε ένας αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τα οικονομικά μεγέθη.

Επιφυλακτικός είναι ένας καταναλωτής ο οποίος στο παρελθόν είχε μεγαλύτερο εισόδημα ενώ όχι πιά. Είναι αρκετό το ότι δεν έχει πια τα χρήματα που είχε. Αν δεν αλλάξει η κατάστασή του είναι δυνατό να έχει μια πεσμένη αγοραστική δύναμη και σαν αποτέλεσμα και η όλη καταναλωτική συμπεριφορά θα έχει και τις ανάλογες οικονομικές επιπτώσεις στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Υπάρχουν και οι καταναλωτές αυτοί οι οποίοι ναι μεν έχουν το ίδιο εισόδημα αλλά φοβούνται ότι ίσως θα μειωθεί στο μέλλον και έτσι συμπεριφέρονται ανάλογα. Είναι εξίσου προσεκτικοί και επιφυλακτικοί. Τέλος υπάρχει και η περίπτωση όπου κάποιος καταναλωτής έχει ένα σταθερό εισόδημα το οποίο ίσως να αυξηθεί αργότερα στο μέλλον. Αυτός είναι σε θέση να προγραμματίσει κάποιες αγορές ή και κάποιες επενδύσεις. Τέλος, η περίπτωση του να αυξηθεί το εισόδημα κάποιου είναι κάτι σημαντικό και βοηθά στην κατανάλωση αγαθών και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

2.5 Τεχνικές Προκειμένου η Κάθε Εμπορική Τράπεζα και Χρηματοπιστωτικό Ίδρυμα να Ανταπεξέλθει στην Δυσμενή Οικονομική Ύφεση και της Επιπτώσεις Αυτής

Ένα πολύ σημαντικό αλλά και επικίνδυνο φαινόμενο είναι αυτό της οικονομικής ύφεσης που απειλεί σοβαρά τη λειτουργία αλλά και την ύπαρξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και φυσικά την ύπαρξη των εμπορικών τραπεζών. Τα παραπάνω μπορούν να αντιμετωπισθούν μέσα από κάποιες τεχνικές και μεθόδους από τα έμπειρα τραπεζικά στελέχη αλλά και χάρης στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από όλα τα χρόνια λειτουργίας τους (Κράτση, 2011).



Μια σημαντική τεχνική είναι αυτή της έμμεσης μορφής επέκτασης η οποία στηρίζεται στη συμμετοχή του κεφαλαίου μιας τράπεζας στο εξωτερικό. Έτσι δημιουργείται μια νέα τράπεζα. Η συνεργασία με μια ή με περισσότερες τράπεζες στη χώρα που τις φιλοξενεί ή και η διασυνοριακή παροχή υπηρεσιών χωρίς να είναι απαραίτητη η εγκατάσταση είναι μια άλλη τεχνική απέναντι στην οικονομική κρίση. Η συμμετοχή κάποιας τράπεζας στο μετοχικό κεφάλαιο μιας άλλης είναι μια πρώτη μορφή επέκτασης. Σημαντικό στοιχείο είναι το ποσοστό συμμετοχής. Σε περίπτωση που το ποσοστό είναι μικρότερο από 5% τότε θεωρείται σα μια συνεργασία.

Αν είναι πάνω από 10%, τότε πρόκειται για μια κλασσική συνεργασία. Φυσικά η επένδυση σε αυτή την περίπτωση είναι χαμηλή για την τράπεζα που συμμετέχει καθώς και ο βαθμός ελέγχου. Σαν αποτέλεσμα, είναι σημαντικό για τη διεθνή τραπεζική το ύψος του ποσοστού συμμετοχής προκειμένου να υπάρχει αυτή η μορφή επέκτασης. Επίσης είναι σημαντικό ότι η συγκεκριμένη τράπεζα έχει τη δυνατότητα να εισέρχεται στο τραπεζικό σύστημα της χώρας που τη φιλοξενεί. Μια άλλη τεχνική είναι και αυτή των *joint ventures and consortia*. Είναι οι κοινές επιχειρήσεις. Είναι η πιο σημαντική μορφή για την ανάπτυξη μιας διεθνούς τράπεζας. Όσο αφορά τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία. Το μόνο διαφορετικό στοιχείο είναι ότι απαιτείται υψηλό ποσοστό συμμετοχής (Κράτση, 2011).

Μια άλλη σημαντική μορφή είναι και αυτή της *offshore banking* όπου η εξωχώρια τράπεζα αποκτά μια δραστηριότητα. Προσφέρονται υπηρεσίες μιας ξένης τράπεζας με εγκατάσταση σε μια ξένη χώρα από αυτή της αρχικής εγκατάστασης. Δηλαδή σύμφωνα με τη νομοθεσία μια χώρας, μια τράπεζα μπορεί να λειτουργεί εγχώρια ή όχι. Η μορφή αυτή είναι σημαντική, αφού επιτρέπει μειωμένους ελέγχους και εποπτείες από τις νομισματικές αρχές της κάθε χώρας που γίνεται η εγκατάσταση. Υπάρχει μειωμένο κόστος διαμεσολάβησης χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Τέλος, αναφέρεται μια ακόμα τεχνική αυτή της διασυνοριακής τραπεζικής δραστηριότητας ή *cross border transactions*. Είναι η παροχή υπηρεσιών κάποιας τράπεζας ξένης από τη χώρα της αρχικής εγκατάστασης σε αγορές άλλων χωρών (Κράτση, 2011).



2.6 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Εμπορικές Τράπεζες στην Ελλάδα με Σκοπό την Σωστή Λειτουργία τους και την Ανταποκρισή τους στον Έντονο Ανταγωνισμό

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στο τραπεζικό τομέα έχει μελετηθεί ενδελεχώς σε διεθνές επίπεδο, καθώς η σημασία της αποδεικνύεται μεγάλη για την αποτελεσματική λειτουργία τους. Συγκεκριμένα, για τις τράπεζες σήμερα, σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό που τις επανδρώνει και το ίδιο να αποτελέσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι αυτές, αρκεί η νέα στρατηγική της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων να βασίζεται στην ευελιξία των όρων εργασίας στο τραπεζικό τομέα, δηλαδή (Κόγκας 2007):

- στην ικανότητα των εργαζομένων να αναλαμβάνουν και να φέρνουν σε πέρας ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων (λειτουργική ευελιξία),
- στη δυνατότητα διαφόρων τύπων συμβάσεων (αριθμητική ευελιξία),
- στην ευελιξία ωραρίου, και,
- στην ατομική αμοιβή βάσει της απόδοσης και των γνώσεων κάθε εργαζομένου (ευελιξία αμοιβής).

Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί το θεμέλιο λίθο της διατήρησης της ως άνω ευελιξίας των όρων εργασίας στο τραπεζικό τομέα. Σύμφωνα με τους C.W. Read και B.H. Kleiner (1996), είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στη συνεχή ζήτηση για αλλαγή ενώ ταυτόχρονα πρέπει να αντιληφθούν ότι οι πρόοδοι που σημειώνονται στην τεχνολογία και τη γνώση οδηγούν τις ικανότητες πολλών παραδοσιακών υπαλλήλων στο να γίνουν ξεπερασμένες, δημιουργώντας ταυτόχρονα την ανάγκη για καινούργιες ικανότητες (Sims 1990). Αυτή η συνεχής απειλή της απαξίωσης της γνώσης και της ανάγκης για αλλαγή, τονίζουν οι C.W. Read και B.H. Kleiner (1996), μαζί με την επιθυμία των οργανισμών να βαδίζουν μαζί με τις εξελίξεις όσον αφορά στον ανταγωνισμό είναι που καθιστούν την εκπαίδευση και τη μετεκπαίδευση των υπαλλήλων απαραίτητη, όχι μόνο για την προσωπική ανάπτυξη του ατόμου, αλλά και για την πρόοδο του οργανισμού.



Προκειμένου λοιπόν να επιτύχουν τα παραπάνω, αναφέρουν οι C.W. Read και B.H. Kleiner (1996), οι τραπεζικοί οργανισμοί επενδύουν χρόνο και χρήμα στην εκπαίδευση καθώς γνωρίζουν ότι η αυξημένη παραγωγικότητα, η ποιότητα και η ανταγωνιστικότητα θα αποδώσουν καρπούς μελλοντικά. Ακριβώς, όμως, επειδή επενδύουν σεβαστά ποσά για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους, οι επιχειρήσεις αναμένουν να μεγιστοποιήσουν την αξία της επένδυσής τους και για αυτό το λόγο η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική. Αυτό σημαίνει, σύμφωνα με τους C.W. Read και B.H. Kleiner (1996) ότι μετά την ολοκλήρωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στο τραπεζικό τομέα, οι υπάλληλοι που συμμετείχαν σε αυτό θα πρέπει να βρίσκονται σε θέση να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αυτά πάνω στα οποία εκπαιδεύτηκαν, μεγιστοποιώντας τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση και εκμηδενίζοντας, ουσιαστικά, το κόστος που δαπανήθηκε για την εκπαίδευσή τους (Wallace and Hunt 1999).

2.6.1 Εκπαιδευτική Διαδικασία και Πρακτικές Αξιολόγησης στο Τραπεζικό Τομέα

Οι πρακτικές οι οποίες κατά καιρούς χρησιμοποιούνται από τον τραπεζικό τομέα, είναι ποικίλες και αποσκοπούν στην εκπαίδευση των στελεχών τους (Glaveli and Kufidu 2005). Πολλές φορές εξαρτώνται βέβαια και από τη φύση της εκάστοτε επιχείρησης. Αντίστοιχα, έχει γίνει προσπάθεια κατηγοριοποίησης των εκπαιδευτικών διαδικασιών σε τέσσερα στάδια ως εξής (Glaveli and Kufidu 2005):

- Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών : είναι και η αφετηρία και τα στάδια το οποίο πρέπει να γίνεται κάθε χρόνο σε συνεργασία με τα τμήματα γραμμής και υποστήριξης
- Σχεδιασμός : περιλαμβάνει την εκπαίδευση και τον σχεδιασμό της. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση μπορεί και διατυπώνει και εφαρμόζει τις λεπτομέρειες της εκπαίδευσης, τους στόχους της, το περιεχόμενό της στο προσωπικό. Επίσης αναφέρει και τις μεθόδους οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να παραδοθεί η εκπαίδευση.



- Εφαρμογή εκπαιδευτικού προγράμματος : αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες κατανοούν, στα χαρακτηριστικά τους, στην συμπεριφορά του εισηγητή εκπαίδευσης καθώς και στην μέτρηση επιπέδου αντίληψης των συμμετεχόντων
- Αξιολόγηση εκπαίδευσης : Είναι και το πιο σημαντικό κομμάτι και φυσικά είναι απαραίτητο να εξασφαλισθεί ότι ολόκληρη η εκπαίδευση θα ικανοποιήσει τους στόχους που της έχουν ανατεθεί. Κυρίως η φάση αυτή μετρά την ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

Είναι επίσης δυνατόν να αναγνωρισθούν μια σειρά από ποικίλους τρόπους τους οποίους οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν για να πάρουν γνώσεις και συμπεριφορές ή δεξιότητες. Σύμφωνα με τους Clifford και Thorpe, υπάρχουν 4 κατηγορίες στις οποίες εντάσσονται ο μέθοδοι εκπαίδευσης ως εξής (Clifford and Thorpe 2007):

- Απλοποιημένη εκπαίδευση
- Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας
- Εκπαίδευση σε ομάδες
- Ατομική εκπαίδευση

Αναφέρονται βέβαια και τα απαραίτητα εκπαιδευτικά εργαλεία από τους Readk και Kleiner, τα οποία οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προκειμένου να έχουν μια καλύτερη εκπαίδευση. Αυτά είναι οι βιντεοταινίες, οι διαλέξεις, μελέτες περιπτώσεων, ατομική καθοδήγηση, διαφάνειες, παιχνίδια προσομοιώσεις, κασέτες ήχου και ταινίες. Έτσι υπάρχουν κάποια πλαίσια τα οποία και ορίζουν το είδος της εκπαίδευσης και των απαιτούμενη εκπαιδευτική διαδικασία. Το στοιχείο της αξιολόγησης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα είναι σημαντικό στοιχείο (Clifford and Thorpe 2007).

Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί πως ο Αμερικάνικος στρατός ήταν εκείνος που το δημιούργησε και μάλιστα την περίοδο του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου. Η τότε αξιολόγηση γινόταν για τους αξιωματικούς και στη συνέχεια υιοθετήθηκε από της βιομηχανίες το 1922 μέχρι και το 1930. Η



συστηματική αξιολόγηση από τον προϊστάμενο σε εργαζόμενους, είναι απαραίτητη. Με αυτόν τον τρόπο καταγράφονται οι δυνατότητες και η εξέλιξη του εργαζομένου. Φυσικά όλα τα παραπάνω έχουν απόλυτη σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας αλλά και τις ικανότητες του τραπεζικού προσωπικού. Ορίζονται και σαν έλεγχος με σκοπό να διαπιστωθεί αν ο κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να συμβάλει στους στόχους της τράπεζας. Έτσι και η κάθε τράπεζα από την πλευρά της προχωρά σε απολύσεις ή προαγωγές και προσλήψεις. Ταυτόχρονα όμως ο έλεγχος αυτός αποτελεί και ένα πλαίσιο συνεχούς πληροφόρησης γύρω από το εργασιακό περιβάλλον (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

Ωστόσο, δεν είναι εύκολη υπόθεση η αξιολόγηση προσωπικού στις τράπεζες αφού συνεχώς παρουσιάζονται παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν την όποια περίπτωση αξιολόγησης. Έτσι σημαντικοί παράγοντες αξιολόγησης είναι οι πωλήσεις, τα κέρδη, το ύψος παραγωγής υπηρεσιών σε σχέση με τα κέρδη. Παράγοντες όπως η αφοσίωση, η πίστη, η γενική στάση των εργαζομένων απέναντι στην τράπεζα θεωρούνται εξίσου σημαντικοί για την περίπτωση της αξιολόγησης υπαλλήλων εντός των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

2.7 Ποιοι οι Στόχοι της Κάθε Εμπορικής Τράπεζας και Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος Προκειμένου η Κάθεμια να Ανταπεξέλθει στη Κρίση και να Αποφύγει μια Ενδεχόμενη Εξαγορά

2.7.1. Στόχος Διαμόρφωσης Σωστής Στρατηγικής από Μέρους της Επιχείρησης

Οι τραπεζικές επιχειρήσεις προσπαθώντας να επιβιώσουν σε ένα συνεχώς ευμετάβλητο περιβάλλον, αναγκάζονται να αναπροσαρμόζουν συνεχώς τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους καθώς επίσης και την παροχή ανάγκης προς τους εργαζομένους σε αυτές (Clifford and Thorpe 2007). Ο ανταγωνισμός επιβάλλει στην τραπεζική επιχείρηση να επικεντρωθεί



στην ανάλυση και βελτίωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της, έτσι ώστε η συγκεκριμένη επιχείρηση να επανακαθορίζει συνεχώς τους στόχους και τη στρατηγική της σε συνάρτηση με την παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους.

Θα πρέπει να σημειωθεί αντίστοιχα πως οι στρατηγικές που ακολουθούν οι τραπεζικές επιχειρήσεις είναι αρκετά διαφοροποιημένες μεταξύ τους και πολύπλοκες και σχετίζονται με την διαμόρφωση των αναγκών της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η τελική απόφαση για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εκάστοτε τραπεζική επιχείρηση έχει σχέση με τη δομή της, τις ανάγκες των πελατών, τις δεξιότητες των εργαζομένων κ.λ.π.. Όποιο κι αν είναι το επιλεγθέν μοντέλο ανάπτυξης μιας τραπεζικής επιχείρησης, οι συντελεστές παραγωγής και πιο συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό, θα συμβάλει σε σημαντικό βαθμό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η τραπεζική επιχείρηση θα πρέπει να επανακαθορίζει και να διαφοροποιεί το ρόλο του εργαζομένου ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της και βάσει αυτών να τον εκπαιδεύει. Το αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών μπορεί να ερμηνευτεί ως διαφορετικός στόχος για την κάθε τράπεζα, όπως για παράδειγμα, η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής ή παροχή κινήτρων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα εντός αυτών (Wallace and Hunt 1999).

2.7.2. Στόχος Παρακίνησης Εργαζομένων

Σημαντικός παράγοντας και τον οποίο επικαλούνται οι υπεύθυνοι στις τράπεζες με σκοπό να καθορίσουν τις ανάγκες εκπαίδευσης των εργαζομένων τους, είναι η έννοια της παρακίνησης και πως το συγκεκριμένο στοιχείο μπορεί να οριοθετηθεί και αναλύσει την εκπαίδευση των εργαζομένων στη τράπεζα. ο Luthans (1998) ορίζει την παρακίνηση ως μια διαδικασία που αρχίζει από μια ανάγκη που ενεργοποιεί μια συμπεριφορά ή μια κίνηση που στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο στόχο. Σύμφωνα με τους Erven & Milligan (2000), παρακίνηση είναι η δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα



παρακίνησης και διαμόρφωσης αναγκών εκπαίδευσης, αναπτύχθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια εντός των τραπεζών και χρηματοπιστωτικών οργανισμών και διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους.

Στη πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης στους εργαζόμενους στις τράπεζες. Οι μεταβλητές που παρεμβαίνουν σε αυτή τη διαδικασία και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών αποτελούν το βασικό περιεχόμενο αυτών των υποδειγμάτων. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), το υπόδειγμα των Porter και Lawler (1968) και η θεωρία της δικαιοσύνης (equity) αποτελούν τις πιο σημαντικές της δεύτερης κατηγορίας (Κόγκας 2007).

Στη δεύτερη κατηγορία αναφέρεται και η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όπου προϋποθέτει γνώση και αντίστοιχη εμπειρία ούτως ώστε ο εργαζόμενος να γίνει αποτελεσματικός και αποδοτικός και εν τέλει να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της τραπεζικής επιχείρησης διαμέσου της διαμόρφωσης εκπαίδευσης των εργαζομένων. Πολλοί είναι εκείνοι βέβαια στις τράπεζες που αναφέρουν πως οι ανάγκες εκπαίδευσης είναι εκείνες που σχετίζονται με τις θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων και εξετάζουν κατά πόσο ικανοποιημένος εργαζόμενος παρακινείται για να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του με την παροχή κινήτρων εντός των τραπεζών. Οι σύγχρονες τραπεζικές επιχειρήσεις στην προσπάθεια που καταβάλλουν να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους τους, έχουν αντιληφθεί τον καθοριστικό ρόλο που συμβάλλει ο εργαζόμενος στην επίτευξη αυτών.

2.7.3. Η Σπουδαιότητα του Στόχου της Παρακίνησης Εντός της Εργασίας

Η απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί να δοθεί, αναλύοντας το φαινόμενο της παρακίνησης εντός των επιχειρήσεων. Όσο πιο πολύ κατανοούμε τον όρο παρακίνησης τόσο καλύτερα μπορούμε να



επηρεάσουμε θετικά τις ενεργητικές δυνάμεις που αυξάνουν την παρακίνηση. Αυτό σημαίνει ότι καθώς αυξάνουμε τις δυνάμεις της παρακίνησης, αυξάνουμε και την απόδοση, εφόσον βέβαια υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία ικανότητες και ιδιαίτερα στο χώρο της τραπεζικής. Κατά συνέπεια, αύξηση της απόδοσης του παραγόμενου έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τους Clifford and Thorpe (2007), ως παραγωγικότητα ορίζεται η σχέση ανάμεσα στις ποσότητες των παραγωγικών συντελεστών (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό) και του έργου που παράγεται από αυτούς (Clifford and Thorpe 2007).

Αναφερόμενοι στην ικανότητα του κάθε εργαζομένου εντός των τραπεζικών επιχειρήσεων, ο οποίος εκτελεί συγκεκριμένο έργο καθώς και η παρακίνηση και η οποία καθορίζει το επίπεδο της προσπάθειας που ο εργαζόμενος εξασκεί κάνοντας την συγκεκριμένη εργασία που του ανατέθηκε, είναι εκείνη η οποία επηρεάζει αντίστοιχα την παραγωγικότητα της τραπεζικής επιχείρησης. Τα διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, ο επανασχεδιασμός της εργασίας και το προσεκτικό ταίριασμα του ατόμου με την εργασία είναι δυνατόν να επηρεάσουν την ικανότητα του εργαζόμενου για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας στη τράπεζα. Αυτές οι ενέργειες κατά συνέπεια μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς μοχλούς στα χέρια των διοικητικών στελεχών αλλά και των προϊσταμένων για την αντιμετώπιση του προβλήματος της παραγωγικότητας στις τράπεζες (Παπούλιας 2001).

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επηρεαστεί θετικά η παρακίνηση του εργαζομένου εντός των τραπεζών, δεν περιορίζεται μόνο στα παραπάνω. Η βάση τους όμως για να είναι σωστή η παρακίνηση έγκειται στη δημιουργία κατάλληλου υποκινητικού περιβάλλοντος, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να αξιοποιήσει τις γνώσεις του, τις δεξιότητες αλλά και την εμπειρία που πιθανώς να έχει και εν τέλει να αυξήσει την παραγωγικότητα του, η οποία αποτελεί αντικείμενο μελέτης και σημαντικό παράγοντα επιτυχίας των τραπεζικών επιχειρήσεων (Wallace and Hunt 1999).



2.7.4. Στόχος Ικανοποίησης Εργασιακών Αναγκών στις Τραπεζικές Επιχειρήσεις

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες και επιθυμούν να τις ικανοποιήσουν στον εργασιακό χώρο. Η ανάγκη δημιουργεί μια κατάσταση στέρξης κατά την οποία μπαίνει σε λειτουργία μια κινητήρια δύναμη για να καλυφθεί. Αυτή η κινητήρια δύναμη ή αλλιώς και κίνητρα έχουν διαφορετική έκταση ανάλογα με τη φύση της ανάγκης αλλά και του χαρακτήρα του ατόμου. Μιας και το άτομο έχει ανάγκες και επιδιώκει να τις ικανοποιήσει μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του, μπορούμε να υποθέσουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά, προκειμένου να τις ικανοποιήσει (Κόγκας 2007).

Δεν μπορούμε να είμαστε ακριβείς στο ποια είναι ακριβώς αυτή η συμπεριφορά εντός των τραπεζικών οργανισμών. Ο κάθε τραπεζικός οργανισμός προσπαθεί να παρατηρεί και να εντοπίζει ποιες ανάγκες δεν ικανοποιούνται και να δίνει τα κατάλληλα κίνητρα και να υποκινεί τους εργαζόμενους έτσι ώστε αυτοί να νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι καθώς αυξάνουμε τις δυνάμεις της παρακίνησης, αυξάνουμε και την απόδοση, εφόσον βέβαια υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία ικανότητες. Τα άτομα εκ φύσεως έχουν αποθέματα φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι οι τραπεζικές επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται δεν αξιοποιούν πλήρως αυτές τις φυσικές και πνευματικές ικανότητες (Χυτήρης 2001).

Η εργασία ασκεί σημαντικό κοινωνικό έργο μιας και συνδέει τον άνθρωπο με την κοινωνία και παράλληλα μέσω του εισοδήματος που εξασφαλίζει στους εργαζομένους την κάλυψη των αναγκών τους. Η γενικότερη συμπεριφορά ενός ατόμου, η παρούσα κατάστασή του, καθώς και οι προοπτικές που έχει το άτομο αυτό, θα μπορούσαν να προσεγγιστούν γνωρίζοντας την εργασία του εντός της εργασίας. Συμβάλλει στην ικανοποίηση και άλλων ανθρώπινων αναγκών, όχι απλώς των αναγκών για στέγη και τροφή αλλά την ανάγκη για κοινωνική προβολή, κοινωνικότητα, γόητρο, αναγνώριση, σεβασμό καθώς ο χώρος εργασίας είναι και τόπος



επικοινωνίας και κοινωνικής συναναστροφής με συναδέλφους και κατ' επέκταση φίλους (Κόγκας 2007).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως η ανθρώπινη εργασία στις τράπεζες, πέρα από τη σημαντικότητα της για τους εργαζομένους είναι ιδιαίτερα σημαντική και για την τραπεζική επιχείρηση. Ο Χυτήρης (2001), υποστηρίζει ότι τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις όπως οι τραπεζικές, τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε αυτοί εκτελούν. Η φύση της εργασίας, το περιεχόμενό της, η ελκυστικότητά της, καθώς και ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται η εργασία στις ικανότητες και τις προσδοκίες του εργαζόμενου είναι υποκειμενικοί παράγοντες και σε κάθε άνθρωπο έχουν διαφορετικό αντίκτυπο σχετικά με την ικανοποίηση (Χυτήρης, 2001).

2.8 Ποιοι οι Στόχοι της Κάθε Εμπορικής Τράπεζας και Χρηματοπιστωτικού Ιδρύματος Προκειμένου η Κάθεμια να Ανταπεξέλθει στη Κρίση και να Αποφύγει μια Ενδεχόμενη Εξαγορά

Οι στόχοι των υπευθύνων του Ομίλου της κάθε τράπεζας και προς αποφυγή μιας ενδεχόμενης σγχώνευσής της ή από μια εξαγορά από μια μεγαλύτερη, συνδέονται άμεσα με την μελλοντική πορεία του σχετικά με τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες που θα προσφέρει, τόσο εντός της Ελληνικής επικράτειας αλλά στην αγορά της «Νέας Ευρώπης» με την χρήση νέων συστημάτων εξυπηρέτησης των πελατών και καλύτερη απόδοση αποτελεσμάτων για τον μέλλον του Ομίλου. Οι στόχοι αυτοί συνδέονται άμεσα την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διεργασίες, τον τομέα των χρηματοοικονομικών καθώς και με την εκπαίδευση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στις Βαλκανικές χώρες και που όλα μαζί σωστά συνδυασμένα θα βοηθήσουν αποτελεσματικά την τράπεζα έτσι ώστε να εξέλθει αλώβητη από την διεθνή οικονομική κρίση των ημερών μας και τις



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον
Τραπεζικό Κλάδο

επιπτώσεις της. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται και αναλύονται ως ακολούθως (Βαμβούκας, 2004) :

1) Ικανοποίηση Πελατών :

- ❖ Αύξηση των τραπεζικών καταστημάτων στις χώρες του εξωτερικού
- ❖ Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών μέσω κινητών τηλεφώνων (Mobile Banking)
- ❖ Καλύτερη αξιοποίηση τεχνολογιών WAP & SMS.
- ❖ Δημιουργία νέων καταστημάτων στις υπόλοιπες χώρες της «Νέας Ευρώπης» και στο λεγόμενο δεύτερο κύμα χωρών όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Οι χώρες οι οποίες αναφέρονται είναι η Πολωνία, Τουρκία και Ουκρανία.
- ❖ Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών μέσω E –Banking στις Βαλκανικές χώρες, προσφέροντας όλο το φάσμα των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής τραπεζικής συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών συναλλαγών και χρηματιστηριακών συναλλαγών. Επίσης καλύτερη διεκπεραίωση ασφαλών εφαρμογών που παρέχουν διεκπεραίωση συναλλαγών στους πελάτες.

2) Εσωτερικές Διεργασίες :

- ❖ Υπεύθυνη Διαχείριση στις ξένες χώρες. Οι επαγγελματικοί στόχοι του Τραπεζικού Ομίλου της κάθε τράπεζας μαζί με τις αρχές και τις αξίες που διέπουν την καθημερινή λειτουργία, πρέπει να αποτελούν το πλαίσιο της υπεύθυνης συμπεριφοράς έναντι όλων των ενδιαφερομένων προς την επιχείρηση μερών.
- ❖ Ευθύνη έναντι του κοινωνικού συνόλου στην Ελληνική αγορά όσο και στις ξένες χώρες. Η κάθε εμπορική τράπεζα πρέπει να ενεργεί και να συμμετέχει ενεργά έτσι ώστε να συνεισφέρει στο κοινωνικό γίνεσθαι μέσα από την κοινωνική προσφορά η



οποία πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής της.

- ❖ Να λειτουργεί με ομαδικότητα συνθέτωντας τις ατομικές προσπάθειες των υπαλλήλων της σε συλλογική επιτυχία. Να λειτουργεί ομαδικά για να επιτύχει τους στόχους της τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και στην αγορά της «Νέα Ευρώπης».
- ❖ Να υπάρχει ευθύνη έναντι των εργαζομένων στις ξένες χώρες και να δεσμευτεί στην ανάδειξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιλογής.

3) Χρηματοοικονομικά :

- ❖ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Τράπεζας με το δείκτη κόστους προς έσοδα στις χώρες να μειωθεί από 40,1% σε 34,2% που είναι από τους καλύτερους στην Ευρώπη.
- ❖ Αναβάθμιση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου στην Ελληνική και ξένη αγορά, με το δείκτη μη εξυπηρετούμενων δανείων να μειωθεί στο 2,3% από 2,9%.
- ❖ Αύξηση των καθαρών κερδών με μέσο ρυθμό 41%, με αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων για την Ελλάδα αλλά και την αγορά της «Νέας Ευρώπης».
- ❖ Μέση Ετήσια Αύξηση Καθαρών Κερδών κατά τουλάχιστον 22% το 2007-2009 και Αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων πάνω από 25% έως το 2009 με Δείκτη Κόστους / Εσόδων κάτω από 45% έως το 2009 στην Ελληνική και ξένη αγορά.

4) Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων :

- ❖ Συνδυασμός στρατηγικής, πληρότητας προϊόντων, ποιοτικής παροχής υπηρεσιών, αφοσιωμένου και εξειδικευμένου προσωπικού να συντελέσει ώστε και τα επόμενα έτη να υπερβεί



η κάθε τράπεζα τους στόχους για τους οποίους η διοίκηση είχε δεσμευτεί. Η συμβολή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων που κάθε φορά τίθενται είναι παραπάνω από αναγκαία.

- ❖ Επιτυχής σχεδιασμένη πολιτική, που βήμα βήμα, χρόνο με το χρόνο, αναπτύσσεται, μιάς στρατηγικής που έθεσε τον όμιλο της κάθε τράπεζας για μία ισχυρότατη παρουσία στην Ελλάδα και σημαντική παρουσία στη Νέα Ευρώπη. Ο Όμιλος της κάθε τράπεζας πρέπει να διαθέτει, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό καταστήματα και σημεία πώλησης τόσα ώστε να ικανοποιεί στο έπακρο τις απαιτήσεις των πελατών του.
- ❖ Καλύτερη διαχείριση κινδύνων στις ξένες χώρες. Καλύτερη παρακολούθηση και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που απορρέουν από τις διάφορες δραστηριότητες του Τραπεζικού Ομίλου και έχουν ως βάση την βέλτιστη διεθνή πρακτική.
- ❖ Δόμηση της λειτουργία της πάνω στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με την ευρύτερη «εταιρική κουλτούρα» και περιλαμβάνουν δεσμεύσεις της Διοίκησης πέραν αυτών που προβλέπονται από την νομοθεσία.

3. Κεφάλαιο Τρίτο : Περιπτώσεις Στρατηγικής Εξαγοράς και Συγχωνεύσεων Εμπορικών Τραπεζών στην Ελλάδα

3.1 Η Ιστορία των Εξαγωγών και Συγχωνεύσεων στην Ελλάδα Μέσω της Παρουσίας Ξένων Τραπεζών και Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων

Από το 1921, όταν εμφανίστηκε η πρώτη ξένη τράπεζα στην Ελλάδα μέχρι σήμερα, ο χάρτης έχει αλλάξει σχεδόν ολοκληρωτικά. Η πρώτη ξένη



τράπεζα που ήρθε στην Ελλάδα ήταν η American Express, η οποία σήμερα συνεχίζει την παρουσία της με 3 καταστήματα, ενώ αρκετές εργασίες, όπως οι πιστωτικές κάρτες, προωθούνται μέσω συνεργασιών (Alpha Bank). Η δεύτερη αρχαιότερη τράπεζα από το εξωτερικό ήταν η Citibank, η οποία συνεχίζει και σήμερα τη λειτουργία της στην Ελλάδα και μάλιστα με δυναμικούς ρυθμούς, κατέχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από πλευράς ενεργητικού, χορηγήσεων και καταθέσεων μετά την Τράπεζα Κύπρου, η οποία εγκαταστάθηκε στην Ελλάδα αρκετά αργότερα (1990) (Εφημερίδα Καθημερινή, *Η Ιστορία των Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα, 1921-2005*, Έκδοση 2010).

Ακολούθησε «εισβολή» ξένων τραπεζών στη δεκαετία του 1980 (Banque National De Paris, Barclays Bank, Midland, Credit Commercial De France, Bayerische, Societe Generale, Banque Paribas, Arab Bank), μερικές εκ των οποίων σήμερα δεν έχουν υποκαταστήματα στην Ελλάδα ή η δραστηριότητά τους είναι αρκετά περιορισμένη. Αρκετές από τις ξένες τράπεζες που σήμερα δεν δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα άμεσα ή που έχουν περιορίσει στο ελάχιστο την παρουσία τους, προέρχονται από τη δεκαετία του 1970. Τη δεκαετία του 1970 εμφανίστηκαν στην Ελλάδα οι National Westminster Bank, Bank of America, ABN Amro Bank, Royal Bank of Scotland, Bank of Nova Scotia, ANZ Gridlays, The Chase Manhattan Bank, Bank Saderat Iran κλπ (Εφημερίδα Καθημερινή, *Η Ιστορία των Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα, 1921-2005*, Έκδοση 2010).

Από τότε μέχρι σήμερα μερικές ελληνικές τράπεζες έγιναν ξένες και αρκετές ξένες δεν υπάρχουν. Ενδεικτικά αναφέρεται η εξαγορά της Novabank από την πορτογαλική BCP και της Γενικής Τράπεζας από τη Societe Generale. Επίσης, σημαντική είναι η παρουσία της Credit Agricole μέσω της Εμπορικής Τράπεζας, αλλά και η «φυγή» της Deutsche Bank από το μετοχικό κεφάλαιο της EFG Eurobank Ergasias (Εφημερίδα Καθημερινή, *Η Ιστορία των Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα, 1921-2005*, Έκδοση 2010). Στη συνέχεια και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, εν όψει της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης, ήρθε στην Ελλάδα η Cetelem (θυγατρική της BNP), ενώ ήρθε το



υποκατάστημα της γαλλικής Cofidis. Όλα αυτά λίγο πριν την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης τον Ιούνιο του 2003.

Σήμερα οι φήμες οργιάζουν γύρω από συμφωνίες και εξαγορές μεταξύ ελληνικών και ξένων τραπεζών. Δεν είναι λίγες οι φορές που έχουν ακουστεί μεγάλα ονόματα όπως αυτό της BNP για μεγάλες ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες. Ίσως, να μην πρέπει να αδικούμε και όσους κυκλοφορούν τις φήμες αυτές. Από τη μια η συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος στις πέντε μεγάλες τράπεζες και από την άλλη η επέκταση των πιστωτικών ιδρυμάτων στο νέο Ελ Ντοράντο των βαλκανίων, φέρνουν αναγκαίες αλλαγές. Και όλα αυτά σε συνδυασμό με τη μικρή, αλλά σταδιακή μείωση των μεριδίων των ελληνικών τραπεζών στην εγχώρια αγορά (Εφημερίδα Καθημερινή, *Η Ιστορία των Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα, 1921-2005*, Έκδοση 2010).

Σύμφωνα με στοιχεία του 2009, οι ελληνικές τράπεζες εμφάνισαν μικρή μείωση του μεριδίου αγοράς που κατείχαν με βάση το ενεργητικό και τις καταθέσεις και ελαφρά άνοδο με βάση τις χορηγήσεις. Οι αυξήσεις και οι μειώσεις αφορούν μεταβολές μεταξύ 1-4%. Αντίθετα οι ξένες τράπεζες παρουσίασαν το 2008, αύξηση του μεριδίου τους με βάση το ενεργητικό και τις καταθέσεις και μείωση με βάση τις χορηγήσεις. Ο βαθμός συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με βάση το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών παρουσίασε το 2004 επί δεύτερο συνεχόμενο έτος οριακή άνοδο όσον αφορά στις χορηγήσεις και μικρή πτώση όσον αφορά στο ενεργητικό και τις καταθέσεις. Οι μεταβολές κυμαίνονται μέχρι 2 ποσοστιαίες μονάδες (Εφημερίδα Καθημερινή, *Η Ιστορία των Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα, 1921-2005*, Έκδοση 2010).

Στην ελληνική αγορά αυξήθηκε ο αριθμός των πιστωτικών ιδρυμάτων κυρίως λόγω της εγκατάστασης υποκαταστημάτων τραπεζών από χώρες της Ε.Ε. και γενικότερα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει ελαφρώς ανοδική τάση με μικρές διακυμάνσεις. Αντίθετα, όπως παρατηρεί ο Διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος στην Ετήσια Έκθεσή του, στις περισσότερες χώρες της ΕΕ η τάση στον τομέα αυτόν είναι πτωτική. Σε αυτό έχουν συντελέσει και οι



εξαγορές και συγχωνεύσεις που παρατηρήθηκαν διεθνώς αλλά και η προσπάθεια εξορθολογισμού και προσαρμογής των χρηματοπιστωτικών συστημάτων των επιμέρους χωρών στα νέα δεδομένα που προέκυψαν από τη δημιουργία της ΟΝΕ. Το 2009 στην Ευρώπη μειώθηκαν κατά 1.000 τα ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στα κράτη μέλη της Ε.Ε. Και τι επιθυμούν οι ξένες τράπεζες στην Ελλάδα; Δύο βασικά στοιχεία (Εφημερίδα Καθημερινή, *Η Ιστορία των Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα, 1921-2005*, Έκδοση 2010).

- Πρώτον, να επωφεληθούν από μια αγορά που παρουσιάζει μεγάλους ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης και που βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης
- Δεύτερον, να δημιουργήσουν στην Ελλάδα την έδρα τους για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στα Βαλκάνια. Το «πέραςμα» από την Ελλάδα αποτελεί γεωγραφικό αλλά και εκπαιδευτικό όφελος, καθώς οι ελληνικές τράπεζες έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη τεχνογνωσία και είναι πιο κοντά στην κουλτούρα των λαών στη γύρω περιοχή.

Θα πρέπει λοιπόν να σημειωθεί πως τα τελευταία χρόνια αυξάνεται συνεχώς η δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια με στόχο τη διεύρυνση των πηγών κερδοφορίας τους, ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις. Κατά το 2007, μετά την προσπάθεια συμπίεσης του κόστους τους στο εσωτερικό, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα προχώρησαν σε επανεξέταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό. Έτσι παρατηρείται τάση αναδίπλωσης των ελληνικών τραπεζών από αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται επί σειρά ετών με οριακά αποτελέσματα και επέκτασης σε αγορές που προσφέρουν υψηλότερες αποδόσεις και χαρακτηρίζονται από καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης (Εφημερίδα Καθημερινή, *Η Ιστορία των Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα, 1921-2005*, Έκδοση 2010).

3.2 Η Περίπτωση της Εξαγοράς Μεριδίου της Proton Bank από την Τράπεζα Πειραιώς



Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός πως μια οικονομική κρίση οδηγεί σε σχετικά «deals» και αυτό αποδεικνύεται περίτρανα στην περίπτωση της συμφωνίας μεταξύ της Τράπεζας Πειραιώς και Proton bank μέσω του μεριδίου εξαγοράς που πραγματοποιήθηκε από την πρώτη προς την δεύτερη. Όμως τα οικονομικά deals αυτή την περίοδο ιδιαίτερα αξιολογούνται με πολύ αυστηρά κριτήρια και δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το χαμηλό τίμημα που προσέφερε η Πειραιώς μόλις 2 ευρώ ανά μετοχή δεν αντιμετωπίστηκε θετικά από την αγορά και έτσι η Proton bank υποχώρησε κατά 30% περίπου (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank*, Σχετικά Στοιχεία, 2009).

Η διοίκηση της τράπεζας Πειραιώς συμφώνησε το έτος 2008 με τη διοίκηση της Proton Bank και μετόχους της που αντιπροσωπεύουν το 26,62% του μετοχικού της κεφαλαίου, την αγορά του ποσοστού αυτού με ανταλλαγή μετοχών. Η σχέση της ανταλλαγής ορίστηκε σε μία μετοχή τράπεζας Πειραιώς για κάθε 5,5 μετοχές Proton Bank. Πρακτικά, το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η Πειραιώς αποτιμά στα 2 ευρώ την μετοχή της Proton bank δηλαδή συνολικά 126 εκατ ευρώ ενώ η κεφαλαιοποίηση της αγγίζει τα 248 εκατ ευρώ (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank*, Σχετικά Στοιχεία, 2009).

Οι μετοχές της τράπεζας Πειραιώς δόθηκαν από ίδιες μετοχές δηλαδή το treasury stock. Οι καταθέσεις της Proton Bank ανέρχονταν εκείνη τη περίοδο σε 1,3 δις ευρώ, οι χορηγήσεις της σε 1,25 δις ευρώ και διέθετε δίκτυο 31 καταστημάτων από τα οποία 19 στην Αττική. Η συμφωνία αυτή ενίσχυσε την κεφαλαιακή βάση της τράπεζας Πειραιώς κατά τουλάχιστον 200 εκ., βελτίωσε δε τα κέρδη ανά μετοχή των μετόχων της τράπεζας Πειραιώς, λαμβανομένων υπόψη των προσδοκόμενων συνεργιών (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank*, Σχετικά Στοιχεία, 2009).

Σε επόμενη φάση, η πρόθεση των διοικήσεων των δύο τραπεζών ήταν βέβαια η πλήρης απορρόφηση της Proton Bank από τον όμιλο της Τράπεζας



Πειραιώς. Η ΤΤΕ αντιμετώπισε την εν λόγω συμφωνία βέβαια εκείνο το διάστημα ιδιαίτερα θετικά. Βέβαια στη Proton bank στις αρχές του 2008 και μετά την απόφαση των βασικών μετόχων της να αποκτήσουν ένα μεγάλο μέρος των μετοχών του IRF το οποίο από το 20% μείωσε το ποσοστό του στο 4,5%, ουσιαστικά οδήγησε στην αναζήτηση νέου στρατηγικού συμμάχου (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank*, Σχετικά Στοιχεία, 2009).

Είχαν κάνει βέβαια κάποιες συζητήσεις σχετικά με την Marfin η οποία αρνήθηκε αλλά και σε άλλες τράπεζες μεταξύ αυτών και της τράπεζας Πειραιώς. Μάλιστα στο παρελθόν είχαν υπάρξει συζητήσεις με την διοίκηση της Πειραιώς ωστόσο τότε δεν είχαν καρποφορήσει. Ομως λόγω των νέων δεδομένων που έχει δημιουργήσει η οικονομική κρίση, η Proton bankπίστευσε τις συζητήσεις. Έχοντας «παγώσει» την ανάπτυξη της και διαβλέποντας ότι η ρευστότητα της περιορίζεται, έπρεπε να βρεθεί μια λύση. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν η Πειραιώς είχε υποβάλλει μια πρόταση στην Proton bank με στόχο μετοχική συνεργασία η οποία θα πραγματοποιούνταν με ανταλλαγή μετοχών. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι όροι δεν ήταν τόσο ευνοϊκοί για τους μετόχους της Proton bank. Η Proton bank αναζητούσε μια στρατηγική συμμαχία ενώ την ίδια στιγμή παρ' ότι δεν είχε προβλήματα κεφαλαιακής επάρκειας το τελευταίο διάστημα και η τράπεζα εμφάνιζε ρευστότητα μόλις 50 εκατομμύρια ευρώ (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank*, Σχετικά Στοιχεία, 2009).

Μετά από αυτές τις εξελίξεις λοιπόν, «άνοιξε» ο δρόμος για την απορρόφηση της Proton Bank από την Τράπεζα Πειραιώς, μετά την συμφωνία στην οποία κατέληξαν οι δύο πλευρές, σύμφωνα με την οποία η Πειραιώς απέκτησε άμεσα το 26,98% της Proton Bank από μετόχους της (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank*, Σχετικά Στοιχεία, 2009). Η διοίκηση της Τράπεζας Πειραιώς συμφώνησε τελικά με τη διοίκηση της Proton Bank και μετόχους της, που αντιπροσωπεύουν το 26,98% του μετοχικού της κεφαλαίου, την αγορά



του ποσοστού αυτού με ανταλλαγή μετοχών. Σύμφωνα με την ανακοίνωση της τράπεζας Πειραιώς, η σχέση ανταλλαγής ορίστηκε σε μία μετοχή Τράπεζας Πειραιώς για κάθε 5,5 μετοχές Proton Bank (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank, Σχετικά Στοιχεία*, 2009).

Βέβαια κατόπιν της πραγματοποίησης της συγκεκριμένης εξαγοράς το έτος 2008, πραγματοποιήθηκε στα κεντρικά γραφεία της *Proton Bank* η Ετήσια Ενημέρωση Αναλυτών. Όπως αναφέρεται σε σχετική ανακοίνωση, στόχοι της τράπεζας για το 2009 και μετά του ποσοστού εξαγοράς ήταν οι εξής (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank, Σχετικά Στοιχεία*, 2009):

- *Αύξηση των καταθέσεων*
 - Κεφαλαιοποίηση της εμπιστοσύνης των πελατών.
 - Μείωση της εξάρτησης από το διατραπεζικό δανεισμό.
 - Πορεία προς το στόχο: αύξηση καταθέσεων πελατών 20% στο Α' τρίμηνο.
 - Εντατικοποίηση της προσπάθειας για την ενίσχυση της καταθετικής βάσης στο Β' τρίμηνο.
- *Διατήρηση και περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου*
 - Συντηρητική πολιτική δανειακής επέκτασης, με αυστηρότερα πιστωτικά κριτήρια.
 - Έμφαση στην εκτίμηση του αναλαμβανομένου κινδύνου.
 - Συνεχής παρακολούθηση υφισταμένων δανείων για την έγκαιρη διάγνωση προβλημάτων.
- *Βελτίωση του λόγου δανείων προς καταθέσεις.*



- Αποτελεσματικός έλεγχος και περιορισμός του λειτουργικού κόστους.
- Διατήρηση των ισχυρών δεικτών κεφαλαιακής επάρκειας.
- Διεύρυνση της βραχυπρόθεσμης βάσης ρευστότητας.
- Αξιοποίηση της συμμετοχής του Ομίλου Πειραιώς.
 - Η παρουσία της τράπεζας Πειραιώς στην PROTON, προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία.
 - Εκμετάλλευση συνεργιών, τεχνογνωσίας και μεριδίου αγοράς.
 - Διεύρυνση της πελατειακής βάσης, τόσο ιδιωτών, όσο και εταιρικών.
 - Συνεργασία με θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου Πειραιώς.

Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί πως την περίοδο που διενεργούνταν η συγκεκριμένη εξαγορά, το Χρηματιστήριο Αθηνών αποφάσισε, κατόπιν συνεννόησης με την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, την άρση της προσωρινής αναστολής διαπραγμάτευσης των μετοχών και παραγώγων των εταιριών Πειραιώς και Proton Bank και έως την ολοκλήρωση της (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank, Σχετικά Στοιχεία*, 2009). Βέβαια και σύμφωνα με δηλώσεις των ειδικών τη περίοδο εκείνη, κινήσεις που ενισχύουν την κεφαλαιακή θέση, την ανταγωνιστικότητα και τις προοπτικές των ελληνικών τραπεζών στην Ευρώπη είναι ευπρόσδεκτες και με την ευκαιρία της ανακοίνωσης της αγοράς του 26,98% του μετοχικού κεφαλαίου της Proton από την Πειραιώς.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί πως εντός του έτους 2009, και ύστερα από νέα πρόταση της ομάδας μετόχων της Proton Bank, οι οποίοι κατέχουν ποσοστό 31,314% του μετοχικού κεφαλαίου της τράπεζας, επήλθε νέα συμφωνία για τη μεταβίβαση του ποσοστού αυτού στην Τράπεζα Πειραιώς μέσω ανταλλαγής μετοχών. Η σχέση ανταλλαγής που συμφωνήθηκε ήταν



8,25 μετοχές της Proton Bank για κάθε μία μετοχή της Τράπεζας Πειραιώς και αντιστοιχεί στις τιμές κλεισίματος των δύο μετοχών στο ΧΑΑ και ανταλλάχθηκαν 19.629.247 μετοχές της Proton Bank με 2.379.303 μετοχές Τράπεζας Πειραιώς (Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank*, Σχετικά Στοιχεία, 2009).

3.3 Η Περίπτωση της Συγχώνευσης του Τραπεζικού Ομίλου της Eurobank και της Alpha Bank

Στις 28 Αυγούστου 2011, ανακοινώθηκε επισήμως η επίτευξη συμφωνίας για τη συγχώνευση των δύο τραπεζών, ανακοίνωσαν και επισήμως τα διοικητικά συμβούλια της Alpha Bank και Eurobank. Ο όμιλος που θα δημιουργηθεί θα περιλαμβάνεται στους 25 μεγαλύτερους τραπεζικούς ομίλους στην ευρωζώνη (Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, *Ανακοινώθηκε η Συγχώνευση Alpha – Eurobank*, Έκδοση 29 Αυγούστου, 2011).

Οι κ.κ. Νανόπουλος και Κωστόπουλος, οι διοικήσεις των δύο τραπεζών αναφέρουν ενδεικτικά ότι θα συγκαταλέγεται μεταξύ των τριών μεγαλύτερων τραπεζών στη Βουλγαρία, στην Κύπρο, στη Ρουμανία και στη Σερβία, με συνολικές χορηγήσεις εκτός της Ελλάδας ύψους 21 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ το δίκτυο της νέας τράπεζας θα περιλαμβάνει από 1.300 καταστημάτα, σε οκτώ χώρες. Στη σχετική ανακοίνωση υπογραμμίζεται ότι το νέο σχήμα θα έχει "ηγετικά μερίδια αγοράς σε όλους τους σημαντικούς τομείς τραπεζικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα". Όσον αφορά στα οικονομικά του μεγέθη, σημειώνεται ότι ο ενοποιημένος όμιλος θα έχει ενεργητικό (pro forma) 146 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ για το 2010 εμφάνισε κέρδη προ προβλέψεων (pro forma) 2,6 δισεκατομμύρια ευρώ (Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, *Ανακοινώθηκε η Συγχώνευση Alpha – Eurobank*, Έκδοση 29 Αυγούστου, 2011).

Οι εκτιμώμενες ετήσιες προ φόρων συνέργειες υπολογίζονται σε περίπου 650 εκατομμύρια ευρώ και αναμένεται να πραγματοποιηθούν πλήρως εντός τριετίας, με εκτιμώμενη Καθαρά Παρούσα Αξία (NPV) περίπου 3,4 δισεκατομμύρια ευρώ. Από τις συνέργειες, τα 350 εκατομμύρια ευρώ θα



αφορούν σε συνέργειες λειτουργικού κόστους, τα 210 εκατομμύρια στη μείωση του κόστους χρήματος και 90 εκατομμύρια ευρώ σε συνέργειες εσόδων (Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, *Ανακοινώθηκε η Συγχώνευση Alpha – Eurobank*, Έκδοση 29 Αυγούστου, 2011).

Στην ανακοίνωση γίνεται λόγος για δύο "άκρως συμπληρωματικές" τράπεζες, με "σημαντικές συνέργειες και σαφή επιχειρηματική λογική" και τονίζεται ότι η συγχώνευσή τους θα διαδραματίσει "καθοριστικής σημασίας ρόλο στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας". Εξάλλου, σχολιάζοντας την παρουσία του Κατάρ -μέσω της εταιρείας Paramount Services- στο μετοχικό κεφάλαιο της νέα τράπεζας, ο επικεφαλής της Alpha Bank, Γιάννης Κωστόπουλος, μίλησε για ψήφο εμπιστοσύνης στην ελληνική οικονομία. "Πιστεύουμε ότι θα φέρει και άλλα πράγματα", υπογράμμισε (Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, *Ανακοινώθηκε η Συγχώνευση Alpha – Eurobank*, Έκδοση 29 Αυγούστου, 2011).

3.4 Σύντομο Ιστορικό Στρατηγικών Συγχωνεύσεων και Εξαγωγών Τραπεζών και Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων στην Ελλάδα έως και Σήμερα

Σενάρια πολλά σχετικά με τις συγχωνεύσεις και εξαγορές των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα. Άλλα ευφάνταστα, άλλα πιθανά, άλλα συμπληρωματικά και άλλα υποχρεωτικά. Ο εξελίξεις πλησιάζουν. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις που περιμέναμε να γίνουν εδώ και χρόνια, που χάλαγαν την τελευταία στιγμή, είτε γιατί το management όρθωνε το ανάστημα του, είτε γιατί οι μέτοχοι δεν έδειξαν την απαραίτητη ευλυγισία και προσαρμοστικότητα, φαίνεται ότι επιβάλλονται πια από τις συνθήκες. Η καθυστέρηση αυτή οδήγησε τις τράπεζες σε παραπλήσια μονοπάτια. Έτσι βρέθηκαν όλες μαζί να επενδύουν στις αγορές της βαλκανικής, να κάνουν βήματα προς τη Ρωσία και την Ουκρανία, να επεκτείνονται στην Τουρκία, καταβάλλοντας υπέρογκα ποσά για τη δημιουργία δικτύων ή εξαγορές (Διαδικτυακό Οικονομικό Περιοδικό Trade



News, *Ιστορική Αναδρομή Πριν από την Ώρα Μηδέν*, Έκδοση 26 Ιουλίου 2010).

Στην ελληνική αγορά όλα αυτά τα χρόνια ουκ ολίγα είχαν γίνει. Και δεν αναφερόμαστε στις συγχωνεύσεις των τραπεζών με τις θυγατρικές τους ΑΕΕΧ, εταιρίες leasing, ακόμα και αποθήκες (για καθαρά φορολογικούς και ουχί επιχειρηματικούς λόγους). Αναφερόμαστε στις επεκτάσεις των παλαιών και στις δημιουργίες των νέων τραπεζικών ομίλων. Ο όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας, που έχει κρατικοποιηθεί από τον τέως πρωθυπουργό Κωνσταντίνο Καραμανλή, είχε μετατραπεί σε έναν άκρως προβληματικό τραπεζικό όμιλο. Η άλλοτε, δεύτερη σε μέγεθος ελληνική τράπεζα αποσυντίθεται και οι θυγατρικές της αποτελούν τη μαγιά των τραπεζικών εξελίξεων. Πωλεί διαδοχικά όλες τις θυγατρικές της.

Πρώτα, βγαίνει προς πώληση η Τράπεζα Πειραιώς. Τότε, το μετοχικό σχήμα της Ιδιωτικής Επενδυτικής ΑΕΕΧ, αποφασίζει να την εξαγοράσει. Στην πορεία, η Πειραιώς απορροφά την Τράπεζα Χίου, τις δραστηριότητες της Chase Manhattan, της Credit Lyonnais και της Natwest στην Ελλάδα. Ακολουθούν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις της Μακεδονίας-Θράκης και της ΕΤΒΑ. Φυσικά όλοι θυμούνται τα σχέδια εξαγορών και συγχωνεύσεων με την Τράπεζα Κύπρου και την Marfin Bank, τα οποία για διαφορετικούς λόγους έμειναν στα χαρτιά (Διαδικτυακό Οικονομικό Περιοδικό Trade News, *Ιστορική Αναδρομή Πριν από την Ώρα Μηδέν*, Έκδοση 26 Ιουλίου 2010).

Ακολούθησε η πώληση της Τράπεζας Επαγγελματικής Πίστωσης, η μετονομασία της σε Τράπεζα Αθηνών και η απόκτηση της από την κορεατική τράπεζα Hanwa. Οι κορεάτες κρίνοντας το εγχείρημα τους ως αποτυχημένο, πωλούν με τη σειρά τους την τράπεζα στον όμιλο της Eurobank. Η Eurobank, κινούμενη άκρως επιθετικά αγοράζει μέσω του χρηματιστηρίου την πλέον πετυχημένη και ελληνική τράπεζα, την Τράπεζα Εργασίας. Τα στελέχη και οι μέτοχοι που δεν ακολούθησαν δημιούργησαν την Probank. Η Eurobank, ακολούθως εξαγοράζει την υπό κρατικό έλεγχο Τράπεζα Κρήτης. Στην πορεία είχε εξαγοράσει και την τράπεζα Interbank του ομίλου Κοντομηνά. Στο τέλος



εξαγοράζει και την Telesis Capital, η οποία εν τω μεταξύ είχε εξαγοράσει την Δωρική τράπεζα (Διαδικτυακό Οικονομικό Περιοδικό Trade News, *Ιστορική Αναδρομή Πριν από την Ωρα Μηδέν*, Έκδοση 26 Ιουλίου 2010).

Η τρίτη «κόρη», της πάλαι ποτέ κραταιάς Εμπορικής, η Ιονική τράπεζα, μετά από μεγάλη μάχη ανάμεσα στην Τράπεζα Πίστewς και την Τράπεζα Πειραιώς, καταλήγει στον όμιλο Κωστόπουλο μαζί με την Ιονική Ξενοδοχειακή. Η νέα τράπεζα μετονομάζεται σε Alpha Bank. Η Εμπορική Τράπεζα παρ' όλη την κεφαλαιακή της ενίσχυση από τις πωλήσεις των θυγατρικών της - τα κεφάλαια από την πώληση της Ιονικής «χάθηκαν λόγω χρηματιστηριακών ζημιών το 1999-2000, πωλείται και αυτή με τη σειρά της από το ελληνικό δημόσιο καταλήγοντας στην Credit Agricole. Σε γαλλικά «χέρια» κατέληξε και η Γενική Τράπεζα με βασικό μέτοχο το Μετοχικό Ταμείο Στρατού. Συγκεκριμένα η Societe Generale, εξαγόρασε την τράπεζα μετά από μια σειρά αποτυχημένων διοικητικών σχημάτων και μία είσοδο και έξοδο του ομίλου Κοντομηνά ως στρατηγικού επενδυτή (Διαδικτυακό Οικονομικό Περιοδικό Trade News, *Ιστορική Αναδρομή Πριν από την Ωρα Μηδέν*, Έκδοση 26 Ιουλίου 2010).

Όταν η Αγροτική Τράπεζα έθεσε πωλητήριο στην θυγατρική της, Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος, βρέθηκε η Εγνατία να την εξαγοράσει, η οποία με την σειρά της εξαγοράστηκε από τον όμιλο της Marfin. Ο όμιλος της Marfin, εξαγόρασε την Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου, δημιουργώντας αυτό που σήμερα γνωρίζουμε σαν *Marfin Laiki Bank* με έδρα στην Κύπρο, και με τραπεζικό βραχίονα στην Ελλάδα την Marfin Egnatia Bank. Παράλληλα η Αγροτική Τράπεζα μαζί με τον όμιλο Ρέστη, δημιουργούν την First Business Bank. Μια τράπεζα που μετά από πάμπολλες αντιπαραθέσεις μεταξύ των μετόχων κατέληξε στα χέρια του εφοπλιστή Ρέστη (Διαδικτυακό Οικονομικό Περιοδικό Trade News, *Ιστορική Αναδρομή Πριν από την Ωρα Μηδέν*, Έκδοση 26 Ιουλίου 2010).

Η Aspis Bank, ξεκίνησε ως ένα εγχείρημα του ομίλου της Ψωμιάδη με τον Ολλανδικό όμιλο AEGON, για την δημιουργία μιας τράπεζας αμιγώς



κτηματικής πίστewς. Στην πορεία οι ολλανδοί αποχώρησαν πωλώντας το 49% στην Ασπίς Πρόνοια. Γίνεται η εξαγορά των δραστηριοτήτων της Grindlays Bank και της ABN – AMRO. Η τράπεζα με την νέα της ονομασία T-Bank, καταλήγει στα χέρια του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου, καθώς το σκάνδαλο της Ασπίς Πρόνοια και της Commercial Value, δεν της επιτρέπει τη λειτουργική της συνέχεια.

Η Proton Bank εξαγοράζει την Omega Bank, η οποία της είχε κάνει την αναδοχή, ώστε η Proton να μπορέσει να μπει στο χρηματιστήριο. Η Omega από την πλευρά της ήταν η μετατροπή του πολυμετοχικού σχήματος της Ωμέγα Χρηματιστηριακής σε τραπεζικό ίδρυμα. Η τράπεζα περνώντας ακόμα πιο δύσκολες στιγμές καταλήγει στα χέρια της Τράπεζας Πειραιώς ώστε να επιβιώσει. Ακολούθως πωλείται σε τριπλάσιο τίμημα στον όμιλο Λαυρεντιάδη. Τελευταία είναι η Εθνική Τράπεζα. Η ΕΤΕ, απορρόφησε τις θυγατρικές της, Εθνική Κτηματική τράπεζα, Εθνική Στεγαστική τράπεζα, ΕΤΕΒΑ, Εθνική Χαρτοφυλακίου και την Γενική Αποθηκών. Είχε δε φτάσει στο «παραπέντε» σε συγχώνευση με την Alpha Bank, που δεν είχε όμως αίσιο τέλος (Διαδικτυακό Οικονομικό Περιοδικό Trade News, *Ιστορική Αναδρομή Πριν από την Ωρα Μηδέν*, Έκδοση 26 Ιουλίου 2010).

3.5 Πως οι Δυσχερείς Οικονομικές Συνθήκες του Τελευταίου Έτους και οι Κινήσεις των Διοικητικών τους Συμβουλίων Έχουν Επηρεάσει τις Τιμές Μετοχών των Τραπεζών

Για τους συγκεκριμένους λόγους της παρούσης πτυχιακής εργασίας και εν προκειμένω να αναλυθούν οι τιμές των μετοχών των τραπεζών και πως εκείνες επηρεάζονται από τις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες και τις κινήσεις των διοικητικών τους συμβουλίων, θεωρείται αναγκαίο να παρατεθεί σχετική έρευνα η οποία έλαβε χώρα σε δεκατέσσερις (14) ελληνικές εμπορικές τράπεζες, οι οποίες ήταν η Εθνική, Τράπεζα Πειραιώς, Γενική –Societe General, Εμπορική, Alpha Bank, Τράπεζα Κύπρου, Παγκρήτια Τράπεζα, ABN Ambro, Proton Bank, Egnatia –Marfin Bank, HSBC Bank, Nova, Αγροτική και EFG Eurobank και όπου όλες είναι τράπεζες οι οποίες έχουν αναμιχθεί σε



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον
Τραπεζικό Κλάδο

κινήσεις συγχώνευσης ή ποσοσταίας εξαγοράς από άλλες. Αναφέρονται λοιπόν στο πεδίο αυτό, τα εξής.

ΔΣ Εθνικής Τράπεζας

Το Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) της ΕΤΕ αποτελείται από επίλεκτα μέλη που συγκαταλέγονται μεταξύ των επιφανών προσωπικοτήτων της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Τα μέλη του ΔΣ εκλέγονται από τους μετόχους στη γενική συνέλευση (ΓΣ) για τριετή θητεία, με δυνατότητα επανεκλογής (www.nbg.gr, 2012).

ΔΣ Τράπεζας Πειραιώς

Το ανώτατο όργανο της Τράπεζας Πειραιώς είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων της, η οποία εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο αυτής που τη διοικεί και την εκπροσωπεί δικαστικώς και εξωδίκως. Το παρόν Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) απαρτίζεται από 10 μέλη, 6 με εκτελεστικές αρμοδιότητες και 10 με μη εκτελεστικές αρμοδιότητες. Εκτελεστικά μέλη θεωρούνται αυτά που ασχολούνται με τα καθημερινά θέματα διοίκησης της Τράπεζας, ενώ μη εκτελεστικά τα επιφορτισμένα με την προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Τρία από τα δέκα μη εκτελεστικά μέλη είναι ανεξάρτητα μη εκτελεστικά, δηλαδή δεν έχουν σχέση εξάρτησης με την Τράπεζα, σύμφωνα με τις επιταγές του νόμου (www.piraeusbank.gr, 2012).

Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον των μελών του Δ.Σ. είναι η διαρκής επιδίωξη της ενίσχυσης της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της Τράπεζας και η προάσπιση του γενικού εταιρικού συμφέροντος. Τα μέλη του Δ.Σ. και κάθε τρίτο πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί από το Δ.Σ. αρμοδιότητές του, απαγορεύεται να επιδιώκουν ίδια συμφέροντα που αντιβαίνουν στα συμφέροντα της Τράπεζας. Τα ανεξάρτητα μέλη του Δ.Σ. μπορούν να υποβάλλουν, ο καθένας ή από κοινού, αναφορές και ξεχωριστές εκθέσεις από αυτές του Δ.Σ. προς την τακτική ή έκτακτη Γενική Συνέλευση της Τράπεζας, εφόσον κρίνουν τούτο αναγκαίο.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΠΕΤΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ 8117
ΣΟΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ ΑΜ 8514



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον
Τραπεζικό Κλάδο

Η διάρκεια θητείας του Δ.Σ. είναι 3ετής, με την εκλογή των μελών του να γίνεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Η τελευταία επικυρώνει κάθε αντικατάσταση μελών του Δ.Σ. που έχει γίνει στη διάρκεια της χρήσης. Τα μέλη του Δ.Σ. είναι πάντοτε επανεκλέξιμα. Το Δ.Σ. συνεδριάζει το λιγότερο μία φορά το μήνα μετά από πρόσκληση του Προέδρου του, ενώ τηρούνται πρακτικά που υπογράφονται από τα παρισταμένα μέλη. Στα μέλη του Δ.Σ. επιτρέπεται να καταβάλλεται αποζημίωση, η οποία ορίζεται με ειδική απόφαση της τακτικής Γενικής Συνέλευσης.

ΔΣ Εμπορικής Τράπεζας

Το Δ.Σ. της Εμπορικής Τράπεζας αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Στόχος του ΔΣ είναι η συνεχής βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού με την ολοκληρωμένη διατύπωση της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Τελική επιδίωξη αποτελεί η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα έχοντας ίσες ευκαιρίες και γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, να βελτιώνουν τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο τόσο οι ίδιοι όσο και οι στόχοι της επιχείρησης. Οι τιμές μετοχών και κινήσεις των Διοικητικών Συμβουλίων στο δυσχερές οικονομικό έτος που παρήλθε, σημειώνονται ως εξής (www.emporikibank.gr, 2012).

Εθνική Τράπεζα (Πηγή Εθνική Τράπεζα)

Διάστημα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μεταβολή %	Συνολικός όγκος	Πράξεις	Τζίρος
Τελευταίων 7 ημερών	14.70	16.33	9.11	21,368,113	31,965	330,024,590
Τελευταίων 30 ημερών	12.96	16.33	11.46	73,840,695	128,249	1,068,450,039
Τελευταίων 3 μηνών	12.73	20.83	-11.86	257,927,217	450,544	4,107,588,407

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΠΕΤΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ 8117
ΣΟΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ ΑΜ 8514

ΣΕΛ. 56



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον Τραπεζικό Κλάδο

Τελευταίων 6 μηνών	12.73	28.25	-30.07	459,401,428	823,479	8,726,695,893
Τελευταίων 12 μηνών	8.86	28.25	68.59	755,602,093	1,361,383	13,887,199,134

Παρατηρώντας την τιμή μετοχής της Εθνικής Τράπεζας, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται εμφανώς μειωμένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες. Διαφαίνεται επίσης πως ο τζίρος έχει μειωθεί σημαντικά μέσα στο χρόνο αυτό αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών. Το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση.

Τράπεζα Πειραιώς (Πηγή Τράπεζα Πειραιώς)

Διάστημα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μεταβολή %	Συνολικός όγκος	Πράξεις	Τζίρος
Τελευταίων 7 ημερών	6.31	6.83	4.32	6,028,188	9,209	39,661,971
Τελευταίων 30 ημερών	5.40	6.83	10.28	24,385,013	36,604	149,998,137
Τελευταίων 3 μηνών	5.05	9.05	-23.36	85,830,616	134,777	575,522,710
Τελευταίων 6 μηνών	5.05	13.45	-40.44	172,139,168	257,500	1,525,510,864
Τελευταίων 12 μηνών	3.80	13.45	69.85	327,765,011	471,032	2,745,970,388

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Τράπεζας Πειραιώς, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται εμφανώς αυξημένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, όπου σχεδόν έχει διπλασιαστεί. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο τζίρος έχει μειωθεί σημαντικά μέσα στο χρόνο αυτό αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών. Το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση και παρά το γεγονός πως η τράπεζα έχει τη μετοχή της στη μέγιστη ελάχιστη τιμή μειωμένη όμως στη μέγιστη τιμή και σε σχέση με το 2009.

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΠΕΤΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ 8117
ΣΟΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ ΑΜ 8514

ΣΕΛ. 57

**Τράπεζα Γενική (Πηγή Γενική Τράπεζα)**

Διάστημα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μεταβολή %	Συνολικός όγκος	Πράξεις	Τζίρος
Τελευταίων 7 ημερών	0.65	0.69	3.03	2,515,442	963	1,686,835
Τελευταίων 30 ημερών	0.60	0.69	1.49	11,661,673	4,539	7,564,218
Τελευταίων 3 μηνών	0.59	0.86	-12.82	42,110,395	18,028	29,865,757
Τελευταίων 6 μηνών	0.59	1.28	-20.93	168,348,796	64,251	155,590,245
Τελευταίων 12 μηνών	0.58	1.54	9.68	299,535,071	131,450	295,658,070

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Γενικής Τράπεζας, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται εμφανώς αυξημένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, αλλά κατά πολύ μειωμένη στη μέγιστη της τιμή. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο τζίρος έχει μειωθεί σημαντικά μέσα στο χρόνο αυτό αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών και σχεδόν στο μισό αλλά το ίδιο συμβαίνει και στους υπόλοιπους μήνες. Το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση και παρά το γεγονός πως η τράπεζα έχει τη μετοχή της στη μέγιστη ελάχιστη τιμή μειωμένη όμως στη μέγιστη τιμή και σε σχέση με το 2009.

Εμπορική Τράπεζα (Πηγή Εμπορική Τράπεζα)

Διάστημα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μεταβολή %	Συνολικός όγκος	Πράξεις	Τζίρος
Τελευταίων 7 ημερών	4.00	4.19	4.25	310,588	362	1,313,819
Τελευταίων 30 ημερών	3.64	4.26	6.38	4,766,161	1,275	20,625,888
Τελευταίων 3 μηνών	3.64	5.00	-12.39	15,872,260	3,292	75,528,949
Τελευταίων 6 μηνών	3.64	5.98	-27.10	20,012,736	10,953	95,982,301
Τελευταίων 12 μηνών	3.64	8.26	-19.19	23,658,945	23,816	117,134,817

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Εμπορικής Τράπεζας, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται λιγοστά αυξημένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, αλλά κατά πολύ μειωμένη στη μέγιστη της τιμή και



σχεδόν στο μισό. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο τζίρος έχει μειωθεί κατά πολύ μέσα στο χρόνο αυτό αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών και σχεδόν στο μισό αλλά το ίδιο συμβαίνει και στους υπόλοιπους μήνες. Το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση και παρά το γεγονός πως η τράπεζα έχει τη μετοχή της στη μέγιστη ελάχιστη τιμή μειωμένη όμως στη μέγιστη τιμή και σε σχέση με το 2009.

Alpha Bank (Πηγή Alpha Bank)

Τελευταίων 7 ημερών	7.00	7.60	6.48	9,019,775	14,025	65,786,946
Τελευταίων 30 ημερών	6.14	7.60	7.23	39,318,376	56,721	274,417,657
Τελευταίων 3 μηνών	5.80	9.14	-5.50	161,910,617	215,674	1,177,524,249
Τελευταίων 6 μηνών	5.80	13.10	-27.72	338,279,167	440,949	3,107,164,449
Τελευταίων 12 μηνών	3.60	13.10	100.00	568,162,909	742,947	4,960,146,472

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Alpha Bank, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται σχεδόν διπλάσια αυξημένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, αλλά κατά πολύ μειωμένη στη μέγιστη της τιμή και σχεδόν στο μισό. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο τζίρος έχει μειωθεί κατά πολύ μέσα στο χρόνο αυτό αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών και σχεδόν στο μισό αλλά το ίδιο συμβαίνει και στους υπόλοιπους μήνες. Το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση.

Τράπεζα Κύπρου (Πηγή Τράπεζα Κύπρου)

Διάστημα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μεταβολή %	Συνολικός όγκος	Πράξεις	Τζίρος
Τελευταίων 7 ημερών	4.48	5.10	10.13	10,209,866	8,507	48,902,488
Τελευταίων 30 ημερών	3.80	5.10	17.37	38,037,579	29,691	166,497,263

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΠΕΤΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ 8117
ΣΟΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ ΑΜ 8514



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον Τραπεζικό Κλάδο

Τελευταίων 3 μηνών	3.74	5.42	7.76	115,861,531	86,750	525,827,527
Τελευταίων 6 μηνών	3.74	6.22	1.21	273,807,197	192,083	1,369,153,577
Τελευταίων 12 μηνών	1.68	6.22	182.49	633,772,731	417,859	2,769,397,104

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Τράπεζας Κύπρου, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται σχεδόν τριπλάσια αυξημένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, ελάχιστα μειωμένη κατά μια μονάδα στη μέγιστη της τιμή. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο τζίρος έχει μειωθεί κατά πολύ μέσα στο χρόνο αυτό αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών και σχεδόν στο μισό αλλά το ίδιο συμβαίνει και στους υπόλοιπους μήνες. Όπως και στις υπόλοιπες τράπεζες, το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση.

Eurobank Τράπεζα (Πηγή Eurobank Τράπεζα)

Τελευταίων 7 ημερών	7.31	7.80	-4.94	53,332	101	398,332
Τελευταίων 30 ημερών	7.09	7.80	0.00	159,846	483	1,174,499
Τελευταίων 3 μηνών	7.03	8.64	-4.44	944,834	2,931	7,284,243
Τελευταίων 6 μηνών	7.03	8.64	-5.56	3,424,995	7,237	27,373,866
Τελευταίων 12 μηνών	6.34	8.64	11.09	6,783,811	14,560	51,405,327

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Τράπεζας Eurobank, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται αυξημένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, ελάχιστα μειωμένη κατά μια μονάδα στη μέγιστη της τιμή. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο τζίρος έχει μειωθεί κατά πολύ μέσα στο χρόνο αυτό αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών και σχεδόν στο μισό αλλά το ίδιο συμβαίνει και στους υπόλοιπους μήνες. Όπως και στις υπόλοιπες τράπεζες, το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΠΕΤΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ 8117
ΣΟΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ ΑΜ 8514

ΣΕΛ. 60



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον
Τραπεζικό Κλάδο

αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση.

Proton Τράπεζα (Πηγή Proton Τράπεζα)

Τελευταίων 7 ημερών	1.33	1.42	0.72	1,117,185	965	1,549,263
Τελευταίων 30 ημερών	1.20	1.47	0.00	4,049,368	4,292	5,442,547
Τελευταίων 3 μηνών	1.20	2.34	-26.32	52,506,481	23,986	129,666,733
Τελευταίων 6 μηνών	1.20	2.34	-10.83	86,879,739	49,552	194,305,228
Τελευταίων 12 μηνών	0.47	2.34	174.51	172,193,109	111,463	322,757,059

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Τράπεζας Proton, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται τριπλάσια αυξημένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, ελάχιστα μειωμένη κατά μια μονάδα σχεδόν στη μέγιστη της τιμή. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο τζίρος έχει μειωθεί κατά πολύ μέσα στο χρόνο αυτό όπως και στις υπόλοιπες τράπεζες αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών και σχεδόν στο μισό αλλά το ίδιο συμβαίνει και στους υπόλοιπους μήνες. Όπως και στις υπόλοιπες τράπεζες, το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση.

Marfin Τράπεζα (Πηγή Marfin Τράπεζα)

Τελευταίων 7 ημερών	2.02	2.17	5.88	9,607,152	4,698	20,099,839
Τελευταίων 30 ημερών	1.77	2.17	8.54	53,457,088	23,055	103,278,501
Τελευταίων 3 μηνών	1.77	2.51	-8.86	167,902,681	73,320	351,783,201
Τελευταίων 6 μηνών	1.77	3.49	-11.48	496,212,265	213,250	1,299,264,793
Τελευταίων 12 μηνών	1.20	3.49	70.08	1,114,843,199	482,034	2,673,662,976

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Τράπεζας Marfin, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται αυξημένη στις μέρες μας και σχεδόν διπλάσια και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, ελάχιστα μειωμένη κατά μια μονάδα και κάτι παραπάνω στη μέγιστη της τιμή. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο



τζίρος έχει μειωθεί κατά πολύ μέσα στο χρόνο αυτό όπως και στις υπόλοιπες τράπεζες αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών και σχεδόν στο μισό αλλά το ίδιο συμβαίνει και στους υπόλοιπους μήνες. Όπως και στις υπόλοιπες τράπεζες, το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση.

Αγροτική Τράπεζα (Πηγή Αγροτική Τράπεζα)

Τελευταίων 7 ημερών	1.62	1.72	1.18	1,982,680	2,247	3,313,891
Τελευταίων 30 ημερών	1.54	1.73	1.79	7,114,244	8,277	11,770,785
Τελευταίων 3 μηνών	1.52	2.08	-6.04	38,075,881	37,496	67,910,368
Τελευταίων 6 μηνών	1.39	2.47	10.32	125,070,211	101,787	234,598,058
Τελευταίων 12 μηνών	1.02	2.47	58.33	244,076,752	197,137	415,836,364

Παρατηρώντας τη τιμή μετοχής της Αγροτικής Τράπεζας, συμπεραίνει κανείς πως παρουσιάζεται αυξημένη στις μέρες μας και σε σχέση με τους τελευταίους 12 μήνες, ελάχιστα μειωμένη κατά κάτι λιγότερο από μια μονάδα. Διαφαίνεται επίσης όμως πως ο τζίρος έχει μειωθεί κατά πολύ μέσα στο χρόνο αυτό όπως και στις υπόλοιπες τράπεζες αφού η μεγαλύτερη πτώση παρουσιάζεται στο τελευταίο διάστημα των έξι (6) μηνών και σχεδόν στο μισό αλλά το ίδιο συμβαίνει και στους υπόλοιπους μήνες. Όπως και στις υπόλοιπες τράπεζες, το γεγονός αυτό τονίζει επίσης πως οι προσπάθειες των μελών του ΔΣ δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα έτσι ώστε η μετοχή να μπορέσει να ανταπεξέλθει σημαντικά μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα οικονομικής ύφεσης σε παγκόσμια βάση.

3.7 Αιτία και Λόγοι Δημιουργίας της Κρίσης στις Ελληνικές Τράπεζες Κατά το Τελευταίο Έτος

3.7 Παράγοντες που Λαμβάνουν Υπόψη οι Ελληνικές Τράπεζες στις Μέρες μας με Σκοπό την Σωστή Λειτουργία τους στην Αγορά



3.7.1 Πιστωτικός Κίνδυνος

Η θεωρία αυτή αναλύει και καταγράφει πως αυξημένη έκθεση από μέρους των εμπορικών τραπεζών στον πιστωτικό κίνδυνο θεωρείται να είναι γενικότερα συνδεδεμένη με μειωμένη απόδοση της επιχείρησης και συνεπώς αναμένεται μια αρνητική σχέση ανάμεσα στον δείκτη R.O.A. (R.O.E.) και P.L. Οι τράπεζες επομένως θα έπρεπε να βελτιώσουν την κερδοφορία τους μέσω της καλύτερης διαχωρισμού και παρακολούθησης αυτών των μεθόδων, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν την αξιολόγηση και πρόβλεψη των μελλοντικών επιπέδων κινδύνου. Σε μελέτη στο συγκεκριμένο επίπεδο, η τραπεζική διαχείριση θα πρέπει επομένως να αντισταθμίσει τις παροχές που προέρχονται από απώλειες δανείων, εννοώντας ότι το επίπεδο των παροχών αποφασίζεται στην αρχή κάθε περιόδου. Επομένως, ο πιστωτικός κίνδυνος θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια προκαθορισμένη μεταβλητή (Παπούλιας 1993).

3.7.2 Τομέας Παραγωγικότητας

Η επιρροή από το επίπεδο εργασίας ενός τραπεζικού οργανισμού στο επίπεδο του εισοδήματος και της κερδοφορίας, έχει αποτελέσει για κάποια χρόνια αντικείμενο έρευνας. Η μεταβλητή αυτή εξαρτάται από τα έξοδα της διαχείρισης των τραπεζών τα οποία λαβάνονται ως το συνολικό κόστος των τραπεζών – καθαρό ποσό των επιτοκίων – και το οποίο μπορεί να διασπαστεί σε λειτουργικά και άλλα έξοδα όπως εισφορές, απόσβεση ή φόροι. Μόνο τα παραπάνω λειτουργικά έξοδα μπορούν να θεωρηθούν ως το αποτέλεσμα της τραπεζικής διαχείρισης. Η αναλογία των λειτουργικών εξόδων στα συνολικά στοιχεία, αναμένεται να είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την κερδοφορία, αφού η οποιαδήποτε βελτίωση της διαχείρισης των λειτουργικών εξόδων θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα και επομένως και το επίπεδο των κερδών (Παπούλιας 1993).

3.7.3 Μέγεθος Τραπεζικής Κερδοφορίας



Μια από τις σημαντικότερες ερωτήσεις που εμπíπτουν στην τραπεζική πολιτική, είναι ποιο μέγεθος είναι εκείνο που βελτιστοποιεί την τραπεζική κερδοφορία. Γενικότερα, η επιρροή ενός αυξανόμενου μεγέθους στην κερδοφορία έχει αποδειχθεί να είναι θετικά προς τα πάνω και έως ένα συγκεκριμένο σημείο. Ωστόσο, για τραπεζικούς οργανισμούς οι οποίοι εξελίσσονται σε υπερβολικά μεγάλους, η επιρροή του μεγέθους μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα λόγω των γραφειοκρατιών, φόρων και άλλων παραγόντων. Η έννοια της κατοχής – ιδιοκτησίας είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να έχει επιρροή στην τραπεζική κερδοφορία. Σε κάθε περίπτωση αυτό που θα πρέπει κάποιος να γνωρίζει, είναι πως το πλαίσιο της ιδιοκτησίας σε κάθε τραπεζικό οργανισμό μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία του (Γεωργακόπουλος, 1992).

3.7.4 Παράγοντες που Επιδρούν στην Κερδοφορία της Βιομηχανίας

Η ιδιοκτησία μπορεί να επηρεάζεται από την μεταβλητή η οποία μετριέται από το μερίδιο αγοράς σε όρους ενεργητικών στοιχείων και ιδιωτικών κατοχών τραπεζικών οργανισμών στον τομέα αυτό. Μια σχέση μεταξύ της τραπεζικής κερδοφορίας και της ιδιοκτησίας στην περίπτωση αυτή, μπορεί να υπάρχει λόγω της ύπαρξης περισσότερων επιρροών από εξαιρετική απόδοση των ιδιωτικών τραπεζών και σε σύγκριση με τις δημόσιες τράπεζες, οι οποίες δεν έχουν πάντα σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους. Επομένως, η κερδοφορία αναμένεται να είναι θετικά προσκείμενη σε αυτήν την μεταβλητή. Η διανομή των εμπορικών τραπεζών υπό την δημόσια ιδιοκτησία στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα, παρατηρήθηκε να είναι εντόνως υψηλή έως και τις αρχές της δεκαετίας του 1990. ωστόσο μετά από εκείνη την περίοδο φάνηκε να είναι ιδιαίτερος χαμηλή (Παπούλιας 1993).

3.7.5 Παράγοντας της Συγκέντρωσης

Ο παράγοντας της συγκέντρωσης μετριέται με την χρησιμοποίηση του δείκτη “Herfindahl –Hirschman” (HI), ο οποίος περιλαμβάνει τις διανομές όλων των εμπορικών τραπεζών στην συγκεκριμένη βιομηχανία. Στην αρχή της



περιόδου, η βιομηχανία μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ολιγοπωλιακή. Περισσότερες από τις μισές διανομές ανήκαν στην ηγέτιδα επιχείρηση. Σταδιακά, οι ανταγωνιστικές πρακτικές αυξήθηκαν μέσω της ενδυνάμωσης του ιδιωτικού τομέα και της ίδρυσης νέων εμπορικών τραπεζών έως και το έτος 1996, όπου μια σειρά των μεθόδων “M&As” άρχισε και προκάλεσε ουσιαστικά την ανάκληση την μείωσης του δείκτη “HI” (Γεωργακόπουλος, 1992).

3.7.6 Παράγοντες Μακρο-οικονομικής Κερδοφορίας

Σχετικά με τις τιμές του πληθωρισμού ή την μακροχρόνια απόδοση των επιτοκίων, θα πρέπει να αναφερθεί πως εκείνα θα συμπεριληφθούν στην λειτουργία της κερδοφορίας. Η σχέση μεταξύ της τιμής πληθωρισμού ή του επιτοκίου και της κερδοφορίας θεωρείται να είναι ασαφής και παρουσιάζεται να επηρεάζεται από τις τραπεζικές προσδοκίες σχετικά με το επίπεδο τιμών (Γεωργακόπουλος, 1992).

Αναφορικά με τον παράγοντα της κυκλικής παραγωγής, θα μπορούσε να αναφερθεί πως στο συγκεκριμένο άρθρο παρουσιάζεται από μέρους των συγγραφέων μια ιδιαίτερη έμφαση στον βαθμό συσχέτισης μεταξύ τραπεζικής κερδοφορίας και επιχειρηματικών κύκλων. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που η τραπεζική κερδοφορία μπορεί να θεωρείται προ-κυκλική. Πρώτον, ο δανεισμός θα μπορούσε να μειωθεί κατά την διάρκεια της κυκλικής μείωσης, αφού το γεγονός αυτό θα συνδέεται με αυξημένο κίνδυνο. Επομένως, αν η κυκλική παραγωγή εξαιρείται από την παλινδρόμηση της τραπεζικής κερδοφορίας, η επιρροή της θα συλληφθεί λανθασμένα από τις παραπάνω μεταβλητές των τραπεζικών οργανισμών. Επιπλέον, η απαίτηση για πιστωτικές και αγοραστικές συναλλαγές θα ενδυναμωθούν σταδιακά και κατά την διάρκεια των οικονομικών εξάρσεων καθώς μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις δύναται να είναι περισσότερο ευνοϊκές (Παπούλιας 1993).



Επίλογος

Σκοπός μας στη παρούσα πτυχιακή εργασία, ήταν να παραθέσουμε και να αναλύσουμε το φαινόμενο των στρατηγικών συγχωνεύσεων και εξαγορών των εμπορικών τραπεζών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα τα τελευταία είκοσι (20) χρόνια. Η ελληνική τραπεζική αγορά παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες σε σχέση με την αντίστοιχη Ευρωπαϊκή. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς, αλλά και στις ιδιαιτερότητες του τραπεζικού μας συστήματος. Συγκεκριμένα, η ελληνική τραπεζική αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, με κύριους πρωταγωνιστές την Εθνική Τράπεζα και την Εμπορική Τράπεζα.

Σημαντικό όμως για την πορεία των τραπεζών εντός της αγοράς και στην οποία λειτουργούν, είναι και ο βαθμός στον οποίο μπορούν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που συντελείται καθώς και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών που εφαρμόζουν στην αγορά και στην οποία λειτουργούν. Η ελληνική τραπεζική αγορά και σε σχέση με την Ευρωπαϊκή αγορά, φέρει κάποιες διαφορές αλλά και ιδιομορφίες. Φυσικά σοβαρό λόγο παίζουν τα ελληνικά χαρακτηριστικά των αγορών αλλά και το τραπεζικό σύστημα με τα ιδιόμορφα χαρακτηριστικά



του. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η μεγάλη συγκέντρωση της ελληνικής τραπεζικής αγορά στην οποία πρωταγωνιστές είναι οι ιδιωτικές αλλά και δημόσιες τράπεζες αντίστοιχα. Στοιχεία όπως το ύψος και η εξέλιξη των μεριδίων των τραπεζών σε αγορές καταθέσεων και χορηγήσεων αποτελούν και τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα της τραπεζικής αγοράς (Lingg 1996).

Την τελευταία δεκαετία οι εμπορικές τράπεζες σημείωσαν μια σημαντική άνοδο και ουσιαστικά δημιούργησαν σημαντικά κέρδη για αυτές. Η άνοδος αυτή προέρχεται από χρηματοοικονομικές συναλλαγές αυτών των τραπεζών. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον τραπεζικό τομέα είναι μεγάλος και συνεχώς μείωνε τα spreads μέσα στην Ελλάδα, αλλά αυτό μέχρι τον Ιανουάριο του 2010 όπου και ξέσπασε η οικονομική κρίση. Οι δραστηριότητες οι οποίες είχαν επενδυθεί τόσο από τις τράπεζες στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό έως τότε, υπολογίζονται σε 8 δις ευρώ. Η προοπτικές που έχουν οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες έχουν από καιρό εκτιμηθεί από την τραπεζική αγορά αντίστοιχα (ETE 2010).

Αποτελεί γεγονός πως εντός της κοινωνία μας, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, τις βοηθά να μεταβάλλονται και ν' αλλάζουν συνεχώς. Ο κοινός τρόπος τον οποίο πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν, είναι ο προγραμματισμός και το μάνατζμεντ. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες οι επιχειρήσεις διεξάγουν ένα αγώνα να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά αλλά και παράλληλα να καταφέρουν να κερδίσουν το μεγαλύτερο κέρδος, το οποίο θα κάνει την επιχείρηση να επιβιώσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο διάστημα μέσα στην αγορά.

Έτσι είναι λοιπόν γνωστό σε πολλές επιχειρήσεις, ότι για να καταφέρουν κάτι τέτοιο θα πρέπει να ακολουθήσουν μια σειρά από στρατηγικές και διαδικασίες αλλά και ένα συγκεκριμένο πλάνο μάνατζμεντ. Με τον όρο μετασχηματισμός επιχείρησης, εννοείται η αλλαγή ή η μετατροπή μιας νομικής μορφής μιας εταιρείας κάτω βέβαια από τους προβλεπόμενους κανόνες και τις απαραίτητες διαδικασίες. Λόγω των οικονομικών προβλημάτων της εποχής μας, πολλές είναι αυτές οι επιχειρήσεις οι οποίες



αναγκάζονται να αναζητήσουν νέες μορφές ανάπτυξης και λειτουργίας τους για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές δυσκολίες.

Οι στόχοι των υπευθύνων του Ομίλου της κάθε τράπεζας και προς αποφυγή μιας ενδεχόμενης συγχώνευσής της ή από μια εξαγορά από μια μεγαλύτερη, συνδέονται άμεσα με την μελλοντική πορεία του σχετικά με τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες που θα προσφέρει, τόσο εντός της Ελληνικής επικράτειας αλλά στην αγορά της «Νέας Ευρώπης» με την χρήση νέων συστημάτων εξυπηρέτησης των πελατών και καλύτερη απόδοση αποτελεσμάτων για τον μέλλον του Ομίλου. Οι στόχοι αυτοί συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διεργασίες, τον τομέα των χρηματοοικονομικών καθώς και με την εκπαίδευση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στις Βαλκανικές χώρες και που όλα μαζί σωστά συνδυασμένα θα βοηθήσουν αποτελεσματικά την τράπεζα έτσι ώστε να εξέλθει αλώβητη από την διεθνή οικονομική κρίση των ημερών μας και τις επιπτώσεις της.

Σύμφωνα με στοιχεία του 2009, οι ελληνικές τράπεζες εμφάνισαν μικρή μείωση του μεριδίου αγοράς που κατείχαν με βάση το ενεργητικό και τις καταθέσεις και ελαφρά άνοδο με βάση τις χορηγήσεις. Οι αυξήσεις και οι μειώσεις αφορούν μεταβολές μεταξύ 1-4%. Αντίθετα οι ξένες τράπεζες παρουσίασαν το 2008, αύξηση του μεριδίου τους με βάση το ενεργητικό και τις καταθέσεις και μείωση με βάση τις χορηγήσεις. Ο βαθμός συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με βάση το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών παρουσίασε το 2004 επί δεύτερο συνεχόμενο έτος οριακή άνοδο όσον αφορά στις χορηγήσεις και μικρή πτώση όσον αφορά στο ενεργητικό και τις καταθέσεις.

Σενάρια πολλά σχετικά με τις συγχωνεύσεις και εξαγορές των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα. Άλλα ευφάνταστα, άλλα πιθανά, άλλα συμπληρωματικά και άλλα υποχρεωτικά. Ο εξελίξεις πλησιάζουν. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις που περιμέναμε να γίνουν εδώ και χρόνια, που χάλαγαν την τελευταία στιγμή, είτε γιατί το management



όρθωνε το ανάστημα του, είτε γιατί οι μέτοχοι δεν έδειξαν την απαραίτητη ευλυγισία και προσαρμοστικότητα, φαίνεται ότι επιβάλλονται πια από τις συνθήκες. Η καθυστέρηση αυτή οδήγησε τις τράπεζες σε παραπλήσια μονοπάτια.

Τέλος, η επιρροή από το επίπεδο εργασίας ενός τραπεζικού οργανισμού στο επίπεδο του εισοδήματος και της κερδοφορίας, έχει αποτελέσει για κάποια χρόνια αντικείμενο έρευνας. Η μεταβλητή αυτή εξαρτάται από τα έξοδα της διαχείρισης των τραπεζών τα οποία λαβάνονται ως το συνολικό κόστος των τραπεζών – καθαρό ποσό των επιτοκίων – και το οποίο μπορεί να διασπαστεί σε λειτουργικά και άλλα έξοδα όπως εισφορές, απόσβεση ή φόροι.

Βιβλιογραφία

Αγγλική Βιβλιογραφία

- ❖ Baker M., (2003), "The Marketing Book", Oxford: Butterworth Heinemann.
- ❖ Bairoch, P., (1993), "Economics and World History", New York : Cambridge University Press
- ❖ Bernstein J., (1991), "Cycles of Profit", Harper Business
- ❖ Boyes William J., (1992), "Macroeconomics", 3rd Edition, Southwestern.
- ❖ Brodie, R.J., Brookes, R.W., Coviello, N.E. (2000), "Relationship marketing in consumer markets", in Blois, K. (Eds), The Oxford Textbook on Marketing, Oxford University Press, Oxford, pp.517-33



- ❖ Brookes, R., Brodie, R., Lindgreen, A. (2002), "Value management in marketing organizations: comparing academic, business press and middle management discourses", *Journal of Relationship Marketing*, forthcoming
- Clifford, J. and Thorpe, S. (2007). More ways than one ... exploring the use of different learning methods in organizations, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 17
- Collis, J. and Hussey, R. (2003). *Business Research*, 2nd Edition.
- Gibons – Wood, D. and Lange, T. (2000). 'Developing Core Skills – Lessons from Germany and Sweden', *Education and Training*.
- Glaveli, N. and Kufidu, S. (2005). The Old, the young and the restless. A comparative of Environmental change on training in four Greek banks. *European Business Review*.
- Lingg, M.A. (1996). Training for job- skill confidence, *Journal of career Development*, Vol. 22
- Petridou, E. and Glaveli, N. (2005). Human resource development in a financial Environment: the case of a Greek bank, *Human Resource Development International*.
- Read, C.W. and Kleiner, B.H. (1996). Which training methods are effective, *Management Development Review*.
- Sims, R.R. (1990). *An Experimental Approach to Employee Training Systems*, Quorum Books.
- Wallace, J. and Hunt, J. and Richard, C. (1999). *The Relationship between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values*, Australia: IJPSM
- ❖ Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danaher, P., Johnston, W. (2002), "How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No.2, pp.33-46
- ❖ Clarke T. & Clegg S., (1998), "Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century", Profile Books Ltd., London



- ❖ Clifford, J. and Thorpe, S. 2007. More ways than one ... exploring the use of different learning methods in organizations, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 17, pp.16-19
- ❖ Collis, J. and Hussey, R. 2003. Business Research, 2nd Edition.
- ❖ Gibons – Wood, D. and Lange, T. 2000. ‘Developing Core Skills – Lessons from Germany and Sweden’, Education and Training.
- ❖ Glaveli, N. and Kufidu, S. 2005. The Old, the young and the restless. A comparative of Environmental change on training in four Greek banks. *European Business Review*.
- ❖ Jankowich, (2004), “Research Methods for studies and projects”, London: Macmillan Press Ltd.
- ❖ Kregel J., (1994), “Capital flows : Globalisation of Production and Financing Development”, London : Routledge
- ❖ Kotler P., (2000), “Marketing Management”, New Jersey: Prentice Hall
- ❖ Kotler P., (1988), “Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ❖ Kotler P., Jain D. and Maesincee S., (2002), “Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal”, Boston: Harvard Business School Press
- ❖ Livessey, Fr., (1986), “A Modern Approach to Economics”, McGraw Edition
- ❖ Lindgreen, A. (2001), "An exploration of contemporary marketing practices in the New Zealand wine sector: evidence from three cases", *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 13 No.1, pp.5-22
- ❖ Lingg, M.A. (1996). Training for job- skill confidence, *Journal of career Development*, Vol. 22, pp.12-16
- ❖ Mouly, G.J. (1970). *The Science of Educational Research*, New York, Nostrand
- ❖ Mamis J., (1991), “The Nature of Risk”, Wesley
- ❖ Mishkin Frederic S., (1992), “The Economics of Money, Banking, & Financial Markets”, 3rd edition, Harper Collins



- ❖ Maddison A., (1989), "The World Economy in the Twentieth Century", New York : Free Press
- ❖ Maddison A., (1995), "Monitoring the World Economy", New York Dover Publications, Inc.
- ❖ Maddison A., (1982), "Phases of Capitalist Development", London : Routledge
- ❖ Montana P. & Charnov B., (2005), "*Management*", 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος
- ❖ Möller, K., Halinen, A. (2000), "Relationship marketing theory: its roots and direction", *Journal of Marketing Management*, Vol. 16 pp.29-54
- ❖ Petridou, E. and Glaveli, N. (2003). Human resource development in a financial Environment: the case of a Greek bank, Human Resource Development International.
- ❖ Read, C.W. and Kleiner, B.H. (1996). *Which training methods are effective*, *Management Development Review*.
- ❖ Sims, R.R. 1990. *An Experimental Approach to Employee Training Systems*, Quorum Books.
- ❖ Sachs J., Warner A., (1995), "Economic Reform and the Process of Global Integration", Cambridge University Press
- ❖ Saunders M., Lewis P. and Thornhill A., (2000), "Research Methods For Business Students", London: Prentice Hall.
- ❖ Saunders et all, (2005), "Specified ways for research and analysis of data", Prentice Hall
- ❖ Senior B. & Fleming J., (2005), "Organizational Change", Prentice Hall, 3rd edition, London
- ❖ Thomson J. & Martin F., (2005), "Strategic Management: Awareness and Change", Thomson Learning, 5th edition, London
- ❖ Sekaran U., (1992), "Research Methods for Business, A Skill Building Approach". New York: John Wiles and Sons Inc.



- ❖ Wallace, J. and Hunt, J. and Richard, C. (1999). The Relationship between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values, Australia: IJPSM
- ❖ Zikmund W.G., (2000), "Business Research Methods". London: Harcourt college publishers.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ❖ Αγιοσμυρνάκης, Βλ., (2006), "Διεθνείς οικονομικές σχέσεις", Εκδόσεις Rosili
- ❖ Βαμβούκας, Α., Γ., (2004), "Διεθνείς οικονομικές σχέσεις", Εκδόσεις Μπένου
- ❖ Γεωργακόπουλος, Θ., Α., (1992), "Δημόσια οικονομική και δημοσιονομική νομοθεσία", Εκδόσεις Το Οικονομικό
- ❖ Γεωργίου, Δ., (1995), "Διεθνές Εμπόριο", Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- ❖ ΕΤΕ, 2010
- ❖ ΕΤΕ, 2011
- ❖ Καζάζης Ν., (2000), "Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις", εκδόσεις Σταμούλης
- ❖ Κόγκας, Δ., (2007), "Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον-Στρατηγική Διοίκηση", έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- ❖ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (1998), "Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Αθήνα, Ε. Μπένου
- ❖ Παπαδάκης, Β., (2002), "Στρατηγική των επιχειρήσεων", εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- ❖ Παπαλεξανδρή Ν., (2001), "Δημόσιες Σχέσεις, Η Λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση", έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- ❖ Παπαλεξανδρή Ν., (2003), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", έκδοση Γ. Μπένου, Αθήνα
- ❖ Παπαδάκης Β., (2002), "Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία", 4^η Έκδοση, Αθήνα, Ε. Μπένου



- ❖ Παπούλιας Γ., (2001), "Επενδύσεις - Διοίκηση και Ανάλυση", Σύγχρονη Εκδοτική.
- ❖ Παπούλιας Γ., (1993), "Χρηματοοικονομική Διοίκηση", Γ' έκδοση, Β.Παπούλιας, 1993.
- ❖ Πουρναράκης, Κ., (1996), "Διεθνή Οικονομική", Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοί
- ❖ Καραντώνης, Ηλ., (1995), "Διεθνείς Οικονομικές σχέσεις", Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοί
- ❖ Ρεπούσης Σπ., (2006), "Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Διεθνής Τραπεζική", Εκδόσεις Σακουλά, Αθήνα
- ❖ Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., (1999), "Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21^ο Αιώνα", 2^η Έκδοση, Αθήνα, Rosili
- ❖ Χολέβας Γ., (1997), "Διεθνείς Εμπορικές σχέσεις – Διεθνές Εμπόριο", Εκδόσεις Interbooks
- ❖ Χολέβας Γ., (1995), "Οργάνωση και Διοίκηση", εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- ❖ Ν. Γ. Πρωτοψάλτης, 2001, "Σύστημα Οργανώσεων Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων", Αθήνα
- ❖ Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Επ. Π. Σπηλιωτόπουλος, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, 2001 (11^η Έκδοση)
- ❖ Φορολογικό Δίκαιο, Κ. Δ. Φινοκαλιώτης, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, 1999 (Β Έκδοση)
- ❖ Φορολογικόν Δίκαιον, Λ. Γ. Θεοχαρόπουλος, Θεσσαλονίκη, 1981 (Τόμος Α)
- ❖ Φορολογία Εισοδήματος, Δ. Αντωνόπουλος & Η. Κατούδης, Αθήνα, 2008 (Δ' Έκδοση)
- ❖ Φορολογία Κεφαλαίου, Α. Κράτση, Εκδόσεις Κράτση, Αθήνα, 2011

References



- ❖ OECD, Key ICR Indicators available from:
http://www.oecd.org/document/23/0,2340,en_2825_495656_33987543_1_1_11,00.html, accessed 25/9/2007)
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 1997, Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2005, Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2006, Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2007, Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις
- ❖ ICAP – Οδηγός Επιχειρήσεων – Έκδοση 2008, Στατιστικά και Οικονομικά Στοιχεία Επιχειρήσεων – Σχόλια και Παρατηρήσεις

Αναφορές από Διαδίκτυο και Οικονομικά Περιοδικά

- ❖ <http://openarchives.gr/view/275628>, “Η περίπτωση των εισηγμένων Εμπορικών Τραπεζών”, Βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιώς, Βαγγέλης Μπάνος, 2006-2008
- ❖ http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=1353, “Μια Χρηματοοικονομική Ανάλυση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων σήμερα!”, Banking and Finance, 20 χρόνια επιστημονικό Μάρκετινγκ, Ιούνιος 2006
- ❖ http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=1353, “Ο Οικονομικός Ρόλος των Τραπεζικών Ιδρυμάτων και Χρηματοοικονομικές Αναλύσεις”, Banking and Finance, 20 χρόνια επιστημονικό Μάρκετινγκ, Ιούνιος 2006
- ❖ Investment Research & Analysis Journal, Γεωργιάδης Νικ. Ηρ., “Ο Τραπεζικός Κλάδος στην Ελλάδα, Η Πορεία των Οικονομικών Μεγεθών των Μεγάλων Εμπορικών Τραπεζών το β’ εξάμηνο του 2005”, Σεπτέμβριος 2006



- ❖ Εφημερίδα «Το Βήμα», Παπαϊωάννου Γ., “*Η διαχείριση των κινδύνων απασχολεί τους τραπεζίτες*”, 4 Απριλίου 2006
- ❖ ICAP Group, (2007), Ζουπονίδης Κωνσταντίνος, “*Χρηματοοικονομικές Επιδόσεις των Εμπορικών Τραπεζών για το έτος 2006*”, Εκδόσεις ICAP Group, Αθήνα
- ❖ Μπερμπερίδης Τιμόθεος, “ΧΡΗΜΑ”, Μηνιαίο Οικονομικό και Επενδυτικό Περιοδικό, “*Η Λήψη Χρηματοοικονομικών Αποφάσεων και Χρηματοοικονομική Ισορροπία*”, Αθήνα, Νοέμβριος, 2007
- ❖ Εφημερίδα Καθημερινή, *Η Ιστορία των Ξένων Τραπεζών στην Ελλάδα, 1921-2005*, Έκδοση 2010
- ❖ Τράπεζα Πειραιώς, *Ενημερωτικό Δελτίο Σχετικά με την Εξαγορά Μεριδίου από την Proton Bank*, Σχετικά Στοιχεία, 2009
- ❖ Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, *Ανακοινώθηκε η Συγχώνευση Alpha – Eurobank*, Έκδοση 29 Αυγούστου, 2011
- ❖ Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ», *Τα Μαύρα Σύννεφα του Deal Alpha – Eurobank*, Έκδοση 30/12/2011
- ❖ Γενική Τράπεζα, Πληροφορίες και Στοιχεία Σχετικά με την Τράπεζα, Στοιχεία Αναφερόμενα στο Επίσημο Site της Τράπεζας, 2011
- ❖ Εφημερίδα Πρώτο Θέμα – *Και Τυπικά Τέλος στη Συγχώνευση Alpha – Eurobank*, Έκδοση 14/3/2012
- ❖ ΕΤΕ, 2009
- ❖ ΕΤΕ, 2010
- ❖ www.eurobank.gr, 2010
- ❖ www.atebank.gr, 2010
- ❖ www.marfinegnatiabank.gr, 2010
- ❖ www.proton.gr, 2010
- ❖ www.hsbc.gr, 2010
- ❖ www.aspisbank.gr, 2010
- ❖ www.bankofcyprus.com, 2010
- ❖ www.pancretabank.gr, 2010
- ❖ www.emporiki.gr, 2010
- ❖ www.genikibank.gr, 2010



ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
Στρατηγικές Συγχωνεύσεις στον
Τραπεζικό Κλάδο

- ❖ *www.piraeusbank.gr, 2010*
- ❖ *www.nbg.gr, 2010*
- ❖ *www.alphabank.gr, 2010*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΠΕΤΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΑΜ 8117
ΣΟΛΑΚΗ ΕΛΕΝΗ ΑΜ 8514

ΣΕΛ. 77