

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

Η ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ
ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ
ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ



ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2005

ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ
ΕΚΔΟΣΕΩΝ & ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ

Η ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΤΟΥ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΙ
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΧΩΡΟ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	-6-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Ιστορική εξέλιξη του διεθνούς τραπεζικού συστήματος	-8-
1.2 Τραπεζικό σύστημα στην Ευρώπη, αναδιαρθρώσεις και τάσεις	-10-
1.3 Συγχωνεύσεις & εξαγορές στο διεθνές τραπεζικό σύστημα	-12-
1.3.1 Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής	-13-
1.3.2 Καναδά	-17-
1.3.3 Ασία	-17-
1.3.4 Αυστραλία	-19-
1.3.5 Ευρώπη	-19-
1.3.6 Διασυνοριακές	-24-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

2.1 Ελληνικό τραπεζικό σύστημα – Ιστορική αναδρομή	-29-
2.2 Δομή του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος	-33-
2.3 Θεσμικό Πλαίσιο	-37-
2.4 Τρόπος λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος Η ελληνική πραγματικότητα	-40-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ, ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

3.1	Ανταγωνισμός το θεωρητικό πλαίσιο	-46-
3.2	Διαμόρφωση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού χώρου	-50-
3.3	Χρηματοπιστωτικοί όμιλοι	-55-
3.3.1	Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα	-57-
3.3.1.1	Ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος	-58-
3.3.1.2	Ο όμιλος της Alpha Τράπεζας Πίστewς	-60-
3.3.1.3	Ο όμιλος της EFG Eurobank	-61-
3.3.1.4	Ο όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας	-64-
3.3.1.5	Ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς	-65-
3.3.1.6	Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος	-69-
3.3.1.7	HSBC Ελλάδας	-70-
3.3.1.8	Εγνατία Τράπεζα	-70-
3.3.1.9	Τράπεζα Αττικής	-70-
3.3.1.10	Γενική Τράπεζα	-71-
3.3.1.11	Novabank	-71-
3.4	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων	-72-
3.5	Ανταγωνιστικό, υγιές και εξωστρεφές το ελληνικό πιστωτικό σύστημα	-75-

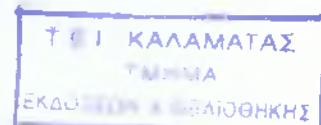
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

4.1	Η εισαγωγή του Marketing στις τράπεζες και οι εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα	-80-
4.2	Επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών	-82-

4.3 Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις ελληνικές τράπεζες	-84-
4.4 Αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζών.	-86-
4.5 Τραπεζικό σύστημα και απασχόληση στην Ελλάδα - Βασικά Δεδομένα	-90-
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	-96-

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου, στο Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Καλαμάτας. Το ζήτημα με το οποίο ασχολείτο είναι οι ενδεχόμενες επιπτώσεις που προέκυψαν και θα προκύψουν στον ελληνικό τραπεζικό χώρο από την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος.

Η μελέτη αυτή έχει σαν στόχο να δώσει αφενός μια συνθετική εικόνα του μετασχηματισμού που χαρακτηρίζει τον ελληνικό χρηματοπιστωτικό χώρο στην τελευταία περίπου δεκαπενταετία και αφετέρου να διαγράψει τις κεντρικές τάσεις και την δυναμική του, όπως αυτές φαίνεται να διαμορφώνονται στην πορεία της διεθνοποίησης και της ενοποίησης στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Υπό την πίεση πολλαπλών σημαντικών μεταβολών στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, όσο και στο εσωτερικό της χώρας, το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα δέχεται έντονες πιέσεις. Καθώς περνάει από το καθεστώς προστατευτισμού σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Στη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, η πιο κρίσιμη μεταβολή συντελείτε στις ίδιες τις παραμέτρους που προσδιορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού στο χρηματοπιστωτικό χώρο, που μπορούν να συνοψισθούν στα εξής θέματα, τα οποία πραγματεύεται η παρούσα μελέτη.

Το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται τις αλλαγές στο διεθνές και ευρωπαϊκό χρηματοπιστωτικό περιβάλλον. Θεώρησα σημαντική την παρουσίαση των συνθηκών που επικρατούν διεθνώς καθώς και το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελεί μέρος του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού χώρου και δέχεται επιδράσεις απ' αυτόν. Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφονται τα σημαντικότερα ιστορικά γεγονότα που έθεσαν τις βάσεις για την δημιουργία και την εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος. Οι τάσεις που επικρατούν στις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές αγορές καθώς και οι μεγαλύτερες, σε σημασία και αξία, εξαγορές και συγχωνεύσεις στις πέντε ηπείρους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο υπάρχει μια αναλυτική παρουσίαση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Ξεκινώντας από την ίδρυση της πρώτης

ελληνικής τράπεζας και συνεχίζοντας με την καταγραφή των μεγαλύτερων τραπεζών που ιδρύθηκαν στην χώρα. Η δομή του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας δηλώνουν την κατάσταση που επικρατούσε στο εγκλωβισμένο από τους πολλούς κανόνες ελληνικό τραπεζικό σύστημα και συνέπεια στην ελληνική οικονομία.

Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφονται οι αλλαγές του τραπεζικού γίνεσθαι που λαμβάνουν χώρα με ιλιγγιώδη ταχύτητα στον ελλαδικό χώρο,* τα νέα δεδομένα ανταγωνισμού ανάμεσα στις τράπεζες και άλλες εταιρίες παροχής παράπλευρων τραπεζικών εργασιών του χρηματοπιστωτικού χώρου που απασχολούν τις διοικήσεις των ιδρυμάτων. Η διαμόρφωση του πλαισίου λειτουργίας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η νέα τάση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Παρουσίαση των εξαγορών που έγιναν στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια και η γιγάντωση των τραπεζικών ομίλων.

Το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στις αλλαγές της εσωτερικής λειτουργίας των τραπεζών που έγιναν και επίκειται να γίνουν στο μέλλον. Την εξέλιξη του επαγγέλματος του τραπεζικού υπαλλήλου μπροστά στα νέα δεδομένα των απαιτήσεων του σύγχρονου καταναλωτή και τις στρατηγικές marketing που υιοθετούν οι διοικήσεις των ιδρυμάτων.

Νικόλαος Λεκάκης

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2005

* Στην φωτογραφία του εξωφύλλου απεικονίζεται η μακέτα του νέου κτιρίου της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας στην Βρυξέλλες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Ιστορική εξέλιξη του διεθνούς τραπεζικού συστήματος

Η εμφάνιση των πρώτων οργανισμών που θυμίζουν τις σύγχρονες τράπεζες συμπίπτει με την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και εμφανίζονται στις Ιταλικές πόλεις – κράτη του Μεσαίωνα. Από τις μεγαλύτερες τράπεζες της εποχής ήταν της Φλωρεντίας, οι οποίες είχαν αναπτύξει και δραστηριότητες εκτός Ιταλίας. Σημαντικό ποσοστό των εργασιών τους αφορούσε την Αγγλία, καθώς χρηματοδοτούσαν το εμπόριο μαλλιού με την Αγγλία και τους πολέμους των Άγγλων βασιλέων με τους ευγενείς.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι μπορεί η Αγγλία να εξελίχθηκε σε ένα σημαντικό τραπεζικό κέντρο, την εποχή εκείνη όμως οι τραπεζίτες αντιμετώπιζαν την Αγγλία, όπως οι σημερινές τράπεζες αντιμετωπίζουν τις χώρες του τρίτου κόσμου. Από την εποχή εκείνη διαμορφώνεται η τάση που ίσχυε μέχρι και πριν από 30 χρόνια, σύμφωνα με την οποία οι τράπεζες τελούν κάτω από οικογενειακό έλεγχο και οι γάμοι μεταξύ τραπεζικών οικογενειών είναι εξίσου συνήθεις όπως και οι γάμοι μεταξύ βασιλέων.

Η ανακάλυψη της Αμερικής από το Χριστόφορο Κολόμβο το 16^ο αιώνα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των διεθνών συναλλαγών. Η αιτία ήταν ο άφθονος χρυσός που υπήρχε και γινόταν παντού δεκτός ως μέσο πληρωμής. Οι Ιταλοί τραπεζίτες εξακολουθούσαν να ελέγχουν το διεθνές σύστημα πληρωμών, με ταυτόχρονη παρουσία των Εβραίων εμπόρων.

Η πρώτη διεθνής τράπεζα με υποκαταστήματα σε πολλές χώρες ήταν των ηγεμόνων της Φλωρεντίας των Μεδίκων που κατάφεραν να ταυτίσουν τα συμφέροντα του κράτους με αυτά της τράπεζας. Στα τέλη του 16^ο αιώνα ιδρύονται οι πρώτες τράπεζες που είχαν το μονοπώλιο στην έκδοση χρήματος. Το 1674 ιδρύεται η Τράπεζα της Σουηδίας, ενώ το 1694 ιδρύεται

από ομάδα εμπόρων και γαιοκτημόνων η Τράπεζα της Αγγλίας που είχε το εκδοτικό προνόμιο μόνο για την Αγγλία και όχι για το Ηνωμένο Βασίλειο.

Στα μέσα του 18^{ου} αιώνα ο Mayer Amschel Rothschild ιδρύει στην Φρανκφούρτη την τράπεζα Rothschild και στέλνει τους γιους του στις πέντε σημαντικότερες πόλεις της Ευρώπης της εποχής το Παρίσι, την Βιέννη, την Νάπολη, το Λονδίνο και την Φρανκφούρτη για να ιδρύσουν υποκαταστήματα. Αυτή η οικογενειακή διάρθρωση της τράπεζας επιτρέπει στους Rothschild να παρακολουθούν στενά και αξιόπιστα τις πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις, ώστε να είναι σε θέση να ελέγχουν τον κίνδυνο αθέτησης των δανείων που είχαν χορηγήσει.

Το 19^ο αιώνα η τράπεζα των Rothschild είχε γίνει η μεγαλύτερη της εποχής. Η Βρετανική αυτοκρατορία απευθύνθηκε στην τράπεζα των Rothschild για δάνειο ώστε να μπορέσει να εξαγοράσει το κανάλι του Suez. Συχνά οι Rothschild αποτελούσαν τον τραπεζίτη της τελευταίας καταφυγής, χρηματοδοτώντας τράπεζες που αντιμετωπίζουν προβλήματα ρευστότητας. Ακόμη και σήμερα η τιμή του χρυσού στην αγορά του Λονδίνου διαμορφώνεται στα γραφεία των Rothschild. Η τράπεζα των Rothschild που έχει πλέον τα περισσότερα έσοδα από τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, υπήρξε παλαιότερα και σύμβουλος της Ελληνικής κυβέρνησης σε θέματα αποκρατικοποιήσεων.

Άλλη μια σημαντική ευρωπαϊκή τράπεζα είναι οι Barings. Ιδρύθηκε τον 18^ο αιώνα από την γερμανική οικογένεια Barings στην Βρετανία. Κατά την διάρκεια του 19^{ου} αιώνα οι Barings χρηματοδοτούσαν δημόσια έργα σε πολιτείες των Η.Π.Α. όπως τους αμερικανικούς σιδηροδρόμους και ένα δημόσιο έργο σε μια εκ των πλουσιότερων χωρών της εποχής, την Αργεντινή.

Πολλές από τις αμερικανικές πολιτείες δεν κατάφεραν να αποπληρώσουν τα δάνεια που είχαν πάρει με αποτέλεσμα η τράπεζα να αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα ρευστότητας. Για να αντεπεξέλθει η τράπεζα στις υποχρεώσεις της απέναντι στους πελάτες της αναγκάστηκε να πάρει δάνειο από την τράπεζα των Rothschild στους οποίους πέρασε τελικά και ο έλεγχος της τράπεζας. Σήμερα η τράπεζα Barings διαχειρίζεται τα έσοδα από το πετρέλαιο της Σαουδικής Αραβίας και είναι μια από τις γνωστότερες τράπεζες επενδύσεων με σημαντική παρουσία στην Ιαπωνική αγορά απ' όπου αποκλείονται οι ξένες εταιρίες. Η τράπεζα Barings σε συνεργασία με ελληνικές

τράπεζες δραστηριοποιείται και στην ελληνική χρημαγορά. Τον Φεβρουάριο του 1995 χρεοκόπησε για δεύτερη φορά και περιήλθε στον έλεγχο του ολλανδικού ομίλου ING.

Το 1864 ιδρύθηκε μια από τις μεγαλύτερες και πιο αξιόπιστες αμερικανικές τράπεζες η J.S.MORGAN. Αρχικά η έδρα της ήταν στο Λονδίνο και αργότερα μεταφέρθηκε στην Νέα Υόρκη. Ο ιδρυτής της J.S.Morgan στήριξε τους Βόρειους στον εμφύλιο πόλεμο των Η.Π.Α. και έτσι απέκτησε σημαντικές προσβάσεις στην πολιτική εξουσία.

1.2. Τραπεζικό σύστημα στην Ευρώπη, αναδιαρθρώσεις και τάσεις

Από την αρχή της δεκαετίας του 1970 ο ανταγωνισμός στον τραπεζικό τομέα άρχισε να εντείνεται. Το τραπεζικό σύστημα στην Ευρώπη περνάει από ιδιαίτερα σημαντικές αλλαγές. Πολλές κυβερνήσεις εφάρμοσαν πολιτική απελευθέρωσης της λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων και διευκόλυνσης των αγορών να ανταγωνίζονται ελεύθερα. Αυτές οι αλλαγές δημιουργούνται από την ιδιαίτερα σύνθετη αλληλεπίδραση διαφόρων δυνάμεων όπως η απελευθέρωση, ο ταχύτατος τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και η επίδραση των νέων ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων στις παραδοσιακές τραπεζικές αγορές.

Η συμπεριφορά και το είδος των εργασιών στις Ευρωπαϊκές τράπεζες τα τελευταία 5 – 10 χρόνια έχουν επηρεασθεί σε σημαντικό βαθμό από τεχνολογικές, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές. Το παγκόσμιο εμπόριο αναπτύχθηκε με γοργούς ρυθμούς, η βελτίωση των μεγεθών της παγκόσμιας οικονομίας σηματοδότησε πολλές αλλαγές που με τη σειρά τους δημιουργούσαν ανάγκες για νέες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Μια νέα μορφή τραπεζικής δραστηριότητας η διεθνής τραπεζική αναπτύχθηκε καθώς οι τράπεζες ακολουθούσαν τους μεγάλους πελάτες στις διεθνείς τους δραστηριότητες.

Οι διαρθρωτικές αυτές αλλαγές είχαν σαν αποτέλεσμα τη χρήση νέων οικονομικών όρων που χρησιμοποιήθηκαν για να αντικατοπτρίσουν τις αιτίες και τα αποτελέσματα του υπό διαμόρφωση περιβάλλοντος. Οι όροι που με την εφαρμογή τους μετέβαλαν άρδην τη φυσιογνωμία του τραπεζικού

συστήματος είναι η απελευθέρωση, η άρση διοικητικών ελέγχων, επαναπροσδιορισμός διοικητικών ελέγχων, ιδιωτικοποιήσεις και διεθνοποίηση.

Με την υιοθέτηση τέτοιων μέτρων οι διοικήσεις των κεντρικών τραπεζών απελευθέρωσαν το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρωμάτων εξασφαλίζοντας την κινητικότητα των κεφαλαίων και προσφέροντας νέες δυνατότητες γεωγραφικής εξάπλωσης εντείνοντας έτσι των ανταγωνισμό στην τραπεζική αγορά. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο διεθνή τραπεζικό χώρο είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Ο παραδοσιακός διαμεσολαβητικός ρόλος των τραπεζών, αποδοχή καταθέσεων και χορήγηση δανείων, σταδιακά περιορίζεται. Σε περιόδους χαμηλού πληθωρισμού και μειωμένων επιτοκίων, όπως αυτή που χαρακτηρίζει σήμερα τις οικονομικά προηγμένες χώρες, οι καταθέτες αναζητώντας υψηλότερες αποδόσεις, επενδύουν ένα συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό από τις αποταμιεύσεις τους σε τίτλους, είτε άμεσα είτε μέσω νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Η προσφορά νέων προϊόντων και η εξάπλωση σε νέες αγορές έδωσε μια σημαντική προώθηση στην διαφοροποίηση των προϊόντων και στην τιμολόγηση των υπηρεσιών.

Ένα από τα χαρακτηριστικά των τραπεζικών προϊόντων είναι η άυλη φύση τους, στοιχείο που καθιστά ανέφικτη την κατοχύρωση της ευρεσιτεχνίας. Αυτό δημιουργεί πρόβλημα γιατί αν ένα προϊόν πετύχει την αγορά μπορεί εύκολα να αντιγραφεί σε λίγες μέρες από τους ανταγωνιστές και να διατεθεί εκ μέρους τους. Έτσι οι τράπεζες δεν περιμένουν κέρδη από την μοναδικότητα ενός προϊόντος, γι' αυτό και οργάνωσαν ειδικά τμήματα για την ανάπτυξη και την διάθεση των προϊόντων συχνά συνδεδεμένων με υψηλή τεχνολογία.

Το κόστος λειτουργίας έγινε κεντρική μεταβλητή στον ανταγωνισμό και σε συνδυασμό με την τιμολόγηση των υπηρεσιών οδήγησε στην πρόσληψη ειδικευμένων κοστολόγων και ειδικών εξωτερικής επικοινωνίας για την προβολή της επιχειρηματικής πολιτικής των τραπεζών και την αντιμετώπιση της συμπεριφοράς των καταναλωτών.

Οι κοσμογονικές αυτές μεταβολές δεν άφησαν βέβαια ανεπηρέαστα τα τραπεζικά συστήματα των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εκτός από τις προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι χώρες μέλη έπρεπε να ανταποκριθούν στην επίτευξη ενός μεγάλου στόχου της ολοκλήρωσης της

ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς. Η πεμπτοουσία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς συνίσταται στην ελεύθερη διακίνηση αγαθών, προσώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίων. Στον τραπεζικό τομέα αυτό σημαίνει ότι απόκτηση άδειας λειτουργίας σε οποιαδήποτε χώρα μέλος δίνει το δικαίωμα λειτουργίας σε όλες τις άλλες χώρες μέλη.

Μέσα σε αυτό το οικοδόμημα, η διαμόρφωση μιας ενιαίας χρηματοπιστωτικής αγοράς απαιτούσε την ενεργοποίηση των αναγκαίων και επαρκών προϋποθέσεων ώστε οι πολίτες και οι επιχειρήσεις της ευρωπαϊκής ένωσης να έχουν την ευχέρεια της επιλογής με ποιο χρηματοπιστωτικό οργανισμό θα συνεργαστούν. Αντίστροφα και οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί να έχουν ελεύθερη πρόσβαση για προσέλκυση πελατών.

Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την θεμελίωση του ενιαίου ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού χώρου ανάγονται στις θεμελιώδους αρχές που περιέχονται στις συνθήκες των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Αφορούν την κατάργηση κάθε περιορισμού στην ελεύθερη κίνηση των παραγωγικών συντελεστών, την διασφάλιση της ελευθερίας παροχής υπηρεσιών, τη διασφάλιση της ελευθερίας εγκαταστάσεως των χρηματοπιστωτικών ενδιαμέσων και την κατάργηση των περιορισμών που εμποδίζουν την αποτελεσματική πρόσβαση των οικονομικών μονάδων στην αγορά.

Για την υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν, η Επιτροπή επεξεργάστηκε ένα σύνολο Οδηγιών και Συστάσεων το περιεχόμενο των οποίων αποτελεί την εξειδίκευση των στόχων και την διαδικασία της ολοκλήρωσης, όπως αυτοί διατυπώθηκαν στην Λευκή Βίβλο.

1.3 Συγχωνεύσεις και εξαγορές στο διεθνές τραπεζικό σύστημα

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές (mergers and acquisitions, M and A) είναι φαινόμενο που έλαβε σημαντικές διαστάσεις το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του 1990. Ιδιαίτερα, ο χρηματοπιστωτικός τομέας κρατά τα σκήπτρα αυτής της πρακτικής. Προκλήθηκε όχι μόνο από την προοπτική της ONE αλλά γενικότερα από την προϊούσα απελευθέρωση των τραπεζικών υπηρεσιών και την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.

Οι συγχωνεύσεις υπερτερούν των εξαγορών στην Αυστρία και τη Γερμανία ενώ το αντίθετο συμβαίνει στην Γαλλία και την Ιταλία. Σε άλλες περιπτώσεις διασυνοριακών ή διατομεακών οι εξαγορές είναι περισσότερες των συγχωνεύσεων. Η επιλογή της δομής του ομίλου εξαρτάται από την φορολογική μεταχείριση γιατί οι νομικές δομές των ιδρυμάτων και των χρηματοοικονομικών συγκροτημάτων διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η δομή της εταιρίας συμμετεχόντων αποτελεί φαινόμενο της τελευταίας δεκαετίας και δείχνει να κερδίζει έδαφος. Τα πιστωτικά ιδρύματα είναι συνήθως η κύρια εταιρία σε ένα χρηματοοικονομικό συγκρότημα και ελέγχει την πλειοψηφία των μετοχών. Η συντονιστική και διοικητική λειτουργία μπορεί να εκτελείτε από μια εταιρία συμμετοχών.

Για το λόγο αυτό, δεν παρατηρούνται μόνο εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών αλλά και εντάξεις στους χρηματοπιστωτικούς ομίλους πανίσχυρων ασφαλιστικών και επενδυτικών εταιριών. Ακολουθούν οι σημαντικότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις.

1.3.1 Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής

Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής πολύ σημαντική συγχώνευση ήταν της Chase Manhattan με την Chemical Bank που δημιούργησε τη μεγαλύτερη τράπεζα των ΗΠΑ, ξεπερνώντας την συγχώνευση της Citicorp και της Bank of Tokyo με τη Mitsubishi Bank που δημιούργησε τη μεγαλύτερη τράπεζα του κόσμου τόσο από πλευράς κεφαλαίων, όσο και από πλευράς ενεργητικού. Η Chase Manhattan προήλθε από συγχώνευση της Chase National και της Bank of Manhattan το 1955. Η Chemical Bank το 1991 είχε προβεί στην εξαγορά της Manufacturers Hanover. Η Chemical είχε στο παρελθόν εξαγοράσει την Commercial Exchange Bank (1954) και τη New York Trust (1959), ενώ η Manufacturers Hanover προήλθε από τη συγχώνευση της Manufacturers Trust με τη Central Hanover Bank (1961). Η νέα Chase έχει ίδια κεφάλαια 10 δισ. δολάρια και σύνολο ενεργητικού 304 δισ. δολάρια. Ο όμιλος ακολούθησε πολιτική σταδιακής μείωσης του προσωπικού ενώ ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 η Chase είχε

αρχίσει να συρρικνώνει την παρουσία της στις διεθνείς αγορές και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ακολούθησε η εξαγορά της μεγαλύτερης τράπεζας της πολιτείας της Φλώριδας, της Bannet Bank, από τη Nationsbank που ήταν στο τέλος του 1997 η τέταρτη μεγαλύτερη τράπεζα των ΗΠΑ. Την εποχή εκείνη ήταν η μεγαλύτερη συγχώνευση στην ιστορία των ΗΠΑ 14 δισεκ. ευρώ. Όμως, και η Nationsbank δεν επρόκειτο να μείνει ανέπαφη. Τον Απρίλιο του 1998 ανακοινώθηκε η μεγαλύτερη συγχώνευση μεταξύ τραπεζών στις ΗΠΑ μεταξύ της Bank of America και της Nationsbank αξίας 40,2 δισεκ. ευρώ. Ο νέος τραπεζικός όμιλος, που ονομάζεται BankAmerica Corp., είναι ο έβδομος στον κόσμο και δεύτερος στις ΗΠΑ αφού διέθετε περιουσιακά στοιχεία ύψους 600 δισεκ. ευρώ, τα περισσότερα υποκαταστήματα, 180.000 υπαλλήλους ενώ παρέχει υπηρεσίες σε 29 εκατομ. νοικοκυριά σε 22 αμερικανικές πολιτείες και περίπου σε δύο εκατομ. επιχειρήσεις σε 39 χώρες. Από άποψη ιδίων κεφαλαίων μπορεί να ήταν η 2η τράπεζα, αλλά ήταν η πρώτη στις ΗΠΑ σε συναλλαγές.

Τον ίδιο μήνα του 1998 ανακοινώθηκε η δεύτερη εντυπωσιακή συγχώνευση στις ΗΠΑ μεταξύ των τραπεζών Bank One και της First Chicago αξίας 27,3 δισεκ. ευρώ. Η νέα τράπεζα με ονομασία Bank One Corp. είναι η μεγαλύτερη τράπεζα στις μεσοδυτικές πολιτείες των ΗΠΑ και ο δεύτερος εκδότης πιστωτικών καρτών της χώρας. Διαθέτει ίδια κεφάλαια 222 δισεκ. ευρώ και πάνω από 2.000 υποκαταστήματα.

Τον Ιούλιο του 1998 ανακοινώθηκε η μέσω ανταλλαγής μετοχών αξίας 8,8 δισεκ. ευρώ συγχώνευση μεταξύ της Suntrust Banks Inc. και της Crestar Financial Corp. Η Suntrust θα απορροφήσει τη δεύτερη και έτσι θα προκύψει η δέκατη μεγαλύτερη τράπεζα των ΗΠΑ. Υπήρξε δέσμευση από τις διοικήσεις των τραπεζών ότι δεν θα κλείσει κανένα υποκατάστημα διότι οι δραστηριότητες των δύο τραπεζών δεν αλληλοκαλύπτονται γεωγραφικά. Η πρώτη είχε αναπτυχθεί στη Φλώριδα, την Τζόρτζια και το Τενεσί ενώ η δεύτερη στη Βιρτζίνια, το Μέριλαντ και την Κολούμπια.

Όμως, η συγχώνευση του αιώνα υπήρξε αυτή μεταξύ της Citicorp με τον όμιλο Travelers Corp. αξίας 67,22 δισεκ. ευρώ. Σήμερα είναι ο έκτος μεγαλύτερος χρηματοπιστωτικός όμιλος στον κόσμο με συνολικά κεφάλαια 655 δισεκ. ευρώ και ετήσια κέρδη πάνω από 2,8 δισεκ. ευρώ. Ο όμιλος της

Citicorp ήταν γνωστός από τη θυγατρική της τράπεζας Citibank που διέθετε 380 υποκαταστήματα στη Βόρεια Αμερική, 166 στη Λατινική Αμερική, 464 στην Ευρώπη και 93 στην Ασία ενώ είχε χορηγήσει δάνεια ύψους 126 δισεκ. ευρώ στις ανωτέρω περιοχές και από τη δραστηριότητά του στις πιστωτικές κάρτες που είχε εκδώσει και που ανήρχοντο σε 60 δισεκ. Στις 6 Σεπτεμβρίου 2000 ανακοινώθηκε η εξαγορά από τη Citigroup Inc. της χρηματοδοτικής εταιρίας των ΗΠΑ Associates First Capital Corp αντί του ποσού των 31,1 δισεκ. δολαρίων ΗΠΑ (34,9 δισεκ. ευρώ). Η εξαγορασθείσα εταιρεία του Ντάλλας είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο παροχής δανείων στους καταναλωτές, με ενεργητικό 100 δισεκ. δολάρια, μετοχικό κεφάλαιο 10 δισεκ., 1270 υποκαταστήματα στις ΗΠΑ και σε 23 άλλες χώρες και με σημαντική παρουσία στην Ιαπωνία απ όπου προέρχεται το 25% των κερδών της. Η εξαγορά έχει συμπληρωματικό χαρακτήρα αφού η Citigroup Inc. είναι ο μεγαλύτερος εκδότης πιστωτικών καρτών αλλά είναι αδύνατη στην έκδοση καρτών για ειδικές επιχειρήσεις. Η θυγατρική της CITI Financial (πρώην Commercial Credit) έχει 1200 υποκαταστήματα και παρέχει δάνεια σε φερέγγυους πελάτες ενώ η Associates first Capital Corp ειδικεύεται στην παροχή πιστώσεων μέσω της έκδοσης ειδικών πιστωτικών καρτών ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις καυσίμων και παρέχει καταναλωτικά δάνεια με υψηλό επιτόκιο σε πελάτες με χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα που δεν μπορούν να δανεισθούν από τράπεζες. Η υψηλού κινδύνου και κερδοσκοπική αυτή δραστηριότητα της έχει επικριθεί στις ΗΠΑ αλλά η ίδια υποστηρίζει ότι αποτρέπει την προσφυγή των χρεωμένων καταναλωτών στην παράνομη τοκογλυφία.

Την 13 Σεπτεμβρίου 2000 η Chase Manhattan ανακοίνωσε την εξαγορά της JP Morgan αντί 45 δισεκ. ευρώ. Η νέα τράπεζα που θα ονομάζεται JP Morgan Chase έχει ενεργητικό 675 δισεκ. δολάρια και είναι η τρίτη στις ΗΠΑ μετά τη Citigroup Inc. και τη Bank of America Corp. Η συγχώνευση δημιουργεί ένα όμιλο ικανό να ανταγωνιστεί διεθνείς τράπεζες στις αγορές κεφαλαίου. Οι δύο τράπεζες προσπάθησαν τα τελευταία χρόνια να επεκταθούν στον τομέα του underwriting και στη συμβουλευτική για συγχωνεύσεις αλλά δεν πέτυχαν να ανταγωνισθούν επιτυχώς τη Γκόλντμαν Σακς και τη Μόργκαν Στάνλεϋ Ντιν Γουίτερ.

Η JP Morgan, που οφείλει το όνομά της στον John Piermont Morgan ο οποίος ίδρυσε το 1864 τη JP Morgan and Co, δεν μπόρεσε να προσαρμοσθεί έγκαιρα στο περιβάλλον των χρηματιστηριακών πράξεων on line και την εισαγωγή εταιριών στο χρηματιστήριο μέσω δημοσίων εγγραφών ενώ σαν τράπεζα χονδρικής τραπεζικής στερείτο των διασυνδέσεων με τους φορείς της νέας οικονομίας και ήταν αδύνατη στη λιανική τραπεζική. Η Chase Manhattan, που οφείλει το όνομά της στον Salmon Chase, ο οποίος το 1877 ίδρυσε τη Chase National Corp., πέρασε μία μεγάλη κρίση την περίοδο 1982-1993 κύρια εξαιτίας της χρεοκοπίας της Τράπεζας Πεν Σκουαίαρ της Οκλαχόμα, που δραστηριοποιείτο στις εταιρίες πετρελαίου, και στην οποία είχε επενδύσει μεγάλα κεφάλαια. Η Chase άρχισε να ανακάμπτει τα τελευταία χρόνια. Το Δεκέμβριο του 1999 εξαγόρασε την επενδυτική τράπεζα του Σαν Φραντζίσκο "Χάμπρεχτ και Κουϊστ", το Μάιο του 2000 τη "Μπέεκον Γκρουπ" αλυσίδα μπουτίκ της Νέας Υόρκης και τον Ιούνιο τη "Ρόμπερτ Φλέμινγκ Χόλντιγκ Λίμιτεδ" έναντι 7,7 δισεκ. δολαρίων για να ενισχύσει τους τομείς διαχείρισης κεφαλαίων στην Ευρώπη και Ασία. Με την εξαγορά της JP Morgan ολοκληρώνει την επέκτασή της στον τομέα της επενδυτικής τραπεζικής και αναμένεται να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο σε παγκόσμια κλίμακα σαν τράπεζα γενικών περιουσιακών στοιχείων.

Στις 13 Φεβρουαρίου 2001 ανακοινώθηκε ότι η Citibank N.A εξαγοράζει την European American Bank (EAB) από την ABN AMRO Bank για 1,6 δισεκ. δολάρια και απόκτησης προνομιούχων μετοχών αξίας 350 εκατομ. δολαρίων. Η EAB με έδρα το Λονγκ Αϊλαντ έχει καταθέσεις 11,5 δισεκ. δολαρίων, ενεργητικό 15,4 δισεκ. δολαρίων και 97 υποκαταστήματα από τα οποία 67 στις κομητείες Νασσάου και Σάφολκ του Λονγκ Αϊλαντ και 30 στις πέντε διοικητικές περιφέρειες της Νέας Υόρκης. Προσφέρει κύρια δάνεια σε εμπορικές επιχειρήσεις και υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης. Η CITIBANK θα μετατρέψει τα υποκαταστήματα της EAB, που θα φέρουν και τη φήμη της, σε κέντρα παροχής χρηματοδοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Στις ΗΠΑ, η απασχόληση στο χρηματοπιστωτικό τομέα δεν μειώνεται τόσο από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές όσο από τη ραγδαία εισαγωγή της πληροφορικής και τηλεματικής και τις αναδιαρθρώσεις που καταργούν χιλιάδες θέσεις εργασίας.

Το κύμα των συγχωνεύσεων δεν έχει να κάνει με τη γνωστή κατακερματισμένη μορφή του αμερικανικού τραπεζικού συστήματος, που οφείλεται στις πολιτειακές τράπεζες και στο διαχωρισμό εμπορικής από επενδυτική Τράπεζα, αφού εντοπίζεται σε ισχυρές τράπεζες με μεγάλο δίκτυο και έντονη διεθνή παρουσία, αντικατοπτρίζοντας έτσι την τάση για δημιουργία ακόμη ισχυρότερων δικτύων διανομής χρηματοπιστωτικών προϊόντων και κάλυψης των αναγκών των ιδρυμάτων αυτών σε ίδια κεφάλαια

1.3.2 Καναδάς

Στον Καναδά μετά τη συγχώνευση της Royal Bank of Canada και της Bank of Montreal ανακοινώθηκε τον Απρίλιο του 1998 η συγχώνευση της Canada Imperial Bank of Commerce (CIBC) και της Toronto - Dominion Bank (TDB) ύψους 13,9 δισεκ. ευρώ. Ο νέος τραπεζικός κολοσσός έχει ίδια κεφάλαια 426 δισεκ. ευρώ, 47.000 εργαζόμενους και 10 εκατομ. πελάτες. Προβλέπεται ότι την προσεχή πενταετία ο αριθμός των υπαλλήλων της νέας τράπεζας θα μειωθεί στις 42.000.

1.3.3 Ασία

Στην Ασία η ανάγκη των συγχωνεύσεων είναι επίσης έντονη αλλά για διαφορετικούς λόγους. Πτωχεύσεις, σκάνδαλα, προβλήματα ρευστότητας κλπ. βρίσκονται πλέον στο προσκήνιο της καθημερινής πραγματικότητας. Έτσι οι συγχωνεύσεις γίνονται κυρίως για λόγους εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου προβληματικών δανείων των ιαπωνικών τραπεζών και προσαρμογής στις διεθνείς διατάξεις περί κεφαλαιακής επάρκειας τραπεζών.

Η πηγή των προβλημάτων βρίσκεται στην ασύδοτη κερδοσκοπία, που παρατηρήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80 στην αγορά ακινήτων. Σύμφωνα με τραπεζικούς αναλυτές, η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων των ιαπωνικών τραπεζών είναι 5 φορές μικρότερη από αυτή των αμερικανικών τραπεζών. Η χρεοκοπία και διάλυση της Taiheiyo Bank, τράπεζας αρκετά μεγάλης, υπογραμμίζει την κρισιμότητα της κατάστασης.

Στην Ιαπωνία προηγήθηκε η εντυπωσιακή συγχώνευση μεταξύ της Bank of Tokyo και της Mitsubishi Bank αξίας 31,3 δισεκ. ευρώ και συνολικών στοιχείων ενεργητικού 667 δισεκ. ευρώ που κατέταξε τον όμιλο τέταρτο στον κόσμο. Σημαντική ήταν και η συγχώνευση των τραπεζών της Νότιας Κορέας Commercial Bank of Korea και Hanil Bank ύψους 78,7 δισεκ. ευρώ. Η νέα τράπεζα έχει συνολικά κεφάλαια 80 δισεκ. ευρώ, 15.000 υπαλλήλους και 900 υποκαταστήματα.

Τον Αύγουστο του 1999 ανακοινώθηκε η τριπλή συμμαχία τριών τραπεζών της Ιαπωνίας: της Industrial Bank of Japan (IBJ), της Dai - Ichi Kangyo Bank (DKB) και της Fuji Bank. Οι τρεις τράπεζες ίδρυσαν κοινή εταιρία χαρτοφυλακίου με την ονομασία Mizuho Holding και ενοποίησαν τις επιχειρηματικές τους ιδιότητες την άνοιξη του 2000. Ο νέος όμιλος διαθέτει περιουσιακά στοιχεία 1,2 τρισεκ. ευρώ, πράγμα που τον οδηγεί στην πρώτη θέση στον κόσμο από άποψη στοιχείων ενεργητικού. Μετά τη συγχώνευση αναμένεται μείωση του κόστους λειτουργίας κατά 90 δισεκ. ευρώ σε περίοδο πέντε ετών. Στις αρχές του 2000 ο νέος όμιλος διέθετε 770 υποκαταστήματα και 34.818 υπαλλήλους.

Στις 8 Οκτωβρίου 1999 ανακοινώθηκε η συνεργασία των ιαπωνικών τραπεζών Asahi Bank και Tokai Bank. Ο νέος όμιλος κατέστη ο τρίτος στην Ιαπωνία με ενεργητικό 60 δισεκ. ευρώ. Όμως, οι δύο αυτές τράπεζες του ομίλου ανακοίνωσαν στις 14 Μαρτίου 2000 την ενοποίησή τους με την ιαπωνική τράπεζα Sanwa δημιουργώντας έτσι το μεγαλύτερο όμιλο στον κόσμο. Ο νέος όμιλος διαχειρίζεται κεφάλαια ύψους 1.013 δισεκ. ευρώ, διαθέτει 1.000 υποκαταστήματα ανά τον κόσμο και 37.400 εργαζόμενους. Οι τρεις τράπεζες δεν θα προβούν σε πλήρη συγχώνευση αλλά προχωρούν στην ενοποίηση των δραστηριοτήτων τους μέσω κοινής εταιρίας holding. Αναμένεται δραστική μείωση του κόστους λειτουργίας ιδιαίτερα μέσω μείωσης του προσωπικού και περιορισμού των υποκαταστημάτων.

Τον Απρίλιο του 2001 συγχωνεύτηκαν οι τράπεζες Sumitomo Bank και Sakura Bank και δημιουργήθηκε έτσι ο τρίτος μεγαλύτερος χρηματοπιστωτικός όμιλος στον κόσμο. Η νέα τράπεζα με την ονομασία Sumitomo Mitsui Banking Corporation θα έχει ενεργητικό 870 δισεκ. ευρώ, εκτιμάται ότι θα πραγματοποιεί λειτουργικά κέρδη 10 δισεκ. ευρώ και θα διαθέτει μία από τις μεγαλύτερες υπηρεσίες Internet Banking στον κόσμο. Το

εγχείρημα θα κοστίσει την κατάργηση 6.300 θέσεων εργασίας και το κλείσιμο 151 υποκαταστημάτων στην Ιαπωνία και 32 στο εξωτερικό.

1.3.4. Αυστραλία

Η μεγαλύτερη τράπεζα της Αυστραλίας Commonwealth Bank of Australia (CBA) ανακοίνωσε στις 22 Αυγούστου 2000 ότι εξαγοράζει το 25% της New Zealand's ASB Bank για 560 εκατ. δολάρια Νέας Ζηλανδίας. Η CBA είχε ήδη αποκτήσει το 75% του μετοχικού κεφαλαίου της Νεοζηλανδικής Τράπεζας το 1989 για 252 εκατ. δολάρια Νέας Ζηλανδίας. Με τον τρόπο αυτό κατέχει ήδη το 100% των μετοχών της τράπεζας αυτής

1.3.5. Ευρώπη

Η τάση των συγχωνεύσεων δεν έχει έντονη παρουσία στην Ηπειρωτική Ευρώπη, γιατί ο θεσμός της universal bank, δηλαδή της Τράπεζας που παρέχει όλων των ειδών τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, από καταθέσεις και δάνεια μέχρι επενδύσεις και συμβουλές είχε καθιερωθεί από πολλά χρόνια και είχε συντελέσει στη δημιουργία μεγάλων Τραπεζών. Έτσι η συγκεντροποίηση παρατηρείται στις ήδη υπάρχουσες μεγάλες τράπεζες

Στην Ευρώπη η πρώτη μεγάλη συγχώνευση έγινε την 1 Οκτωβρίου 1988 μεταξύ των ισπανικών τραπεζών Banco de Bilbao και Banco de Vizcaya. Η νέα τράπεζα με το όνομα Banco Bilbao y Vizcaya ήταν η δωδέκατη τότε τράπεζα στην Ευρώπη από άποψη χρηματιστηριακής αξίας. Το Φεβρουάριο του 1998 έγινε στην Ισπανία συγχώνευση των τραπεζών Banco Santander και Banesto αξίας 3,5 δισεκ. ευρώ. Την 15 Ιανουαρίου 1999 ανακοινώθηκε η συγχώνευση μεταξύ των ισπανικών τραπεζών Banco Santander και Banco Central Hispanoamericano. Η νέα τράπεζα με την ονομασία Banco Santander Central Hispano είχε περιουσιακά στοιχεία αξίας 215 δισεκ. ευρώ, 6.000 υποκαταστήματα και με βάση το ενεργητικό της εκτιμάται ότι είναι η όγδοη μεγαλύτερη τράπεζα στη ζώνη του ευρώ και η δέκατη έβδομη σε όλη την Ευρώπη.

Την 19 Οκτωβρίου 1999 οι ισπανικές τράπεζες Banco Bilbao Vizcaya και Argentaria ανακοίνωσαν την πρόθεσή τους να συγχωνευθούν και να δημιουργήσουν έτσι τη δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στη ζώνη του ευρώ σε χρηματιστηριακή αξία και την όγδοη από πλευράς ενεργητικού. Η συμφωνία ύψους 10,46 δισεκ. ευρώ, προβλέπει την ανταλλαγή πέντε μετοχών της BBV με τρεις της Argentaria. Η νέα τράπεζα που ονομάζεται Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), θα έχει χρηματιστηριακή αξία περίπου 38 δισεκ. ευρώ και εκτιμάται ότι θα περιορίσει το κόστος από τις δραστηριότητες στην εγχώρια αγορά κατά 17%. Τα περιουσιακά στοιχεία του νέου ομίλου θα ανέλθουν στο ποσό των 203 δισεκ. ευρώ. Η νέα τράπεζα θα διοικείται μέχρι το έτος 2002 από τους δύο προέδρους Βάσκο Εμίλιο Γιαμπάρα της BBV και Φρανθίσκο Γκονθάλεθ της Argentaria σε ένα σχήμα συμπροεδρίας και συγκατοίκησης. Το 2002 που ολοκληρώνεται η συγχώνευση συνταξιοδοτείται ο Γιαμπάρα και μοναδικός πρόεδρος θα είναι ο Γκονθάλεθ.

Στην Ιταλία οι ιδιωτικοποιήσεις, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που βρίσκονται σε εξέλιξη είναι ευρείας κλίμακας. Η αγορά της Ιταλίας είναι από τις πιο κατακερματισμένες στην Ευρώπη. Περιλαμβάνει 400 εμπορικές τράπεζες και 600 αγροτικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Δεσπόζουσα θέση κατέχει, η ιδιωτικοποίηση της Banca Commerciale Italiana (BCI) και η πορεία της Banco di Napoli, που είναι από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας και παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα. Σημαντικές είναι και οι συγχωνεύσεις της Credit Italiano (1995), της Banca di Roma (1992), της Cariplo (1992) και της San Paolo (1992).

Οι μεγαλύτερες συγχωνεύσεις ήταν το Μάιο του 1997 μεταξύ της Ambroveneto και της Cariplo αξίας 4,7 δισεκ. ευρώ, της Credito Italiano και της Unicredito αξίας 9,9 δισεκ. ευρώ που έγινε τον Απρίλιο του 1998, της Banca Intesa και της Banca Commerciale Italiana (BCI) με συνολικό ενεργητικό 266 δισεκ. ευρώ και τον Ιανουάριο του 1998 της Banca Intesa και της Cariplo με διεθνές όνομα Banca Intesa Spa.

Στο Βέλγιο μεγαλύτερη εθνική συγχώνευση ήταν αυτή των τραπεζών Generale de Banque και ASLK/CGER Bank με συνολικό ενεργητικό 288 δισεκ. ευρώ. Σήμερα ανήκουν στο Βελγο - Ολλανδικό όμιλο Fortis.

Ευρείας έκτασης συγχωνεύσεις έγιναν στη Φινλανδία στις αρχές της δεκαετίας το 1990 σαν αποτέλεσμα της κρίσης του τραπεζικού συστήματος.

Σε σύνολο 16.000 τραπεζοϋπαλλήλων απολύθηκαν οι 7.000. Η μεγαλύτερη συγχώνευση ήταν των τραπεζών Union Bank και Kansallis - Osake - Pankki από την οποία προέκυψε η Τράπεζα MERITA.

Στην Ολλανδία είχαμε την συγχώνευση των δύο μεγάλων τραπεζών της ABN (Algemene Bank Nederland) και της AMRO (Amsterdam-Rotterdam Bank), η νέα Τράπεζα συνέχισε την τακτική των εξαγορών αγοράζοντας το 1992 το βρετανικό χρηματοπιστωτικό οίκο Hoare Govett και το 1995 τη σουηδική εταιρία χρεογράφων Alfred Berg Holding. Ακόμη σύναψε και στρατηγική συμμαχία (χωρίς ανταλλαγή μετοχών) με την αμερικανική επενδυτική τράπεζα N.M. Rothschild & Sons που επίσης έψαχνε για εταίρο στον ευρωπαϊκό χώρο μετά την αποτυχία συνεργασίας με τη βρετανική Smith New Court που τελικά εξαγοράστηκε από τη Merrill Lynch.

Μια πιο πρόσφατη συγχώνευση είναι της ολλανδικής ασφαλιστικής εταιρίας (Nationale-Nederlanden) και της τράπεζας NMB-POSTBANK (που προήλθε από τη συγχώνευση των δύο τραπεζών NMB και POSTBANK νωρίτερα) κατέληξε στη δημιουργία ενός τραπεζοασφαλιστικού κολοσσού της ING (INTERNATIONALE NEDERLANDEN GROUP) που πρόσφατε εξαγόρασε και την BARINGS, μετά τα προβλήματα της τελευταίας από δραστηριότητες σε παράγωγα προϊόντα.

Εντυπωσιακή συγχώνευση υπήρξε στις Κάτω Χώρες μεταξύ των τραπεζών Allgemeine Bank και Amsterdam - Rotterdam Bank. Η νέα τράπεζα με το όνομα ABN Amro ήταν το 1999 η δέκατη τράπεζα στην Ευρώπη σε χρηματιστηριακή αξία. Τον Ιούνιο του 1998 η Βέλγο - Ολλανδική Τράπεζα Fortis εξαγόρασε τη βελγική Generale de Banque αντί 11,9 δισεκ. ευρώ.

Μεγάλης κλίμακας συγχώνευση διάρκειας 4 ετών μέχρι την ολοκλήρωσή της ήταν στο Ηνωμένο Βασίλειο μεταξύ των τραπεζών Lloyds Bank και Trusting Savings Bank. Η νέα τράπεζα Lloyds TSB Group ήταν το 1999 η πρώτη σε χρηματιστηριακή αξία τράπεζα της Ευρώπης. Με την ανωτέρω συγχώνευση επιδιώκετο η εξοικονόμηση 540 εκατομ. ευρώ ετησίως και φυσικά η μείωση του κόστους λειτουργίας προέρχεται και από τη μείωση του προσωπικού. Μικρότερης έκτασης ήταν η συγχώνευση της National Westminster με την Gartmore που αφορούσε εξαγορά των οικονομικών υπηρεσιών. Η N.W. ήταν το 1999 η 11η τράπεζα στην Ευρώπη σε χρηματιστηριακή κεφαλαιοποίηση.

Ιδιαίτερα επεκτατική θεωρείται η πρακτική των τριών μεγαλύτερων Γερμανικών τραπεζικών ιδρυμάτων της Deutsche Bank, της Dresner Bank και της Commerzbank με απόκτηση έδρας για διεθνείς επενδυτικές δραστηριότητες στο Λονδίνο. Το 1994 η Deutsche Bank συγκέντρωσε όλες τις τραπεζικές επενδυτικές δραστηριότητες στη βρετανική θυγατρική της Morgan Grenfel. Η Dresner Bank εξαγόρασε την βρετανική τράπεζα επενδύσεων Kleinwort Benson Group Plc. Η Commerzbank εισήλθε στη βρετανική αγορά εξαγοράζοντας την εταιρία διαχείρισης επενδυτικών χαρτοφυλακίων Jupiter Tyndall Plc.

Τον Ιούλιο του 1997 έγινε στη Γερμανία η πιο σημαντική συγχώνευση αξίας 9,3 δισεκ. ευρώ μεταξύ των τραπεζών Bayerische Vereinsbank AG και Bayerische Hypotheken und Wechselbank AG. Η νέα τράπεζα με όνομα Bayerische Hypo und Vereinsbank είχε σύνολο ενεργητικού 400 δισεκ. ευρώ και είναι η έκτη μεγαλύτερη τράπεζα στην Ευρώπη. Την 1 Ιανουαρίου 1999 συγχωνεύθηκαν τρεις μεγάλες κρατικές τράπεζες της Γερμανίας: η Landeskreditbank, η Landesgirokasse και η Suedwestdeutsche Landesbank. Η νέα τράπεζα Landesbank Baden - Wuerttemberg με περιουσιακά στοιχεία αξίας 390 δισεκ. ευρώ αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο κρατικό όμιλο μετά τη Westdeutsche Landesbank.

Την 9 Δεκεμβρίου 1997 ανακοινώθηκε η συγχώνευση των δύο ελβετικών κολοσσών της Union Bank of Switzerland (UBS) και της Swiss Bank Corporation (SBC) αξίας 22,5 δισ εκ. ευρώ. Ο νέος όμιλος με τελικό όνομα Union Bank of Switzerland είναι ο όγδοος μεγαλύτερος στον κόσμο από άποψη κεφαλαιακής αξίας. Έχει αποθεματικά περίπου 830 δισεκ. ευρώ και περιουσιακά στοιχεία 550 δισεκ. ευρώ.

Στη Γαλλία, τον Απρίλιο του 1998, πραγματοποιήθηκε συγχώνευση μεταξύ της Crédit Mutuel και της CIC αξίας 2 δισεκ. ευρώ. Προηγούμενα τον Οκτώβριο του 1997 συγχωνεύθηκαν η Paribas και η Cie Bancaire και το εγχείρημα κόστισε 2 δισεκ. ευρώ. Η νέα τράπεζα ονομάστηκε Cie Financière de Paribas. Την 1 Φεβρουαρίου 1999 ανακοινώθηκε πρόθεση συγχώνευσης της Société Générale και της Cie Financière de Paribas. Όμως, η Banque Nationale de Paris (BNP) αντεπετέθη και μετά από προσπάθειες έξη μηνών ματαιώση τη συγχώνευση. Η BNP απέκτησε το 65% της Paribas. Παράλληλα επιχείρησε να αποκτήσει τον έλεγχο και της Société Générale εξαγοράζοντας

το 31,5% των μετοχών της. Πρόθεσή της ήταν η συγχώνευση των τριών τραπεζών και η δημιουργία μιας πανίσχυρης γαλλικής τράπεζας. Τελικά, παρά την υποστήριξη του εγχειρήματος από τη Γαλλική Κυβέρνηση, η υπηρεσία ελέγχου της γαλλικής κεφαλαιαγοράς δεν ενέκρινε την εξαγορά του 31,5% των μετοχών της SG από τη BNP. Πάντως, ο νέος όμιλος με την ονομασία BNP Paribas είναι σήμερα ο πέμπτος όμιλος στον κόσμο με στοιχεία ενεργητικού 660 δισεκ. ευρώ, ο μεγαλύτερος όμιλος στη Γαλλία από άποψη χρηματιστηριακής αξίας.

Στις 11 Ιανουαρίου 2000 ανακοινώθηκε η συγχώνευση των πορτογαλικών τραπεζών Banco Commercial Portugues (BCP) και της Banco Mello αξίας 1,26 δισεκ. ευρώ. Και οι δύο μαζί κατέχουν το 22% των χορηγήσεων και το 27% της ασφαλιστικής αγοράς της Πορτογαλίας. Με δεδομένο ότι η BCP ήταν η μεγαλύτερη τράπεζα της Πορτογαλίας και 42η σε χρηματιστηριακή αξία στην Ευρώπη και τα περιουσιακά στοιχεία της Banco Mello ανέρχονται σε 45 δισεκ. ευρώ δημιουργείται ο μεγαλύτερος όμιλος στην Πορτογαλία με δυνατότητες επέκτασης στο εξωτερικό. Όμως, την 18 Ιανουαρίου 2000 ανακοινώθηκε σχηματισμός ενός άλλου γιγαντιαίου ομίλου στην Πορτογαλία με τη συγχώνευση της Banco Espirito Santo (BES) και της Banco Portugues do Investimento (BPI) με συνολικά περιουσιακά στοιχεία 43 δισεκ. ευρώ. Η Banco Espirito Santo ελέγχει το 59% του νέου ομίλου και η Banco Portugues do Investimento το 41%. Η BES ανταλλάσσει 100 μετοχές της έναντι 692 μετοχών της BPI. Στόχος της συγχώνευσης είναι η επέκταση στις διεθνείς αγορές και η άμυνα έναντι εχθρικών εξαγορών.

Την 11 Φεβρουαρίου 2000 ανακοινώθηκε ότι η εδρεύουσα στο Εδιμβούργο της Σκωτίας Royal Bank of Scotland Group plc απέκτησε μετά από επιθετική εξαγορά και έναντι 32,65 δισεκ. ευρώ τη National Westminster Bank plc. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη εξαγορά που έγινε ποτέ από τράπεζα του Ηνωμένου Βασιλείου. Ο όμιλος της Royal Bank κατέστη ο πρώτος του Ηνωμένου Βασιλείου όσον αφορά το δανεισμό επιχειρήσεων, ο δεύτερος στη λιανική τραπεζική μετά τη Lloyds TSB Group plc και ο έβδομος μεγαλύτερος στην Ευρώπη.

1.3.6. Διασυννοριακές

Το 1998, η γαλλική Société Générale εξαγόρασε τη Βρετανική HAMBROS αντί 462 εκατομ. ευρώ. Για ιστορικούς λόγους διατηρήθηκε το όνομα της αγγλικής τράπεζας (SG Hambros Bank and Trust). Η Τράπεζα ING Group, που εδρεύει στο Άμστερνταμ, εξαγόρασε τη Βελγική Banque Bruxelles Lambert αντί 4,2 δισεκ. ευρώ ενώ απέκτησε χωρίς αντίτιμο τη χρεοκοπημένη από την περιπέτειά της στη Νοτιοανατολική Ασία βρετανική τράπεζα Barings PLC.

Περισσότερο εντυπωσιακή ήταν η συγχώνευση της Σουηδικής Nordbanken με τη μεγαλύτερη τράπεζα της Φινλανδίας Merita. Ο νέος κολοσσός MeritaNordbanken είναι η 21η τράπεζα της Ευρώπης σε χρηματοπιστηριακή αξία. Η κορυφαία τράπεζα των Κάτω Χωρών ABN Amro Holding NV εξαγόρασε το 40% της τέταρτης μεγαλύτερης τράπεζας της Βραζιλίας Banco Real SA έναντι του ποσού των 1,9 δισεκ. ευρώ. Ένας από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς ομίλους στον κόσμο προέκυψε στα τέλη του 1998 με την εξαγορά της αμερικανικής τράπεζας Bankers Trust από τη μεγαλύτερη γερμανική τράπεζα Deutsche Bank αντί ποσού 9,2 δισεκ. ευρώ. Ο νέος πολυεθνικός κολοσσός έχει ενεργητικό 718 δισεκ. ευρώ και απασχολεί 96.442 υπαλλήλους. Στα τέλη Οκτωβρίου 1999 η σουηδική τράπεζα Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) εξαγόρασε από τη Crédit Lyonnais τη γερμανική τράπεζα BFG Bank έναντι 1,6 δισεκ. ευρώ. Η συμφωνία, που συνδέει τη μεγαλύτερη σκανδιναβική τράπεζα διαχείρισης ενεργητικού με την πέμπτη σε μέγεθος γερμανική τράπεζα, οδήγησε στη δημιουργία ενός χρηματοπιστωτικού ομίλου με 2,5 εκατομ. πελάτες σε 8 χώρες και με συνολικό ενεργητικό ύψους 115 δισεκ. ευρώ. Η SEB ελπίζει ότι θα χρησιμοποιήσει την πελατειακή βάση της BFG, που περιλαμβάνει άνω του 1 εκατομ. ιδιώτες και επιχειρήσεις, ώστε να επεκτείνει το υπάρχον δίκτυο των τραπεζικών της εργασιών μέσω Internet, πεδίο στο οποίο η SEB έχει συγκριτικό πλεονέκτημα.

Το Δεκέμβριο του 1999 ο γερμανικός τραπεζικός όμιλος Deutsche Verkehrsbank εξαγόρασε από την κεντρική συνεταιριστική τράπεζα των Κάτω Χωρών Rabobank τη ναυτιλιακή της θυγατρική τράπεζα Nedship αντί 306,7 εκατομ. ευρώ. Με τον τρόπο αυτό ο γερμανικός όμιλος δημιουργεί ένα

σημαντικό τραπεζικό σχήμα στη ναυτιλιακή χρηματοδότηση με ένα χαρτοφυλάκιο ύψους 2,8 δισεκ. ευρώ. Από μόνη της η Nedship έχει αναπτύξει ισχυρό ναυτιλιακό χαρτοφυλάκιο με δάνεια στη διεθνή ποντοπόρα ναυτιλία 2,2 δισεκ. ευρώ.

Στις 12 Ιανουαρίου 2000 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε ένα συμβιβασμό μεταξύ της Πορτογαλικής κυβέρνησης και της Ισπανικής Τράπεζας Banco Santander Central Hispano (BSCH) για την εξαγορά από την τελευταία δύο πορτογαλικών τραπεζών της Banco Totta y Acores και της Credito Predial Portugues που ανήκαν στον όμιλο Antonio Champalimaud. Υπό πορτογαλικό έλεγχο μετά τη διάσπαση του ομίλου παρέμειναν η Τράπεζα Banco Pinto e Sotto Mayor και η ασφαλιστική εταιρία Mundial Confianca που ελέγχονται από την κρατική τράπεζα Caixa Geral de Depositos. Η BSCH με την απόκτηση των δύο τραπεζών ελέγχει το 11% της πορτογαλικής αγοράς λιανικής τραπεζικής.

Η ίδια τράπεζα της Ισπανίας BSCH ανακοίνωσε στις 19 Ιανουαρίου 2000 ότι εξαγόρασε το 97% της Grupo Financeiro Meridional ο οποίος είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος τραπεζικός όμιλος της Βραζιλίας που ελέγχει την Banco Meridional με υπό διαχείριση κεφάλαια 4,4 δισεκ. ευρώ και 800.000 πελάτες και την Banco Bozano Simonsen μία από τις μεγαλύτερες επενδυτικές τράπεζες της Βραζιλίας.

Την 19 Ιανουαρίου 2000 ανακοινώθηκε ότι η επενδυτική εταιρία Salomon Smith Barney - θυγατρική του Citigroup - εξαγόρασε τον επενδυτικό κλάδο της βρετανικής επενδυτικής τράπεζας Schroders έναντι 2 δισεκ. ευρώ εισχωρώντας έτσι δυναμικά στην ευρωπαϊκή αγορά. Τον Ιανουάριο του 2000 η σουηδική επενδυτική τράπεζα Enskilda Securities, που ελέγχεται από τη Skandinaviska Enskilda Banken (SEB), εξαγόρασε την Orkla Finans, μία από τις μεγαλύτερες επενδυτικές τράπεζες της Νορβηγίας, δημιουργώντας ένα επιθετικό τραπεζικό κολοσσό με συνολικά έσοδα το 1999 της τάξεως των 275 εκατομ. ευρώ.

Την 1 Φεβρουαρίου 2000 ανακοινώθηκε η συμφωνία συνεργασίας (co-operation agreement) μεταξύ της μεγαλύτερης ισπανικής τράπεζας Banco Santander Central Hispano (BSCH) και της Société Générale (SG) που είναι μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Γαλλίας. Η BSCH αυξάνει το ποσοστό της στο μετοχικό κεφάλαιο της Société Générale από 5,05% σε 7%. Η αύξηση

αυτή ισοδυναμεί με 400 εκατομ. ευρώ. Η Société Générale αποκτά μερίδιο στη BSCH 3% αξίας 1,1 δισεκ. ευρώ. Στόχος της συνεργασίας είναι η επέκταση στις αναδυόμενες αγορές, η προσφορά ενοποιημένων υπηρεσιών μέσω του δικτύου των στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, η ανάπτυξη κοινής πλατφόρμας πίστωσης πλαστικών καρτών και ATMs και η δημιουργία από κοινού υπηρεσιών διαχείρισης διαθεσίμων, διεθνών πληρωμών και εμπορικών τραπεζικών εργασιών. Ήδη η BSCH είναι μια από τις τρεις πρώτες σε χρηματιστηριακή αξία τράπεζες της Ευρώπης με συμφέροντα στην Πορτογαλία (τράπεζες Banco Totta e Acores (100%) και Predial (100%), Γερμανία (Commerzbank 4,7%), Ιταλία (San Paolo - IMI 7% και Finconsumo 50%), Γιβραλτάρ (Royal Bank of Gibraltar 50% και BSCH Commerzbank Gibraltar 50%), Ηνωμένο Βασίλειο (Royal Bank of Scotland (9,64)) και Βέλγιο (BSCH Benelux (100%)). Αναπτύσσεται επίσης σημαντικά στη Λατινική Αμερική ενώ η Société Générale έχει δυναμική παρουσία στην Ασία. Στις δύο αυτές περιοχές οι δύο τράπεζες θα αλληλοσυμπληρωθούν.

Την 6 Μαρτίου 2000 ανακοινώθηκε η εξαγορά από τη MeritaNordbanken της δεύτερης μεγαλύτερης τράπεζας της Δανίας Unidanamark αντί 4,9 δισεκ. ευρώ. Έδρα του ομίλου θα είναι η Στοκχόλμη αλλά θα κυριαρχεί σε όλες τις σκανδιναβικές χώρες. Το ενεργητικό της νέας ενοποιημένης τράπεζας ανέρχεται σε 174 δισεκ. ευρώ. Θα δραστηριοποιείται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής και κύρια στο on - line και Internet Banking. Προηγούμενα η Βελγική τράπεζα Crédit Communal de Belgique και η Γαλλική Crédit Local de France ένωσαν τις τύχες τους δημιουργώντας ένα ενεργητικό 204 δισεκ. ευρώ. Οι δύο τράπεζες ανήκουν τώρα στον όμιλο Dexia Group.

Στις 13 Ιουνίου 2000 ανακοινώθηκε η εξαγορά από την ισπανική τράπεζα Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) του Μεξικανικού τραπεζικού ομίλου Grupo Financiero Bancomer S.A. Η BBVA κατέβαλε στην Bancomer 2,5 δισεκ. δολάρια από τα οποία 1,4 δισ. σε μετρητά, 450 εκατομ. για την αποπλήρωση χρεών και 650 εκατομ. σε περιουσιακά στοιχεία. Δημιουργήθηκε έτσι η μεγαλύτερη τράπεζα του Μεξικού που έχει στην ιδιοκτησία της το 28% των στοιχείων του ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος του Μεξικού. Η εξαγορά αυτή ακολούθησε την απόκτηση της τρίτης σε μέγεθος τράπεζας του Μεξικού Grupo Financiero Serfin από τη

Banco Santander Central Hispano SA (BSCH) στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ των ισπανικών τραπεζών για τον έλεγχο της αγοράς της Λατινικής Αμερικής.

Στις 12 Ιουλίου 2000 η Union bank of Switzerland, τρίτη μεγαλύτερη τράπεζα στην Ευρώπη σε στοιχεία ενεργητικού, εξαγόρασε αντί 16 δισεκ. δολαρίων ΗΠΑ την Paine Webber που είναι η τέταρτη σε μέγεθος χρηματιστηριακή εταιρία των ΗΠΑ με υπο διαχείριση κεφάλαια 484 δισεκ. δολάρια, δίκτυο 385 υποκαταστημάτων και προσωπικό 8.500 ατόμων. Η UBS AG δημιουργήθηκε το 1998 μετά τη συγχώνευσή της με τη SBC. Στον επενδυτικό τομέα, η τράπεζα είχε επεκταθεί μέσω εξαγορών το 1995 με τη S.G. Warburg and Co και το 1997 με τη Dillon Read and Co. Όμως, μετά τη συγχώνευση με τη SBC έχασε πελάτες και η μετοχή της σημείωσε πτώση κατά 17%. Το 2000 κατετάγη τρίτη στην Ευρώπη μετά τη Crédit Suisse Group και τη Deutsche Bank. Στόχος της με την εξαγορά της Paine Webber είναι η διεύρυνση στην αγορά των ΗΠΑ και η αύξηση της κερδοφορίας του ομίλου.

Στις 24 Ιουλίου 2000 ανακοινώθηκε ότι η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα της Γερμανίας HVB θα εξαγοράσει την αυστριακή τράπεζα Bank Austria. Η HVB (Hypo Vereinsbank) που δημιουργήθηκε το 1997 από τη συγχώνευση δύο γερμανικών τραπεζών, των Hypobank και Vereinsbank, έχει αναδειχθεί σαν κυρίαρχη τράπεζα στη Γερμανία και στις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης. Η Bank Austria, που το 1997 εξαγόρασε την τράπεζα Creditanstalt, είχε καταγράψει ζημιές 436 εκατομ. δολαρίων στη διάρκεια της ρωσικής κρίσης του 1998. Κατέχει το 57% της πολωνικής τράπεζας Powszechny Bank Kredytowy και έχει ισχυρή παρουσία στις αγορές της Ουγγαρίας, της Τσεχίας, και της Ιταλίας. Το 27% του μετοχικού της κεφαλαίου ελέγχεται από την πόλη της Βιέννης η οποία παρείχε εγγυήσεις για το χρέος της, τακτική η οποία επικρίθηκε. Η εξαγορά θα γίνει με ανταλλαγές μετοχών αξίας 7,7 δισεκ. ευρώ και δημιουργεί τον τρίτο χρηματοοικονομικό όμιλο της Ευρώπης με ενεργητικό 640 δισεκ. ευρώ, 8 εκατομ. πελάτες, 2000 υποκαταστήματα και 65.000 υπαλλήλους. Στόχος είναι η κατάκτηση των αγορών της κεντρικής και της ανατολικής Ευρώπης. Η αυστριακή τράπεζα θα μετονομασθεί σε Bank Austria New.

Τον Αύγουστο του 2000 η γερμανική τράπεζα Dresdner Bank εξαγόρασε την επενδυτική τράπεζα την ΗΠΑ Wasserstein Perella έναντι 1,4

δισεκ. δολαρίων. Η τελευταία εξειδικεύεται σε ρόλο συμβούλου σε θέματα συγχωνεύσεων και εξαγορών. Θα συγχωνευθεί με την άλλη θυγατρική επενδυτική τράπεζα του ομίλου την Dresdner Kleinwort Benson που έχει την έδρα της στις ΗΠΑ. Η νέα τράπεζα θα ονομάζεται Dresdner Kleinwort Wasserstein.

Την 25 Οκτωβρίου 2000 η Deutsche Bank υπέγραψε ένα μνημόνιο με την ασφαλιστική εταιρία AXA Sa με βάση το οποίο η πρώτη αποκτά την πλειοψηφία των μετοχών της Banque Worms της Γαλλίας που είναι θυγατρική της δεύτερης. Η εξαγορά θα δώσει στη Deutsche Bank 15.000 πελάτες λιανικής τραπεζικής στη Γαλλία, γύρω στους 2.000 πελάτες - επιχειρήσεις, και 17 υποκαταστήματα σε μεγάλες πόλεις και διαχείριση στοιχείων ενεργητικού 7,5 δισεκ. ευρώ.

Την 20 Νοεμβρίου 2000 η Μπάνκο Σανταντέρ Θεντράλ Ισπάνο πλειοδότησε με 3,6 δισεκ. δολάρια ΗΠΑ για την απόκτηση του 60% του μετοχικού κεφαλαίου της κρατικής τράπεζας του Σάο Πάολο της Βραζιλίας "Μπανέσπα". Μετά την εξαγορά αυτή η ανωτέρω Ισπανική Τράπεζα είναι η μεγαλύτερη ξένη τράπεζα στη Λατινική Αμερική με στοιχεία ενεργητικού 113 δισεκ. δολάρια ΗΠΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ

2.1 Ελληνικό τραπεζικό σύστημα – Ιστορική αναδρομή

Στις χώρες της Ευρώπης που εκβιομηχανίσθηκαν πολύ νωρίς, οι οικονομικοί θεσμοί εξελίχθηκαν κατά τρόπο αυθόρμητο, όντας περισσότερο παθητικοί φορείς παρά ενεργητικοί παράγοντες της παραγωγής. Αντίθετα σε χώρες που αναπτύχθηκαν με καθυστέρηση, η διαδικασία εκβιομηχάνισης υπήρξε διαφορετική τόσο όσον αφορά τη διάρκεια του εκσυγχρονισμού και τις διαπλοκές ανάμεσα στους διάφορους τομείς της οικονομίας όσο και τον τύπο των θεσμών που δημιουργήθηκαν. Δηλαδή η δημιουργία των οικονομικών θεσμών υπήρχε συνάρτηση του βαθμού ανάπτυξης και των δυνατοτήτων που διέθετε η κάθε χώρα.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, η εμφάνιση του τραπεζικού συστήματος καθώς και η εξέλιξη του υπήρξε αρκετά αργή. Μολονότι κατά την διάρκεια της τουρκικής κατοχής το επάγγελμα του τραπεζίτη ήταν πολύ διαδεδομένο ανάμεσα στους Έλληνες έμπορους της Κωνσταντινούπολης, η ανάγκη να υπάρχει μια τράπεζα που να εξυπηρετεί τις ανάγκες της χώρας έγινε αισθητή μόνο μετά την απελευθέρωση. Η Ελλάδα όμως ήταν κατεστραμμένη από τον αγώνα κατά των Τούρκων και ως τούτου η ίδρυση της τράπεζας παρέμενε ακόμη μόνο στο μυαλό του Όθωνα και των μεταγενεστέρων κυβερνήσεων.

Η ελληνική τραπεζική αγορά πέρασε από μια σειρά εξελικτικών φάσεων που δύναται να ενταχθούν γενικά σε τρεις διακεκριμένες χρονικές περιόδους. Η πρώτη εκτείνεται από την ουσιαστική εγκαθίδρυση του νεώτερου ελληνικού κράτους το 1828 μέχρι το 1927 περίπου, η δεύτερη από το 1928 μέχρι το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου και η τρίτη από το 1946 μέχρι σήμερα. Κύρια κριτήρια και βασικά χαρακτηριστικά της διακρίσεως αποτελούν η καθόλου οργάνωση και η ανύπαρκτη διάθρωση του τραπεζικού συστήματος καθώς και ο βαθμός του κυβερνητικού ελέγχου της τραπεζικής

δραστηριότητας και άσκησης συγκεκριμένης πολιτικής από το κράτος στον τομέα αυτό.

Η πρώτη απόπειρα για την δημιουργία ενός τραπεζικού οργανισμού γίνεται επί κυβέρνησης Καποδίστριας. Το 1828 συστήθηκε η Εθνική Χρηματοδοτική Τράπεζα για την ανάπτυξη της Οικονομίας, την μείωση της τοκογλυφίας και την οργάνωση της γεωργίας. Οι πολιτικοοικονομικές συνθήκες της περιόδου αυτής δεν ευνόησαν το εγχείρημα της κυβέρνησης Καποδίστρια, λόγω έλλειψης χρηματοδοτικών πόρων οι οποίοι προήλθαν κυρίως από δάνειο του εξωτερικού το οποίο εξαντλήθηκε γρήγορα ακόμη η περιορισμένη τραπεζική δραστηριότητα της τράπεζας σε συνάρτηση με την αποτυχία να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κόσμου οδήγησαν στην διάλυση της το 1834.

Ύστερα από αυτή την αποτυχία η εξέλιξη των τραπεζών χαρακτηρίστηκε από περιόδους πραγματικής έκρηξης, κυρίως όσον αφορά των αριθμών τους¹. Στις 23 Οκτωβρίου 1839 συστήθηκε στα Ιόνια νησιά , η Ιονική Τράπεζα με έδρα την Αγγλία .Η Ιονική Τράπεζα βρισκόταν υπό τον έλεγχο της Εμπορικής τράπεζας και έχει προέλθει από την συγχώνευσή της με την Λαϊκή Τράπεζα. Στις 30 Μαρτίου του 1841 ιδρύθηκε η τράπεζα που αποτέλεσε το βασικό άξονα ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Ε.Τ.Ε). Η Ε.Τ.Ε ήταν αποτέλεσμα σύμπραξης δύο κεφαλαιουχικών ομίλων από Έλληνες , Γάλλους και Άγγλους κεφαλαιούχους όπως οι Rothschild, στο σχήμα αυτό συμμετείχε και το νεοσύστατο Ελληνικό κράτος με περίπου 1000 μετοχές. Σκοπός της Ε.Τ.Ε ήταν αναδιοργάνωση της ελληνικής οικονομίας.

Την ίδια εποχή ιδρύθηκαν οι τράπεζες Κρήτης και η Προνομιούχος Ηπειροθεσσαλική του εθνικού ευεργέτη Α.Συγγρού, οι οποίες και συγχωνεύτηκαν με την Ε.Τ.Ε. στις αρχές του αιώνα. Το 1886 ιδρύθηκε από τον Γρηγόρη Εμπεδοκλή η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος. Αρχικά λειτουργούσε ως τραπεζικό γραφείο στην συνέχεια μετατράπηκε σε Ο.Ε και πήρε την τελική της μορφή ως Α.Ε το 1907.

Το 1893 ιδρύθηκε η Τράπεζα Αθηνών, η οποία στο δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην ελληνική τραπεζική αγορά. Το 1914 εμφανίστηκε στην Ελλάδα ο θεσμός του Ταχυδρομικού

¹ Βλ. Πίνακα 1 στο παράρτημα

Ταμειευτηρίου (Τ.Τ.), αρχικά στην Κρήτη, όπου η λειτουργία του βασίστηκε στο δίκτυο των ταχυδρομικών γραφείων κατά τα πρότυπα των Ηνωμένου Βασιλείου. Ο θεσμός τον Τ.Τ. επεκτάθηκε και με επιτυχία στην υπόλοιπη Ελλάδα από το 1915. Το 1918 ιδρύθηκε το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, την εποπτεία του είχε αναλάβει το Υπουργείο Οικονομίας. Η αναγκαιότητα δημιουργίας ενός τέτοιου ταμείου έγκειται στο ότι η παρακαταθήκη είναι μια ξένη περιουσία της οποίας η επιστροφή πρέπει να είναι άμεση. Στο παρελθόν το Ελληνικό Δημόσιο αναγκάστηκε σε δυσμενείς οικονομικές συνθήκες να χρησιμοποιήσει τα κεφάλαια των παρακαταθηκών, γεγονός που κλόνησε την αξιοπιστία του κοινού ως προς την παρακαταθήκη.

Την ίδια χρονική περίοδο ιδρύονται κυρίως από ιδιωτική πρωτοβουλία οι τράπεζες Καλαμών, Γενική, Εθνικής Οικονομίας, Ναυτική Πειραιώς και Βιομηχανίας. Μέχρι το 1927, το αναπτυσσόμενο ελληνικό τραπεζικό σύστημα στηρίχθηκε αποκλειστικά και μόνο στην ιδιωτική πρωτοβουλία. Παρά το γεγονός ότι ο διοικητής της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, της οποίας είχε παραχωρηθεί από την κυβέρνηση το εκδοτικό προνόμιο, διοριζόταν από την εκάστοτε ελληνική κυβέρνηση ο έλεγχος που της ασκείτο από το κράτος ήταν έμμεσος και χλιαρός. Σε αυτή την κατάσταση πρέπει να συνυπολογίσουμε μέχρι εκείνη την περίοδο ότι δεν υπήρχε νομοθετικό πλαίσιο που να διέπει τις τραπεζικές εργασίες.

Χαρακτηριστικό στοιχείο του ελληνικού τραπεζικού συστήματος της εποχής ήταν η άμεση σύνδεση του με το εξωτερικό μέσω των υποκαταστημάτων των ελληνικών τραπεζών σε άλλες χώρες καθώς επίσης και της λειτουργίας ξένων υποκαταστημάτων στην Ελλάδα. Με αυτή την σύνδεση μπορούμε να πούμε ότι το τραπεζικό σύστημα αποτελούσε συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στην ελληνική οικονομία, τις ξένες αγορές και το ξένο κεφάλαιο.

Μετά την μικρασιατική καταστροφή η ελληνική κυβέρνηση βρέθηκε σε αδυναμία να συνάψει δάνεια από το εξωτερικό για την αποκατάσταση των προσφύγων. Το 1927 με διαταγή της Κοινωνίας των Εθνών που εγγυήθηκε τα ελληνικά δάνεια εστάλησαν εκπρόσωποι της στη Ελλάδα για να μελετήσουν τα οικονομικά μεγέθη της χώρας. Οι ομάδα των εκπροσώπων πρότεινε δυο εναλλακτικές λύσεις για την εξυγίανση των οικονομικών της χώρας, να περιορίσει η ΕΤΕ τις εργασίες της μόνο στον εκδοτικό κύκλο ή να ιδρυθεί

ειδική εκδοτική τράπεζα. Η ελληνική κυβέρνηση διάλεξε την δεύτερη λύση και έτσι σε συνέχεια του πρωτοκόλλου της Γενεύης ιδρύθηκε με σύμβαση της ΕΤΕ και του κράτους στις 7 Φεβρουαρίου 1927 η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία άρχισε την λειτουργία της στις 15 Μαΐου 1928. Ταυτόχρονα η δραχμή εντάσσεται στην ζώνη της αγγλικής λίρας. Στην Τράπεζα της Ελλάδος ανατέθηκε η άσκηση της συναλλαγματικής πολιτικής, οι δοσοληψίες του δημοσίου και των κρατικών επιχειρήσεων καθώς και η έκδοση δανειακών τίτλων του δημοσίου.

Το 1929 το κράτος ίδρυσε την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ως αυτόνομο τραπεζικό οργανισμό με κοινωφελή χαρακτήρα. Η δραστηριότητα της ΑΤΕ βρίσκεται σε συνάρτηση ολόκληρης της γεωργικής πολιτικής του κράτους. Με την συμμετοχή της Εμπορικής Τράπεζας, της Ιονικής-Λαϊκής και δέκα ακόμη ξένων τραπεζών ιδρύεται το 1962 η Τράπεζα Επενδύσεων με σκοπό την χορήγηση μακροπρόθεσμων δανείων για την χρηματοδότηση παραγωγικών ενισχύσεων, τη συμμετοχή της τράπεζας στο κεφάλαιο υφιστάμενων εταιριών, την ανάληψη έκδοσης μετοχών ανωνύμων εταιριών και ομολογιακών δανείων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου καθώς και την αποδοχή καταθέσεων υπό ορισμένους όρους.

Το 1963 η ΕΤΕ μαζί με δεκατέσσερις ξένες τράπεζες ιδρύει την Εθνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης που οι κυριότεροι σκοποί της είναι συναφής με της Τράπεζας Επενδύσεων. Η Εθνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης, μια δημόσια επιχείρηση που ιδρύθηκε το 1964 και ανήκει στο κράτος ενώ ταυτόχρονα με το Ν.Δ. 4366/1964 αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Κύριες εργασίες της Εθνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Ανάπτυξης είναι η υποστήριξη βιομηχανικών, ναυτιλιακών και τουριστικών επενδυτικών προγραμμάτων.

Το 1986 με την θέσπιση του Ν.1667/86, ο οποίος έθεσε ουσιαστικά τις πρώτες βάσεις και το αρχικό νομικό πλαίσιο λειτουργίας, δημιουργήθηκαν οι πρώτοι αστικοί πιστωτικοί συνεταιρισμοί, με κύριο πεδίο δραστηριοτήτων, την αποδοχή καταθέσεων από τα μέλη τους και την χορήγηση δανείων σ' αυτά, εγγυήσεων, παροχή ασφαλειών ή άλλων οικονομικών διευκολύνσεων. Η άσκηση εποπτείας γενικά επί των αστικών συνεταιρισμών ανατέθηκε στο Υπουργείο Οικονομίας.

2.2 Δομή του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος

Η δομή του χρηματοπιστωτικού συστήματος της χώρας μας περιλαμβάνει την εκδοτική τράπεζα, υποκαταστήματα ελληνικών και ξένων εμπορικών τραπεζών, ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς καθώς και εταιρίες παροχής χρηματοπιστωτικών προϊόντων. Το μεγαλύτερο μέρος του χρηματοπιστωτικού μας συστήματος καλύπτει ο τραπεζικός τομέας. Οι τράπεζες που απαρτίζουν τον τραπεζικό τομέα αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι των χρηματοπιστωτικών εταιριών τόσο από πλευράς μεγέθους απασχολούμενων κεφαλαίων, όσο και από αριθμό προσωπικού το οποίο ανέρχεται πάνω από το 80% του συνόλου των υπαλλήλων που ασχολούνται με το σύνολο των παρεχόμενων εργασιών του τομέα.

Στην χώρα μας το εκδοτικό προνόμιο έχει η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία ελέγχεται από το κράτος και έχει την μορφή της ανωνύμου εταιρίας. Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει της αρμοδιότητες που της παρέχει ο νόμος και οι οποίες είναι το αποκλειστικό προνόμιο έκδοσης τραπεζογραμματίων, κοπής και κυκλοφορίας κερμάτων για το κράτος. Άσκηση της νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής, στο πλαίσιο της οικονομικής και δημοσιονομικής πολιτικής του κράτους. Μονοπωλιακή διαχείριση των διαθεσίμων της χώρας σε χρυσό και σε συνάλλαγμα, το οποίο περιορίστηκε, καθώς από της 12 Νοεμβρίου 1980 επιτράπηκε και στις εμπορικές τράπεζες να διαχειρίζονται ένα συγκεκριμένο κατά τράπεζα ύψος συναλλάγματος. Έχει την δικαιοδοσία να εποπτεύει και να ελέγχει τις άλλες τράπεζες, να τηρεί τους λογαριασμούς του κράτους και τα αποθεματικά δημοσίων οργανισμών. Να προεξοφλεί το χαρτοφυλάκιο των εμπορικών τραπεζών και να λειτουργεί ως σύμβουλος της κυβέρνησης για νομισματοοικονομικά θέματα. Με ένα μεγάλο αριθμό προνομίων και ανάθεση σημαντικών δικαιοδοσιών δίκαια η Τράπεζα της Ελλάδος χαρακτηρίζεται ως η " Τράπεζα των Τραπεζών ".

Τον κορμό του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος² αποτελούν οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες, τόσο από άποψη του αριθμού των πιστωτικών ιδρυμάτων και του δικτύου των υποκαταστημάτων, όσο και από την άποψη του κύκλου εργασιών. Στην Ελλάδα λειτουργούν 23 πιστωτικά ιδρύματα ελληνικών συμφερόντων με 55.052 άτομα απασχολούμενο προσωπικό. Κύριο

² Βλ. Πίνακα 2 στο παράρτημα

έργο των εμπορικών τραπεζών είναι συγκέντρωση κεφαλαίων με την μορφή καταθέσεων και η παροχή πιστώσεων στον οικονομικό κύκλο.

Μέρος του ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι και τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών που είναι εγκατεστημένα στην ελληνική επικράτεια. Η διαδικασία εγκατάστασης τους στην Ελλάδα ξεκινάει στις αρχές του 1960 στην προσπάθεια για διεθνοποίηση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς. Προσέφεραν υπηρεσίες που οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες δεν είχαν την ανάλογη εμπειρία όπως για παράδειγμα δάνεια προς την ναυτιλία). Στη συνέχεια λειτουργώντας ανταγωνιστικά προς τις ελληνικές τράπεζες, επέλεξαν ένα πολύ καλό τμήμα πελατείας, ειδικά των μεγάλων επιχειρήσεων, για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής ήταν ότι όλα τα υποκαταστήματα των ξένων τραπεζών να έχουν σημαντικά κέρδη από τις δραστηριότητες τους στην Ελλάδα. Σήμερα στην χώρα μας έχουν εγκαταστήσει υποκαταστήματα 15 πιστωτικά ιδρύματα από χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης με απασχολούμενο προσωπικό 4.549 άτομα και 4 από χώρες μη μέλη με απασχολούμενο προσωπικό 253 άτομα. Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα είναι ίδιο με εκείνο που ισχύει για τις ελληνικές τράπεζες.

Στην χώρα μας λειτουργούν δυο ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί (ΕΠΟ), το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Το ταχυδρομικό ταμιευτήριο αποτελεί δημόσια υπηρεσία η σημερινή του οργάνωση προσδιορίζεται κατά κύριο λόγο από το Ν. 51/1975 ο οποίος αναφέρεται στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών. Βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Μεταφορών, ενώ οι εργασίες του τελούν υπό την εγγύηση του κράτους. Αποστολή του ταχυδρομικού ταμιευτηρίου είναι να δέχεται καταθέσεις κοινού, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αγορά κρατικών ομολόγων ή ανακατατίθενται στην Τράπεζα της Ελλάδος. Ταυτόχρονα δέχεται καταθέσεις με τους ίδιους όρους που προσφέρουν και οι εμπορικές τράπεζες και παρέχει μακροπρόθεσμα δάνεια σε επιχειρήσεις που έχουν την μορφή Ν.Π.Δ.Δ. καθώς και δάνεια σε δημόσιους υπαλλήλους και συνταξιούχους. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο λειτουργεί με ένα δίκτυο 135 υποκαταστημάτων και 1258 υπαλλήλους.

Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων λειτουργεί κάτω από την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών και ως αντικείμενο του έχει την

φύλαξη και διαχείριση των κάθε είδους παρακαταθηκών, την ταμειακή διαχείριση των κεφαλαίων διαφόρων Ν.Π.Δ.Δ., την χορήγηση δανείων σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα και στεγαστικών δανείων σε υπαλλήλους και συνταξιούχους του δημοσίου. Από τα κεφάλαια του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων χρηματοδοτείται ένα μεγάλο μέρος του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων. Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων διαθέτει 4 υποκαταστήματα και 9 θυρίδες ανά την Ελλάδα με 456 άτομα προσωπικό.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Ελλάδας συμπληρώνεται από εταιρίες που παρέχουν παράλληλες δραστηριότητες με αυτές των τραπεζών, ειδικά τραπεζικά προϊόντα και νέες μορφές χρηματοδοτήσεων. Οι πλειονότητα των εταιριών έχουν ιδρυθεί από τις τράπεζες και είναι μέρος τραπεζικών ομίλων ή συμμετέχουν σε μεγάλο ποσοστό οι τράπεζες στο μετοχικό τους κεφάλαιο.

Οι τράπεζες βάσει του Ν.1806/1988 μπορούν να ιδρύουν θυγατρικές ανώνυμες χρηματιστηριακές εταιρίες (Α.Χ.Ε.) οι οποίες είναι τακτικά μέλη του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, με αποκλειστικό σκοπό την διενέργεια χρηματιστηριακών συναλλαγών και το δικαίωμα να διαθέτουν κινητές αξίες στο κοινό που διατίθενται σε δημόσια εγγραφή. Οι Α.Χ.Ε. υπόκεινται σε έλεγχο από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς.

Σημαντική είναι επίσης και η διεξόδυση των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στον ασφαλιστικό χώρο, καθώς όλες οι τράπεζες έχουν θυγατρικές ή συνεργάζονται με ασφαλιστικές εταιρίες. Η σύγχρονη ασφαλιστική στοχεύει στην προσφορά προϊόντων με επενδυτικά χαρακτηριστικά, που συνδυάζουν καλύτερη κάλυψη και απόδοση από ότι τα κλασσικά ασφαλιστικά προϊόντα. Η ανάπτυξη της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς δεν είναι ανάλογη προς το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας, οι δυνατότητες επέκτασης της αγοράς ασφαλιστικών προϊόντων είναι μεγάλες με την είσοδο των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Οι εταιρίες επενδύσεων χαρτοφυλακίου και οι εταιρίες αμοιβαίων κεφαλαίων είναι νέοι και αναπτυσσόμενοι θεσμοί στην ελληνική χρηματαγορά. Οι εταιρίες επενδύσεων χαρτοφυλακίου έχουν ως αντικείμενο τη διαχείριση χαρτοφυλακίου χρεογράφων με σκοπό την δημιουργία εισοδήματος διέπονται από τις ειδικές ρυθμίσεις του Ν.Δ. 608/1970 σε συνδυασμό με το βασικό νόμο περί ανωνύμων εταιριών 2190/1920. Οι ανώνυμες εταιρίες διαχείρισης

αμοιβαίων κεφαλαίων (Mutual Funds) λειτουργούν βάσει του Ν.Δ. 608/1970 και έχουν ως βασικό σκοπό την συγκέντρωση των αποταμιεύσεων των επενδυτών και την τοποθέτηση τους σε χρηματιστηριακούς και άλλους τίτλους.

Οι περισσότερες μεγάλες τράπεζες στην Ελλάδα έχουν ιδρύσει εταιρίες Leasing ή χρηματοδοτικής μίσθωσης κατά την ελληνική ορολογία. Η χρηματοδοτική μίσθωση είναι μια σύγχρονη μέθοδος μεσομακροπρόθεσμης χρηματοδότησης επιχειρήσεων και επαγγελματιών για την απόκτηση πάγιων στοιχείων. Η επιχείρηση ή ο επαγγελματίας επιλέγει τον εξοπλισμό ή το ακίνητο που θεωρεί κατάλληλο για τις ανάγκες του, η εταιρία leasing αγοράζει τον εξοπλισμό αυτό από τον προμηθευτή ή το ακίνητο από τον ιδιοκτήτη του και στη συνέχεια ενοικιάζει το μεν εξοπλισμό για περίοδο τουλάχιστον τριών χρόνων, το δε ακίνητο για περίοδο τουλάχιστον δέκα χρόνων. Στο τέλος της μισθωτικής περιόδου, ο μισθωτής μπορεί να αγοράσει το πάγιο (εξοπλισμός – ακίνητο) συνήθως έναντι συμβολικού τιμήματος είτε να ανανεώσει τη σύμβαση για ορισμένο χρόνο. Οι εταιρίες αυτές άρχισαν να λειτουργούν στην χώρα μας με το Ν.1665/1986 με σκοπό την μίσθωση ακινήτων, στοιχείων που χρησιμοποιούνται για επιχειρηματικούς και επαγγελματικούς σκοπούς. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να ασκηθεί μόνο από τράπεζες που έχουν εγκατασταθεί και λειτουργούν νόμιμα στην Ελλάδα και από ανώνυμες εταιρίες με αποκλειστικό σκοπό την άσκηση της δραστηριότητας αυτής.

Ο θεσμός του επιχειρηματικού κεφαλαίου είναι μια μορφή χρηματοδότησης που πρωτοεμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής μετά το Β Παγκόσμιο πόλεμο. Στην Ελλάδα συναντάτε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Οι εταιρίες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου υψηλού κινδύνου (venture capital) διέπονται από το Ν.1775/1998 και προορίζονται να χρηματοδοτούν επενδύσεις υψηλού κινδύνου, όπως βιοτεχνολογίας, πληροφορικής, μικροηλεκτρονικής κλπ ή να παρέχει εγγυήσεις δανείων στις επιχειρήσεις αυτής της μορφής των οποίων οι μετοχές δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο. Ανταποκρίνεται στις ανάγκες δυναμικών εταιριών που αναπτύσσονται με γρήγορους ρυθμούς και χρειάζονται κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη τους, διατηρώντας όμως υγιή πάντα την κεφαλαιακή τους διάρθρωση. Συναντάτε συχνά και στην περίπτωση

μεταβίβασης της ιδιοκτησίας της επιχείρησης, είτε σε μετόχους μειοψηφίας, είτε σε στελέχη της διοίκησης (management-by-out) προσφέροντας την απαιτούμενη χρηματοδότηση για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Το ελάχιστο κεφάλαιο για την ίδρυση μια Venture Capital επιχείρησης έχει οριστεί στα 2.934.703 ευρώ. Οι μέτοχοι δεν επιτρέπεται να κατέχουν αμέσως ή εμμέσως πάνω από το 30% του μετοχικού κεφαλαίου. Ειδικά για τα πιστωτικά ιδρύματα, επιτρέπεται να κατέχουν ανώτατο όριο το 65% των μετοχών. Ο θεσμός των επιχειρηματικών συμμετοχών δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί σε μεγάλη έκταση στην χώρα μας. Θεωρείται όμως βέβαιο ότι θα αποτελέσει προσεχώς μια σύγχρονη μέθοδο στήριξης δυναμικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αναπτυξιακή τους προσπάθεια.

Με το Ν.1905/1990 και 2168/1993 απόφαση του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος μπορούν οι τράπεζες να δημιουργήσουν εταιρίες πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring). Το factoring αποτελεί δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν ανάγκες επιχειρήσεων που πωλούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες με βραχυπρόθεσμη πίστωση σε πελάτες με επαναληπτική αγοραστική συμπεριφορά. Πρόκειται για τριμερή συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή, των πελατών και μιας εταιρίας factoring, η οποία αναλαμβάνει τη διαχείριση, λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των εκδιδόμενων από των προμηθευτή τιμολογίων πώλησης, με παράλληλη χορήγηση προκαταβολών επί της αξία τους.

2.3 Θεσμικό Πλαίσιο

Όπως είναι γνωστό μεταπολεμικά και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηριζόταν από ένα διαρκώς εξελισσόμενο και παραλλασσόμενο ρυθμιστικό πλέγμα πιστωτικών κανόνων και ελέγχων.

Το τραπεζικό σύστημα είχε μια λογική στήριξης των επενδύσεων στη βιομηχανία και βιοτεχνία και ενίσχυσης των εξαγωγών και ήταν σύμφωνο με όσα ίσχυαν στις διεθνείς συνθήκες στις 10ετίες του '50 και του '60. Σε πρώτη φάση είχε εξυπηρετήσει τη μεγέθυνση των οικονομικών μεγεθών της χώρας. Όπως όμως πολλοί μηχανισμοί, το σύστημα αυτό δεν εκσυγχρονίστηκε,

ξεπεράστηκε από τις εξελίξεις και τελικά οδήγησε σε στρέβλωση της κατανομής των επενδυτικών πόρων.

Έτσι στη 10ετία του '80, η ελληνική οικονομία βρέθηκε με ένα αναποτελεσματικό πιστωτικό σύστημα και είχε μια επιχειρηματική δομή που στο σύνολο της ήταν αδύναμη και απροετοίμαστη να ακολουθήσει τις αναπτυξιακές προκλήσεις του διεθνούς οικονομικού περιβάλλοντος όπως αυτές διαμορφώθηκαν. Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα στην μεταπολεμική περίοδο, εκμεταλλεύτηκε τα αποθεματικά των ασφαλιστικών ταμείων σε όφελος κυρίως του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας με αποτέλεσμα μετά από παρέλευση δεκαετιών και αφού επήλθε ωρίμανση του ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος, τα ασφαλιστικά ταμεία να έχουν σοβαρά προβλήματα για να αντιμετωπίσουν τις σημερινές προκλήσεις και ανάγκες.

Χαρακτηριστικό του ελληνικού τραπεζικού συστήματος ήταν ο διαχωρισμός του σε τράπεζες ιδιωτικού ενδιαφέροντος και τράπεζες που έχουν άμεσο ή έμμεσο έλεγχο από το κράτος. Δηλαδή το κράτος ήταν ιδιοκτήτης – μέτοχος σε ποσοστό 100% ή κατείχε το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών. Με αποτέλεσμα το κράτος να ελέγχει το 80% του συνόλου των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Τα πλαίσια δράσεως και ανταγωνισμού ήταν καθοριζόμενα και ελεγχόμενα από την Τράπεζα της Ελλάδος. Δηλαδή η κάθε τράπεζα βάσει του ιδρυτικού νόμου είχε έναν ορισμένο σκοπό στην παροχή διαφορετικής μορφής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην αγορά και δεν μπορούσε να εκτελέσει εργασίες άλλης τράπεζας. Έτσι για παράδειγμα αγροτικά δάνεια μπορούσε να δώσει η αγροτική τράπεζα και μόνο και μόνο αυτή.

Ο κίνδυνος για απώλεια εργασιών από αλλοδαπές τράπεζες στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν μικρός ως ανύπαρκτος. Αυτό συνέβαινε διότι η Τράπεζα της Ελλάδος εφάρμοζε την αρχή την αμοιβαιότητας, σύμφωνα με την οποία για να ανοίξει ένα υποκατάστημα μια τράπεζα αλλοδαπών συμφερόντων στην Ελλάδα έπρεπε να είχε ανοίξει και μια ελληνική τράπεζα υποκατάστημα στην αντίστοιχη χώρα. Αλλά και για να διευρύνει μια ελληνική τράπεζα το δίκτυο των υποκαταστημάτων της στην ελληνική επικράτεια έπρεπε πρώτα να κάνει αίτηση με τον αριθμό των υποκαταστημάτων που

ήθελε να ανοίξει, να εξετασθεί η αίτηση από την Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία θα της ενέκρινε τον αριθμό που είχε ζητήσει ή και λιγότερα.

Ακόμη οι βασικές τραπεζικές εργασίες, οι καταθέσεις ταμειευτηρίου, το επιτόκιο τους ήταν διοικητικά καθοριζόμενο από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η οποία καθόριζε επίσης τις υποχρεωτικές τοποθετήσεις σε ορισμένες κατηγορίες δανείων που έπρεπε να δοθούν υποχρεωτικά σε κατηγορίες επιχειρήσεων ορισμένων κλάδων της οικονομίας όπως μικρομεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις, εξαγωγικές, βιομηχανικές κ.α. με καθορισμένους όρους και επιτόκια από την ίδια.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα σύμφωνα με την επιτροπή Ζαββού³ χαρακτηρίζεται από δυο χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα. Την ολιγοπωλιακή διάρθρωση της αγοράς του και την εκτεταμένη παρέμβαση του κράτους. Η επιτροπή στην πρώτη φάση των εργασιών της προέβη στην σύνταξη προεδρικών διαταγμάτων μέσω των οποίων επιδιώκεται η ενσωμάτωση στην ελληνική τραπεζική νομοθεσία το περιεχόμενο τριών οδηγιών της Ε.Ε. για την διαμόρφωση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς.

Οι σημαντικότερες νομοθετικές πράξεις που συνέταξε είναι οι ακόλουθες :

(1) Το Π.Δ. για νομοθετικές, κανονιστικές και διοικητικές διατάξεις αφορούν την ανάληψη και άσκηση δραστηριότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων σύμφωνα με την οδηγία 89/646/ΕΟΚ.

(2) Το Π.Δ. για τον ορισμό των ιδίων κεφαλαίων των πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα τους την Ελλάδα σύμφωνα με την οδηγία 89/647/ΕΟΚ.

(3) Το Π.Δ. για το συντελεστή φερεγγυότητας των πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα τους την Ελλάδα σύμφωνα με την οδηγία 89/647/ΕΟΚ.

Οι αντικειμενικοί στόχοι της νομοθεσίας είναι αφενός μεν η απελευθέρωση και η αποκανονικοποίηση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς και αφετέρου η ενίσχυση της σταθερότητας και συνοχής της με στόχο τη διασφάλιση της αποτροπής γενικευμένων τραπεζικών κρίσεων και την προστασία του καταθετών.

Εξάλλου, η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων στη χώρα μας είχε επιπτώσεις και στην μορφολογία της ελληνικής τραπεζικής αγοράς επιφέροντας την αναδιάρθρωση και διεύρυνση της ζήτησης τραπεζικών

³ Το 1991 συγκροτήθηκε η Επιτροπή Εκσυγχρονισμού του Τραπεζικού συστήματος και του Χρηματιστηρίου, γνωστή ως επιτροπή Ζαββού.

υπηρεσιών. Ο εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος ήταν μια αναγκαιότητα γιατί οι ξεπερασμένες δομές του είχαν στραγγαλίσει τις παραγωγικές δομές της οικονομίας αλλά και τις ίδιες τις τράπεζες.

Το ελληνικό πλαίσιο εποπτείας προσαρμόστηκε στις διατάξεις της πρώτης από τις παραπάνω οδηγίες με την έκδοση της Π.Δ. της Τράπεζας της Ελλάδος 2054/18.3.92, ενώ όσον αφορά την δεύτερη οδηγία, ίσχυσε από τις αρχές του 1996, όπου είχαμε την ψήφιση σχετικού νόμου.

Όπως είναι γνωστό, η οδηγία για το συντελεστή φερεγγυότητας αποβλέπει στον έλεγχο της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών που απαιτείται για την κάλυψη των πιστωτικών τους κινδύνων, ενώ η δεύτερη αφορά, μεταξύ άλλων, τον έλεγχο της κεφαλαιακής τους επάρκειας έναντι των κινδύνων από τις διακυμάνσεις των επιτοκίων, των συναλλαγματικών ισοτιμιών και των τιμών των μετοχών.

Τον Δεκέμβριο του 1997, αποφασίστηκε στη Γενεύη από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (ΠΟΕ), η απελευθέρωση των διεθνών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Η συμφωνία αυτή επηρέασε 102 χώρες και αναμένεται να συμβάλλει στην αναδιαμορφώσει της παγκόσμιας αγοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και να επηρεάσει εξίσου την μορφολογία των εγχώριων αγορών. Η συμφωνία αφορά το 95% της παγκόσμιας αγοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, δηλαδή τις τράπεζες, τις ασφαλιστικές εταιρίες, τις χρηματιστηριακές αγορές και την κίνηση των κεφαλαίων. Η χρηματαγορά αυτή έχει τεράστια μεγέθη της τάξης των \$17,8 τρις σε χρεόγραφα, \$38 τρις σε δάνεια, \$2,2 σε παραγωγή ασφαλιστρων και \$1,2 τρις σε ημερήσιες συναλλαγές συναλλάγματος. Η διάσταση των αλλαγών που θα προκύψουν, καθώς θα πέσουν ολοκληρωτικά τα σύνορα των συναλλαγών, προφανώς θα προδιαγράψουν ένα τελείως διαφορετικό περιβάλλον, τις επιπτώσεις του οποίου δεν μπορούμε με ευκολία να μαντέψουμε και το οποίο θα καθορίσει το τοπίο του επόμενου αιώνα.

2.4. Τρόπος λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος – Η ελληνική πραγματικότητα

Η κρατική πιστωτική πολιτική που ασκήθηκε στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, στέρησε από τις τράπεζες την δυνατότητα να

αποδεσμευτούν και να λειτουργήσουν αυτόνομα με βάση τους κανόνες της αγοράς. Αυξομειώνοντας στην ανάλογη περίπτωση τα επίπεδα επιτοκίων χορηγήσεων και καταθέσεων, αλλά και διοχετεύοντας τις καταθέσεις από τις υποχρεωτικές δεσμεύσεις σε κερδοφόρες τοποθετήσεις. Επιπλέον οι εξειδικευμένες τραπεζικές εργασίες και ο πλουραλισμός τόσο στους στόχους όσο και στις επιλογές αποτελούσαν στοιχεία άγνωστα στις υπό κρατική κηδεμονία τράπεζες.

Ανάλογα με το οικονομικό μέγεθος των πιστωτικών ιδρυμάτων παρατηρούμε ότι οι μικρές τράπεζες λόγω των ανεπαρκών πόρων και του χαμηλού κύκλου εργασιών, δεν έχουν καταφέρει να αναπτύξουν κάποια εξειδίκευση σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα και ως εκ τούτου δεν μπορούν να ανταγωνιστούν επαρκώς τις μεγάλες κρατικές και ιδιωτικές τράπεζες. Οι τελευταίες συναγωνίζονται στην λιανική και την ολοκληρωτική τραπεζική και σε διεθνές επίπεδο, χωρίς ουσιαστικά να διαθέτουν κάποιο ιδιαίτερο αποφασιστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εργασίες τους.

Εξαιτίας του εκτεταμένου δικτύου των υποκαταστημάτων τους χρησιμοποιούνται από τον κρατικό μηχανισμό σε μεγάλο βαθμό για την διεκπεραίωση των συναλλαγών με τους πολίτες όπως μισθοδοσίες, πληρωμές συντάξεων και τελών και διάθεση κρατικών τίτλων. Η ύπαρξη του εκτεταμένου δικτύου υποκαταστημάτων των μεγάλων ελληνικών τραπεζών θεωρείται σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι διαρθρωτικές αδυναμίες και τα οργανωτικά προβλήματα όμως μετατρέπουν το πλεονέκτημα αυτό σε μειονέκτημα.

Τα προβλήματα που το μετατρέπουν σε μειονέκτημα συνοψίζονται στην αδυναμία πρόσληψης προσωπικού με αξιοκρατικά και ορθολογικά κριτήρια και στη μη τήρηση των προδιαγραφών για τις υπό στελεχώσει θέσεις. Αυτή η κατάσταση οδηγεί στην έλλειψη περιγραφής αρμοδιοτήτων και ορθολογικού συστήματος προγραμματισμού, αξιολόγησης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς υπάρχει ανυπαρξία σύνδεσης της εργασίας με την παραγωγικότητα, την χρονική περίοδο που σε παγκόσμια κλίμακα, όλες οι πολιτικές στοχεύουν στην αύξηση τους.

Περισσότερο εμφανής είναι αυτή η αδυναμία στις τράπεζες που ελέγχει το κράτος, καθώς σε κάθε κυβερνητική αλλαγή η επικρατούσα παράταξη θεωρούσε φυσικό να τοποθετεί και μερικές εκατοντάδες από του

οπαδούς της στις κρατικές επιχειρήσεις χωρίς διαγωνισμό με μειωμένα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μεγαλύτερη τράπεζα της χώρας, την δεκαετία 1985-1995 τοποθετήθηκαν περίπου 4.000 κλητήρες και καθαρίστριες σε σύνολο προσωπικού της τράπεζας περίπου 16.000, ενώ κάτι ανάλογο συνέβη και στις άλλες τράπεζες.

Συμπερασματικά όλες οι ελληνικές τράπεζες με πρώτη την Εθνική τράπεζα απασχολούν μεγαλύτερο από τον διεθνώς επιτρεπόμενο αριθμό υπαλλήλων. Αυτό επιβεβαιώνεται από τα στοιχεία έρευνας της ομοσπονδίας εμπορικών τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης – B.F.E.U. που δείχνουν ότι ο μέσος όρος ανά κατάστημα ελληνικής τράπεζας αριθμός εργαζομένων είναι 24,10 περίπου ενώ ο αντίστοιχος αριθμός στις εμπορικές τράπεζες της Ε.Ε. είναι 18,20.

Μέσα από αυτό το πρίσμα γίνεται αντιληπτό ότι οι μεγάλες κρατικές τράπεζες επιθυμούν την διατήρηση της δεσπόζουσας θέσης στην αγορά εις βάρος της αποδοτικότητας τους. Διότι ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων όπως για παράδειγμα της ΕΤΕ αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο κύκλο εργασιών και σε μεγαλύτερους συντελεστές κέρδους. Αντίθετα οι ελληνικές ιδιωτικές και οι ξένες τράπεζες που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα επικεντρώνονται στις πλέον εξειδικευμένες και κερδοφόρες δραστηριότητες, με αποκλειστικό κριτήριο τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα.

Ένα πρακτικό πρόβλημα που ισχύει σε ιδιαίτερα μεγάλη έκταση στην Ελλάδα είναι το άγος των μακροχρόνιων δανείων. Η ανυπαρξία ανεπτυγμένης και οργανωμένης κεφαλαιαγοράς σε όλη την μεταπολεμική περίοδο ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας είχε προικοδοτήσει τις μεγάλες, κυρίως κρατικές, τράπεζες με ένα μεγάλο ποσοστό βιομηχανικών συμμετοχών, που δημιουργήθηκε τόσο από καθυστερήσεις εξοφλήσεις χορηγήσεων που στην συντριπτική τους πλειοψηφία ήταν ακάλυπτες λόγω των προβληματικών επιχειρήσεων, όσο και λόγω του ρόλου τους ως μέσα υλοποίησης της κρατικής βιομηχανικής πολιτικής. Για παράδειγμα ο όμιλος της Εθνικής πλαισιώνεται από 166 εταιρίες από τις οποίες 31 ελέγχει άμεσα, 21 έμμεσα ενώ συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο 114 άλλων εταιριών με ποσοστό έως και 50%. Το πρόβλημα της διάρθρωσης του προβληματικού χαρτοφυλακίου και του κόστους που προκύπτει για την εξυπηρέτηση του διογκώνει σε πολύ

σημαντικό βαθμό τις λειτουργικές δαπάνες και στερεί από τις τράπεζες πολύτιμους πόρους για την πολιτική τους.

Από την οικονομική θεωρία η ανταγωνιστικότητα είναι το αποτέλεσμα που αντανακλά την ικανότητα μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση ενός τομέα, να διατηρεί ή να αυξάνει τα μερίδια της στην αγορά. Υπάρχει μια στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ εξειδίκευσης και ανταγωνιστικότητας στο βαθμό που μεγαλύτερη εξειδίκευση ωθεί την εταιρία που την υιοθετεί να ξεχωρίζει από τις άλλες και να κατακτά μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Η εξέταση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, τόσο από άποψη διάρθρωσης όσο και από άποψη αποδοτικότητας διαπιστώνουμε τις εξής βασικές τάσεις. Κυρίαρχα αλλά προοδευτικά, η σχετική αδράνεια των μεγάλων τραπεζών, δίνει εμφανή δυναμικότητα του μεσαίου μεγέθους τραπεζών και δειλή είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Εκείνο που πρέπει να τονισθεί είναι το γεγονός ότι οι ελληνικές τράπεζες υπερτερούν, όπως είναι φυσικό, σε σχέση με τις ξένες σε ότι αφορά τα παραδοσιακά μεγέθη όπως είναι οι καταθέσεις, οι χορηγήσεις, το ενεργητικό καθώς και ο αριθμός απασχολούμενων υπαλλήλων. Σε προχωρημένη όμως και περισσότερο λεπτομερή ανάλυση από ποιοτική άποψη και αναλύοντας τους αριθμοδείκτες διαθέσιμα προς ενεργητικό, χορηγήσεις προς ενεργητικό, καταθέσεις προς προσωπικό τότε η υπεροχή των ξένων τραπεζών είναι εμφανής.

Ο ανταγωνισμός από ξένες τράπεζες εγκατεστημένες ή όχι στην Ελλάδα, αναμένεται αρχικά να είναι ιδιαίτερα έντονος στον τομέα της δανειοδότησης και παροχής υπηρεσιών σε μεγάλες επιχειρήσεις (corporate banking), στη διαχείριση χαρτοφυλακίου και περιουσιακών στοιχείων (treasury and asset management) και στις επενδυτικές τραπεζικές εργασίες (investment banking). Μικρότερες ανταγωνιστικές πιέσεις θα υποστούν οι τομείς της καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης, οι καταθέσεις, η χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και γενικότερα οι λεγόμενες "λιανικές" ή μικρής αξίας τραπεζικές συναλλαγές (retail banking).

Οι μεγάλες εμπορικές τράπεζες ακολουθώντας η κάθε μια λίγο ή πολύ διεθνή τάση, έχουν χάσει μερίδιο αγοράς, τόσο σε όρους καταθέσεων όσο και σε όρους δανείων, κυρίως λόγω της διαδικασίας απελευθέρωσης και προς

όφελος των υπολοίπων μικρότερων τραπεζών ιδιωτικών ή ξένων συμφερόντων.

Η τάση αυτή αρχικά εμφανίζεται στο τέλος της δεκαετίας του 80 και προοδευτικά γίνεται εντονότερη στις αρχές της επομένης, οπότε και ιδρύονται μία σειρά από μικρές, αλλά δυναμικές, ιδιωτικές τράπεζες όπως η Δωρική, Χίου, Πειραιώς, Interbank, Eurobank και Ευρωπαϊκή-Λαϊκή.

Η προοδευτική διάβρωση της κυρίαρχης θέσης των δύο μεγάλων εμπορικών τραπεζών εξηγείται από διαφορετικούς λόγους. Το χαμηλό, σχετικά επίπεδο ανάπτυξης του ελληνικού χρηματοοικονομικού συστήματος σε συνδυασμό με την άνοδο του βιοτικού επιπέδου της χώρας, είναι ο πιο σημαντικός λόγος. Το επίπεδο αυτό ακριβώς προσπαθούν να εκμεταλλευθούν οι μικρές ιδιωτικές και ξένες τράπεζες με διαφοροποίηση τραπεζικών εργασιών, εισαγωγή νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων, προηγμένη τεχνολογική υποστήριξη, ειδικευμένα στελέχη και περιορισμένο προσωπικό.

Μέσα από αυτές τις προϋποθέσεις καθίστανται αποδοτικότερες και πιο ευέλικτες, σε σχέση με τις γραφειοκρατικές και αντιπαραγωγικές κρατικές ελληνικές τράπεζες, και ικανές να επικεντρώνονται στις πλέον κερδοφόρες τραπεζικές εργασίες.

Ο βαθμός του ανταγωνισμού θα εξαρτηθεί από την επιθετικότητα των μικρών τραπεζών και τη θέληση των μεγάλων κρατικών, που ωστόσο συνεχίζουν να λειτουργούν στο χρηματοοικονομικό περιβάλλον σαν price-makers, να παραχωρήσουν κάποιο επιπλέον μερίδιο αγοράς. Εκείνο το οποίο προκύπτει και πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, όσον αφορά τις κρατικές εμπορικές τράπεζες, είναι το ότι η αύξηση και, αργότερα, η διατήρηση του σχετικού μεριδίου της αγοράς έγινε με επέκταση του δικτύου των υποκαταστημάτων εις βάρος της αποδοτικότητας.

Οι μεγάλες κρατικές τράπεζες είναι εκείνες που καθορίζουν τον ρυθμό στις αγορές και στα περιθώρια κέρδους. Όταν τα περιθώρια αυτά, σε ορισμένες συγκυριακές καταστάσεις, διαμορφώνονται σε οριακά επίπεδα δίνουν τη δυνατότητα στις μικρές ιδιωτικές τράπεζες, λόγω χαμηλότερου λειτουργικού κόστους, να πραγματοποιήσουν υπερκέρδη. Οι τελευταίες για να αντιμετωπίσουν τον ισχυρό ανταγωνισμό θα πρέπει να περιορίσουν το αντικείμενο των υπηρεσιών τους σε ορισμένες εξειδικευμένες εργασίες τις

οποίες οι κρατικές τράπεζες, λόγω διαρθρωτικών και οργανωτικών προβλημάτων αδυνατούν να προσφέρουν.

Ωστόσο, προοδευτικά ο έντονος ανταγωνισμός θα έχει σαν αποτέλεσμα την συμπίεση των περιθωρίων κέρδους των μικρών τραπεζών οι οποίες θα οδηγηθούν σε συρρίκνωση των εργασιών τους και θα εξαναγκασθούν από την εξέλιξη της αγοράς στην απορρόφηση ή την συγχώνευση τους με άλλες, ή την εξαφάνισή τους από την αγορά.

Στα επόμενα δύο - τρία χρόνια ο ανταγωνισμός προβλέπεται να λάβει ακόμη εντονότερη μορφή αφού θα οριστικοποιηθούν οι κανόνες του παιχνιδιού. Η κατάσταση που θα διαμορφωθεί στον χρηματοπιστωτικό χάρτη της χώρας θα χαρακτηρίζεται, από τη μία πλευρά, οι μεγάλες κρατικές τράπεζες να ακολουθούν μία φθίνουσα πορεία τόσο σε επίπεδο παραδοσιακών εργασιών (καταθέσεις, χορηγήσεις), όσο και σε επίπεδο αποδοτικότητας, μέχρι ενός σημείου, έχοντας σαν ενεργητικό τα μεγάλα δάνεια στον βιομηχανικό κυρίως τομέα, και, από την άλλη, από έναν περιορισμένο αριθμό μικρών να απολαμβάνουν δυναμισμό, ευελιξία και αυξημένη αποδοτικότητα.

Η εξέλιξη αυτή ενδεχομένως θα επιβραδυνθεί εάν νεότερες τεχνολογικές κατακτήσεις μπορούν να μειώσουν ή απαξιώσουν την αξία που προσφέρει ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων και έτσι οι μικρές τράπεζες να μπορέσουν να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά τα μεγάλα κρατικά ιδρύματα σε άλλο πλέον επίπεδο. Άλλωστε είναι εκείνο που διακρίνει κάθε σύγχρονη ανταγωνιστική επιχείρηση του αποτελεσματικού marketing και των συνεχών επενδύσεων στην τεχνολογία.

Ωστόσο, το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον εκτός από διαρθρωτικές μεταβολές στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας, επιφέρει αναπόφευκτα και μία σημαντική πρόκληση. Τη συνεχή βελτίωση των προσόντων του προσωπικού και την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τη βελτίωση του bank-management, είναι το μυστικό για την απόκτηση ενός πραγματικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

3.1 Ανταγωνισμός το θεωρητικό πλαίσιο

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ως επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα, για να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν τους δείκτες αποδοτικότητας τους, να επιβιώσουν μέσα στον εθνικό και διεθνή ανταγωνισμό αλλά και να συμβάλλουν στην αναπτυξιακή προσπάθεια της χώρας βασίζονται κατά κύριο λόγο στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Από την οικονομική θεωρία είναι γνωστά ότι τρεις είναι οι κυρίως οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της έναντι των ανταγωνιστών της, η συμπίεση του κόστους λειτουργίας της, η διαφοροποίηση του προϊόντος και η εξειδίκευση της στην αγορά. Για τον τομέα των υπηρεσιών και ιδιαίτερα για τον χρηματοπιστωτικό κλάδο οι παράγοντες που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο ανταγωνισμός και η ζήτηση.

Τα τελευταία κυρίως χρόνια τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η ζήτηση στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα έχουν αυξηθεί σαν αποτέλεσμα της άρσης του πλέγματος των περιοριστικών κρατικών ρυθμίσεων σχετικών με υποχρεωτικές δεσμεύσεις των τραπεζών σε κρατικούς τίτλους, τις χρηματοδοτήσεις, την ελεύθερη κυκλοφορία κεφαλαίων και την σταδιακή απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης. Στο νέο υπό διαμόρφωση περιβάλλον απελευθέρωσης των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός αποτελούν βασικό μέλημα της εκάστοτε εφαρμοζόμενης οικονομικής πολιτικής.

Η δομή της ελληνικής τραπεζικής βιομηχανίας έχει αρχίσει να μεταβάλλεται με κύριους άξονες την κατάργηση του κρατικού παρεμβατισμού στην λειτουργία των τραπεζών και στην προοδευτική παράκαμψη και αποδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης των τραπεζών σε βαθμό που και

άλλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, όπως ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων να αποκτήσουν την δυνατότητα να προσφέρουν χρηματοοικονομικά προϊόντα. Οι εξελίξεις που έχουν δρομολογηθεί τόσο στο μακρο όσο και στο μικροπεριβάλλον του πιστωτικού χώρου έχουν προκαλέσει μια πρωτοφανή αύξηση του ανταγωνισμού στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Ο ανταγωνισμός στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό τριών υποσυστημάτων, των ανταγωνισμό μεταξύ των εμπορικών τραπεζών, τον ανταγωνισμό των εμπορικών τραπεζών και των ειδικών πιστωτικών οργανισμών και τον ανταγωνισμό μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων γενικότερα και μη τραπεζικών επιχειρήσεων, όπως ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές επιχειρήσεις, ΑΕΔΑΚ και άλλων. Επιπλέον η πρόσφατη εμφάνιση και διεξοδυσή στην τραπεζική αγορά των συνεταιριστικών τραπεζών έχουμε αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού περιορίζοντας περισσότερο τα μερίδια αγοράς και σηματοδοτώντας μια νέα θεσμική εξέλιξη. Αποσπώντας ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς από τις τράπεζες, αναγκάζοντας τις τράπεζες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα αλλάζοντας την δομή και την στρατηγική τους.

Οι δυο κύριοι άξονες πάνω στους οποίους αλλάζει μορφή το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, συνδέονται με την δημιουργία μιας ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και προωθούν μια ευρύτερη μεταβολή της παραδοσιακής τραπεζικής δραστηριότητας. Η ζήτηση για χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αυξάνει σε συνάρτηση με τη μεγέθυνση της αγοράς και στο βαθμό που τα καταναλωτικά πρότυπα μεταβάλλονται. Η προσφορά ενός ευρέως φάσματος χρηματοοικονομικών προϊόντων, οδήγησε σε μια βαθμιαία, μείωση των παραδοσιακών τραπεζικών εργασιών. Οι τυποποιημένες παραδοσιακές πελατειακές σχέσεις καταργούνται και οι παραδοσιακές συναλλαγές καταθέσεις χορηγήσεις θα μειωθούν σε σπουδαιότητα.

Δεδομένου ότι στην Ελλάδα η ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως το factoring, το forfaiting και μέχρι πριν μερικά χρόνια, το leasing ή ακόμη τα features και options είναι πρόσφατη ο ανταγωνισμός μεταξύ των εμπορικών τραπεζών εστιάζεται κυρίως στη μείωση των επιτοκίων χορηγήσεων και στην αύξηση των επιτοκίων καταθέσεων και δευτερευόντως στην προσφορά νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως για

παράδειγμα, τα χρηματοοικονομικά παράγωγα και τα πακέτα τραπεζικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών.

Στο νέο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον που διαμορφώνεται επικρατούν δυο απόψεις ως προς την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν οι τράπεζες για να διατηρήσουν και να αυξήσουν τα μερίδια τους στην εγχώρια ή διεθνή αγορά. Οι προτεινόμενες στρατηγικές είναι η στρατηγική της διαφοροποίησης (*diversifications strategy*) και η στρατηγική της εξειδίκευσης σε κάποιο συγκεκριμένο χρηματοοικονομικό προϊόν (*specialization*).

Η κάθε στρατηγική παρουσιάζει τα δυνατά και τα αδύνατα της σημεία και γι' αυτό πρέπει να επιλέγεται ανάλογα με τα οικονομικά μεγέθη της τράπεζας, τον ανταγωνισμό και τους στόχους που έχει θέσει. Στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η στρατηγική της διαφοροποίησης σημαίνει περισσότερα κεφάλαια για επενδύσεις, συνεχείς έρευνα της αγοράς και επιλογή ειδικευμένων στελεχών.

Η πετυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης έγκειται στο ότι τα χρηματοοικονομικά προϊόντα που προσφέρει είναι μοναδικά και για περιορισμένο αριθμό καταναλωτών. Αυτό δημιουργεί ιδιαίτερους δεσμούς με τους συναλλασσόμενους πελάτες και επιτρέπει την δημιουργία εμποδίου εισόδου ανταγωνιστών στον κλάδο. Μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι αποκλείει μεγάλο μερίδιο της αγοράς, καθώς η αγορά στόχος της είναι μικρή.

Από την άλλη πλευρά η εξειδίκευση είναι η στρατηγική εκείνη που έχει χρησιμοποιηθεί συχνότερα για την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για δυο κυρίως λόγους. Ο πρώτος βασίζεται στο γεγονός ότι οι καινοτομίες τυποποιούνται πολύ σύντομα και με την πάροδο του χρόνου τα πλεονεκτήματα που έχουν αποκτηθεί εξαφανίζονται. Ο δεύτερος έχει να κάνει με την προστασία ενός προϊόντος από την απομίμηση, η οποία λόγω των υψηλών τεχνολογικών δυνατοτήτων, έχει αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό συντείνοντας στη συντομότερη "ωρίμανση" των προϊόντων, αναγκαστική επικράτηση δυο στρατηγικών της συνεχούς καινοτομίας ή του πλεονεκτήματος κόστους. Για να μπορεί ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα να αντέξει στον ανταγωνισμό πρέπει να έχει και τα κατάλληλα οικονομικά μεγέθη. Ιδιαίτερα για τα ιδρύματα εκείνα που επιχειρούν να ανταγωνισθούν σε διεθνές επίπεδο, που τα οικονομικά μεγέθη είναι μεγάλα.

Γι' αυτό και στα πλαίσια της εξασφάλισης του άριστου μεγέθους εντάσσεται και η στρατηγική των ιδρυμάτων για συγχωνεύσεις, επιθετικές ή αμυντικές, όσο και εκείνη των συνεργασιών. Τόσο στον τομέα των οικονομικών μεγεθών όσο και της διατραπεζικής συνεργασίας οι ελληνικές τράπεζες υστερούν σημαντικά σε σχέση με τις τράπεζες των μελών – κρατών και σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό, με τις αμερικανικές και τις ιαπωνικές. Στις περιπτώσεις όπου ο ανταγωνισμός των τραπεζών υπερβαίνει τα στενά όρια του ελληνικού χώρου, η εξασφάλιση των κατάλληλων οικονομικών μεγεθών θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση και σε συνδυασμό με την χρήση της πλέον εξελιγμένης τεχνολογίας να καταστούν άκρως ανταγωνιστικές.

Η χρήση της νέας τεχνολογίας προϋποθέτει και το κατάλληλο εκπαιδευμένο προσωπικό που θα την χρησιμοποιήσει και θα την αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μια νέα σημαντική πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν τα τραπεζικά ιδρύματα είναι η συνεχής βελτίωση των προσόντων του προσωπικού σε συνδυασμό με την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Αυτές οι δυο προϋποθέσεις σε συνδυασμό με ένα αποτελεσματικό management, μπορούν να συντελέσουν ένα σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάγκη προσαρμογής στις διεθνείς εξελίξεις έχει παίξει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των ελληνικών τραπεζών, που καλούνται να προσαρμοστούν στις ραγδαίες μεταβολές που συντελούνται στον παγκόσμιο χρηματοοικονομικό τομέα. Με τη διεθνοποίηση των συναλλαγών εντείνεται ο ανταγωνισμός και οι τράπεζες μετατρέπονται σε πολυκαταστήματα πώλησης χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Με την ταχεία ανάπτυξη νέων προϊόντων διευρύνεται και η σημασία των τραπεζικών ομίλων, ώστε να γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας από την εξειδίκευση των επιμέρους επιχειρήσεων του ομίλου και να αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό όλα τα περιθώρια συνεργιών.

Δημιουργία συνεργιών σημαίνει την ύπαρξη αλληλοσυμπληρούμενων δραστηριοτήτων, υπηρεσιών και προϊόντων στην κατεύθυνση της αύξησης της προστιθέμενης αξίας και μείωσης του κατά μονάδα προϊόντος κόστους. Είναι σαφές ότι οι μονάδες που εμπίπτουν σ' αυτή την κατηγορία, είναι αυταπόδεικτα απαραίτητες για τον τραπεζικό όμιλο και θα πρέπει να διατηρηθούν και να εκσυγχρονιστούν, ανεξάρτητα από τα τυχόν

χρηματοοικονομικά προβλήματα που πιθανά σήμερα αντιμετωπίζουν και τα οποία πρέπει να επιλυθούν μέσω εξυγιαντικής πολιτικής.

3.2. Διαμόρφωση του ελληνικού τραπεζικού χώρου

Από τα μέσα της δεκαετίας του '80 η ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά παρουσιάζει μια πορεία συνεχών μεταβολών, προσαρμοζόμενη στα νέα δεδομένα που προκύπτουν από την απελευθέρωση των εθνικών αγορών, τη δημιουργία της ενιαίας αγοράς στο πλαίσιο της ΟΝΕ και την διεθνοποίηση του ανταγωνισμού. Η αρχική φάση που καλύπτει περίπου το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του '80 και τα 2-3 πρώτα έτη της δεκαετίας του '90, αφορούσε κυρίως τη θεσμική προσαρμογή του χρηματοπιστωτικού τομέα και χαρακτηρίστηκε από την σταδιακή απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, την κατάργηση των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, την εισαγωγή νέων θεσμών και την προώθηση μέτρων εκσυγχρονισμού των αγορών.

Στο νέο περιβάλλον που δημιουργήθηκε μετά την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, οι ελληνικές τράπεζες προσαρμοζόμενες σ' αυτό προέβησαν στην σταδιακή εξυγίανση του χαρτοφυλακίου τους κυρίως από τα δάνεια στον δημόσιο τομέα και προβληματικές επιχειρήσεις. Επιχείρησαν την αναδιάρθρωση των δραστηριοτήτων τους δίνοντας βαρύτητα στην προσφορά νέων προϊόντων και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και διεθνές προβαίνοντας σε συγχωνεύσεις, εξαγορές και διατραπεζικές συνεργασίες.

Τα τελευταία χρόνια ο τραπεζικός τομέας χαρακτηρίζεται από μια τάση μεγαλύτερης συγκέντρωσης και ενοποίησης των τραπεζικών ιδρυμάτων σε ομίλους. Η ύπαρξη τραπεζών που ελέγχονται από μεγάλες τράπεζες κρατικού κυρίως ενδιαφέροντος και δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο, ανταγωνιζόμενες της μητρικές τους, είναι μια ιδιομορφία αλλά και αδυναμία ταυτόχρονα τραπεζικού συστήματος. Γι' αυτό το λόγο οι μητρικές προβαίνουν σε συγχωνεύσεις ή απορροφήσεις που οδηγούν στην δημιουργία πιο εύρωστων και υγιών τραπεζικών μονάδων ικανών να διευρύνουν με την δράση τους το πεδίο του ανταγωνισμού. Τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα

έχουν συνέλθει σε μια περίοδο εξαγορών και συγχωνεύσεων, η οποία έχει οδηγήσει σε μια σημαντική αναδιάταξη τον τραπεζικό τομέα και έχει διαμορφώσει νέες ισορροπίες στην ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις τραπεζών στην χώρα μας πραγματοποιήθηκαν παράλληλα με την διαδικασία ιδιωτικοποίησης τραπεζών που ελέγχονταν πλήρως ή σε σημαντικό βαθμό από το κράτος, άμεσα ή έμμεσα. Έκτος από την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην εγχώρια αγορά, τα πιστωτικά ιδρύματα επέκτειναν και ενίσχυσαν την παρουσία τους σε χώρες όπου υπάρχει έντονα το ελληνικό στοιχείο και κυρίως τις χώρες τις βαλκανικής και της νοτιοανατολικής Μεσογείου.

Η επιθετική ανάπτυξη νέων καταστημάτων στις πρωτεύουσες των Βαλκανίων γίνεται είτε ανοίγοντας νέα, είτε εξαγοράζοντας τράπεζες που έχουν ισχυρή θέση στις τοπικές αγορές. Κύριο πλεονέκτημα των ελληνικών τραπεζών για εξάπλωση στην Βαλκανική στηρίζεται στην θέση που έχει η Ελλάδα, την πολύ καλή γνώση των τοπικών συνθηκών, οι παραδοσιακές οικονομικές σχέσεις και τα αυξημένα ελληνικά επιχειρηματικά συμφέροντα. Πιο προωθημένες στρατηγικές αναφέρονται σε αγορά χαρτοφυλακίων δυναμικών εταιριών της Βαλκανικής, από τα τμήματα επενδύσεων των ελληνικών τραπεζών ή από δημιουργούμενα ειδικά επιχειρηματικά κεφάλαια (Funds), ένταξή τους στα εμπορικά χαρτοφυλάκιά τους και πώλησή τους είτε μέσω Αμοιβαίων Κεφαλαίων είτε μέσω νεοδημιουργούμενων προϊόντων. Ταυτόχρονα, όχι με την ίδια ένταση, προσπαθούν να εξασφαλίσουν την παρουσία τους σε διεθνή χρηματοπιστωτικά κέντρα όπως το Λονδίνο και η Νέα Υόρκη.

Στο μέλλον αναμένεται να προωθηθούν ακόμη περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες μεταξύ ελληνικών ιδρυμάτων όσο και ελληνικών με ιδρύματα του εξωτερικού, με στόχο την ενίσχυση των συνεργιών, την διεύρυνση των δικτύων διανομής και την εισαγωγή τεχνογνωσίας.

Τα μικρότερα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα έχουν ως κύριο στόχο την επιβίωση τους στην ελληνική αγορά και την αύξηση του μεριδίου τους στις τραπεζικές εργασίες. Προσπαθούν να επωφεληθούν από την ευελιξία που διαθέτουν και να επικεντρώνουν τις εργασίες τους σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, εκμεταλλευόμενες την εξειδίκευση τους και προσφέροντας

ταχύτερη και σε προσωπική βάση εξυπηρέτηση στους πελάτες τους. Σε αυτό το πλαίσιο ανάπτυξης, ορισμένες τράπεζες στρέφονται σε επιλεγμένους τομείς για να έχουν λειτουργική αποτελεσματικότητα και αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας που θα προκύψουν.

Μια από τις μεταβολές που έλαβαν χώρα είναι και βαθμιαία κατάργηση του διαχωρισμού μεταξύ εμπορικών τραπεζών και Ειδικών Πιστωτικών Οργανισμών. Με δεδομένη την αποδέσμευση της κυκλοφορίας των κεφαλαίων και την μετακίνησή τους προς τις πλέον αποδοτικές τοποθετήσεις, οι Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί ακολουθούν μία δυναμική πορεία, διαμορφώνοντας σταδιακά τάσεις απομάκρυνσης και αποεξειδίκευσης από το κύριο αντικείμενο του καταστατικού τους και μετατροπής τους σε εμπορικές τράπεζες.

Οι ελληνικές τράπεζες αντλούν το 50% περίπου των εσόδων τους από το περιθώριο μεταξύ των επιτοκίων χορηγήσεων και καταθέσεων αν και τα δάνεια προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά αποτελούν ένα σχετικό μικρό ποσοστό του ενεργητικού τους. Το υψηλότερο ποσοστό εσόδων από τόκους προέρχεται από τα καταναλωτικά δάνεια και από την αγορά αγαθών και υπηρεσιών με δόσεις μέσω πιστωτικών καρτών και στις δυο περιπτώσεις το υψηλό *escart*, δηλαδή η διαφορά επιτοκίου χορηγήσεως και καταθέσεως είναι αδικαιολόγητα μεγάλη. Παρόλα αυτά η χορήγηση δανείων θα παραμείνει μια από τις κύριες εργασίες των τραπεζών.

Τα έσοδα από προμήθειες αυξήθηκαν με υψηλούς ρυθμούς την περίοδο της απελευθέρωσης του ελληνικού πιστωτικού συστήματος, αλλά κατά τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται από σχετική σταθερότητα και αποτελούν περίπου το 25% των συνολικών εσόδων. Στο άμεσο μέλλον οι προμήθειες θα μειωθούν όχι μόνο λόγω της μείωσης των πράξεων σε συνάλλαγμα, αλλά και γιατί με τη σταδιακή μείωση των κρατικών δανειακών αναγκών για την κάλυψη του ελλείμματος, που αποτελεί προϋπόθεση της σύγκλισης, θα μειωθεί ο όγκος των τίτλων του δημοσίου και συνεπώς τα έσοδα των τραπεζών από την διάθεση τους. Αλλά ο αναμενόμενος περιορισμός των ομολόγων και των εντόκων γραμματίων του δημοσίου θα επιδράσει και στα ήδη χαμηλά καθαρά έσοδα από τόκους, αφού ένα μεγάλο μέρος από αυτά οφείλονται στους υψηλούς τόκους των κρατικών τίτλων που διατηρούνται στο χαρτοφυλάκιο τους.

Όσο ο ανταγωνισμός θα συμπιέζει τα περιθώρια κέρδους, οι τράπεζες είναι αναγκασμένες να διεισδύουν σε ορισμένους άλλους τομείς εργασιών όπως την παροχή χρηματοοικονομικών συμβουλών, τη χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων, τις υπηρεσίες πληρωμών και underwriting. Ειδικότερα όσον αφορά την προώθηση και εγγύηση της έκδοσης εταιρικών ομολόγων, που είναι ανύπαρκτη στην Ελλάδα άλλα πρόκειται να αναπτυχθεί στο μέλλον, οι τράπεζες δεν θα πρέπει να την αντιμετωπίσουν σαν ανταγωνιστική εργασία που περιορίζει τα έσοδα από τις χορηγήσεις. Πρέπει να παρέμβουν στη διαδικασία της τιτλοποίησης με την παροχή συμβούλων και την αναδοχή της έκδοσης ή να υποστηρίξουν τη νέα αυτή εργασία μέσω έκδοσης εταιρικών ομολόγων των θυγατρικών τους. Οι τράπεζες δεν πρέπει να παραλείψουν τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους, τη διασφάλιση της λειτουργίας αποτελεσματικών συστημάτων διαχείρισης κινδύνων και επαρκών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

Οι ελληνικές τράπεζες έχουν δώσει ιδιαίτερη σημασία στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι κυριότεροι παράγοντες που ώθησαν τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα να κινηθούν προς την κατεύθυνση νέων εργασιών και τον εκσυγχρονισμό αυτών που ήδη προσέφεραν είναι οι μεγάλες δυνατότητες που τους παρασχέθηκαν με την απελευθέρωση των αγορών, την διεθνών συναλλαγών και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Ορισμένοι από τους τομείς που παρουσιάζουν σημαντικά περιθώρια εκσυγχρονισμού λόγω των νέων συνθηκών είναι η καταναλωτική και στεγαστική πίστη, οι εργασίες σε συνάλλαγμα και τα παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Παράλληλα αναπτύχθηκαν και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα, είτε απευθείας από τις τράπεζες, είτε μέσω εξειδικευμένων θυγατρικών ή συνεργιών. Τα νέα προϊόντα είναι κυρίως επενδυτικά και χρηματιστηριακά, ασφαλιστικά προϊόντα και αμοιβαία κεφάλαια.

Σημαντική αύξηση παρουσιάζουν τα νέα χρηματοεπενδυτικά προϊόντα που πωλούνται μέσω των τραπεζών. Η εξέλιξη αυτή δείχνει το αναμενόμενο ενδιαφέρον του κοινού για εναλλακτικές, σε σχέση με τις τραπεζικές καταθέσεις, τοποθετήσεις των αποταμιεύσεων του που προσφέρουν υψηλότερες αποδόσεις.

Οι ελληνικές τράπεζες πρέπει να κάνουν πιο αποφασιστικά βήματα προόδου για την εισαγωγή νέων μέσων και μεθόδων που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός θα οδηγήσει σε πιέσεις για μείωση των περιθωρίων κέρδους. Υπό τις συνθήκες αυτές οι τράπεζες θα πρέπει να περιορίσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και να αυξήσουν τα λοιπά έκτος τόκων έσοδα τους με προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το παραδοσιακό υπόδειγμα τραπεζικής διαμεσολάβησης, που βασίζεται στο συνδυασμό των τεσσάρων βασικών δραστηριοτήτων, άντληση κεφαλαίων, τοποθετήσεις των καταθέσεων σε δάνεια, διαχείριση πιστωτικών κινδύνων και μεσολάβηση στις εισπράξεις και πληρωμές τείνει να περιορισθεί ή να εκλείψει. Υποκαθίσταται από την διαχείριση των αμοιβαίων κεφαλαίων, των κεφαλαίων ασφαλιστικών ταμείων και προγραμμάτων συνταξιοδότησης. Επικρατεί μια έμφαση σε τοποθετήσεις στην κεφαλαιαγορά. Σαν αποτέλεσμα έχει το διαρκώς αυξανόμενο μέρος των εσόδων των τραπεζών να προέρχεται από συναλλαγές επί χρηματοοικονομικών μέσων και προϊόντων στις αγορές και μικρό μέρος από την παραδοσιακή δανειοδότηση.

Η διεθνής εμπειρία αλλά και οι τάσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα δείχνουν ότι η τράπεζα της επόμενης δεκαετίας στην Ελλάδα θα είναι και μεγάλη και εξειδικευμένη. Μεγάλη ώστε να μπορούν να γίνουν εκμεταλλεύσιμες οι συνέργιες, καθώς μπορεί ν' απευθύνεται σε όλες τις αγορές και ν' αντιμετωπίζει διαφορετικές ανάγκες (cross selling). Επίσης για να μπορεί να ανταγωνισθεί διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σε ένα περιβάλλον που δεν προσδιορίζεται πλέον από σύνορα και περιορισμούς. Αλλά και εξειδικευμένη, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα του όγκου της τράπεζας και μέσα από μια ευέλικτη και αποκεντρωμένη παραγωγική δομή να δίνεται η ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση στις αγορές που απευθύνεται.

Η διάσταση όμως του μεγέθους συναρτάται και με την τάση δημιουργίας ομίλου θυγατρικών εταιριών των τραπεζών. Η δημιουργία αυτή είναι απαραίτητη για την καλύτερη εκμετάλλευση όλων των δυναμικών συνέργιων και την παροχή όλων των δυναμικών προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη, στο πλαίσιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και όχι μόνο μιας τράπεζας (universal bank - financial supermarket).

3.3 Χρηματοπιστωτικοί Όμιλοι

Η ενιαία ευρωπαϊκή χρηματοπιστωτική αγορά και γενικότερα η τάση ενοποίησης της διεθνούς αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, η αποεξειδίκευση του πιστωτικού τομέα και η κατάργηση των παραδοσιακών ορίων για τις προσφερόμενες υπηρεσίες μεταξύ των χρηματοπιστωτικών μονάδων, ενέτειναν το φαινόμενο της δημιουργίας χρηματοπιστωτικών ομίλων.

Οι τράπεζες στην προσπάθειά τους για διατήρηση μιας συνολικής παρουσίας σε όλο το φάσμα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, υιοθετούν τη δομή του χρηματοπιστωτικού ομίλου δηλαδή ενός συνόλου πιστωτικών και χρηματιστικών μονάδων που βρίσκονται υπό κοινό ιδιοκτησιακό καθεστώς ή έλεγχο. Η δημιουργία χρηματοπιστωτικών ομίλων αποτελεί βασική τάση στη διεθνή χρηματοπιστωτική αγορά από τη δεκαετία του '80. Οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες έχουν ήδη συγκροτήσει χρηματοπιστωτικούς ομίλους. Όσον όμως αφορά τους ομίλους ορισμένων δημόσιου ενδιαφέροντος τραπεζών, ιστορικά η συγκρότησή τους σε πολλές περιπτώσεις υπήρξε προϊόν αναγκαστικών συγχωνεύσεων-εξαγορών και όχι προϊόν συγκροτημένου επιχειρηματικού σχεδιασμού ενδεικτικά, αναφέρω την συγχώνευση στην Εθνική Τράπεζα της Τράπεζας Αθηνών, είχε σαν αποτέλεσμα στον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας να λειτουργούν δύο μεγάλες ασφαλιστικές εταιρίες η Εθνική και ο Αστέρας και δύο τράπεζες στεγαστικής πίστης η ΕΚΤΕ και η Στεγαστική. Το θέμα των ομίλων των δημόσιου ενδιαφέροντος τραπεζών, οφείλει να αντιμετωπισθεί στα πλαίσια της χάραξης του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού της ελέγχουσας τράπεζας.

Ο σχεδιασμός αυτός πρέπει να περιλαμβάνει και να αναλύει την αναγκαιότητα της ύπαρξης του χρηματοπιστωτικού ομίλου για την παροχή ολοκληρωμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και προϊόντων, την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και τη διερεύνηση της θέσης της τράπεζας και του ομίλου συνολικά στην αγορά και τη θέση που κατέχει η κάθε μονάδα στον όμιλο, με βασικά κριτήρια:

- i. την δημιουργία συνεργιών μεταξύ των μονάδων,
- ii. τη συμβολή της κάθε μονάδας στην αποδοτικότητα του ομίλου.

Δημιουργία συνεργιών σημαίνει την ύπαρξη αλληλοσυμπληρούμενων δραστηριοτήτων, υπηρεσιών και προϊόντων στην κατεύθυνση της αύξησης της προστιθέμενης αξίας και μείωσης του κατά μονάδα προϊόντος κόστους. Είναι σαφές ότι οι μονάδες που εμπίπτουν σ' αυτήν την κατηγορία, είναι αυταπόδεικτα απαραίτητες για τον όμιλο και θα πρέπει να διατηρηθούν και εκσυγχρονιστούν, ανεξάρτητα από τα τυχόν χρηματοοικονομικά προβλήματα που πιθανά σήμερα αντιμετωπίζουν και τα οποία πρέπει να λυθούν μέσω εξυγιαντικής πολιτικής, περαιτέρω εξειδίκευσης, κ.λ.π. Κατά τη χάραξη του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού του ομίλου, είναι πιθανό να προκύψει ότι για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη του ομίλου, είναι απαραίτητο να γίνουν συγχωνεύσεις, εξειδικεύσεις και άλλου είδους επιχειρηματικές κινήσεις.

Το κυρίαρχο στοιχείο στην αξιολόγηση των προτάσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών δεν πρέπει να είναι αποκλειστικά η τιμή εξαγοράς, αλλά η ποιότητα του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης (business plan), η διαφάνεια στην αξιολόγηση των σχεδίων και η εξασφάλιση της προοπτικής. Η διαδικασία αυτή δεν πρέπει να είναι η εικόνα ενός τζόγου ή συμφωνιών με διαπλεκόμενα συμφέροντα, αλλά να προκύπτουν εμφανώς τα πολλαπλασιαστικά οφέλη για την ελληνική οικονομία. Η ύπαρξη "μεγάλων" ομίλων δεν είναι πανάκεια εάν δεν συνοδεύεται και από αλλαγές στην λειτουργία τους έτσι ώστε να εξασφαλίζουν προοπτικές μακροπρόθεσμης κερδοφορίας και ιδίως στη ζώνη του Ευρώ, όπου όλα τα δεδομένα αλλάζουν.

Η διαδικασία αυτή έχει επικεντρωθεί κύρια στις ιδιωτικοποιήσεις ορισμένων κρατικών τραπεζών, ενώ είναι εξίσου σαφές ότι πρόβλημα βιωσιμότητας στο μέλλον θα αντιμετωπίσουν και οι μικρές ιδιωτικές τράπεζες. Στην αγορά περνά η εικόνα του "προβληματικού κρατικού συστήματος", ενώ το κύμα των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ευρώπη και στην Αμερική σαρώνει στη διαδρομή του, δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Διαπιστώθηκε από την αρχή της εξαγγελίας των "ιδιωτικοποιήσεων" ότι δεν υπήρξε ένα συγκεκριμένο σχέδιο από τη μεριά κράτους. Δόθηκε η εντύπωση ότι δεν υπήρξε σαφής στρατηγική, η οποία θα έπαιρνε υπόψη της τόσο την κινητικότητα των αγορών, όσο και τις "παγίδες" που τα ιδιωτικά συμφέροντα συνήθως ακολουθούν στα επιχειρηματικά τους παιχνίδια. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της διαδικασίας ήταν η ανυπαρξία θεσμικού

πλαisiού, το οποίου θα διευκόλυνε μια ομαλή μετάβαση στους νέους φορείς που προκύπτουν από τις συγχωνεύσεις-εξαγορές. Αυτό δημιουργεί αίσθηση προχειρότητας καθώς στην πορεία τα προβλήματα που θα προκύψουν είναι μεγάλα.

Ακόμη και σήμερα δεν είναι καθαρό το πώς διαμορφώνεται η αξία μιας τράπεζας και κατά συνέπεια η τιμή πώλησης, ποιοι έχουν δικαίωμα να παίρνουν μέρος σε αυτές τις διαδικασίες, πώς ελέγχεται ουσιαστικά και όχι τυπικά η φερεγγυότητά τους, καθώς και με ποιους τρόπους διασφαλίζονται η απασχόληση, τα εργασιακά και ασφαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων.

Παρά τις πρόσφατες ανακατατάξεις θα συνυπάρξουν και στην Ελλάδα όπως σε όλες τις χώρες μεγάλες και μικρές Τράπεζες. Άλλωστε η ευρωστία και η αποτελεσματικότητα του τραπεζικού συστήματος δεν είναι μόνο θέμα μεγέθους. Η αποτελεσματικότητα μιας τράπεζας, όπως και κάθε σύγχρονης επιχείρησης, βρίσκεται στην εξειδίκευση, στην ευελιξία και στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

3.3.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα

Η ανάγκη για μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια, προκειμένου οι τράπεζες να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες, η πίεση των μετόχων που σε πολλές περιπτώσεις είναι επενδυτικοί οργανισμοί για υψηλότερα κέρδη και η ανάγκη δημιουργίας μεγάλων οικονομιών κλίμακας για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού εντός και εκτός των "τειχών", έχει οδηγήσει και τον τραπεζικό κλάδο σε μια χιονοστιβάδα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Οι συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα δημιουργούν νέα πιστωτικά ιδρύματα μεγάλων διαστάσεων.

Στη χώρα μας οι τάσεις για συγχωνεύσεις και εξαγορές εκδηλώθηκαν με μεγάλη καθυστέρηση αλλά βαθμιαία προσέλαβαν μεγάλες διαστάσεις. Στόχος είναι η δημιουργία μεγάλων τραπεζικών ομίλων ικανών όχι μόνο να διατηρήσουν αλλά και να διευρύνουν το μερίδιό τους στην ελληνική αγορά και στις διεθνείς αγορές με προτεραιότητα στα Βαλκάνια.

3.3.1.1 Ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας

Ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας προχώρησε στις 27 Αυγούστου 1997 στην ενοποίηση των δύο στεγαστικών θυγατρικών της τραπεζών. Η Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΚΤΕ) απορρόφησε την Εθνική Στεγαστική Τράπεζα η νέα τράπεζα λειτούργησε από 1 Ιανουαρίου 1998 ως Εθνική Κτηματική Τράπεζα Ελλάδος. Παράλληλα, στις 19 Αυγούστου 1997 ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας ενοποίησε τις δύο θυγατρικές ασφαλιστικές εταιρίες, την Εθνική Ασφαλιστική και τον Αστέρα. Ο νέος ασφαλιστικός γίγαντας ονομάστηκε Ανώνυμος Ελληνική Εταιρία Γενικών Ασφαλίσεων "Η ΕΘΝΙΚΗ".

Επακολούθησε η συγχώνευση μεταξύ Εθνικής Τράπεζας και της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας της Ελλάδος. Η Εθνική απορρόφησε την ΕΚΤΕ και η τυπική διαδικασία ολοκληρώθηκε στις 2 Οκτωβρίου 1998. Την ημερομηνία αυτή η νέα τράπεζα διέθετε 705 υποκαταστήματα, 17.000 υπαλλήλους, ενεργητικό αξίας 35 δισεκ. ευρώ, καταθέσεις 28,3 δισεκ. ευρώ και χορηγήσεις 9,3 δισεκ. ευρώ.

Την 18 Φεβρουαρίου 1999 η Εθνική εξαγόρασε το κατάστημα της Chase Manhattan Bank στο Βουκουρέστι και την 24 Αυγούστου 1999 το 72,5% της μοναδικής διεθνούς εταιρίας χρηματοδοτικής μίσθωσης της Βουλγαρίας "Interlease". Την 29 Οκτωβρίου 1999 υπογράφηκαν στα Σκόπια προσύμφωνα αγοράς της Stopanska Banca από την Εθνική Τράπεζα που αποκτά ποσοστό 65% του μετοχικού της κεφαλαίου, την International Finance Corporation (IFC) 10%, την EBRD 10% ενώ το υπόλοιπο 15% παρέμεινε σε εντόπιους ιδιώτες επενδυτές. Η Stopanska ήταν η μεγαλύτερη τράπεζα της ΠΓΔΜ με 92 καταστήματα και θυρίδες, 1.350 υπαλλήλους και ενεργητικό ύψους 332 εκατομ. ευρώ. Η συνολική αξία της τράπεζας εκτιμάται σε 9 εκατομ. ευρώ. Η κυβέρνηση της ΠΓΔΜ δέχτηκε να ανταλλάξει προβληματικά δάνεια ύψους 112 εκατομ. ευρώ με έντοκα γραμμάτια του δημοσίου ενώ οι νέοι επενδυτές δεσμεύτηκαν να προχωρήσουν σε αύξηση του κεφαλαίου της τράπεζας κατά 25,5 εκατομ. ευρώ.

Την 20 Ιουλίου 2000 η ΕΤΕ ανακοίνωσε ότι εξαγόρασε την τρίτη μεγαλύτερη τράπεζα της Βουλγαρίας, τη United Bulgarian Bank. Η Εθνική απέκτησε το 89,9% του μετοχικού κεφαλαίου ενώ το 10% διατήρησε η Ευρωπαϊκή Τράπεζα για την Ανασυγκρότηση και την Ανάπτυξη (EBRD) η

οποία μαζί με τη βουλγαρική Bulbank, τη CIBC Oppenheimer Corp. και τη Jodrell Enterprises Ltd ήταν οι κυριότεροι μέτοχοι της UBB. Η EBRD κατείχε πριν το 35% του μετοχικού κεφαλαίου και δεσμεύθηκε ότι μετά από δύο χρόνια μπορεί να πωλήσει το εναπομένον 10% μόνο στην ΕΤΕ. Η εξαγορά κόστισε 207 εκατομ. δολάρια ΗΠΑ. Η UBB είχε το 1999 12,4 εκατομ. δολάρια καθαρά κέρδη, στοιχεία ενεργητικού 530 εκατομ. δολάρια ενώ διαθέτει 140 υποκαταστήματα και 2.400 υπαλλήλους.

Την 31 Οκτωβρίου 2001 ανακοινώθηκε η πρόθεση συγχώνευσης από τους διοικητές της Εθνικής Τράπεζας και της Alpha Bank. Από οικονομικούς παράγοντες χαρακτηρίστηκε ως το deal του αιώνα, καθώς θα δημιουργείτο ένας όμιλος με ενεργητικό 26 τρις. δρχ. που θα επιτρέψει την κατάταξη του, στην 25^η θέση των ευρωπαϊκών τραπεζικών κολοσσών. Με ποσοστό στα μερίδια της αγοράς άνω του 51% από απόψεως ενεργητικού και καταθέσεων και περίπου 44% στις χορηγήσεις, ο νέος κολοσσός για τα ελληνικά δεδομένα θα μπορεί πλέον να αντικρίζει επί ίσης ορούς τους ανταγωνιστές του στη ζώνη του ευρώ και να ανατρέψει πλήρως τα έως σήμερα δεδομένα στην ελληνική αγορά.

Την 20 Δεκεμβρίου 2001 συμφωνήθηκε η δομή της νέας τράπεζας και η κατανομή των θέσεων στην εκτελεστική επιτροπή. Η συγχώνευση για να καταστεί επιτυχής θα πρέπει να συνοδευτεί και από άλλες προϋποθέσεις, για να υπάρξουν θετικές συνεργίες πρέπει στο ενιαίο σχήμα, πέραν της συμπτώσεως της "κουλτούρας", του προσωπικού και της φιλοσοφίας των δύο τραπεζών, να υπάρξουν αναδιατάξεις, διαρρυθμίσεις και άλλες ενέργειες. Ο νέος οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει, με εθελούσια έξοδο ή άλλες διαδικασίες, σημαντική απομείωση του προσωπικού και δραστική περικοπή του δικτύου των υποκαταστημάτων. Η πλήρης λειτουργική συγχώνευση λόγω μεγέθους θα απαιτήσει περίπου 3 χρόνια.

Το εγχείρημα απέτυχε. Στις 19 Ιανουαρίου 2002 ανακοινώθηκε ότι οι διαπραγματεύσεις απέβησαν άκαρπες και έτσι ο στόχος για τη δημιουργία ενός ευρωπαϊκού κολοσσού έμεινε απραγματοποίητος. Η αιτία της ανωτέρω αρνητικής εξέλιξης αποδίδεται στην εμμονή των διευθυντικών στελεχών της Alpha Bank να επιβάλουν την αρχή της ισοτιμίας ενώ η σχέση των στοιχείων ενεργητικού μεταξύ των δύο τραπεζών ήταν 1,6 υπέρ της ΕΤΕ και η σχέση των ιδίων κεφαλαίων 1,44 πάλι υπέρ της ΕΤΕ.

Την 13 Νοεμβρίου 2001 έγινε γνωστή η εξαγορά από την ΕΤΕ μέσω της θυγατρικής της Ατλάντικ Μπανκ της Τράπεζας Yonkers Financial Corporation (Y.F.C.). Η συμφωνία προβλέπει τίμημα εξαγοράς 69,6 εκατομ. δολαρίων και τελικά τη συγχώνευση της Y.F.C. στην Ατλάντικ Μπάνκ της Νέας Υόρκης. Η Y.F.C. είχε ενεργητικό 571,1 εκατομ. δολαρίων και καταθέσεις 389,5 εκατομ. δολαρίων. Διέθετε εννέα καταστήματα στις περιοχές Γουέτσεστερ και Ντάτσις της Νέας Υόρκης, πελατειακή βάση 18.000 ιδιωτών και ειδικεύετο στη λιανική τραπεζική και την εξυπηρέτηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

3.3.1.2. Ο όμιλος της Alpha Τράπεζας Πίστεως

Ο όμιλος της Alpha Τράπεζας Πίστεως εξαγόρασε το 75% της Lombard Natwest η οποία από 1 Οκτωβρίου 1998 λειτουργεί με το όνομα Alpha Τράπεζα Limited. Η τελευταία κάλυπτε το 5% της τραπεζικής αγοράς της Κύπρου και διέθετε 24 υποκαταστήματα. Στις 29 Μαρτίου 1999 το Δ.Σ. της Εμπορικής Τράπεζας αποφάσισε όπως μεταβιβάσει το 51% του μετοχικού κεφαλαίου της Ιονικής στην Αλφα - Τράπεζα Πίστεως. Ήταν η μεγαλύτερη μέχρι τότε ιδιωτικοποίηση κρατικής τράπεζας με τίμημα 798 εκατ. ευρώ. Ο όμιλος της Ιονικής Τράπεζας διέθετε δίκτυο 230 υποκαταστημάτων, καταστήματα στο Λονδίνο και τη Σόφια, πέντε θυγατρικές χρηματοπιστωτικές εταιρίες (ΑΕΔΑΚ, Επενδύσεων, Finance, Leasing, Χρηματιστηριακή), την Ιονική - Εκπαιδευτική και την Ιονική Ξενοδοχειακή ιδιοκτήτρια των ξενοδοχείων Athens Hilton και Rhodos Imperial.

Την 25 Απριλίου 2000 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση μεταξύ των δύο τραπεζών και προέκυψε η νέα τράπεζα Alpha Bank. Οι μέτοχοι της Ιονικής έλαβαν μετοχές της νέας τράπεζας με αναλογία 1,5/1. Ο όμιλος διέθετε στοιχεία ενεργητικού αξίας 25,3 δισεκ. ευρώ, με χρηματιστηριακή αξία 7,5 δισεκ. ευρώ, είναι ο δεύτερος στην Ελλάδα με 437 υποκαταστήματα, 720 ATMs και 2,7 εκατομ. λογαριασμούς πελατών.

Το Δεκέμβριο του 1999 η Alpha Bank ολοκλήρωσε την εξαγορά της Kreditna Banka AD-Skorje, ιδιωτικής τράπεζας της ΠΓΔΜ. Απέκτησε το 65,05% της τέταρτης μεγαλύτερης τράπεζας της ΠΓΔΜ αντί 9,45 εκατομ. ευρώ. Η τράπεζα διέθετε τότε τρία καταστήματα στην ΠΓΔΜ, το Τέτοβο και τη

Στρουμίτσα και 47 υπαλλήλους. Το ενεργητικό της ανήρχετο σε 15,98 εκατομ. ευρώ, οι χορηγήσεις της ήταν 5,33 εκατομ. ευρώ, οι καταθέσεις 6,02 εκατομ. ευρώ και τα κέρδη της ήταν 798 χιλ. ευρώ. Μετά την εξαγορά αυτή ο όμιλος της τράπεζας δραστηριοποιείται σχεδόν σε όλη τη Βαλκανική, τη Ρουμανία μέσω της θυγατρικής της Banca Bucuresti που διέθετε το 1999 δίκτυο εννέα καταστημάτων σε οκτώ πόλεις και προσωπικό 300 ατόμων. Στα τέλη Μαΐου 2000 η τράπεζα μετονομάσθηκε σε Alpha Bank Romania. Η Alpha Bank κατέχει το 85% του μετοχικού κεφαλαίου ενώ 10% έχει η Ευρωπαϊκή Τράπεζα για την Ανασυγκρότηση και την Ανάπτυξη και 5% η Ιταλική Τράπεζα Banca Monte dei Paschi di Siena.

Στη Βουλγαρία έχει παρουσία μέσω του υποκαταστήματος της Ιονικής στη Σόφια και στην Αλβανία μέσω του υποκαταστήματος της Alpha Πίστεως στα Τίρανα, ενώ στις 23 Δεκεμβρίου 1999 έλαβε έγκριση για την ίδρυση και άλλων 4 υποκαταστημάτων στην Αλβανία.

3.3.1.3. Ο όμιλος της EFG Eurobank

Ο όμιλος της EFG Eurobank άνοιξε το χορό των συγχωνεύσεων στην Ελλάδα. Στις 19 Ιούλιος 1996 υπέγραψε σύμβαση εξαγοράς με τη Bank Worms η οποία πώλησε το 95% των μετοχών της θυγατρικής της Interbank Ελλάς Α.Ε. που διέθετε 19 υποκαταστήματα. Η Eurobank απορρόφησε τελικά την Interbank και η νέα τράπεζα διέθετε 25 κατ/τα (19 Interbank + 6 της Eurobank).

Το 1997 η Eurobank εξαγοράζει πέντε από τα επτά καταστήματα της Crédit Lyonnais Hellas τα οποία απορροφά με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός των υποκαταστημάτων της να ανέλθει σε 30. Στις αρχές του 1998 εξαγοράζει από τον Κορεάτικο όμιλος HANWA το 58,08% των κοινών ονομαστικών μετοχών της Τράπεζας Αθηνών αντί 26,1 εκατ. ευρώ και από την Εθνική Τράπεζα το 51% των προνομιούχων μετοχών της ίδιας τράπεζας αντί 4,7 εκατ. ευρώ. Η Τράπεζα Αθηνών διέθετε 24 υποκαταστήματα και τελικά συγχωνεύθηκε με τη Eurobank.

Στις 29 Ιουνίου 1998 προβαίνει σε μία εντυπωσιακή ενέργεια. Αποκτά από την Τράπεζα της Ελλάδος και την Τράπεζα Κρήτης αντί 273 εκατ. ευρώ.

Η Τράπεζα Κρήτης που διέθετε 88 καταστήματα απορροφάται τελικά από την Eurobank τον Οκτώβριο του 1999. Στις 14 Αυγούστου 1998 αποκτά από τη Βουλγαρική κρατική εταιρία τραπεζικής αναδιάρθρωσης το 78,23% της Post Bank έναντι 38 εκατομ. δολαρίων ΗΠΑ με δέσμευση αύξησης του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 20 εκατομ. δολάρια εντός δωδεκαμήνου και εκχώρησης του 10% των κερδών στο βουλγαρικό δημόσιο τα πρώτα πέντε χρόνια. Η προσφορά υποβλήθηκε σε ποσοστά 50% - 50% μαζί με την American Life Insurance Co. Η Post Bank κατείχε το 8% της αγοράς καταθέσεων, είχε 1.600 υπαλλήλους, 111 τραπεζικά υποκαταστήματα και εξυπηρετείτο και από 2.700 ταχυδρομικά γραφεία.

Μέσα στο ίδιο έτος αγοράζει από μεγαλομέτοχο το 12% των μετοχών της Τράπεζας Εργασίας το οποίο αυξάνει με αγορές στο ΧΑΑ και συμμετοχή στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου στο 20,34% μέσω της μητρικής εταιρίας συμμετοχών Consolidated Eurofinance Holdings. Στη συνέχεια προχωρεί, σε συνεργασία με τη Deutsche Bank, που ήδη κατείχε το 10% των μετοχών της Eurobank, σε επιθετική εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας προσφέροντας στους μετόχους της την ανταλλαγή των μετοχών τους σε αναλογία 1 μετοχή της Εργασίας έναντι 2,2 μετοχές της Eurobank συν 11,74 ευρώ μετρητά για κάθε μετοχή.

Στη διαδικασία παρεμβαίνει ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς που καταθέτει δημόσια αντιπροσφορά για την απόκτηση του 50,1% των μετοχών της Τράπεζας Εργασίας. Προσφέρει στις 9 Ιουλίου 1999 για μια μετοχή της Εργασίας 3,75 μετοχές της Τράπεζας Πειραιώς και συν 44 ευρώ. Το ΔΣ της τράπεζας Εργασίας κρίνει πιο συμφέρουσα την προσφορά της Πειραιώς και την εκτίμησή της αυτή κοινοποιεί στους μετόχους.

Η Eurobank υποβάλλει νέα ελκυστική προσφορά για την απόκτηση του 50,1% της Εργασίας. Στις 14 Ιουλίου 1999 προσφέρει για μια μετοχή της Εργασίας 2,4 μετοχές της Eurobank συν 49,88 ευρώ μετρητά για κάθε μετοχή. Το Δ.Σ. της Τράπεζας Εργασίας επανασυνδέει τις σχέσεις του με τον όμιλο Λάτση και θεωρεί τη νέα προσφορά ως συμφέρουσα. Μετά την εξέλιξη αυτή η Πειραιώς αποσύρεται ουσιαστικά από τη διαδικασία και η συμμετοχή της θεωρείται απλά τυπική.

Στις 4 Αυγούστου 1999 έληξε η περίοδος αποδοχής της δημόσιας προσφοράς. Προσφέρθηκαν μετοχές που μαζί με το ποσοστό που κατείχε

ήδη της Εργασίας η Eurobank αποκτούσε το 77,44%. Επειδή, όμως, το Δ.Σ. του ΧΑΑ είχε περιορίσει τον έλεγχο στο 50,1% η κατανομή έγινε ως εξής κάθε μέτοχος ικανοποιήθηκε για τουλάχιστον 200 προσφερόμενες μετοχές της Εργασίας ενώ οι αιτήσεις για μετοχές άνω των 200 ικανοποιήθηκαν αναλογικά (pro rata). Το σύνολο των μετοχών της Εργασίας που απέκτησε, τελικά, η Eurobank ανήρχετο σε 12.025.000 μετοχές με το οποίο αποκτήθηκε ο έλεγχος του 50,1%. Η συγχώνευση των δύο τραπεζών ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2000 με ανταλλαγή μιας μετοχής της Eurobank έναντι 1,33 μετοχών της Τράπεζας Εργασίας. Η απόφαση για τη συγχώνευση και την ανταλλαγή των μετοχών λήφθηκε στις Γενικές Συνελεύσεις της Eurobank την 14 Ιουλίου 2000 και της Εργασίας την 27 Ιουλίου 2000.

Στις 7 Σεπτεμβρίου 2000 καταχωρήθηκε στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης η απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης με την οποία εγκρίθηκε η συγχώνευση και η αλλαγή της επωνυμίας. Η νέα τράπεζα φέρει το όνομα Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias, είχε μετοχικό κεφάλαιο 561,1 εκατομ. ευρώ, 7.500 υπαλλήλους, δίκτυο 330 καταστημάτων, ίδια κεφάλαια 1,76 δισεκ. ευρώ, συνολικό ενεργητικό 14,67 δισεκ. ευρώ και σύνολο υπό διαχείριση κεφαλαίων 22,3 δισεκ. ευρώ.

Την 20 Ιουλίου 2000 υπεγράφη συμφωνία με βάση την οποία η EFG Eurobank πέτυχε την επέκτασή της στη ρουμανική αγορά. Μαζί με τη Μπάνκου Πορτουγκιέζ ντε Ινβεστιμέντου (BPI) και τη Τζένεραλ Ιλέκτρικ Κορπορέϊσιον καθίσταται στρατηγικός επενδυτής της Bank Post S.A. Η ρουμανική τράπεζα είναι από τις μεγαλύτερες της χώρας με ενεργητικό 355 εκατομ. ευρώ, δίκτυο 128 υποκαταστημάτων, προσωπικό 4.000 ατόμων, δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας 30% και καθαρά προ φόρων κέρδη το 1999 9,04 εκατομ. ευρώ. Συνεργάζεται με το ρουμανικό ταχυδρομείο εξασφαλίζοντας έτσι 2.650 επί πλέον θυρίδες εξυπηρέτησης για τους πελάτες της.

Την 16 Μαρτίου 2001 ανακοινώνεται η επίτευξη συμφωνίας με βάση την οποία η EFG Eurobank Ergasias εξαγοράζει και απορροφά στη συνέχεια την Τράπεζα Επενδύσεων TELESIS. Σύμφωνα με το σχέδιο η εξαγορά θα γίνει με ανταλλαγή μετοχών και με αναλογία 1 μετοχή της Eurobank - Ergasias έναντι 2,2 μετοχές της Telesis που αντιστοιχεί σε τιμή 8,95 ευρώ για τη δεύτερη. Θα υπάρξει συγχώνευση των χρηματιστηριακών εταιριών των δύο τραπεζών ενώ

τα στελέχη του επενδυτικού τομέα της Telesis θα ενταχθούν στην EFG Finance που θα μετονομασθεί σε EFG Telesis Finance. Με την ολοκλήρωση του εγχειρήματος ο νέος σχηματισμός διεκδικεί την πρώτη θέση τόσο στις χρηματιστηριακές εργασίες (περίπου 10%) όσο και στον επενδυτικό τομέα (25%). Αξίζει να σημειωθεί ότι η Telesis είχε εξαγοράσει και απορροφήσει τη Δωρική Τράπεζα για να εξαγορασθεί και απορροφηθεί με τη σειρά της από την EFG Eurobank Ergasias.

3.3.1.3. Ο όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας

Ο όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας όπως αναφέρθηκε, πώλησε το 66,67% των μετοχών της Τράπεζας Πειραιώς, το 49,5% της Τράπεζας Αττικής και το 51% της Ιονικής Τράπεζας. Το 1998, πραγματοποίησε διείσδυση στα Βαλκάνια αγοράζοντας το 86% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της Bulgarian Investment Bank και το οποίο κατείχε μέχρι τότε η EBRD. Επίσης κατέχει ήδη το 100% των μετοχών της International Commercial Black Sea Bank της Αλβανίας και της Αρμενίας και το 89,85% και 42% αντίστοιχα των ομώνυμων τραπεζών της Ρουμανίας και της Γεωργίας, το 100% της International Commercial Bank της Μολδαβίας και το 59,4% της ομώνυμης τράπεζας της Βουλγαρίας.

Στις 9 Ιουνίου 2000 ανακοινώθηκε ότι μετά από πολύμηνες διαπραγματεύσεις επιτεύχθηκε συμφωνία με την τρίτη μεγαλύτερη τράπεζα της Γαλλίας Crédit Agricole. Η τελευταία αγοράζει από τις θυγατρικές Φοίνικα και Εμπορική Κεφαλαίου το 6,7% των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας αντί τιμήματος 276,1 δισεκ. ευρώ. Η τιμή ανά μετοχή ορίσθηκε στις 48,2 ευρώ υπολογισθείσα με έκπτωση 10% στο μέσο όρο της τιμής της μετοχής της τράπεζας στο ΧΑΑ το triήμερο 7, 8 και 9 Ιουνίου 2000. Υπάρχει επίσης προαιρετικό δικαίωμα για τη Γαλλική τράπεζα να αποκτήσει στο μέλλον επιπλέον 3,5% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής από το ποσοστό που κατέχουν το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο ή το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Η συμφωνία αυτή προβλέπει συνεργασία στους τομείς επενδυτικής τραπεζικής, διαχείρισης διαθεσίμων και τραπεζοασφαλειών ενώ θα

μεταφερθεί τεχνογνωσία από τη Γαλλική τράπεζα σε επίπεδο ηλεκτρονικής τραπεζικής. Η Crédit Agricole εκπροσωπείται στο δεκαενιαμελές Δ.Σ. της Εμπορικής με δύο μέλη ενώ ένας επί πλέον εκπρόσωπος έχει την εποπτεία στον τομέα των συνεργιών.

Την 27 Οκτωβρίου 2000 ανακοινώθηκε ότι η Εμπορική Τράπεζα συνήψε στρατηγική συμμαχία με την Κυπριακή εταιρία Glory Worldwide Holdings Ltd που ειδικεύεται στα ηλεκτρονικά και συμβατικά στοιχήματα και δραστηριοποιείται στην Κύπρο, στη Βαλκανική, τη Μέση Ανατολή και σε αρκετές χώρες της πρώην ΕΣΣΔ. Η συμφωνία αφορά την ίδρυση τράπεζας στην Κύπρο, το μετοχικό κεφάλαιο της οποίας θα ανήκει κατά 65% στην Εμπορική Τράπεζα, 10% στη Glory και το υπόλοιπο σε άλλους ιδιώτες επενδυτές.

3.3.1.4. Ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς πέρασε στον ιδιωτικό τομέα το 1992 όταν η Εμπορική Τράπεζα πώλησε το 66,67% της συμμετοχής της σε όμιλο ιδιωτών επιχειρηματιών. Το Μάιο του 1998 αγοράζει από την Εθνική Τράπεζα και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο αντί του ποσού των 80 εκατ. Ευρώ, το 36,37% των μετοχών της Τράπεζας Μακεδονίας - Θράκης που συγχωνεύθηκε με τη Πειραιώς το έτος 2000.

Την 10 Σεπτεμβρίου 1998 αγοράζει το ενεργητικό και δύο καταστήματα της Crédit Lyonnais Hellas, η οποία μετατρέπεται σε επενδυτική τράπεζα και μετονομάζεται σε Piraeus Prime Bank ενώ στο μετοχικό της κεφάλαιο συμμετέχει και η Bank of Tokyo - Mitsubishi. Το Νοέμβριο του 1998 ο όμιλος της Πειραιώς κλείνει συνεργασία με τη ΧΙΟΣBANK μέσω ανταλλαγής μετοχών. Η Πειραιώς αντί 243,5 εκατ. ευρώ αποκτά το 37,8% των μετοχών της ΧΙΟΣBANK και η τελευταία το 8,4% των μετοχών της Πειραιώς. Το Μάρτιο του 1999 η Πειραιώς αγοράζει το ενεργητικό της National Westminster Ελλάς και τα πέντε υποκαταστήματά της. Ο όμιλος διέθετε τότε συνολικά 150 υποκαταστήματα.

Το Σεπτέμβριο του 1999 ανακοινώνει την απόκτηση πλειοψηφικού πακέτου (50% συν μία μετοχή) της κυπριακής επενδυτικής εταιρίας

Euroinvestent and Finance Ltd έναντι 45 εκατ. λιρών από την εταιρία συμμετοχών N.K. Σακόλας που κατείχε το 60% της ανωτέρω εταιρίας. Η απόκτηση της συμμετοχής έγινε με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και την παραχώρηση όλων των νέων μετοχών στην Πειραιώς.

Ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διεισδύει στη βαλκανική όπου ήδη διαθέτει την Tirana Bank στην Αλβανία και τα υποκατάστημα της Τράπεζας Χίου στη Σόφια. Τον Απρίλιο του 2000 θα απέκτησε από τη Budapest Bank PT το 99,99% του μετοχικού κεφαλαίου της Ρουμανικής τράπεζας Banca de Credit Pater που είχε δύο υποκαταστήματα στο Βουκουρέστι και στην Τάργκου Μούρες, ενεργητικό 23,8 εκατομ. ευρώ και καθαρά κέρδη 425,5 χιλιάδες ευρώ. Η νέα τράπεζα μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Romania και ασχολείται κύρια με τη λιανική τραπεζική και την επαγγελματική πίστη.

Την 18 Μαΐου 2000 ανακοινώθηκε ότι η Τράπεζα Πειραιώς αποκτά το 50,1% της επενδυτικής εταιρίας MARFIN AXEPEY μέσω αύξησης του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 234,78 εκατομ. ευρώ με δικαίωμα αύξησης της συμμετοχής έως και 60%. Η MARFIN θα αναλάμβανε την αποκλειστική διαχείριση των αμοιβαίων κεφαλαίων και των εταιριών επενδύσεων του ομίλου πέραν της διαχείρισης των δικών της χαρτοφυλακίων. Παράλληλα, θα συνέχιζε να προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες επενδυτικής τραπεζικής συμπληρωματικά προς την επενδυτική τράπεζα του ομίλου Piraeus Prime Bank την οποία απέκτησε από την Τράπεζα Πειραιώς αντί 29.347 ευρώ ενώ η τελευταία απορρόφησε τις δραστηριότητες αυτής. Η απόκτηση όμως της MARFIN από την Πειραιώς ματαιώθηκε.

Το Μάιο και τον Ιούνιο του 2000 συνήλθαν οι Γενικές Συνελεύσεις των Τραπεζών Πειραιώς, Μακεδονίας - Θράκης και Χίου και αποφάσισαν τη συγχώνευσή τους με ανταλλαγή μία μετοχή έναντι μίας μετοχής της Τράπεζας Πειραιώς η οποία απορροφά τις δύο άλλες τράπεζες. Την 16 Ιουνίου 2000 καταχωρήθηκε στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών η απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης με την οποία εγκρίθηκε η συγχώνευση και από την 20 Ιουνίου έπαψε η διαπραγμάτευση στο ΧΑΑ των μετοχών της Μακεδονίας - Θράκης και της Χίου. Στο τέλος του 2000 η νέα τράπεζα διέθετε δίκτυο 200 υποκαταστημάτων, 3.400 εργαζόμενους και ενεργητικό 11,7 δισεκατ. ευρώ.

Εν τω μεταξύ στις 31 Οκτωβρίου 2000 με ταυτόσημες ανακοινώσεις η Τράπεζα Πειραιώς και η Marfin ΑΕΠΕΥ γνωστοποίησαν ότι δεν θα υπάρξει

μετοχική σχέση αλλά συνεργασία στη διανομή επενδυτικών προϊόντων. Η διάρρηξη των σχέσεων αποδίδεται στην προσέγγιση από μέρους του ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς του ομίλου των Κάτω Χωρών ING και τη φημολογούμενη συνεργασία στη διαχείριση διαθεσίμων και τα αμοιβαία κεφάλαια, τομείς που κατ' εξοχήν δραστηριοποιείται η Marfin.

Η τελευταία προχωρεί σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου προκειμένου να μετατραπεί το 2001 σε πιστωτικό ίδρυμα που θα δραστηριοποιείται κύρια στη διαχείριση διαθεσίμων και την τραπεζική ιδιωτών.

Στις 30 Οκτωβρίου 2001 ανακοινώθηκαν τα αποτελέσματα του διαγωνισμού πώλησης πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της ETBA. Συμμετείχαν η Τράπεζα Πειραιώς και η Αγροτική Τράπεζα. Ο διαγωνισμός κατακυρώθηκε στην Τράπεζα Πειραιώς με τους ακόλουθους όρους: 1) 100.000.000 μετοχές, δηλαδή το 57,8% της συμμετοχής του Δημοσίου στην ETBA διατίθεται στην Τράπεζα Πειραιώς τοις μετρητοίς αντί 510 εκατ. ευρώ 2) το υπόλοιπο της συμμετοχής του Δημοσίου δηλαδή 7,8% ή 13.500.000 μετοχές, θα διατεθεί στην Τράπεζα Πειραιώς στην ίδια τιμή (5,10 ευρώ ανά μετοχή) με ανταλλαγή μετοχών κατά τη συγχώνευση των δύο τραπεζών 3) η ίδια ως άνω σχέση ανταλλαγής θα ισχύσει και για την ανταλλαγή των μετοχών της ETBA που κατέχουν οι μικρομέτοχοι, με τιμή της Τράπεζας Πειραιώς που θα προκύψει από το μέσο των χρηματιστηριακών συνεδριάσεων περίπου δύο μηνών. Εν τω μεταξύ πρέπει να επιλυθούν πρώτα τα προβλήματα του ιδιοκτησιακού καθεστώτος των βιομηχανικών περιοχών (ΒΙΠΕ) που διαχειρίζεται η ETBA και της πώλησης των ναυπηγείων Σκαραμαγκά.

Στις 24 Δεκεμβρίου 2001 ανακοινώθηκε η σύναψη στρατηγικής σημασίας της Τράπεζας Πειραιώς με τον Ολλανδικό Χρηματοοικονομικό όμιλο INC (Internationale Nederlanden Group). Ο όμιλος δραστηριοποιείται στον τραπεζικό και ασφαλιστικό τομέα και στη διαχείριση διαθεσίμων σε 65 χώρες και έχει πάνω από 65.000 υπαλλήλους. Την περίοδο 1991-2000 δεκαεξάπλασισε τη χρηματιστηριακή της αξία από 5 σε 80 δισεκ. ευρώ. Η συμφωνία προβλέπει την από κοινού ίδρυση θυγατρικών εταιριών κύρια του ασφαλιστικού κλάδου με στόχο την επικυριαρχία στις τραπεζοασφάλειες αλλά και σε άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στη διάθεση πακέτων προϊόντων σε εργαζόμενους μεγάλων επιχειρήσεων ή σε

ασφαλιστικά ταμεία και κλάδους εργαζομένων συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων επικουρικής συνταξιοδοτικής ασφάλισης, περίθαλψης και επενδυτικών συμβουλών.

Η ING Group θα λάβει το 5% των μετοχών της Τράπεζας Πειραιώς και η τελευταία το 20% των μετοχών της ING/NN Ελλάδος. Οι θυγατρικές εταιρίες που θα συσταθούν θα ελέγχονται κατά 50,1% από την ING και κατά 49,9% από την Πειραιώς. Τα προϊόντα αυτών θα φέρουν την επωνυμία ING Piraeus και θα διατίθενται από τα 200 καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς και τα 100 καταστήματα της ING Ελλάδος. Η τελευταία κατέχει σήμερα το 14% της εγχώριας ασφαλιστικής αγοράς και η Πειραιώς το 8% της εγχώριας τραπεζικής αγοράς. Την 21 Ιανουαρίου 2002 ανακοινώθηκαν περισσότερες λεπτομέρειες της συμφωνίας που ενεργοποιείται στα μέσα Μαρτίου 2002. Οι δύο τράπεζες θα διερευνήσουν τα περιθώρια κοινής δράσης στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με προτεραιότητα τη Βουλγαρία και την Τουρκία με προτιμητέα μέθοδος διεξόδου τις εξαγορές.

Οι κοινές θυγατρικές εταιρίες θα έχουν σαν αντικείμενο τις τραπεζοασφάλειες τα ομαδικά ασφαλιστικά προϊόντα και τη διαχείριση κεφαλαίων. Τα ανωτέρω ποσοστά συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο (5% και 20%) θα αλλάξουν μετά τη μεταβίβαση των μετοχών της ETBA στην Πειραιώς.

Η συνεργασία των δύο ομίλων στην Ελλάδα θα είναι αποκλειστική. Η Πειραιώς και η ING θα προωθούν αποκλειστικά τα τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα του κοινού σχήματος ενώ η ING θα διεξάγει τις τραπεζικές της εργασίες μέσω της Τράπεζας Πειραιώς. Αυτό σημαίνει ότι τα τέσσερα υποκαταστήματα της Τράπεζας ING στην Ελλάδα θα απορροφηθούν από την Τράπεζα Πειραιώς ενώ η Πειραιώς Ασφαλιστική θα ενταχθεί στην κοινοπραξία. Τα προϊόντα λιανικής τραπεζικής της Πειραιώς καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες χορηγήσεις προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θα προωθούνται και μέσω του δικτύου της 2.500 ασφαλιστικών συμβούλων και των 100 καταστημάτων της ασφαλιστικής επιχείρησης ING/NN Ελλάδος. Θα συγκεντρωθούν υπό ενιαία διαχείριση όλα τα αμοιβαία κεφάλαια των δύο ομίλων στην Ελλάδα και θα εμπλουτιστούν με διεθνή προϊόντα της ING Asset Management.

Η διαχείριση περιουσίας τρίτων θα γίνεται με τη μεταφορά της τεράστιας διεθνούς εμπειρίας του ομίλου ING ο οποίος έχει υπό διαχείριση κεφάλαια ύψους άνω των 500 δισεκ. ευρώ και κατέχει στον τομέα αυτό τη δεύτερη θέση στην Ευρώπη.

Την 20 Μαρτίου 2002 υπογράφηκε η σύμβαση μεταβίβασης πλειοψηφικού πακέτου 57,8% των μετοχών της ETBA στην Τράπεζα Πειραιώς (510 εκατ. ευρώ από τα οποία 366,8 εκατ. ευρώ καταβάλλονται τοις μετρητοίς και τα υπόλοιπα σε δύο έντοκες εξαμηνιαίες δόσεις). Η σύμβαση διαφοροποιείται από το προσύμφωνο στα εξής: (1) το 51% του μετοχικού κεφαλαίου των Ναυπηγείων Σκαραμαγκά περνά στην Τράπεζα Πειραιώς για έξι το πολύ μήνες, μέχρι δηλαδή να ολοκληρωθούν οι διαπραγματεύσεις πώλησης αυτών. Σε περίπτωση που η πώληση δεν καταστεί εφικτή, το ανωτέρω ποσοστό θα μεταβιβαστεί σε εταιρία του Δημοσίου με τίμημα τη λογιστική αξία του Ναυπηγείου (4,4 εκατ. ευρώ). Το Δημόσιο θα αναλάβει και τις τυχόν ακάλυπτες υποχρεώσεις που θα έχει προς την τράπεζα. (2) Θα συσταθεί η Α.Ε. Ελληνικά Βιομηχανικά Ακίνητα η οποία θα ανήκει κατά 51% στο Δημόσιο και κατά 49% στην Πειραιώς. Στην εταιρία αυτή θα ενταχθούν οι Βιομηχανικές Περιοχές ΒΙΠΕ (3) το άνοιγμα των 33,5 εκατ. ευρώ, που έχει προκύψει από την κατάχρηση στην ETBA Finance, θα καλυφθεί κατά 16,7 εκατ. ευρώ από το Δημόσιο και το υπόλοιπο από την Τράπεζα Πειραιώς μέσω της ETBA.

3.3.1.5. Η Αγροτική Τράπεζα

Την 15 Δεκεμβρίου 2000 η Αγροτική Τράπεζα ανακοίνωσε ότι με ιδιώτες επενδυτές θα εξαγοράσει το δίκτυο στη Ελλάδα των επτά καταστημάτων της Καναδικής Τράπεζας Nova Scotia το οποίο θα μετατρέψει σε νέα τράπεζα που θα δραστηριοποιείται στη λιανική τραπεζική και στη χρηματοδότηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων.

3.3.1.6. HSBC Ελλάδας

Την 30 Ιανουαρίου 2001 ανακοινώθηκε ότι η Hong Kong and Sangai Banking Corporation (HSBC) - Ελλάδας εξαγόρασε τις δραστηριότητες των υποκαταστημάτων της Barclays η οποία αποχωρεί οριστικά από την Ελλάδα. Ήδη το 1997 η Barclays - Ελλάδας είχε πωλήσει το ναυτιλιακό της χαρτοφυλάκιο στη Midland η οποία με τη σειρά της το 1998 εξαγοράστηκε από τη HSBC. Η νέα τράπεζα θα έχει 27 υποκαταστήματα, ο δε όμιλος της HSBC στην Ελλάδα διαθέτει επίσης χρηματιστηριακή εταιρία και ΑΕΔΑΚ. Διεθνώς ο όμιλος της HSBC, με έδρα το Λονδίνο, διατηρεί περισσότερα από 6.000 υποκαταστήματα σε 81 χώρες του κόσμου. Εκτός από τη Midland του ΗΒ έχει εξαγοράσει τη Marine Midland των ΗΠΑ, τη HK Bank of Canada, τη Banco Bamerindus στη Βραζιλία, της HK Bank στη Μαλαισία, το Hong Kong SAR και τη Republic New York Corp.

3.3.1.7. Εγνατία Τράπεζα

Στις 16 Σεπτεμβρίου 1998 υπογράφηκε η πράξη μεταβίβασης του 51% των κοινών μετοχών και του 20% των προνομιούχων μετοχών της Τράπεζας Κεντρικής Ελλάδος από την Αγροτική Τράπεζα στην Εγνατία Τράπεζα έναντι συνολικού τιμήματος 48,2 εκατ. ευρώ. Η Εγνατία Τράπεζα απορρόφησε την ΤΚΕ και η νέα τράπεζα είχε 1.200 υπαλλήλους και 47 καταστήματα με προοπτική αύξησης τους στο μέλλον.

3.3.1.8. Τράπεζα Αττικής

Είχε προηγηθεί η μερική ιδιωτικοποίηση της Τράπεζας Αττικής. Η Εμπορική Τράπεζα κράτησε μόνο το 19% του μετοχικού της κεφαλαίου ενώ πώλησε το 34,5% στο ΤΣΜΕΔΕ και το 15% στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Το υπόλοιπο 31,5% κατέχεται από μικροεπενδυτές.

3.3.1.10. Γενική Τράπεζα

Ριζική μεταβολή στη σύνθεση του μετοχικού της κεφαλαίου γνώρισε και η Γενική Τράπεζα. Τον Απρίλιο του 1998 το Μετοχικό Ταμείο Στρατού πώλησε το 33% του μετοχικού της κεφαλαίου από το οποίο 10% απέκτησε ο όμιλος της Interamerican και το υπόλοιπο 23% εκποιήθηκε με τη μέθοδο του βιβλίου προσφορών (Book building).

Το 2004 ήταν χρονιά ραγδαίων εξελίξεων για την Γενική Τράπεζα. Το Μετοχικό Ταμείο Στρατού αποφάσισε να στραφεί στην λύση του στρατηγικού επενδυτή για την ανάπτυξη της τράπεζας. Ενδιαφερόμενοι για την τράπεζα ήταν η ASPIS BANK, η MARFIN BANK και η SOCIETE GENERALE. Σε «οριστικό επενδυτή» της Γενικής Τράπεζας αναδείχθηκε η SOCIETE GENERALE, η γαλλική τράπεζα θα αποκτήσει κατ' αρχήν το 24% της Γενικής σε 6,50 € ανά μετοχή, ενώ η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου αναμένεται να πραγματοποιηθεί με 5,25 € ανά μετοχή. Με την ολοκλήρωση της αύξησης του κεφαλαίου και τη μεταβίβαση μέρους του ποσοστού που κατέχει το Μετοχικό Ταμείο Στρατού στη SOCIETE GENERALE, η γαλλική τράπεζα θα ελέγχει το 51% του μετοχικού κεφαλαίου της Γενικής. Στις αρχές Απριλίου 2005 αναμένεται να ξεκινήσει και η δημόσια προσφορά, ώστε η γαλλική τράπεζα να αποκτήσει το 67% - 70% της Γενικής Τράπεζας.

Από τις πρώτες κινήσεις της γαλλικής τράπεζας θα είναι η τοποθέτηση συγκεκριμένης διοικητικής ομάδας που θα αναλάβει τον πλήρη διοικητικό έλεγχο της Γενικής και την αλλαγή της οργανωτικής δομής. Οι τρεις βασικοί τομείς δραστηριοποίησης του ομίλου, όπου κατέχει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα είναι το Retail Banking, το Asset Management και Private Banking και το Corporate και Investment Banking.

3.3.1.11 Novabank

Την 2 Νοεμβρίου 2001 η εποπτική αρχή της Τουρκίας ενέκρινε την εξαγορά της Τουρκικής Τράπεζας Sitebank AS από την Ελληνική Novabank. Η Sitebank ήταν από τις 19 τράπεζες που είχαν πληγεί από την κρίση και είχαν περιέλθει υπό τον έλεγχο του δημοσίου. Έχει 16 υποκαταστήματα και

ενεργητικό 150 εκατομ. δολαρίων. Η Banco Comercial Portugues (B.C.P), η μεγαλύτερη εμπορική τράπεζα της Πορτογαλίας που ελέγχει το πλειοψηφικό πακέτο της Novabank δήλωσε ότι θα κατέβαλε για την εξαγορά ένα ποσό μέχρι 44 εκατομ. δολάρια. Στις 25 Ιανουαρίου 2005, η NovaBank ανακοινώνει την απόκτηση του 100% των μετοχών της από τον όμιλο Millennium BCP (Banco Comercial Portugues), κατόχου του 50% της Τράπεζας, κατόπιν σχετικής συμφωνίας με τον έτερο μέτοχο της NovaBank κ. Δημήτριο Κοντομηνά. Η απόκτηση του συνολικού πακέτου μετοχών της Τράπεζας NovaBank από τον όμιλο Millennium BCP εκφράζει την εμπιστοσύνη του ομίλου προς τη NovaBank και κατά συνέπεια το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, τη δυναμική της ανάπτυξη και την ταχύτατη είσοδό της σε κερδοφορία.

3.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Με την είσοδο της χώρας μας στην ONE ήταν γνωστό ότι θα υπήρχε ενίσχυση του ανταγωνισμού, της διεθνοποίησης και συμπύεση τις κερδοφορίας των τραπεζών ,που έχει ως αποτέλεσμα να προβούν σε μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού και του δαπανηρού δικτύου των υποκαταστημάτων τους. Τα νέα δεδομένα της αγοράς που έχουν να αντιμετωπίσουν τα πιστωτικά ιδρύματα, τα οδηγούν στην δημιουργία ισχυρών χρηματοοικονομικών ομίλων που θα μπορέσουν να επιτύχουν οικονομίες κλίματος και φάσματος.

Ένα μέσο για την επίτευξη του στόχου είναι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις , στρατηγικές που θα τους οδηγήσουν στη διατήρηση η και την αύξηση του μεριδίου που κατέχουν στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Η τάση αυτή προϋπήρχε πριν την νομισματική ολοκλήρωση, σε χώρες εκτός της ζώνης του ευρώ και είχε αναπτυχθεί ραγδαία στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, του Καναδά και την Ασία.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για τους νέους χρηματοοικονομικούς ομίλους συνοψίζονται σε οφέλη για τους μετόχους, σε νέα προϊόντα και στην αύξηση του μεγέθους του ομίλου. Οι εξαγορές και οι

συγχωνεύσεις προσδίδουν μια νέα δυναμική στο χρηματοοικονομικό όμιλο αποκτά την εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής στην χρηματοοικονομική αγορά. Η άνοδος αυτή μπορεί να είναι ακόμα μεγαλύτερη εάν ακολουθήσει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Η μεγιστοποίηση αυτή των μετοχών (Shareholder value) είναι βραχυπρόθεσμη, αλλά μια σταθερή και μακροπρόθεσμη άνοδος της μετοχής θα παρατηρηθεί εάν ο όμιλος διευρύνει τα κέρδη του στα επόμενα χρόνια.

Οι νέοι χρηματοοικονομικοί όμιλοι που θα προκύψουν μπορούν να έχουν εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους που φτάνει σε 15% και σε μερικές περιπτώσεις που τα πιστωτικά ιδρύματα που συγχωνεύονται δραστηριοποιούνται σε παρεμφερείς αγορές είναι δυνατόν να φτάσει μέχρι και 25% λόγω της μείωσης των εξόδων προσαρμογής στην αγορά. Η μείωση του κόστους λειτουργίας και ιδιαίτερα των δαπανών μισθοδοσίας του προσωπικού θα αντιμετωπισθούν μέσω του οξυνόμενου ανταγωνισμού με την προϋπόθεση ότι ο όμιλος θα προσφέρει νέα και διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας και σε ελκυστικές τιμές, δηλαδή μικρότερη προμήθεια και με χαμηλότερα επιτόκια.

Η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης αυξάνει τα κέρδη των ομίλων. Μπορούν να διατηρούν ή να αυξάνουν το περιθώριο των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων στην αγορά λιανικής (retail banking) ενώ αδυνατούν να κάνουν το ίδιο στην αγορά χονδρικής (wholesale banking) όπου οι πελάτες διαθέτουν εναλλακτικές λύσεις.

Η ανάγκη δημιουργίας χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων μεγάλου μεγέθους μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων επιβάλλεται και από την τεχνολογική πρόοδο η οποία αυξάνει τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και την διάθεση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι στις περισσότερες περιπτώσεις δαπανηρή και συμφέρουσα μόνο σε μεγάλους ομίλους.

Η τηλεφωνική τραπεζική (phone banking), η διαδικτυακή τραπεζική (internet banking) και η επιχειρησιακή τραπεζική (home banking) παρουσιάζουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας από το παραδοσιακό δίκτυο μέσω υποκαταστημάτων.

Το φαινόμενο της αποδιαμεσολάβησης, δηλαδή η απευθείας σύνδεση καταθετών και δανειοληπτών εκτός τραπεζικού συστήματος, αντιμετωπίζεται

αποτελεσματικότερα από τους μεγάλους ομίλους. Οι χρηματοοικονομικοί όμιλοι δημιουργούν θυγατρικές εταιρίες οι οποίες μπορούν και προσφέρουν χρηματοδοτικά προϊόντα πέραν από τις παραδοσιακές χορηγήσεις δανείων. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των θυγατρικών εταιρειών έχουν στόχο την δημιουργία πανίσχυρων νέων και μεγάλων ομίλων με στόχο τη σχετική επαναδιαμεσολάβηση, δηλαδή των εκ νέου παροχή όλου του φάσματος των υπηρεσιών μέσω τραπεζιών ομίλων. Ακόμη η ανάπτυξη νέων εργαλείων χρηματοοικονομικής διαχείρισης κινδύνου, όπως τα παράγωγα προϊόντα και τα στοιχεία εκτός ισολογισμού που παρέχουν εγγυήσεις, εφαρμόζονται με αποτελεσματικότερο τρόπο από τους μεγάλους ομίλους.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η συγκέντρωση των τραπεζών και των θυγατρικών τους σε ομίλους παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Από διαφορές μελέτες έχει προκύψει το συμπέρασμα ότι η απόδοση της μετοχής των τραπεζών που προέβησαν σε εξαγορές άλλων τραπεζών υπολείπεται του υπολοίπου κλάδου. Το συμπέρασμα αυτό πάντως δεν επιβεβαιώνεται στην Ελλάδα, καθώς πριν και μετά από μία εξαγορά ή συγχώνευση οι μετοχές των εμπλεκόμενων τραπεζών ακολουθούν ανοδική πορεία.

Από μια εξαγορά συχνά δεν βγαίνουν κερδισμένες και οι δύο πλευρές. Οι όροι στις μεγάλες κυρίως εξαγορές δεν είναι συμφέρουσες για τους μετόχους της εξαγορασθείσας τράπεζας. Αυτό συμβαίνει διότι το ίδρυμα που προβαίνει στην εξαγορά έχει μεγαλύτερο οικονομικό μέγεθος και επιβάλλει τους δικούς του όρους για την επίτευξη της συμφωνίας .

Μια εξαγορά γίνεται συχνά με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά. Στην περίπτωση όμως που η αγορά είναι απόλυτα ολοκληρωμένη και ανταγωνιστική, τότε υπάρχουν μικρά περιθώρια για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και υπό την προϋπόθεση προσφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας.

Το διοικητικό και διαχειριστικό κόστος που συνεπάγονται οι συγχωνεύσεις είναι υψηλό. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για εφάπαξ δαπάνη που συμψηφίζεται με τις περικοπές κόστους λόγω συνεργιών. Οι περικοπές κόστους που επιτυγχάνονται με τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος και τις συνεργίες αποτελούν εφάπαξ περικοπές.

Από την ένωση δυο ιδρυμάτων πολλές φορές προκύπτουν μεγάλες δυσκολίες προσαρμογής όπως η ενοποίηση της διαφορετικής φιλοσοφίας δράσης των τραπεζών, των διαφορετικών μισθολογίων, επιδομάτων και παροχών καθώς και του διαφορετικού τρόπου υπηρεσιακής εξέλιξης. Το κοινωνικό κόστος των εξαγορών και των συγχωνεύσεων είναι υψηλό αφού στο 80% υπήρξε μείωση της απασχόλησης που πραγματοποιήθηκε με απολύσεις. Το φαινόμενο αυτό στηρίζεται στην νέα τεχνολογία που χρησιμοποιούν οι νέοι όμιλοι.

Στην Ελλάδα η απελευθέρωση των αγορών και του τραπεζικού συστήματος οδήγησε στην ίδρυση πολλών μικρών ιδιωτικών τραπεζών. Οι τράπεζες αυτές, εκμεταλλευόμενες τα υψηλά επιτόκια και τα υψηλά *cost*, μπόρεσαν να σταθεροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά. Όμως αυτή η περίοδος φαίνεται ότι τελειώνει. Τα περιθώρια κέρδους μειώνονται. Η δυνατότητα μεγάλης αύξησης των αντλούμενων και χορηγούμενων κεφαλαίων δεν υπάρχει, δεδομένου ότι αναπτύσσονται και άλλα επενδυτικά και χρηματοδοτικά προϊόντα από φορείς του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού χώρου.

Θα φθάσουμε δηλαδή στο σημείο όπου οι τράπεζες θα είναι περισσότερες από αυτές που χρειάζονται. Τότε τον κύριο ρόλο θα τον έχουν τα μεγάλα πιστωτικά ιδρύματα. Είναι λογικό όμως να περάσει κάποια μικρή περίοδος ωρίμανσης της κατάστασης, πριν περάσουμε στην επόμενη φάση ιδιωτικοποιήσεων και συγχωνεύσεων καθώς και στην εντονότερη διεθνοποίηση. Θα πρέπει στο διάστημα αυτό τα μεγάλα υπό κρατικό έλεγχο τραπεζικά ιδρύματα να έχουν αναδιοργανωθεί και εξυγιάνει τα χαρτοφυλάκιά τους. Παράλληλα, οι μικρότερες τράπεζες θα πρέπει να επιδοθούν σε ένα αγώνα δρόμου εδραίωσής τους, διότι άλλως θα καταλήξουν να εξαγοραστούν από τους κυρίαρχους της αγοράς.

3.5 Ανταγωνιστικό, υγιές και εξωστρεφές το ελληνικό πιστωτικό σύστημα

Το ελληνικό πιστωτικό σύστημα είναι ανταγωνιστικό τόσο σε ότι αφορά τη δομή όσο και σε ότι αφορά την τιμολόγηση των προϊόντων που προσφέρει.

Με δεδομένες τις συνθήκες της ελληνικής οικονομίας το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι υγιές και εξωστρεφές.

Ο βαθμός συγκέντρωσης στην Ελλάδα είναι μέτριος, ενώ σε πολλές χώρες όπως η Πορτογαλία, το Βέλγιο, η Ολλανδία και άλλες χώρες σχετικά μικρού μεγέθους παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό συγκέντρωσης. Επίσης, οι τράπεζες στην Ελλάδα λειτουργούν πολύ ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Είναι χαρακτηριστικός ο έντονος ανταγωνισμός, π.χ. στην προώθηση των προϊόντων, όπου τα τελευταία πέντε χρόνια η διαφημιστική δαπάνη στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα αυξάνεται κατά μέσο όρο κατά 15% το χρόνο.

Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που επιβεβαιώνει ότι το εγχώριο τραπεζικό σύστημα είναι ανταγωνιστικό, είναι το γεγονός ότι οι ξένες τράπεζες έχουν μερίδιο αγοράς λιγότερο από 10%, το οποίο βαίνει μειούμενο. Αντίθετα, αν το σύστημα δεν ήταν ανταγωνιστικό θα προκαλούσε τις ξένες τράπεζες να επενδύσουν και να καρπωθούν τα οφέλη από το μη ανταγωνιστικό ελληνικό τραπεζικό σύστημα, πράγμα το οποίο δεν συνέβη. Συνέβη το αντίθετο, καθώς τα τελευταία χρόνια πολλές ξένες τράπεζες αποχώρησαν από την Ελλάδα επειδή ακριβώς συνάντησαν δυσκολίες να ανταγωνισθούν τις ελληνικές τράπεζες.

Ταυτόχρονα, το ελληνικό πιστωτικό σύστημα διακρίνεται για την εξωστρέφειά του. Εάν οι ελληνικές τράπεζες δεν ήταν ανταγωνιστικές δεν θα μπορούσαν να επενδύσουν στο εξωτερικό και να ανταγωνισθούν τις ξένες τράπεζες, σε ουδέτερες αγορές χωρίς συγκριτικό πλεονέκτημα εντοπιότητας. Η πολύ σημαντική παρουσία των ελληνικών τραπεζών στα περιφερειακά τραπεζικά συστήματα, κυρίως στα Βαλκάνια, το αποδεικνύει. Στην ΠΓΔΜ το μερίδιο είναι γύρω στο 35%, στη Βουλγαρία είναι 19%, και στη Ρουμανία 10%. Επομένως, σε πολλές βαλκανικές χώρες το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει παρουσία σημαντική με μερίδια άνω του 10%, όταν σε αυτές τις χώρες πολλές άλλες τράπεζες, από διάφορες άλλες χώρες, όπως από την Αυστρία, τη Γερμανία, τη Γαλλία, την Ιταλία και το Βέλγιο ανταγωνίζονται και προσπαθούν να καταλάβουν και εκείνες μερίδιο αγοράς.

Ένα άλλο στοιχείο συγκρίσεως είναι ο δείκτης αποτελεσματικότητας (το cost income ratio ή δείκτης κόστους προς έσοδα), που ναι μεν δεν είναι από τους καλύτερους στο ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα, αλλά δεν είναι και από τους χειρότερους. Ο μέσος όρος δίνει καλό δείκτη αποτελεσματικότητας, άρα

το κόστος το οποίο έχουν οι ελληνικές τράπεζες, παρά τις όποιες αγκυλώσεις εμφανίζει η αγορά εργασίας, παρουσιάζεται σχετικά ανταγωνιστικό.

Όσον αφορά τα προϊόντα, και εδώ η σύγκριση είναι θετική για τις ελληνικές τράπεζες. Από τη σκοπιά των επιτοκίων, το περιθώριο των τραπεζών έχει μειωθεί τα τελευταία πέντε χρόνια. Το ευρώ, αλλά και ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών οδήγησε σε σημαντική συρρίκνωση το περιθώριο των επιτοκίων των ελληνικών τραπεζών, με το οποίο χρεώνονται οι δανειολήπτες, τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι ιδιώτες.

Ιδία εικόνα και στις προμήθειες, που ως ποσοστό των εσόδων των τραπεζών είναι στην Ελλάδα από τις χαμηλότερες στο ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα. Σε άλλες χώρες χρεώνονται σημαντικά μεγαλύτερες προμήθειες απ' ό,τι στην Ελλάδα για ομοειδή προϊόντα και υπηρεσίες.

Σε επιμέρους τομείς, οι ελληνικές τράπεζες είναι επίσης πολύ ανταγωνιστικές. Στις καταθέσεις, πολύ δύσκολα ξένη τράπεζα θα προσφέρει, ακόμη και για μικρά ποσά, καλύτερους όρους απ' ό,τι μια ελληνική τράπεζα. Στα δάνεια, πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος, όπως η μεγαλύτερη επιβάρυνση από γραφειοκρατικές διαδικασίες για παράδειγμα στην εγγραφή προσημεκώσεων. Πέραν των άλλων, πρέπει να ληφθεί υπόψη και το σχετικό μέγεθος των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι μία μικρή ευρωπαϊκή επιχείρηση αντιστοιχεί σε μία μεσαία ελληνική επιχείρηση, οπότε δεν υπάρχει ευθεία σύγκριση. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ακόμα και το μέγεθος της ελληνικής οικονομίας, που υποχρεώνει τις ελληνικές τράπεζες σε δυσανάλογα υψηλές επενδύσεις που απαιτούν και άλλους χρόνους για αποσβέσεις.

Ταυτόχρονα, το κόστος δανεισμού για τις ελληνικές τράπεζες είναι υψηλότερο γιατί ο πιστωτικός κίνδυνος στον οποίο αποτιμάται η χώρα μας είναι ο υψηλότερος στην ευρωζώνη. Έτσι μία ελληνική τράπεζα δανείζεται ακριβότερα από τις ξένες αγορές και κατ' ανάγκη δανείζει ακριβότερα. Αν ληφθούν υπόψη όλοι αυτοί οι παράγοντες, τότε το κόστος δανεισμού για τις ελληνικές επιχειρήσεις και τους ιδιώτες είναι συγκρίσιμο με το ευρωπαϊκό.

Επίσης, ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να συνυπολογισθεί είναι ότι ο βαθμός επισφαλειών στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, επομένως και το ασφάλιστρο κινδύνου με το οποίο επιβαρύνονται οι ελληνικές τράπεζες σχηματίζοντας αυξημένες προβλέψεις, είναι υψηλότερο κατά μέσο όρο απ' ό,τι

είναι σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ο πιστωτικός κίνδυνος εμπεριέχεται στην τιμολόγηση του κάθε προϊόντος.

Το 2003 ήταν μια καλή χρονιά για τις ελληνικές τράπεζες, ενώ το 2004 διαφαίνεται να είναι επίσης μια καλή χρονιά. Το 2001 και το 2002 η κερδοφορία των τραπεζών επηρεάστηκε λόγω των συνθηκών στις κεφαλαιαγορές, και γενικότερα στο ελληνικό χρηματιστήριο, και όχι μόνο.

Το 2003, τα κέρδη των ελληνικών τραπεζών ήταν περίπου το 70%-75% των κερδών που είχαν οι ελληνικές τράπεζες το 2000, που ήταν η καλύτερή τους χρονιά. Το 2003 ήταν καλή χρονιά για τις ελληνικές τράπεζες, ίσως όμως ήταν καλύτερη για τις ευρωπαϊκές, οι οποίες είχαν βελτίωση κερδών πάνω από 40% κατά μέσο όρο. Άρα ήταν καλή χρονιά για το σύνολο του συστήματος παρά το ότι το ΑΕΠ της ευρωζώνης αυξήθηκε κατά περίπου 1% έναντι 4% στην Ελλάδα και παρά το ότι η πιστωτική επέκταση στην Ελλάδα ήταν το 2003 17% έναντι 5,5% στην ευρωζώνη. Κατά συνέπεια, με συνθήκες λιγότερο ευνοϊκές, η Ευρώπη είχε καλύτερα συνολικά αποτελέσματα σε ότι αφορά τη βελτίωση των κερδών απ' ότι οι ελληνικές τράπεζες, οι οποίες πάντως είχαν μια αρκετά χαμηλή βάση.

Είναι εξαιρετικά υγιές για μια χώρα να έχει ισχυρό και αναπτυσσόμενο τραπεζικό σύστημα. Υπάρχει θετικός συσχετισμός μεταξύ οικονομίας και τραπεζικού συστήματος και η σχέση είναι αμφίδρομη. Όσο ισχυρότερο είναι το τραπεζικό σύστημα, τόσο βοηθά να αναπτυχθεί η οικονομία και αντίστροφα, η δυνατή οικονομία βοηθά τις τράπεζες να αναπτύξουν τις εργασίες τους. Και είναι γνωστό πως χώρες με προβληματικά τραπεζικά συστήματα, όπως η Γερμανία και η Ιαπωνία, παρουσιάζουν και τους χαμηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας και αύξηση της ανεργίας.

Η κερδοφορία των τραπεζών πρέπει να εξεταστεί και από την άποψη της κατανομής των κερδών και της καλύψεως επιμέρους αναγκών. Κατά το 2003 τα δάνεια γενικά αυξήθηκαν κατά 15 δισ. ευρώ. Οι καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 11 δισ. ευρώ. Άρα υπήρχε μια διαφορά 4 δισ. ευρώ. Η κερδοφορία προ φόρων ήταν 1,6 δισ. ευρώ και μετά από φόρους 1,1 δισ. ευρώ. Δηλαδή, πληρωθήκαν πάνω από 500 εκατ. ευρώ, σε φόρους, διανεμήθηκαν περίπου 570 εκατ. ευρώ σε μερίσματα και 500 εκατ. περίπου έμειναν στα ταμεία των τραπεζών ώστε αυτές να μπορέσουν να αυξήσουν τα κεφάλαιά τους και να αποκτήσουν την κεφαλαιακή βάση για περαιτέρω

χορηγήσεις προς την οικονομία. Αυτά τα 500 εκατ. ευρώ που έμειναν στις τράπεζες δεν αρκούν για να καλύψουν τα εποπτικά κεφάλαια που χρειάζονται για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που έχει ανάγκη η ελληνική οικονομία. Και αυτό χωρίς να λάβουμε υπόψη τις απαιτούμενες επενδύσεις για τα Βαλκάνια ή τις νέες τεχνολογίες. Με άλλα λόγια με 15 δισ. ευρώ νέα δάνεια, οι τράπεζες χρειάζονται το 10% από αυτά (δηλαδή 1,5 δισ. ευρώ) σε εποπτικά κεφάλαια, εκ των οποίων το 75% δηλαδή 1,2 δισ. ευρώ, είναι της κατηγορίας Tier 1. Εναντι αυτού του 1,2 δισ. ευρώ, που χρειάζεται, οι τράπεζες κράτησαν 500 εκατ. ευρώ, τα οποία δεν αρκούν, από άποψη κεφαλαιακής επάρκειας, για να χρηματοδοτήσουν τον όγκο των δανείων των 15 δισ. ευρώ που χορηγήθηκαν το 2003. Η διαφορά καλύφθηκε από τα εξ αποτιμήσεως κέρδη που πραγματοποίησαν οι ελληνικές τράπεζες χρησιμοποιώντας τον πρόσφατο νόμο 229/2004, ο οποίος βοήθησε το τραπεζικό σύστημα να αναπληρώσει τα κεφάλαια.

Αρα, εν κατακλείδι, η κερδοφορία που παρουσιάζεται είναι υγιής, τα μεγέθη ακούγονται μεγάλα διότι και τα κεφάλαια που χρησιμοποιούνται είναι μεγάλα, τα μεγέθη και οι αυξήσεις δεν είναι δυσανάλογα με αυτό που γίνεται στην υπόλοιπη Ευρώπη. Συμπερασματικά, ο δυναμισμός της οικονομίας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τραπεζικό δανεισμό, ο οποίος προϋποθέτει υγιές και κεφαλαιακά ισχυρό τραπεζικό σύστημα. Επιπλέον, το τραπεζικό σύστημα χρειάζεται κεφάλαια για ανάπτυξη στην περιφέρεια και για στήριξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας στην περιοχή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

4.1 Η εισαγωγή του marketing στις τράπεζες και οι εξελίξεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα

Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών, κανόνων και μεθόδων του marketing στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών πήγασε διεθνώς από το γεγονός της όξυνσης του ανταγωνισμού όχι μόνο μεταξύ των τραπεζών αλλά και άλλων ιδρυμάτων, που ανταγωνίζονται σε ορισμένους τομείς τα τραπεζικά προϊόντα.

Με την έννοια του τραπεζικού marketing που πριν από 15 περίπου χρόνια ήταν άγνωστη στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, άρχισαν να εξοικειώνονται όλο και περισσότεροι υπάλληλοι εμπορικών τραπεζών. Σήμερα η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών του marketing στον ελληνικό τραπεζικό χώρο είναι προφανής και αυτονόητη, όχι μόνο λόγω του ότι το τραπεζικό marketing εφαρμόζεται εδώ και δεκαετίες στο εξωτερικό αλλά και λόγω :

- ❖ Της απελευθέρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις και της εναρμόνισης του με τα δεδομένα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ❖ Την όξυνση του ανταγωνισμού με την είσοδο ξένων τραπεζών.
- ❖ Της αλματώδους εξέλιξης των τεχνολογικών μέσων, που έδωσαν νέες δυνατότητες στην εξυπηρέτηση της τραπεζικής πελατείας.
- ❖ Της υιοθέτησης από πολλές εμπορικές τράπεζες μιας νέας νοοτροπίας όσον αφορά την αντιμετώπιση του πελάτη, αλλά και των μεθόδων προσέλκυσης και ανάπτυξης των εργασιών μαζί του.
- ❖ Της σύγχρονης αντίληψης οργάνωσης της τραπεζικής εργασίας και εξυπηρέτησης του πελάτη, που επιβάλλει να αντικατασταθεί η τραπεζική κατά παραγγελία εργασία και συγκεντρώνει την προσοχή της στην

πώληση συγκεκριμένων υπηρεσιών από την τραπεζική των σχέσεων , στην δημιουργία πελατών που αγοράζουν πολλαπλές υπηρεσίες. Οι τράπεζες δεν επιδιώκουν πλέον την μεγιστοποίηση των κερδών με την επιδίωξη μεγαλύτερου κέρδους από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή, αλλά δίνουν έμφαση στην συνδυασμένη πώληση υπηρεσιών και στη συνολική αποδοτικότητα του πελάτη.

Στρατηγικός προσανατολισμός των τραπεζών είναι να πετύχουν την πώληση τεσσάρων τραπεζικών προϊόντων ανά πελάτη λιανικής, με τις σταυροειδής πωλήσεις (cross selling) να διαμορφώνονται σήμερα στα τρία προϊόντα. Σκοπός των τραπεζών είναι να ικανοποιήσει τις περισσότερες ανάγκες των πελατών τους, δηλαδή με το άνοιγμα ενός καταθετικού λογαριασμού να του πωλήσει ένα δάνειο σε συνδυασμό με μια πιστωτική κάρτα. Όπως αποδεικνύεται με βάση τα στοιχεία των ξένων τραπεζών η επιτυχία τους στη λιανική τραπεζική έχουν υλοποιήσει το στόχο αυτό.

Σε μια συνεχώς διεθνοποιούμενη αγορά, οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στον ανταγωνισμό τους με ξένες, όταν συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα της εφαρμογής παρόμοιων μεθόδων, μέσων και εργαλείων με αυτές. Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η σύγχρονη ελληνική τράπεζα θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις δύσκολες συνθήκες της αγοράς και να διαφυλάξει, αφενός ποσοτικά το μερίδιο της αγοράς της, αφετέρου ποιοτικά, διεκδικώντας καλύτερες εργασίες μεγάλων ιδιωτικών πελατών και επιχειρήσεων, ακολουθώντας τις επιταγές του σύγχρονου management και marketing.

Η εφαρμογή των αρχών του marketing γίνεται στα πλαίσια των γενικών αρχών της τραπεζικής πολιτικής οι οποίες είναι :

- ❖ Η αρχή της ρευστότητας. Η τράπεζα να διατηρεί μόνιμα υψηλό βαθμό ρευστότητας ώστε να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, χωρίς να υπάρχει φόβος της διασάλευσης της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν.
- ❖ Η αρχή της ασφάλειας. Τα διαθέσιμα της τράπεζας πρέπει να τοποθετούνται κατά τρόπο που να διασφαλίζει την ανάκτηση τους. Ακολουθώντας αυτήν την αρχή επιδιώκανε παλαιότερα οι τράπεζες να παίρνουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες εμπράγματα εξασφαλίσεις. Η σημερινή τάση είναι να μη θεωρούνται οι εμπράγματα εξασφαλίσεις το

μοναδικό κριτήριο, για την χορήγηση δανείων σε μια επιχείρηση, αλλά να συνεκτιμώνται, με όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα η αποδοτικότητα, η βιωσιμότητα της και οι προοπτικές της επιχείρησης.

- ❖ Η αρχή της αποδοτικότητας. Αυτό σημαίνει την επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους από την δραστηριότητα της τράπεζας. Η αρχή έρχεται σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες, δεδομένου ότι μεγάλος βαθμός ρευστότητας σημαίνει αχρησιμοποίητα κεφάλαια και κατά συνέπεια πτώση της αποδοτικότητας, ενώ η αρχή της ασφαλείας πιθανόν να μην επιτρέπει τοποθετήσεις κεφαλαίων σε εργασίες με υψηλή αποδοτικότητα αλλά και αυξημένο κίνδυνο.
- ❖ Η αρχή της διασποράς των κινδύνων. Σύμφωνα με αυτήν, η τράπεζα θα πρέπει να κατανέμει τις χορηγήσεις της σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό δανειοληπτών, ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος της ενδεχόμενης ζημίας.

4.2 Επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών

Οι τράπεζες έχουν υιοθετήσει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών σαν μέθοδο για βελτίωση της απόδοσης σε ένα περιβάλλον όπου η αποτελεσματικότητα έχει αναδειχθεί σε σημαντικό παράγοντα. Με τον ανασχεδιασμό εννοούμε τη συστηματική προσπάθεια αναδιοργάνωσης των τραπεζικών ομίλων, είτε με τις δικές τους δυνάμεις είτε με την συνεργασία συμβούλων.

Σύμφωνα με μελέτες πάνω από 90% των δαπανών αφορούν βελτιώσεις εργασιών ή νέες τραπεζικές εργασίες και σχεδόν το 50% εξ' αυτών δαπανάται σε έργα επιχειρησιακού ανασχεδιασμού. Συγκεκριμένα το 27% αφορά μερικό ανασχεδιασμό υπαρχουσών διαδικασιών και 23% αφορά εξολοκλήρου ανασχεδιασμό τραπεζικών εργασιών. Με αυτή την προσέγγιση γίνονται παρεμβάσεις κυρίως σε συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς λειτουργίας μιας τράπεζας, ενώ μελετώνται παράλληλα τα δεδομένα διαμόρφωσης της αγοράς, στρατηγικοί παράγοντες όπως το πρόγραμμα σύγκλισης, η ONE, η πορεία των ελλειμμάτων του Δημοσίου, οι υποχρεώσεις του χρηματοπιστωτικού

συστήματος από την καθιέρωση του ευρώ έτσι ώστε στην πορεία να στοχοθετηθούν ευρύτερες αναδιαρθρώσεις.

Οι ελληνικές τράπεζες από την δεκαετία του '90 προσπαθούν να υλοποιήσουν την ιδέα της αναδιοργάνωσης. Παρότι ο ανασχεδιασμός σε πολλές περιπτώσεις αποτυγχάνει, οι τράπεζες δεν φαίνονται να σταματούν τις προσπάθειες. Οι εκ βάθρων εκσυγχρονιστικές απόπειρες αναδιαρθρώσεων σε μεγάλες τράπεζες, έχουν διαμορφώσει μια πιο προσεκτική προσέγγιση που υποστηρίζουν τόσο τα στελέχη των ιδιωτικών τραπεζών όσο και του κρατικού ενδιαφέροντος. Ο λόγος είναι ότι σε περίπτωση επιτυχίας τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θεαματικά και η απόδοση της επένδυσης είναι πολλαπλάσια του κόστους της.

Στα άμεσα σχέδια των τραπεζών για αναδιαρθρώσεις περιλαμβάνονται ο προσανατολισμός σε κερδοφόρες εργασίες και προνομιακές αγορές. Όπως για παράδειγμα δημιουργία προϊόντων και διάταξη δυνάμεων σε τομείς όπως η απελευθερωμένη καταναλωτική πίστη, το private banking και η χρηματοδότηση επιχειρήσεων. Προσανατολισμός για τα καταστήματα είναι το άνοιγμα νέων σε αστικές και ημιαστικές περιοχές με ανάπτυξη και κατοικούμενες από δυναμικά μεσαία στρώματα.

Τυποποίηση και απλοποίηση των εργασιών και των διαδικασιών συναλλαγής, η προσπάθεια αυτή αφορά τα σημεία επαφής με τον πελάτη, τα χρησιμοποιούμενα έντυπα, τα μηχανογραφικά συστήματα, τις συμβάσεις και τις οδηγίες. Ακόμη σημασία δίνεται στην δημιουργία μόνιμης παρακολούθησης της αποδοτικότητας των μονάδων τους, την επίτευξη των εργασιών και των κερδών, την επεξεργασία κοστολόγησης σε επίπεδο προϊόντων, μονάδων και συναλλαγών.

Ενίσχυση της τάσης απούλοποίησης των χρεογράφων που απασχολούν πολυάριθμα τμήματα και με μεγάλο κόστος στις ελληνικές τράπεζες. Η πρώτη προσαρμογή έγινε το 1995 με την έκδοση αϋλων τίτλων από το δημόσιο. Αυτή η τομή δημιουργεί ένα δυναμικό άνοιγμα της δευτερεύουσας αγοράς τίτλων του δημοσίου που σημαίνει νέα επενδυτικά προϊόντα στηριγμένα κυρίως πάνω σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα.

4.3 Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις ελληνικές τράπεζες

Οι οργανωτικές δομές των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων βρίσκονται τα τελευταία χρόνια σε μια διαρκή τροποποίηση. Η κατάσταση αυτή διαφέρει ανάλογα με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς. Στις κρατικού ενδιαφέροντος τράπεζες η αλλαγή στην οργανωτική δομή συνδέεται παραδοσιακά με την εκάστοτε αλλαγή των διοικήσεων τους. Το φαινόμενο αυτό έχει ωρίμανση την τελευταία δεκαετία στα πλαίσια του επιτελικού μηχανισμού τους ότι οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές των τραπεζών πρέπει να είναι πλέον μια διαρκής και συνεχής διαδικασία. Στις ιδιωτικού ενδιαφέροντος επικρατούν περισσότερο ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια με αποτέλεσμα η οργανωτική δομή της τράπεζας να είναι ευέλικτη και κερδοφόρα.

Το δίκτυο των υποκαταστημάτων των τραπεζικών επιχειρήσεων πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με την αρχή της αποδοτικότητας. Κάθε κατάσταση είναι κέντρο κόστους / κέρδους για την επιχείρηση και υπόκειται σε μια συνεχή ανάγκη επιβεβαίωσης τόσο της ύπαρξης τους όσο και της μορφής λειτουργίας τους. Οι υπηρεσίες των τραπεζών και οι επιτελικές μονάδες παρακολουθούν την εξελικτική πορεία των προϊόντων, των συμμαχιών και της συνεργασίας της τράπεζας με άλλες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις ή τις θυγατρικές εταιρίες και διατάσσονται σύμφωνα με την εκάστοτε επιχειρησιακή πολιτική του ομίλου. Στις κρατικού ενδιαφέροντος τράπεζες παρόμοιοι σχεδιασμοί έχουν μικρό κύκλο ζωής συνήθως λόγω αλλαγής των διοικήσεων τους, ενώ στις ιδιωτικές παρότι έχουν μακρύτερο ορίζοντα δεν λείπει η συχνή ανατροπή των σχεδίων. Βασικός κανόνας των τραπεζικών στρατηγικών πλέον είναι να εναρμονιστούν με τις ανάγκες της αγοράς και των πελατών.

Οι διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών κατάλαβαν ότι η επιβίωση τους έχει σχέση με την δυνατότητα ευελιξίας οργανωτικής προσαρμογής στις νέες συνθήκες. Η οργανωτική δομή είναι εργαλείο και όχι αυτοσκοπός μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συγκεκριμένα θα παρουσιάσουμε δυο οργανωτικές δομές που χρησιμοποιήθηκαν στον ελληνικό χώρο.

Ο θεσμός "των τραπεζών μέσα στην τράπεζα" που διαχωρίζει τους διάφορους λειτουργικούς τομείς της δραστηριότητας της τράπεζας και τους δομεί σε νέες "τράπεζες". Για παράδειγμα "Τράπεζα επιχειρήσεων",

“Τράπεζα Ναυτιλίας”, “Τράπεζα διεθνών δραστηριοτήτων” και “Τράπεζα επενδυτικών εργασιών”. Η δομή αυτή συνοδεύτηκε από προϋποθέσεις αποκέντρωσης εξουσιών, αναβάθμισης των επιπέδων υπηρεσιακής ιεραρχίας και από την δημιουργία περισσότερων στελεχών. Αύξησε την κινητικότητα στην επιχείρηση αποσυμψώρησε το κέντρο λήψης αποφάσεων δίνοντας αφορμή για να συγκεκριμενοποιηθούν οι υπευθυνότητες των τομέων.

Μια οργανωτική δομή που χρησιμοποιήθηκε από την ΕΤΕ είναι το σχήμα κατάστημα – περιφερειακή διεύθυνση – περιφερειακή διοίκηση – κεντρική διοίκηση. Με το σχήμα αυτό ήθελαν να επιτύχουν αποκέντρωση αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση, στις περιφερειακές διοικήσεις. Στην πραγματικότητα πρόκειται για έμμεσο τρόπο ικανοποίησης του στελεχιακού δυναμικού της τράπεζας με την δημιουργία περισσότερων οργανικών θέσεων ευθύνης. Το όλο εγχείρημα προώθησε την καθετοποιημένη, ιεραρχική και γραφειοκρατική δομή.

Οι σύγχρονες εφαρμογές οργανωτικής αναδιάρθρωσης-αποκέντρωσης στον τραπεζικό χώρο προσανατολίζονται σε μετασχηματισμό της εργασιακής διαδικασίας στα τραπεζικά καταστήματα. Η αύξηση των υπευθυνοτήτων και ευχερειών (ορίων έγκρισης) σε επίπεδο των πρωτοβάθμιων μονάδων και καταστημάτων και η σύσταση οργάνων λήψης αποφάσεων σε επίπεδο είτε των μονάδων, είτε της τράπεζας για θέματα αυξημένης βαρύτητας (συλλογική υπευθυνότητα), παράλληλα με την ατομική λήψη αποφάσεων ενθαρρύνει την ανάπτυξη της μονάδας-καταστήματος.

Η αντικατάσταση των πολλαπλών εγκρίσεων από την δημιουργία θεσμοθετημένων κανόνων (δανειοδοτήσεων, προμηθειών, τιμολογιακής πολιτικής, περιθωρίων επιτοκίων) που είναι οδηγός και πλαίσιο για τα στελέχη και η αξιοποίηση συστημάτων παρακολούθησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας για τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις δίνει νέο απελευθερωμένο ρόλο στον τραπεζικό υπάλληλο με δυνατότητα να βελτίωση και να αύξηση την αποδοτικότητα του.

Η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης των μονάδων σε όλες τις πληροφορίες που αφορούν, μέσω πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να στηρίζονται αποτελεσματικά οι μονάδες και οι εργασίες τους και να είναι τεχνικά δυνατή η καθορισμένη “αυτονομία” τους. Συχνά η κατοχή της

πληροφορίας μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθορίζει και τις "νησίδες εξουσίας" μέσα σε μια τράπεζα.

4.4 Αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των τραπεζών.

Η τεχνολογία αφού μετέβαλε ριζικά στο παρελθόν πρώτα τις παραγωγικές διαδικασίες του πρωτογενούς τομέα και στη συνέχεια του βιομηχανικού, τείνει να σημαδέψει βαθιά και τον τριτογενή. Η αλλαγή στο τρόπο με τον οποίο οι τράπεζες διοικούνται θα είναι ουσιαστική στα επόμενα χρόνια. Η παλαιά οργανωτική διάρθρωση, όπου η ιεραρχική δομή με τον έντονο έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και τη στενή εφαρμογή των διαδικασιών οι οποίες αναπτύχθηκαν κυρίως με βάση τις ανάγκες λειτουργίας της ίδιας της τράπεζας και όχι του πελάτη δεν είχε εφαρμοστεί μέχρι πριν λίγα χρόνια.

Η προσήλωση στην ορθή εκτέλεση των διαδικασιών που όριζε η εκάστοτε τράπεζα αποτελούσε το κύριο μέλημα των υπαλλήλων και όχι η μεγιστοποίηση του κέρδους από την εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι διοικήσεις των ιδρυμάτων δεν στηρίζονταν σε μορφωτικά κριτήρια για την εξέλιξη των υπαλλήλων στην ιεραρχία αλλά στο κριτήριο της αρχαιότητας και της πιστής τήρησης των διαδικασιών.

Ο μεγάλος κατακερματισμός των εργασιών μέσα σε ένα τραπεζικό οργανισμό καθιστούσε το περιεχόμενο της θέσης περιορισμένο, με αποτέλεσμα ο υπάλληλος σε σύντομο χρονικό διάστημα να χάνει το ενδιαφέρον του για την εργασία και η συμπεριφορά του να χαρακτηρίζεται από παθητικότητα. Η κατάσταση δεν άλλαζε εξ' αιτίας και της συμπεριφοράς των πελατών, η οποία χαρακτηριζόταν παθητική και χωρίς απαιτήσεις.

Τη τελευταία δεκαετία μετά την απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς, που είχε ως αποτέλεσμα την αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού και οι απαιτήσεις των πελατών έχουν αναγκάσει τις διοικήσεις των τραπεζών να γίνουν περισσότερο ευέλικτες. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την ορθολογικότερη αξιοποίηση των πόρων και την δημιουργία πελατοκεντρικών τραπεζικών οργανισμών.

Προτεραιότητα των τραπεζών είναι ο αναπροσανατολισμός των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργίας τους σε μια πιο αποδοτική κατεύθυνση, με προσαρμογή των δραστηριοτήτων τους στις ανάγκες τις αγοράς. Ένα νέο δεδομένο στη φιλοσοφία διοίκησης με στόχο πάντα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι τα συστήματα ολικής ποιότητας. Η έμφαση στην ποιότητα θα έχει αρωγό την χρήση της τεχνολογίας. Η τεχνολογία θα χρησιμοποιηθεί σαν μέσο για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση, με σκοπό ότι ο χρόνος που θα εξοικονομηθεί από την χρήση της θα διατεθεί στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η εισαγωγή της τεχνολογίας στις τράπεζες μπορούμε να την χωρίσουμε σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο επηρέασε και συνεχίζει να επηρεάζει όλο και πιο πολύ τους τομείς υποστήριξης (Back office). Οι αλλαγές αυτές δεν ήταν άμεσα ορατές στους πελάτες, δεδομένου ότι έχουν λίγη επίδραση στα προϊόντα και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Την μεγαλύτερη συνέπεια των τεχνολογικών αλλαγών αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον τομέα αυτό.

Το δεύτερο στάδιο επεκτείνεται και στους τομείς που έχουν σχέση με την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Η κυρία αλλαγή σε αυτό το στάδιο ήταν η εισαγωγή της on – line λειτουργίας, η οποία επέτρεψε την αυτόματη διασύνδεση των υποκαταστημάτων για την εξυπηρέτηση των καταθετών σε επίπεδο ταμείου, με άμεση και ορατή την επίδραση στην ταχύτητα της εξυπηρέτησης του πελάτη από οποιοδήποτε κατάστημα.

Τα τελευταία χρόνια βρισκόμαστε στο τρίτο στάδιο όπου έχουμε την επικράτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας η οποία πρεσβεύει την γνωριμία με τον πελάτη και επιδιώκει να κάνει απλή και εύκολη την επαφή του με την τράπεζα. Όλες οι πληροφορίες συγκεντρώνονται μια μόνο φορά με το άνοιγμα του λογαριασμού και δεν ζητούνται ξανά. Στην εκπλήρωση των αναγκών του ο πελάτης δεν χάνει χρόνο και υπομονή σε άσκοπες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Το προφίλ του βρίσκεται με την πληκτρολόγηση του κωδικού του και δεν απαιτείται ο συντονισμός διαφορετικών τμημάτων για αυτό.

Οι αλλαγές αυτές δεν είναι ανεξάρτητες από το προφίλ των χρηστών τραπεζικών προϊόντων, το οποίο αλλάζει και από παθητικοί γίνεται ιδιαίτερα απαιτητικοί με νέα ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά. Σήμερα οι ανάγκες και

οι επιθυμίες των καταναλωτών ιδιωτών και επιχειρήσεων αλλάζουν με ταχύτερους ρυθμούς από το παρελθόν.

Η ζήτηση για μη τυποποιημένα προϊόντα αυξάνεται ολοένα και περισσότερο, οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων από το τραπεζικό σύστημα έχουν ξεπεράσει πλέον το σχήμα της παραδοσιακής χρηματοδότησης, θέλουν τραπεζικά προϊόντα που να προσαρμόζονται στις δικές τους ανάγκες. Η κοινή απαίτηση από όλες τις κατηγορίες πελατών για ποιοτική εξυπηρέτηση δείχνει ουσιαστικά και τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν οι τράπεζες για να διαφοροποιηθούν. Ο σπουδαιότερος συντελεστής διαμόρφωσης της ποιότητας στην παροχή των τραπεζικών υπηρεσιών είναι ο άνθρωπος που αναλαμβάνει να μεταφέρει αυτές τις υπηρεσίες στους πελάτες.

Η έμφαση στον πελάτη είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία μιας τραπεζικής στρατηγικής. Μέχρι τώρα οι τράπεζες επικέντρωναν την προσοχή τους στο τι μπορούσαν οι ίδιες να διαθέσουν στους πελάτες παρά αυτό που ήθελε και είχε ανάγκη ο πελάτης. Αυτή η κατάσταση έχει αρχίζει να αλλάζει, η νέα πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες είναι να διαθέτουν κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία στον κατάλληλο πελάτη. Για να ανταποκριθούν οι τράπεζες με επιτυχία στην νέα πρόκληση, πρέπει να προχωρήσουν σε σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν. Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση σημαίνει ποιότητα διοίκησης και ποιότητα ανθρωπίνου δυναμικού.

Οι ιδιαίτερα απαιτητικοί πελάτες σήμερα ξεχωρίζουν την ποιότητα η οποία διαφοροποιεί τις τράπεζες μεταξύ τους κυρίως μέσω των υπαλλήλων οι οποίοι αναλαμβάνουν να διαθέσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης σημαίνει εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού προς αυτή τη φιλοσοφία ποιοτικής εξυπηρέτησης. Αυτό σημαίνει προσόντα και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων που θα προκύπτουν από την καθημερινή επαφή με τους πελάτες. Διότι με βάση τα νέα δεδομένα θα υπάρξουν καταστάσεις που οι εργαζόμενοι θα χρειάζονται να αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν περιγράφονται σε συγκεκριμένα εγχειρίδια και εγκυκλίους. Η ικανότητα των εργαζομένων να λειτουργήσουν σαν σύμβουλοι του πελάτη σε συνδυασμό με την καλή γνώση των χρηματοοικονομικών προϊόντων της τράπεζας βοηθά να

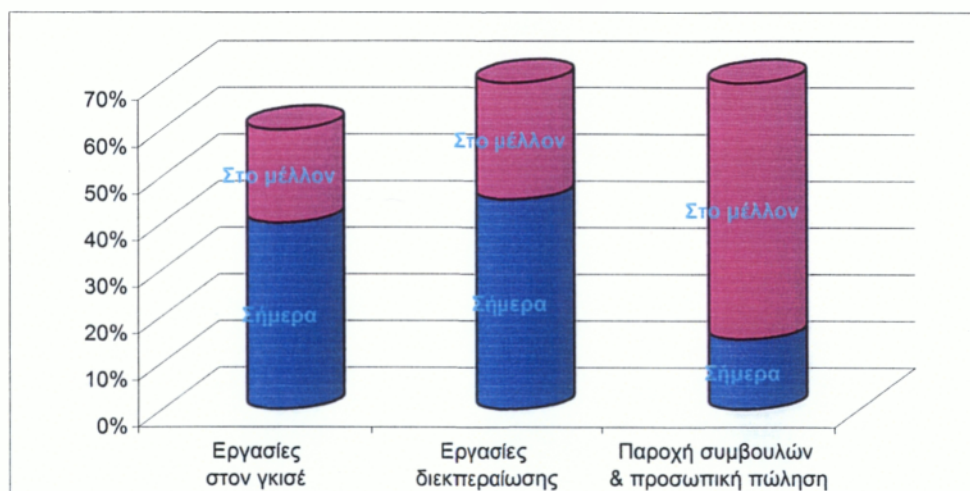
αναπτυχθεί μια καλή συνεργασία και επικοινωνία ανάμεσα στην τράπεζα και τον πελάτη.

Οι τράπεζες ήδη βρίσκονται σε μια διαδικασία σχεδιασμού για τη σταδιακή μεταμόρφωση των καταστημάτων σε σημεία πώλησης. Το τραπεζικό κατάστημα του μέλλοντος θα λειτουργεί ως σημείο πώλησης⁴ όλων των προϊόντων του τραπεζικού ομίλου.

Το γκισέ του ταμείου θα καταργηθεί και ο πελάτης θα έχει άμεση επαφή με τον υπάλληλο ο οποίος θα μπορεί να διεκπεραιώσει όλες τις εργασίες του πελάτη καταργώντας τις ουρές και την γραφειοκρατική καθυστέρηση. Το κάθε κατάστημα θα είναι υπεύθυνο για τις δημόσιες σχέσεις στην περιοχή, χωρίς να είναι ανεξάρτητο από το μάρκετινγκ του ομίλου, καθώς θα γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών. Ακόμη για καλύτερη εξέλιξη των προϊόντων θα αντλούνται πληροφορίες από του πελάτες και την αγορά και θα μεταβιβάζονται στα ανώτερα κλιμάκια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Κατανομή εργασιών σε ένα σύγχρονο τραπεζικό κατάστημα



Σύμφωνα με συμπεράσματα οι εξελίξεις στις περισσότερες χώρες η αναδιοργάνωση των τραπεζών δημιουργεί τις εξής τάσεις :

- ❖ Μείωση της απασχόλησης στις υποστηρικτικές εργασίες και στα back-offices των τραπεζών και αύξησης στις θέσεις άμεσης συναλλαγής με τον πελάτη (front-office). Αυτό ενισχύει την ανάγκη σε πολυδύναμο και

⁴ Βλ. Πίνακας 3

ευέλικτο δυναμικό, το οποίο όμως πρέπει να διαθέτει υψηλή χρονική διαθεσιμότητα ποιοτική και γεωγραφική ευελιξία.

- ❖ Εκχώρηση – εξωτερίκευση σε τρίτες επιχειρήσεις εργασιών συντήρησης, ασφαλείας, διακίνησης τίτλων, υλικού και χρημάτων αλλά και ανάπτυξης νέων μορφών εργασίας από απόσταση (telebanking, phone banking)
- ❖ Αύξηση του αριθμού των μεσαίων στελεχών και των εξειδικευμένων στελεχών όπως ειδικοί πληροφορικής, διοίκησης προσωπικού, χρηματοοικονομικής διαχείρισης και μελετητές επιχειρήσεων, παράλληλα με την προσπάθεια των τραπεζών να βελτιώσουν τη μηχανογράφηση και τις οργανωτικές δομές τους, να στηριχθούν σε νέα και κατάλληλα διαφοροποιημένα-προσαρμοσμένα στις ανάγκες του πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες.
- ❖ Αύξηση της απασχόλησης σε συναφείς τις τραπεζικές εργασίες θυγατρικές των τραπεζών, ιδίως σε νέους τομείς παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Αμοιβαία Κεφάλαια, επενδύσεις χαρτοφυλακίου, ασφάλειες, leasing, factoring, κλπ), η αύξηση προκύπτει εν μέρει από εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και από μετακίνηση προσωπικού της τράπεζας του ομίλου.

4.5 Τραπεζικό σύστημα και απασχόληση στην Ελλάδα

- Βασικά Δεδομένα

Ανάλογα ελεγχόμενη και "γραφειοκρατικοποιημένη" ήταν και η εργασία των τραπεζοϋπαλλήλων, προσδιορισμένη από πλήθος οδηγιών και υπηρεσιακών εγκυκλίων, κάτω από έντονα τυπολατρικές ιεραρχικές δομές. Το υπηρεσιακό-εργασιακό καθεστώς των τραπεζοϋπαλλήλων ελάχιστα διέφερε από εκείνο των δημοσίων υπαλλήλων, κάτι που ήταν ιδιαίτερα αισθητό στις μεγάλες τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος.

Ο έλεγχος και η παρέμβαση του κράτους, που εξυπηρετεί πολλαπλούς αναπτυξιακούς, οικονομικούς αλλά και πολιτικούς στόχους, χαρακτηρίζει ακόμα και σήμερα το τραπεζικό σύστημα. Κι αυτό παρά τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη των ξένων και των ιδιωτικών τραπεζών και τη σταδιακή απελευθέρωσή του από

τον έλεγχο της κεντρικής Τράπεζας, που ξεκίνησε το 1980 και συνεχίζεται, στο πλαίσιο της γενικότερης “απορρύθμισης” και των αντίστοιχων Οδηγιών της Ε.Ε, με μεγαλύτερη ένταση μετά το 1987.

Τα αποτελέσματα της απορρύθμισης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος διαφαίνονται και είναι ήδη ορατές οι πρώτες της επιπτώσεις:

α) Αυξάνεται ο αριθμός των τραπεζών και του δικτύου τους, ιδιαίτερα μετά το 1990. Το 1981 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 41 εμπορικές Τράπεζες και ειδικά πιστωτικά ιδρύματα, από τις οποίες 21 ελληνικές και από αυτές 15 άμεσα ή έμμεσα ελεγχόμενες από το Κράτος. Σήμερα λειτουργούν, εκτός από την κεντρική Τράπεζα, 42 εμπορικές τράπεζες (23 ελληνικές και 17 ξένες, κυρίως υποκαταστήματα πολυεθνικών) και 2 ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί (το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η ανάπτυξη του τραπεζικού δικτύου τα τελευταία χρόνια: ενώ ο αριθμός κατοίκων ανά τραπεζικό κατάστημα ήταν το 1990 1: 7.000, (έναντι 1: 1.200 στη Γαλλία, 1:1.500 στην πρώην ΟΔΓ, 1:2000 στην Ιταλία και 1:5000 στην Πορτογαλία) αυξήθηκε το 1994 σε 1:4.500 (2.250 τραπεζικά καταστήματα, με μέση απασχόληση 21,87 εργαζόμενους). Το δίκτυο των ελληνικών τραπεζών εκτείνεται σε ολόκληρη την Ελλάδα, ενώ το δίκτυο των ξένων περιορίζεται κατά κανόνα στις 3 μεγαλύτερες πόλεις (Αθήνα, Πειραιά, Θεσ/νίκη).

β) Μειώνονται τα μερίδια αγοράς των τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος και των μεγαλύτερων τραπεζικών ομίλων (Εθνική, Εμπορική Τράπεζα), χωρίς ωστόσο ν’ αμφισβητείται ακόμη η πρωτοκαθεδρία τους στην τραπεζική αγορά. Υπάρχει ωστόσο τάση σταδιακής αύξησης των μεριδίων αγοράς των ξένων και ιδιωτικών Τραπεζών σε βάρος των μεγάλων κρατικού ενδιαφέροντος τραπεζών και των ομίλων τους.

γ) Εκσυγχρονίζεται και διευρύνεται η χρηματαγορά και η κεφαλαιαγορά, καταργούνται οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων, διαφοροποιούνται τα παραδοσιακά και προωθούνται νέα εμπορικά- επενδυτικά, παράγωγα και σύνθετα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Παράλληλα, υιοθετούνται σύνθετες επιχειρησιακές στρατηγικές και τεχνικές διαχείρισης κινδύνων από τους μεγάλους τραπεζικούς ομίλους, που εξωτερικεύουν σε θυγατρικές, παρατραπεζικές ή συναφείς επιχειρήσεις πολλές από τις νέες τους δραστηριότητες.

δ) Εμφανίζονται και αναπτύσσονται νέες επιχειρήσεις σε τραπεζικές- παρατραπεζικές δραστηριότητες. Οι περισσότερες είναι ανεξάρτητες, αλλά οι σημαντικότερες από αυτές ανήκουν ή συνδέονται με μεγάλους τραπεζικούς ομίλους.

ε) Οι τάσεις της απασχόλησης συνεχίζουν να είναι ανοδικές, παρά την αυξανόμενη χρήση των νέων τεχνολογιών, της πληροφοριακής ολοκλήρωσης και των αυτοματισμών στον κλάδο.

Το 1984 ο τραπεζικός κλάδος απασχολούσε 46.400 άτομα και από αυτά το 86% στις τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, 9% στις ιδιωτικές και 5% στις ξένες Τράπεζες. Το 1994 ο κλάδος απασχολούσε 52.000 άτομα (αύξηση 12,1%), από τα οποία το 80% στις Τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος (αύξηση μόνο 3%, οφειλόμενη σε έλεγχο των προσλήψεων αλλά και σε μαζικές εξόδους για λόγους αλλαγής του συνταξιοδοτικού καθεστώτος το 1992), 15% στις ιδιωτικές (αύξηση 110%) και μόλις 5% στις ξένες Τράπεζες (αύξηση 50% έναντι του 1984).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι τράπεζες κρατικού ενδιαφέροντος, απασχολώντας το μεγαλύτερο μερίδιο των εργαζόμενων του κλάδου, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος και στις εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις. Οι εξελίξεις αυτές εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους και τις παρεμβάσεις του σ.κ σε κλαδικό (ΟΤΟΕ) και σε επιχειρησιακό επίπεδο (επιχειρησιακά συνδικάτα), αλλά και από τις επιλογές, τις παρεμβάσεις και τις οδηγίες της εκάστοτε Κυβέρνησης στις διοριζόμενες από αυτήν Διοικήσεις των Τραπεζών κρατικού ενδιαφέροντος.

Η συμμετοχή των γυναικών στην απασχόληση του κλάδου ανέρχεται σε 45% περίπου, ενώ είναι ιδιαίτερα υψηλό (πάνω από 35%) και ανοδικό το ποσοστό απασχόλησης πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις τράπεζες. Η μέχρι σήμερα εξέλιξη της απασχόλησης στον κλάδο συνδέεται:

- ❖ με τις ανοικτές, ακόμα, προοπτικές (μη κορεσμός) της ελληνικής τραπεζικής αγοράς και τη συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και δραστηριοτήτων που απαιτούν άμεση και εξειδικευμένη επαφή με τον πελάτη,
- ❖ με την είσοδο νέων επιχειρήσεων και με την παραπέρα ανάπτυξη του δικτύου των υπαρχουσών στην ελληνική αγορά. Ας σημειωθεί ότι μόνο στη διετία 1993-1995 η απασχόληση στις ελληνικές εμπορικές τράπεζες αυξήθηκε κατά 9,8% και ειδικότερα κατά 8,6% στις κρατικού ενδιαφέροντος

και κατά 15,7% στις ιδιωτικές. Οι ξένες τράπεζες, για τις οποίες δεν υπάρχουν αναλυτικά στοιχεία, έχουν τάση μικρής αύξησης ή σταθεροποίησης του προσωπικού, για λόγους επέκτασης, αναζήτησης νέων ειδικοτήτων και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας.

- ❖ με τις προοπτικές αξιοποίησης νέων αγορών στις βαλκανικές και τις παραευξείνιες χώρες,
- ❖ με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών που αναμένεται ωστόσο να ενταθεί να δημιουργήσει σημαντικά ποσοτικά και κυρίως ποιοτικά προβλήματα προστασίας της απασχόλησης στο άμεσο μέλλον.
- ❖ Ο αριθμός των ATMs στην Ελλάδα αυξήθηκε από 1.216 το 1994 σε 1.767 το 1996 (αύξηση 45,3%), απορροφώντας υφιστάμενες εργασιακές ανάγκες στις συναλλαγές ή και ακυρώνοντας προσλήψεις που διαφορετικά θα είχαν γίνει. Λόγου χάρη τα 240 περίπου ATMs που λειτουργούσαν στην Εθνική Τράπεζα το 1993 υποκατέστησαν την εργασία 108 tellers, ενώ κάθε συναλλαγή με ATM κοστίζει 12-23% του κόστους της αντίστοιχης συναλλαγής μέσω teller.
- ❖ Πάντως, οι σύγχρονες τραπεζικές υπηρεσίες και ιδιαίτερα οι υπηρεσίες πώλησης και οι συμβουλευτικές δεν επιδέχονται τέτοια τυποποίηση ώστε ν' αντικατασταθούν στο σύνολό τους από ATMs. Αυτό όμως δεν ακυρώνει το έντονο πρόβλημα προστασίας της απασχόλησης που θ' αντιμετωπίσει ο κλάδος και το σ.κ. κατά τα επόμενα χρόνια, λόγω των εντεινόμενων τεχνολογικών και οργανωτικών αλλαγών.
- ❖ με τη σχετικά υψηλή κινητικότητα (turnover) των εργαζόμενων και ιδίως του απλού προσωπικού στις μικρές ιδιωτικές και στις ξένες τράπεζες. Οι ελάχιστες, μέχρι σήμερα, περιπτώσεις αναγκαστικής μείωσης προσωπικού αντιμετωπίζονται με προγράμματα εθελούσιας εξόδου ή/και με κίνητρα πρόωρης συνταξιοδότησης
- ❖ με τις αποφασιστικές παρεμβάσεις του σ.κ. του κλάδου στην αντιμετώπιση μαζικών απολύσεων και στην απορρόφηση ανέργων από κλείσιμο ξένων, κυρίως, τραπεζών ή θυγατρικών εταιρειών, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει, μέχρι σήμερα, άνεργος-θύμα μαζικής απόλυσης στον κλάδο.

Προς το παρόν, το πρόβλημα της προστασίας της απασχόλησης τίθεται στον κλάδο κύρια με τη μορφή καταλληλότητας των ειδικεύσεων και αντιστοιχίας των δεξιοτήτων στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της

εργασίας. Τίθεται επίσης σε όρους αποσταθεροποίησης, αναδιάρθρωσης και εξωτερίκευσης της τραπεζικής απασχόλησης και πολύ λιγότερο σε όρους άμεσα απειλούμενων μαζικών απολύσεων.

Όμως, ένταξη της χώρας στην ΟΝΕ αναμένεται ότι θα έχει σημαντικές επιπτώσεις σε όρους κόστους, διεθνοποίησης - συνθηκών ανταγωνισμού, απασχόλησης και πιέσεων στο υφιστάμενο καθεστώς των εργασιακών σχέσεων. Παρά τη μείωση του κόστους συναλλαγών και τα δυνητικά πλεονεκτήματα που η ΟΝΕ παρουσιάζει για τις τράπεζες, τους δημιουργεί απώλεια εισοδήματος από τις υφιστάμενες διεθνείς τους δραστηριότητες και συναλλαγές της τάξης των 5 δις \$ ετήσια. Επιβαρύνει σημαντικά το κόστος προσαρμογής των συστημάτων τους (συμβάσεις, λογιστικά, λογισμικά, συναλλαγές, ATMs) στο ευρώ, εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους μέσα και έξω από τα όρια της Ε.Ε, δημιουργεί νέες, ακόμα ισχυρότερες πιέσεις για αναδιοργάνωση, συγχωνεύσεις, διεθνοποίηση λειτουργιών, για τεχνικο-οργανωτικές αλλαγές αλλά και για σημαντικές περικοπές λειτουργικού κόστους, μισθών και παροχών στους εργαζόμενους. Τέλος, δημιουργεί κινδύνους μετακύλισης μέρους του κόστους εφαρμογής του ευρώ στα επιτόκια και στις προμήθειες, ιδίως απέναντι στους διαπραγματευτικά ασθενέστερους πελάτες (μικροκαταθέτες, ΜΜΕ κλπ).

θα οδηγήσει σε σοβαρές αναταράξεις για τους εργαζόμενους και τις εργασιακές σχέσεις στον χρηματοπιστωτικό τομέα :

α) λόγω της πρόσκαιρης, κατά τη μεταβατική περίοδο, αύξησης των εργασιακών αναγκών για την προσαρμογή των διοικητικών -συναλλακτικών συστημάτων των τραπεζών. Οι τράπεζες θα επιχειρήσουν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες κυρίως με πρόσκαιρο και μερικά απασχολούμενο προσωπικό, δημιουργώντας ρήγματα και πολλαπλές ταχύτητες στο προσωπικό.

β) λόγω του αναμενόμενου περιορισμού των αναγκών σε προσωπικό (κύρια στους τομείς συναλλάγματος- διαχείρισης χαρτοφυλακίων, επενδύσεων και συναλλαγών εξωτερικού) κατά την εφαρμογή του ευρώ, αλλά και του προσωπικού στις περιορισμένης πλέον αρμοδιότητας εθνικές Κεντρικές Τράπεζες.

γ) η αναμενόμενη εντατικοποίηση των αναδιαρθρώσεων, της αποδιαμεσολάβησης, των προσπαθειών περικοπής του μισθολογικού κόστους και ευελικτοποίησης- απορρύθμισης των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων

στο χώρο των τραπεζών, σε συνδυασμό με τη μείωση των περιθωρίων παρέμβασης από το εθνικό κράτος για τη στήριξη / διάσωση των προβληματικών τραπεζών και των εργαζόμενων σε αυτές, θα δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα και τριβές στις εργασιακές σχέσεις αυτού του κομβικού για την υλοποίηση της ΟΝΕ και την οικονομική ανάπτυξη τομέα των ευρωπαϊκών οικονομιών.

Το σ.κ. του κλάδου ήδη επεξεργάζεται και εξετάζει τρόπους αποτελεσματικής παρέμβασης για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, έτσι ώστε τα κόστη της προσαρμογής στην ΟΝΕ να μην εκτονωθούν άκριτα και μονομερώς στους εργαζόμενους, υπονομεύοντας σε τελευταία ανάλυση τη βιωσιμότητα, την ανταγωνιστικότητα, την αξιοπιστία και την κοινωνική αποδοχή των ιδίων των Τραπεζών. Διεκδικεί και έχει ως ένα βαθμό προωθήσει κατάλληλους θεσμούς πληροφόρησης, όργανα και τεχνικές προληπτικής διαχείρισης των αλλαγών στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού, κατάλληλη και προσιτή σε όλους εκπαίδευση, καθώς και μείωση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας από τις 38h20' στις 35, χωρίς μείωση αποδοχών.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΚΑΤΑ ΤΑ ΤΕΛΗ ΤΟΥ 1928

	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΕΤ. ΙΔΡ.	ΕΔΡΑ
1	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	1841	ΑΘΗΝΑ
2	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ	1893	ΑΘΗΝΑ
3	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΝΑΤΟΛΗΣ	1904	ΑΘΗΝΑ
4	ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	1905	ΑΘΗΝΑ
5	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	1907	ΑΘΗΝΑ
6	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1916	ΠΕΙΡΑΙΑΣ
7	ΤΡΑΠΕΖΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	1918	ΠΕΙΡΑΙΑΣ
8	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	1918	ΠΕΙΡΑΙΑΣ
9	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΛΑΜΩΝ	1918	ΚΑΛΑΜΑΤΑ
10	ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	1918	ΑΘΗΝΑ
11	ΝΑΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1918	ΠΕΙΡΑΙΑΣ
12	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ	1918	ΑΘΗΝΑ
13	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	1918	ΑΘΗΝΑ
14	ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΙΟΥ	1919	ΑΘΗΝΑ
15	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΜΑΡ	1920	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ
16	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΟΣΜΑΔΟΠΟΥΛΟΥ	1921	ΒΟΛΟΣ
17	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΞΙΩΝ	1921	ΑΘΗΝΑ
18	ΤΡΑΠΕΖΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	1921	ΒΟΛΟΣ
19	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	1922	ΑΘΗΝΑ
20	ΤΡΑΠΕΖΑ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	1923	ΑΘΗΝΑ
21	ΤΡΑΠΕΖΟΜΕΣΙΤΙΚΗ ΑΕ	1923	ΑΘΗΝΑ
22	ΑΓΓΛΟΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	1923	ΑΘΗΝΑ
23	ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΡΙΚΑΛΩΝ	1924	ΤΡΙΚΑΛΑ
24	ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΑΜΟΥ	1924	ΑΘΗΝΑ
25	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΡΗΤΗΣ	1924	ΗΡΑΚΛΕΙΟ

26	ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗ	1924	ΑΘΗΝΑ
27	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ	1924	ΑΘΗΝΑ
28	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	1924	ΠΕΙΡΑΙΑΣ
29	ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑ	1924	ΑΘΗΝΑ
30	ΤΡΑΠΕΖΑ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1924	ΠΕΙΡΑΙΑΣ
31	ΑΔΕΛΦΟΙ ΝΙΚΑ, ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	1924	ΠΕΙΡΑΙΑΣ
32	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΡΧΙΠΕΛΑΓΟΥΣ	1924	
33	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	1925	ΒΟΛΟΣ
34	ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	1925	ΚΑΛΑΜΑΤΑ
35	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ	1925	ΑΘΗΝΑ
36	ΤΡΑΠΕΖΑ ΛΑΡΙΣΗΣ	1925	ΛΑΡΙΣΑ
37	ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΠΕΝΒΕΝΙΣΤΕ	1925	ΘΕΣΣ/ΝΙΚΗ
38	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΜΠΟΡΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ	1925	ΑΘΗΝΑ
39	ΤΡΑΠΕΖΑ ΖΑΡΙΦΗ, ΕΥΓΕΝΙΔΟΥ & ΣΙΑΣ	1925	ΑΘΗΝΑ
40	ΤΡΑΠΕΖΑ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ	1925	
41	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΒΟΛΟΥ	1925	ΒΟΛΟΣ
42	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	1925	
43	ΤΡΑΠΕΖΑ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1926	ΑΘΗΝΑ
44	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΝΩΣΙΣ	1926	ΘΕΣΣ/ΝΙΚΗ
45	ΣΕΡΒΟΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	1926	ΑΘΗΝΑ
46	ΤΡΑΠΕΖΑ ΓΕΩΡΓΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ	1926	ΑΘΗΝΑ
47	ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	1927	ΑΘΗΝΑ
48	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΑΥΛΟΥ	1927	ΑΘΗΝΑ
49	ΛΑΪΚΗ ΑΠΟΤΑΜΙΕΥΣΗΣ ΑΕ	1927	ΑΘΗΝΑ
50	ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	1928	ΑΘΗΝΑ
	ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	ΕΤ. ΙΔΡ.	ΕΔΡΑ
51	ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ	1914	ΑΘΗΝΑ
52	ΤΑΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΩΝ	1918	ΑΘΗΝΑ

	ΞΕΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΕΤ. ΙΔΡ.	ΕΔΡΑ
53	IONIAN BANK LTD	1839	ΛΟΝΔΙΝΟ
54	BANQUE DE SALONIQUE	1888	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ
55	BANQUE OTTOMANE		ΘΕΣ/ΝΙΚΗ
56	THE ANGLOAEGEAN BANK OF COMMERCE LTD		
57	AMERICAN EXPRESS CO. LTD	1920	ΑΘΗΝΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Τραπεζικά Ιδρύματα στην Ελλάδα

Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες	Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμό	Υποκαταστήματα Αλλοδαπών Τραπεζών στην Ελλάδα	
		Μέλη της Ε.Ε	Μη Μέλη της Ε.Ε
1. Εθνική Τράπεζα	1. Ταχυδρομικό	1. Bayerische HVB	1. Bank of America
2. Alpha Bank	Ταμειούχριο	2. HSBC Bank	2. Arab Bank
3. Εμπορική	2. Ταμείο	3. Societe General	3. Bank Saderan
4. EFG EUROBANK	Παρακαταθηκών	4. BNP Paribas	Iran
5. Πειραιώς	και Δανείων	5. ABN AMRO	4. American
6. Γενική		6. Credit Commercial	Express
7. Εγνατία		de France	
8. Αγροτική Τράπεζα		7. Cetelem	
9. Τράπεζα Αττικής		8. Royal Bank	
10. Λαϊκή Τράπεζα		of Scotland	
11. NovaBank		9. SANPAOLO	
12. Ωμέγα		IMI S.p.a	
13. Probank		10. CITIBANK	
14. Πανελλήνια		11. F.C.E. Bank Plc	
15. First Bysiness Bank		12. GMAC Bank	
16. Marfin Bank		13. Fidis Bank	
17. ΑΣΠΙΣ			
18. Τράπεζα Επενδύσεων			
19. Proton Επενδυτική Τράπεζα			
20. Επενδυτική Τράπεζα			
21. Aegean Baltic Bank			
22. Τράπεζα Κύπρου			
23. Ελληνική Τράπεζα			

ΠΗΓΗ : Ένωση Ελληνικών Τραπεζών 31.12.2003

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΔΙΚΤΥΟ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΟ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΚΑ

Τράπεζα	Χώρα	Επωνυμία	Κατ/τα Υποκ/τα
ΕΘΝΙΚΗ	1. Βουλγαρία	United Bulgarian Bank AD	101
	2. FYROM	Stopanska Banka AD- Skopje	52
	3. Η.Π.Α	Atlantic Bank of New York	22
	4. Ρουμανία	Banka Romaneasca SA	25
	5. Καναδάς	National Bank of Greece (Canada)	10
	6. Κύπρος	Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρος)	31
	7. Ν. Αφρική	The South African Bank of Athens Ltd	12
ALPHA Bank	1. FYROM	ALPHA BANK AD SKOPJE	7
	2. Κύπρος	ALPHA BANK Ltd	27
	3. Μ. Βρετανία	ALPHA BANK London Ltd	2
	4. Ρουμανία	ALPHA BANK Romania	19
EFG- EUROBANK ERGASIAS	1. Λουξεμβούργο	EFG Private Bank (Luxembourg) S.A	1
	2. Ρουμανία	Banc Post S.A.	161
	3. Βουλγαρία	Bulgarian Post Bank AD	119
	4. Γιουγκοσλαβία	EFG Eurobank AD, Beograd	1
ΕΜΠΟΡΙΚΗ	1. Αλβανία	Commercial Bank of Greece (Albania) SA	1
	2. Αρμενία	Commercial Bank of Greece (Armenia) Cjsc	1
	3. Βουλγαρία	Commercial Bank of Greece (Bulgaria) AD	6
	4. Γερμανία	Commercial Bank of Greece (Germany) Gmbh	6
	5. Γεωργία	Commercial Bank of Greece (Georgia) SA	1
	6. Κύπρος	Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρος)	5
	7. Ρουμανία	Commercial Bank of Greece (Romania) SA	4
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1. Η.Π.Α	Marathon Bank N.Y.	5
	2. Ρουμανία	Piraeus Bank Romania	6
	3. Αλβανία	Tirana Bank	11
ΕΓΝΑΤΙΑ	Ρουμανία	EGNATIA BANK (Romania) S.A	1
NOVABANK	Τουρκία	BANKEUROPA	12

ΠΗΓΗ: ΤΡΑΠΕΖΕΣ & ΕΙΔΙΚΟΙ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (1) ΑΛΕΞΑΚΗ Π, .ΠΕΤΡΑΚΗ Π. "Το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα", Εκδόσεις Παπαζήση - Αθήνα 1990
- (2) ΑΛΕΞΑΚΗ Π. "Ευρωπαϊκή Οικονομική και Νομισματική Ένωση" - Εκδόσεις Σάκκουλα - Ε.Ε.Τ. Αθήνα 1994
- (3) ΑΛΕΞΑΚΗ Π. "Οι εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα" - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94
- (4) ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Ι. "Αναδυόμενες αγορές και η περίπτωση της Ελλάδος" - Δελτίο Οικονομικό και Στατιστικό Ε.Τ.Ε. Τεύχος 4 /1995
- (5) ΘΩΜΑΔΑΚΗ Σ. "Διεθνείς τάσεις και μετασχηματισμοί στο Τραπεζικό Σύστημα" - Κέντρο Χρηματοοικονομικών Μελετών του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών - 1992
- (6) ΘΩΜΑΔΑΚΗ Σ. "Οι τράπεζες, η απελευθέρωση αγορών και η ανάπτυξη" - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94
- (7) ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ Κ. "Εξελίξεις και προοπτικές της τραπεζικής απασχόλησης σε ευρωπαϊκές χώρες " Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Νο 8, Δ' τριμηνία 1996.
- (8) ΚΑΣΚΑΡΕΛΗ Γ. "Η Οικονομική και Νομισματική Ένωση και η Εισαγωγή του Ενιαίου Νομίσματος", ΙΝΕ/ΟΤΟΕ 1997
- (9) ΚΟΥΠΟΥΖΟΣ Δ., "Διοίκηση Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών", Σημειώσεις ΑΤΕΙ-Καλαμάτας,2002
- (10) ΜΙΡΚΟΥ Γ. " Ο εκσυγχρονισμός της τραπεζικής αγοράς και ο ρόλος της ΕΕΤ" - Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών 11/94
- (11) ΜΠΑΛΩΜΕΝΟΥ Χ., "Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και οι διαδικασίες αξιολόγησης και έγκρισης επενδυτικών σχεδίων", Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ,2003
- (12) ΞΑΝΘΑΚΗ Μ. & ΘΩΜΑΔΑΚΗ Σ. "Αγορές Χρήματος και Κεφαλαίου" Εκδόσεις Σάκκουλα & Ε.Ε.Τ., Αθήνα 1990
- (13) Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Οικονομικών σπουδών. Διαλέξεις: - "Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα: Προβλήματα και Προοπτικές εν όψει της Ευρωπαϊκής Ενοποίησης". - 7/92

- (14) ΟΡΑΤΗ Μ. - "Εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα και τις χρηματαγορές" - Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96
- (15) ΠΑΤΡΙΝΟΣ Δ., " Χρήμα, τράπεζες και χρηματοπιστωτική πολιτική ", Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, 1999
- (16) ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΥ Γ. – ΓΚΟΡΤΣΟΣ Χ., "Το νέο Ευρωπαϊκό χρηματοοικονομικό περιβάλλον", Εκδόσεις ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ, 2004
- (17) ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΥ Γ. "Το Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα - Τάσεις και προοπτικές" - Έκδοση ΙΟΒΕ - Αθήνα 1995
- (18) ΧΑΡΔΟΥΒΕΛΗ Γ. - "Εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα" - Ημερίδα ΕΒΕΑ 21.2.96
- (19) ICAP - Η Πορεία των Ελληνικών Τραπεζών μέσα από αριθμούς.
- (20) KPMG Peat Marwick Kyriacou - KPMG Ottawa, Canada
"Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Λειτουργιών - Business Process Re-engineering" - Σεμινάριο ΑΘΗΝΑ 10/95
- (21) MIAMI Stefano "Διεθνές και Ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα" - Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB, ΟΤΟΕ, SBSI) - ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995
- (22) RAYMONT LAMBERT - BNP INSIG - Ε.Ε.Τ."Η ένταξη της δράσης της Υπηρεσίας Προσωπικού στην Στρατηγική της Τράπεζας"

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (23) Banking, Insurance and Finance Union (BIFU) "VDU Grudelines. A guide for BIFU members". - 1992.
- (24) BIFU "NEW TECHNOLOGY IN BANKING, INSURANCE AND FINANCE," - 1993
- (25) BRENNER M "Financial innovation and capital market ". Ημερίδα Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς 12/5/1995
- (26) BRYAN, L.L. "A Blueprint for Financial Reconstruction". - Harvard Business Review, May - June 1991: 73-86.
- (27) DASSESSE, Marc. "Banking in Europe - Restrictions and Freedoms". International Banking Law. January 1991: 385-392.

- (28) DERMINE Jean (ed) "European Banking in the 1990's - Lessons from the United States". Basil Blackwell, 1990.
- (29) DONOVAN, J.F. "Information Technology and Banking in the 1990's" - Banking Ireland, Summer 1990: 12-14
- (30) GIBSON R. (ed) "Rethinking the Future - business, principles, competition, control & complexity, leadership, markets & the world", Nicholas Brealey Publishing, London 1997.
- (31) HARRIS P. "The Lean Bank: Changes in the structure and organization of Banks", FIET World Bank Conference, Geneva 1996.
- (32) LEVEQUE Jean-Maxime "Banking is changing. But what about men?" - Institute International d' Etudes Bancaires 5/88
- (33) MURPGY N. "The Future of Financial Systems and Services". - Edited by Gardener E. MacMillan, 1990.
- (34) P.HIRSH ,Retail Banking Reasearch Ltd "ATM AND POS TRENDS" - 1992
- (35) ANDERSEN CONSULTING "The transformation Of Banking - Vision 2000", Chicago 1990
- (36) BROKER, G. "Competition in Banking". - Organisation for Economic Co-Operation and Development, 1989.