

*Πτυχιακή Εργασία
Αντωνίου Ειρήνης-Μαρίας
ΤΕΙ Καλαμάτας
Σχολή ΣΔΟ
Τμήμα Χρηματοοικονομικής & Ελεγκτικής Επιστήμης
Υπεύθυνος Καθηγητής: κ. Οδυσσέας Σπηλιόπουλος*



**ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ
ΑΙΤΙΑ & ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ**

ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΙΟΥΝΙΟΣ 2006

Πίνακας Περιεχομένων

Εισήγηση μελέτης

Κεφάλαιο 1^ο - Θεωρία και Ιστορία των Συγχωνεύσεων

| | | |
|-----|--|----|
| 1.1 | Θεωρία της πολιτικής των συγχωνεύσεων | 7 |
| 1.2 | Είδη και μορφές συγχωνεύσεων | 8 |
| 1.3 | Ιστορία και Εφαρμογή στην Ελληνική Αγορά | 11 |
| 1.4 | Επίλογος | 13 |

Κεφάλαιο 2^ο - Λόγοι συγχωνεύσεων

| | | |
|-----|---|----|
| 2.1 | Αίτια συγχωνεύσεων | 14 |
| 2.2 | Τι Πρέπει να κάνει η επιχείρηση πριν την συγχώνευση | 18 |
| 2.3 | Διαδικασίες για μια επιτυχημένη συγχώνευση | 19 |
| 2.4 | Διαδικασίες που οδηγούν σε αποτυχία μία συγχώνευση | 21 |
| 2.5 | Επίλογος | 24 |

Κεφάλαιο 3^ο - Τράπεζες και συγχωνεύσεις

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | Απελευθέρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα-Εισαγωγή Συγχωνεύσεων & Εξαγορών | 25 |
| 3.2 | Επιδράσεις συγχωνεύσεων στις Ελληνικές Τράπεζες | 30 |
| 3.3 | Πορεία των Ελληνικών Τραπεζών-Αλλαγή πλεύσης στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα | 34 |
| 3.4 | Επίλογος | 36 |

Κεφάλαιο 4^ο - Νομικό περιβάλλον και ο ρόλος της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών στην πορεία των Ελληνικών Τραπεζών

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Το Νομικό περιβάλλον στον Τραπεζικού Τομέα | 37 |
| 4.2 | Τράπεζας της Ελλάδος | 38 |
| 4.3 | Ένωση Ελληνικών Τραπεζών | 39 |
| 4.4 | Επίλογος | 42 |

Κεφάλαιο 5^ο - Συνέπειες συγχωνεύσεων στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα

| | | |
|-----|---|----|
| 5.1 | Συνέπειες συγχωνεύσεων στην μετέπειτα πορεία των τραπεζών | 43 |
| 5.2 | Συνέπειες στο Ανθρώπινο Δυναμικό | 45 |
| 5.3 | Επίλογος | 47 |

Κεφάλαιο 6^ο - Παρουσίαση EFG Eurobank Ergasias

| | | |
|-----|--|----|
| 6.1 | EFG Eurobank Ergasias- Η Εταιρεία | 48 |
| 6.2 | Ιστορικό συγχωνεύσεων και εξαγορών της EFG Eurobank Ergasias | 49 |
| 6.3 | Επίλογος | 52 |

Κεφάλαιο 7^ο - Εξαγορά και συγχώνευση Τράπεζας Εργασίας από την Τράπεζα Eurobank

| | | |
|-----|--------------------------------------|----|
| 7.1 | Λόγοι εξαγοράς και συγχώνευσης | 53 |
| 7.2 | Διαδικασίες εξαγοράς και συγχώνευσης | 54 |
| 7.3 | Επίλογος | 56 |

Κεφάλαιο 8^ο – Η πορεία της EFG Eurobank Ergasias μετά την συγχώνευση

| | | |
|-----|---|----|
| 8.1 | Αντιδράσεις και δυσκολίες που παρουσιάστηκαν | 57 |
| 8.2 | Πορεία και στόχοι της EFG Eurobank Εργασίας μετά την συγχώνευση | 58 |
| 8.3 | Επίλογος | 61 |

Βιβλιογραφία

Παράρτημα 1

Παράρτημα 2

Παράρτημα 3

Παράρτημα 4

Εισήγηση εργασίας

Στην διεθνή αγορά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκε η έντονη τάση των χρηματοοικονομικών οργανισμών να ακολουθήσουν την στρατηγική των συγχωνεύσεων είτε αυτούσιες είτε ως αποτέλεσμα εξαγορών. Η τάση αυτή αρχικά ξεκίνησε στις ΗΠΑ και σταδιακά υιοθετήθηκε και στην Ευρώπη. Στην Ελλάδα οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές παρουσιάστηκαν αργότερα και κυρίως από το 1990 και μετά την αναδιοργάνωση που πραγματοποιήθηκε στον τραπεζικό τομέα. Τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές τράπεζες έχουν υλοποιήσει αρκετές συγχωνεύσεις και εξαγορές οι οποίες είχαν ως συνέπειες να μεταβληθεί η εικόνα του τραπεζικού χάρτη στην Ελλάδα.

Αντικειμενικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να ερευνήσει τα κίνητρα που οδηγούν στις συγχωνεύσεις και εξαγορές καθώς και να αναλύσει τα αποτελέσματα που είχαν στην δομή, μορφή και κερδοφορία του ελληνικού τραπεζικού τομέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο εστιάζεται η θεωρία των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Παρουσιάζονται αναλυτικά τα είδη και οι μορφές καθώς αναφέρεται συνοπτικά και η εφαρμογή τους στην Ελληνική Αγορά. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται τα κίνητρα των συγχωνεύσεων καθώς και διαδικασίες που οδηγούν σε μία επιτυχημένη ή αποτυχημένη συγχώνευση.

Στην συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση του Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα και οι αλλαγές που επέφεραν στην δομή και στην μορφή των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το νομικό περιβάλλον των τραπεζών καθώς και ο ρόλος που παίζει η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών και η Τράπεζα της Ελλάδας στην λειτουργία των ελληνικών τραπεζών. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική αναφορά στη συνέπειες των συγχωνεύσεων και εξαγορών εστιάζοντας στον ανθρώπινο τομέα.

Στο έκτο, έβδομο και όγδοο κεφάλαιο εστιάζεται η εχθρική εξαγορά και συγχώνευση της Τράπεζας Εργασίας από την Τράπεζα Eurobank. Αναλυτικά, στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια πρώτη παρουσίαση της EFG Eurobank Ergasias και το ιστορικό των συγχωνεύσεων και των εξαγορών

που πραγματοποίησε η τράπεζα. Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται οι λόγοι και τα κίνητρα της επένδυσης καθώς και οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν. Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται η πορεία και η εξέλιξη του EFG Eurobank Ergasias μετά την συγχώνευση.

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας διεξήχθη μία σειρά ερευνών. Μέσα από την συγκέντρωση και μελέτη ακαδημαϊκών βιβλίων και άρθρων. Ιδιαίτερη βοήθεια και σημαντικές πληροφορίες αντλήθηκαν από τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των τραπεζών και της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών. Για την ολοκλήρωση επίσης της εργασίας ήταν σημαντική βοήθεια οι συνεντεύξεις που πήρα από την κ. Συκαρά Αικατερίνη και την κ. Μπίτσικα Χριστίνα, στελέχη στην Εθνική Τράπεζα, καθώς και από την κ. Ηλιούπουλου Ευγενία και την κ. Γελανταλή Αθήνα στελέχη της EFG Eurobank Ergasias. Ειδικά στις κυρίες Ηλιοπούλου και Γελανταλή δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο που εστιάζεται στην εξαγορά και συγχώνευση της Τράπεζας Εργασίας από την Eurobank.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές απαιτούν απόλυτη πειθαρχία. Με άλλα λόγια, χρειάζεται κουράγιο να απορρίψεις μία ευκαιρία συγχώνευσης η οποία είναι εξαιρετικά επιθυμητή από όλες τις πλευρές εκτός από την τιμή

R. Cizik, Πρόεδρος και μέλος του Συμβουλίου Επενδυτών –Cooper Industries (1995)

Η κύρια ουσία μιας καλής στρατηγικής είναι να δημιουργείς ένα μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γρηγορότερα από το πλάνο του παρόντος από το οποίο οι ανταγωνιστές σου αντιγράφουν τα πλεονεκτήματα που έχεις σήμερα.

Hamel and Prahalad

Κεφάλαιο 1^ο – Θεωρία, μορφές, ιστορία συγχωνεύσεων

1.1 Θεωρία των συγχωνεύσεων

Οι συγχωνεύσεις θεωρούνται από τις πιο διαδομένες στρατηγικές των επιχειρήσεων στην προσπάθεια και επιθυμία τους να διατηρηθούν και να επεκταθούν στην αγορά.

Συγχώνευση είναι η οικονομική πράξη με την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνενώνονται, συγκροτώντας ένα νέο, ενιαίο οικονομικό οργανισμό. Κατά την διάρκεια της συγχώνευσης τα περιουσιακά στοιχεία της απορροφόμενης επιχείρησης μεταβιβάζονται στην απορροφώσα επιχείρηση έναντι συγκεκριμένου αριθμού μετοχών.

Με την συγχώνευση, πραγματοποιείται και η νομική ένωση των εταιρειών, σε ένα νέο και ισχυρότερο νομικό πρόσωπο στο οποίο ενοποιούνται τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού των συμβαλλόμενων μερών. (Οι εταιρείες που λύνονται δεν οδηγούνται σε εκκαθάριση). Η νομική υπόσταση των εταιρειών που συμμετέχουν στην συγχώνευση, παύει να ισχύει, εκτός φυσικά από μία, που συνεχίζει τις δραστηριότητες της διατηρώντας συνήθως την αρχική της επωνυμία.

Οι συγχωνεύσεις σε αρκετές περιπτώσεις αποτελούν συνέχεια και αποτέλεσμα μίας εξαγοράς. Εξαγορά είναι η οικονομική πράξη στην οποία μία επιχείρηση αγοράζει ένα μέρος ή το σύνολο μίας άλλης επιχείρησης σε μια τιμή. Οι εξαγορές δηλαδή αφορούν στην μετάβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους των περιουσιακών στοιχείων (σύνολο ενεργητικού και παθητικού) μίας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μία άλλη (εξαγοράζουσα) που καταβάλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται είτε με την καταβολή μετρητών είτε με την άγορα/ανταλλαγή μετοχών μέσω του Χρηματιστηρίου. Με την ολοκλήρωση της εξαγοράς, οι μετοχές της εξαγοραζόμενης επιχείρησης ακυρώνονται και η εξαγοράζουσα επιχείρηση υποχρεούται να καταβάλλει στους μετόχους της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, το αντίτιμο που έχει συμφωνηθεί.

Η εξαγορά στην οποία, μετά την λήξη των διαδικασιών, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου, ονομάζεται «**συγχωνευτική**».

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις έννοιες της «εξαγοράς» και της «απόκτησης» που συχνά χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν ίδιες διαδικασίες. Η έννοια της «απόκτηση», εννοεί την αγορά από μία επιχείρηση μέρος ή του συνόλου των μετοχών μίας άλλης επιχείρησης, με την καταβολή στους μετόχους του συμφωνηθέντος αντιτίμου. Η εταιρεία όμως μετά την αγορά, συνεχίζει την λειτουργία της ως ξεχωριστή νομική οντότητα. Στην εξαγορά αντίθετα, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται ως νομική οντότητα ενώ οι μετοχές της ακυρώνονται.

Οι βασικές διαφορές μεταξύ των συγχωνεύσεων και των εξαγορών είναι:

α) το είδος ανταλλάγματος που προσφέρεται για την πραγματοποίησή τους (στις συγχωνεύσεις το αντάλλαγμα είναι τα μερίδια συμμετοχής, ενώ στις εξαγορές το αντάλλαγμα είναι χρηματικά ποσά),

β) η δυνατότητα που έχουν οι μέτοχοι της επιχείρησης που εξαγοράζεται ή συγχωνεύεται να επηρεάσουν τη διοίκηση του νέου οργανισμού, καθώς στην περίπτωση της συγχώνευσης οι παλαιοί μέτοχοι έχουν το «δικαίωμα λόγου», αφού υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής των παλαιών μετοχών στη διοίκηση της επιχείρησης μέσω του αριθμού μετοχών που κατέχουν.

Σε περίπτωση μάλιστα που ο αριθμός των μετοχών είναι αρκετά μεγάλος, τότε οι παλαιοί μέτοχοι θα μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο ποσοστό την διαχείριση της νέας επιχείρησης. Στην περίπτωση όμως της εξαγοράς οι παλαιοί μέτοχοι δεν έχουν το «δικαίωμα λόγου» των παλαιών μετοχών τους, αφού οι μετοχές αυτές έχουν ακυρωθεί.

1.2 Είδη και μορφές συγχωνεύσεων

Οι συγχωνεύσεις αντιστοιχούν σε διαφορετικές κατηγορίες σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία. Κύριες κατηγορίες των συγχωνεύσεων είναι: **α) οι κάθετες συγχωνεύσεις, β) οι οριζόντιες συγχωνεύσεις και γ) τα conglomerates.**

Αναλυτικότερα:

- 1) **Οι κάθετες συγχωνεύσεις** αφορούν συγχωνεύσεις που γίνονται ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις που έχουν σχέση προμηθευτή – καταναλωτή. Υπάρχουν δύο είδη κάθετων συγχωνεύσεων: Η πρώτη αναφέρεται σε συγχώνευση που πραγματοποιείται ανάμεσα σε επιχειρήσεις που οι μεν προμηθεύουν με πρώτες ύλες τις δε. Η δεύτερη αναφέρεται σε συγχώνευση που πραγματοποιείται ανάμεσα σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να συγχωνευτούν με επιχειρήσεις που απευθύνονται στον καταναλωτή.
- 2) **Οι οριζόντιες συγχωνεύσεις** αφορούν συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και αναπτύσσεται ανταγωνισμός μεταξύ τους.
- 3) **Τα conglomerates** αφορούν συγχωνεύσεις οι οποίες καλύπτουν σε μία ενιαία οργανωτική δομή επιχείρησης από διαφορετικούς κλάδους των οποίων οι δραστηριότητες τους δεν συνδυάζονται μεταξύ τους και δεν υφίσταται ουσιαστικός ανταγωνισμός.

Οι συγχωνεύσεις ανάλογα με τις διαδικασίες που ακολουθούνται διακρίνονται σε: **α) φιλικές, β) εχθρικές, γ) συμπληρωματικές και δ) στρατηγικές συμμαχίες.**

Συγκεκριμένα:

- 1) **Η φιλική συγχώνευση**, όπου αμφότερα τα μέλη επιθυμούν την συγχώνευση και συμφωνούν σε μία τιμή.
- 2) **Οι εχθρικές συγχωνεύσεις**, οι οποίες αποτελούν επί το πλείστον συνέχεια μίας εχθρικής εξαγοράς της επιχείρησης-στόχου. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση της επιχείρησης που επιθυμεί την συγχώνευση αρχίζει να αποκτά σταδιακά ικανό ποσοστό μετοχών που θα της επιτρέψει να αποκτήσει τον πλειοψηφικό έλεγχο της επιχείρησης-στόχου. Εχθρική συγχώνευση μπορεί να θεωρηθεί η κατάθεση μίας ελκυστικής πρότασης για την αγορά των μετοχών της επιχείρησης-στόχου, η οποία θα προκαλέσει διαφωνίες μεταξύ των μετόχων της επιχείρησης-στόχου.

- 3) **Η συμπληρωματική συγχώνευση** που αφορά επιχειρήσεις που οι δραστηριότητες με την συνένωση μπορούν να συμπληρώσουν η μία την άλλη.
- 4) **Οι στρατηγικές συμμαχίες** είναι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων για συνεργασία, που αποσκοπούν στην διαφοροποίηση του κινδύνου, στη μείωση του κόστους και στην βελτίωση της αποδοτικότητας της παραγωγής.

1.1.1 Τρόποι εξαγοράς

Μία εξαγορά μπορεί να πραγματοποιηθεί με δυο τρόπους: α) **Με την αγορά των ενεργητικών περιουσιακών στοιχείων της εξαγοραζόμενης επιχείρησης και β) με την αγορά του κοινού μετοχικού κεφαλαίου της εξαγοραζόμενης επιχείρησης.**

Αναλυτικότερα:

α) Εξαγορά με απόκτηση των ενεργητικών περιουσιακών στοιχείων. Η εξαγοράζουσα επιχείρηση προβαίνει στην αγορά του συνόλου ή μέρους των περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, με προσφορά είτε χρηματικού ανταλλάγματος είτε με προσφορά ενός μέρους του μετοχικού της κεφαλαίου. Από την άλλη μεριά, μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση έχει δύο δυνατότητες: i) Τη διανομή στους μετόχους της με την μορφή μερισμάτων των στοιχείων του ενεργητικού (χρηματικά κεφάλαια και μετοχές) που της απέμειναν ii) την διατήρηση των χρηματικών κεφαλαίων και της επανεπένδυσης τους σε νέες παραγωγικές διαδικασίες.

β) Εξαγορά με απόκτηση του κοινού μετοχικού κεφαλαίου. Στην περίπτωση αυτή η πραγματοποίηση της εξαγοράς επιτυγχάνεται με την αγορά από την εξαγοράζουσα επιχείρηση του κοινού μετοχικού κεφαλαίου της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Το ανάλλαγμα της εξαγοράς είναι συνήθως χρηματικό ή η εξαγοράζουσα επιχείρηση προσφέρει μέρος των μετοχών της στην εξαγοράζουσα επιχείρηση. Με την ολοκλήρωση της εξαγοράς, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση παύει να υφίσταται και μεταβιβάζει το σύνολο του ενεργητικού της στην εξαγοράζουσα επιχείρηση.

1.3 Ιστορία και εφαρμογή συγχωνεύσεων στην Ελληνική Αγορά

Στην Ελληνική Αγορά οι συγχωνεύσεις, κατά το παρελθόν, συναντούσαν σημαντικά εμπόδια: μικρό αριθμό εταιρειών εισηγμένων στο Χ.Α., ισχυρή παρουσία κρατικής ιδιοκτησίας και οικογενειακής οργάνωσης των επιχειρήσεων, περιορισμένα όρια και προοπτικές της εγχώριας αγοράς, έλλειψη θεσμικού πλαισίου. Με την δημιουργία Ενιαίας Αγοράς το 1986, γεγονός που οδήγησε σε ένα κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ευρώπη, η Ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά. Ειδικά μετά το 1992, όπου πραγματοποιούνται σημαντικά γεγονότα όπως, φιλελευθεροποίηση επιτοκίων, ακύρωση των διάφορων πιστωτικών κανόνων, απελευθέρωση των μετακινήσεων κεφαλαίων και της ελεύθερης εισόδου των τραπεζικών οργανισμών στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Λόγω των καινούργιων συνθηκών που διαμορφώνονται, οι ελληνικές τράπεζες ήθελαν να σταθεροποιήσουν την θέση τους στην ελληνική αγορά καθώς και να ετοιμάσουν το έδαφος για μία διεθνή επέκταση. Κατά το πλείστον όμως, η ελληνική αγορά περιλαμβάνει μικρές, σε έκταση και κεφάλαιο, επιχειρήσεις και τράπεζες οι οποίες έπρεπε να αντεπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Οι συγχωνεύσεις και σε μερικές περιπτώσεις οι εξαγορές, αποτελούσαν μονόδρομο.

Προς το τέλος του 1990 παρατηρείται μία έκρηξη συγχωνεύσεων. Η Ελληνική αγορά πρέπει να ωριμάσει και να μπορέσει να ακολουθήσει τις συνεχώς νέες εξελίξεις και συνθήκες. Η άνοδος και η ευημερία που παρουσιάζει το Χρηματιστήριο, δίνει τις ευκαιρίες στις επιχειρήσεις και στις τράπεζες να κερδίσουν μεγάλο επενδυμένο κεφάλαιο κέρδους στα μερίδια αγοράς. Το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και εξαγορών, είναι κάτι το πρωτοπόρο για την ελληνική αγορά που δημιουργεί νέους κανόνες και στρατηγικές.

Πίνακας 1.1 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στην Ευρώπη το 1998

| ΧΩΡΑ | ΑΡΙΘΜΟΣ | ΑΞΙΑ (IN \$ MIL) |
|---------------|-----------|------------------|
| Αγγλία | 3.525 | 208,5 |
| Γαλλία | 974 | 101 |
| Βέλγιο | 210 | 81,9 |
| Γερμανία | 1.067 | 63,7 |
| Ολλανδία | 483 | 55,6 |
| Σουηδία | 287 | 52,6 |
| Ισπανία | 829 | 24,6 |
| Δανία | 99 | 7,3 |
| Ιρλανδία | 119 | 5,1 |
| Λουξεμβούργο | 22 | 4,3 |
| Αυστρία | 83 | 4,1 |
| Φιλανδία | 180 | 2,6 |
| Πορτογαλία | 137 | 2,4 |
| Ελλάδα | 86 | 2,3 |

Οι αλλαγές αυτές λόγω των καινούριων συνθηκών δεν θα μπορούσαν σαφώς να μην επηρεάσουν και τον τραπεζικό τομέα. Οι Ελληνικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί αλλάζουν πορεία, επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και αυξάνουν τον ανταγωνισμό.

Όπως θα αναφερθούμε σε παρακάτω κεφάλαιο, από την δεκαετία του 1990 και μετά σημαίνει μια νέα εποχή για τον Ελληνικό τραπεζικό χώρο.

1.4 Επίλογος

Όπως αναφέρεται στο παρόν κεφάλαιο, υπάρχουν ποικίλες κατηγορίες συγχωνεύσεων δεδομένου ότι υπάρχουν ποικίλοι λόγοι για μία επιχείρηση ή τράπεζα να αποκτήσει κάποια άλλη. Αναλύσαμε πως μία συγχώνευση, τις περισσότερες φορές αποτελεί αποτέλεσμα και φυσικό επακόλουθο μίας εξαγοράς.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι τράπεζες και οι επιχειρήσεις πρέπει να βρίσκουν συνεχώς τρόπους να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις. Η στρατηγική κίνηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών αποτελεί έναν δυνατό τρόπο να βρίσκονται πάντα στο προσκήνιο. Αν και στην Ελλάδα το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και εξαγορών εμφανίστηκε αρκετά αργότερα από ότι στην Ευρώπη και στην Αμερική, έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές και οφέλη στην ελληνική αγορά. Βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη και επέκταση, καθώς τα γεγονότα και οι εξελίξεις μεταβάλλονται συνεχώς.

Κεφάλαιο 2^ο - Λόγοι και διαδικασίες συγχωνεύσεων

2.1 Αίτια συγχωνεύσεων στον τραπεζικό τομέα

Όπως προαναφέρθηκε οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια είτε ως ανεξάρτητη στρατηγική είτε ως αποτέλεσμα μιας εξαγοράς, έχουν παρουσιάσει μία συνεχή και σταθερή εξέλιξη και πορεία λόγω των συνεχών αλλαγών και ειδικότερα στον τραπεζικό τομέα. Τα αίτια και τα κίνητρα που οδηγούν μια τράπεζα ή επιχείρηση στην απόφαση να ακολουθήσει την πολιτική της συγχώνευσης ή εξαγοράς είναι πολλά και σημαντικά.

Αναλυτικότερα, ένας από τους λόγους είναι η δημιουργία και αξιοποίηση λειτουργικών συνεργιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την κάλυψη των εξόδων των διαδικασιών της συγχώνευσης της εξαγοράς. Με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται και προσφέρονται περισσότερες μονάδες προϊόντων και υπηρεσιών. Μέσω της συγχώνευσης της τράπεζας που απορροφάται, υιοθετούνται οι προσφερόμενες υπηρεσίες της στην νέα οργανωτική δομή που δημιουργείται. Οι συνέργιες διακρίνονται σε: α) **λειτουργική συνέργια** και β) **χρηματοοικονομική συνέργια**.

Λειτουργική συνέργια

Η λειτουργική συνέργια εμφανίζεται είτε ως **οικονομίες κλίμακας** είτε ως **οικονομίες φάσματος**.

Οικονομίες κλίμακας. Στον τραπεζικό τομέα σπουδαίο ρόλο κατέχουν οι οικονομίες κλίμακας οι οποίες εμφανίζονται όταν το μέσο κόστος παραγωγής των συγχωνευμένων τραπεζών είναι πολύ μικρότερο από το ανά μονάδα κόστος παραγωγής που θα είχαν αν λειτουργούσαν σαν ξεχωριστές οικονομικές οντότητες. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στον τραπεζικό τομέα καθώς και η ανάγκη για αύξηση της αποδοτικότητας, ωθούν τις τράπεζες να αυξάνουν το μέγεθός τους για να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας.

Οικονομίες φάσματος. Ένα άλλο αίτιο που οι τράπεζες επιλέγουν την πολιτική των συγχωνεύσεων και των εξαγορών είναι τα πλεονεκτήματα των οικονομιών φάσματος. Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών είχε ως αποτέλεσμα την μείωση της κερδοφορίας τους. Οι τράπεζες αναζήτησαν νέες πηγές εσόδων και μέσω των οικονομιών φάσματος, τους δόθηκε η ευκαιρία στην διεύρυνση των τραπεζικών υπηρεσιών που πρόσφεραν στο καταναλωτικό κοινό.

Η χρήση των πλεονεκτημάτων των οικονομιών κλίμακας και των οικονομιών φάσματος επιτρέπει στις τράπεζες στις νέες τράπεζες που προέρχονται από συγχωνεύσεις ή εξαγορές να αυξήσουν το εύρος των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και να αυξήσουν το μερίδιο τους στην τραπεζική αγορά.

Χρηματοοικονομική συνέργια

Ισχυρό κίνητρο αποτελεί η επίτευξη χρηματοοικονομικής συνέργιας, η οποία παρέχει την δυνατότητα στον νέο τραπεζικό τομέα που γεννιέται από την συγχώνευση ή την εξαγορά να προσφέρει δάνεια ή να εκδίδει ομόλογα και αμοιβαία κεφάλαια με ελκυστικούς προς τον καταναλωτή όρους. Η συγκέντρωση των χρηματικών κεφαλαίων επιτυγχάνεται τώρα με χαμηλότερο κόστος, εξαιτίας του μεγάλου μεγέθους του νέου πιστωτικού οργανισμού. Έτσι μεγαλώνει την δύναμη της και βρίσκεται σε θέση να αντιμετωπίσει τους νέους ανταγωνιστές που εισχωρούν στη αγορά και να ανταγωνιστούν με υποκατάστατα προϊόντα.

Η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η ισχυρή ανταγωνιστικότητα αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό παράγοντα για μία συγχώνευση. Μέσω της συγχώνευσης ή σε περιπτώσεις εξαγοράς, η τράπεζα ή η επιχείρηση που πραγματοποιεί την κίνηση αυτή, δημιουργεί μία «αλυσίδα» γεγονότων: Αυξάνει το μέγεθος στα κεφάλαια της, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση μεριδίου αγοράς, με αποτέλεσμα να καθίσταται ισχυρότερη στον υπάρχοντα ανταγωνισμό. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα που αν το εκμεταλλευτεί σωστά θα καταστεί ικανή να προσελκύσει καλύτερα και αξιόλογα στελέχη από τους ανταγωνιστές, να τους ενσωματώσει στο δυναμικό της και να δημιουργήσει ισχυρές στρατηγικές συμμαχίες.

Η επιδίωξη επέκτασης της τράπεζας στην διεθνή αγορά αποτελεί ένα ακόμα κίνητρο για την πραγματοποίηση μίας συγχώνευσης. Από την στιγμή που αποφασίζει να επεκταθεί, να επενδύσει

και να πουλάει στο εξωτερικό, το ρίσκο που αναλαμβάνει είναι υψηλό, χωρίς προβλέψιμες εξελίξεις. Πολιτισμικές ανπηθέςεις, διαφορετικές οικονομικές και πολιτικές συνθήκες, διαφορετικό βιοτικό επίπεδο είτε μορφωτικό είτε κοινωνικό, διαφορετική νοοτροπία του καταναλωτικού κοινού, αποτελούν σημαντικούς ανασταλτικούς παράγοντες προκειμένου να αποφασιστεί μια τέτοια επένδυση.

Με την συγχώνευση ή εξαγορά όμως μίας τράπεζας ή επιχείρησης που δραστηριοποιείται, με επιτυχία στην εγχώρια αγορά, έχει καθιερωθεί στην συνείδηση των καταναλωτών και έχει αποκτήσει την εμπιστοσύνη τους, ο κίνδυνος απωλειών μειώνεται και η επέκταση πραγματοποιείται με πιο σταθερά και ασφαλή βήματα, αφού κινείται σε ένα σταθερό υπόβαθρο που έχει χτιστεί σιγά από την απορροφήσα τράπεζα.

Βέβαια ελλοχεύει ο κίνδυνος της αντίδρασης των καταναλωτών λόγω του φόβου της αλλαγής όσων γνωρίζουν με την όλη κίνηση. Εκεί, θα παίζει σημαντικό ρόλο το μάνατζμεντ που θα ακολουθήσουν τα στελέχη της επίκτητης τράπεζας ή επιχείρησης, προκειμένου να αποδείξουν ότι η συγχώνευση όχι μόνο δεν θα βλάψει τα συμφέροντα των καταναλωτών και επενδυτών αλλά θα τα αυξήσει και θα επιφέρει περισσότερα.

Ένας επιπλέον λόγος για να πραγματοποιηθεί μία συγχώνευση, είναι τότε επιθυμεί μία τράπεζα ή επιχείρηση να επεκταθεί σε μία αγορά που να δραστηριοποιείται σε διαφορετικό κλάδο. Με την απόκτηση-απορρόφησης μίας άλλης επιχείρησης, η επίκτητη τράπεζα ή επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει νέες διαδικασίες και τεχνικές, που η αποκτείσα τράπεζα ή επιχείρηση ήδη είχε θέσει σε λειτουργία και έχουν επιτυχημένη πορεία και απόδοση.

Ο βαθμός αποδοτικότητας της επέκτασης των τραπεζών σε νέες αγορές εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τις ικανότητες της διοίκησης της τράπεζας να εκμεταλλευτούν τυχόν ατέλειες των νέων αγορών που επεκτείνονται και να υιοθετήσουν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν η λειτουργική και χρηματοοικονομική συνέργια. Με αυτόν τον τρόπο της δίνεται η δυνατότητα να χρησιμοποιήσει λιγότερα κεφάλαια για να μπορέσει να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να αντεπεξέλθει στο ρίσκο για τυχόν ζημιές που επιφέρει μία συγχώνευση. Ένα παράδειγμα είναι η προσφορά ασφαλιστικών υπηρεσιών που έχουν αναπτύξει οι τράπεζες τα τελευταία χρόνια.

Σημαντικός επίσης λόγος είναι η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης, με στόχο την εξυγίανση και την ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης τράπεζας ή επιχείρησης με ενδεχόμενη προοπτική την απορρόφηση ή την μεταπώληση της με επιδίωξη την απόκτηση κέρδους. Χαρακτηριστικά ο De Long (1991) αναφέρει ότι είναι εφικτό μέσω της αντικατάστασης διοικητικών στελεχών από ικανότερα στελέχη που θα εισάγουν νέες ιδέες και απόψεις ή ανανεώσουν με καινούρια στοιχεία τα ήδη υπάρχον πακέτα προσφερόμενων υπηρεσιών να επιτευχθεί μία βελτίωση και αύξηση της κερδοφορίας του νέου τραπεζικού ομίλου. Η χρήση των συγχωνεύσεων και εξαγορών δεν είναι ωστόσο ο μοναδικός τρόπος για την αντικατάσταση στελεχών αλλά είναι ένας από τους πρακτικότερους και λιγότερους δαπανηρούς.

Ακόμα είναι και οι προσωπικές επιδιώξεις των στελεχών και ειδικότερα των διευθυντικών με στόχο να αυξήσουν το κύρος και τις αμοιβές ή να διατηρήσουν τα προνόμια τους. Εδώ όμως έχουμε μία αντίθεση με τις προηγούμενες περιπτώσεις, όπου το κεντρικό σημείο ήταν η αύξηση της συνολικής χρηματιστηριακής αξίας και του συνολικού κεφαλαίου της τράπεζας ή της επιχείρησης που πραγματοποιεί την συγχώνευση και αυτό δεν εξυπηρετεί απαραίτητα τα συμφέροντα των μετόχων που μπορεί να αντιδράσουν.

Τα φορολογικά πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν μεγάλοι τραπεζικοί οργανισμοί αποτελούν επίσης κίνητρο για την πραγματοποίηση μίας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Ειδικότερα, με την ενοποίηση των τραπεζικών οργανισμών, πραγματοποιείται μεταφορά των φορολογικών απαλλαγών από την εξαγοραζόμενη προς την εξαγοράζουσα τράπεζα. Επίσης, η απορρόφηση ελλειμματικών πιστωτικών οργανισμών από κερδοφόρους πιστωτικούς οργανισμούς συντελεί στην μείωση των κερδών της νέα τραπεζικής οντότητας, γεγονός που αποφέρει μικρότερες φορολογικές επιβαρύνσεις και περισσότερες φορολογικές απαλλαγές.

Οι συνεχείς εξελίξεις και μεταβολές που λαμβάνουν χώρα, δημιουργούν νέες προκλήσεις και δυσκολίες στις οποίες πρέπει οι τράπεζες να αντεπεξέλθουν με επιτυχία. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν μία δραστική αντιμετώπιση αφού δημιουργούνται ισχυροί όμιλοι που καθίστανται ικανότεροι και ισχυρότεροι να αντιμετωπίσουν το συνεχώς και απρόσμενο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αντεπεξέλθουν στον ολοένα και αυξανόμενο ανταγωνισμό. «Πολλά χέρια ενωμένα έχουν μεγαλύτερη δύναμη από ένα.»

2.2 Τι πρέπει να κάνει μία τράπεζα πριν την συγχώνευση

Όταν μία τράπεζα αποφασίζει να πραγματοποιήσει μία συγχώνευση ή μία εξαγορά είναι συνετό να προβεί πρώτα σε έρευνα και ανάλυση σχετικά για τα πλεονεκτήματα και οφέλη, αλλά και για τα κόστη και ρίσκα της απόφασης αυτής.

Η διαδικασία της έρευνας και του ελέγχου κρίνεται σωστό να ξεκινήσει από την στιγμή που η τράπεζα αποφασίζει να επεκτείνει τις δραστηριότητες και λειτουργίες της. επομένως η τράπεζα πρέπει πρώτα να αναλύσει τους λόγους που οδηγούν στο να προβεί σε μία συγχώνευση και αξιολογεί την ανάγκη της κίνησης αυτής.

Όταν ολοκληρώσει την εσωτερική αυτή διαδικασία πρέπει να επιλέξει τους καλύτερους στόχους για την συγχώνευση και να προσδιορίσει τα τυχόν προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν. Με την συγκέντρωση των τραπεζών ή επιχειρήσεων στόχων η τράπεζα πρέπει να ερευνήσει και να ταξινομήσει με βάση την οικονομική τους θέση, την ανταγωνιστική συμπεριφορά τους, το μερίδιο αγοράς που κατέχουν, την δυναμικότητα και αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους, τις διευθυντικές δεξιότητες και ικανότητες καθώς και την οργανωτική τους δομή. Αν τώρα η τράπεζα-επιχείρηση έχει ήδη επιλέξει την τράπεζα-επιχείρηση στόχο θα πρέπει και σε αυτή την περίπτωση να πραγματοποιήσει την παραπάνω διαδικασία ερευνών.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες εάν ελεγχθούν και ερευνηθούν με σωστούς χειρισμούς μπορούν να οδηγήσουν στην καλύτερη δυνατή επιλογή, εάν υπάρχουν παραπάνω από μία τράπεζα-επιχείρηση στόχος, ή εάν έχει ήδη επιλεγεί να κρίνει η διαχείριση ότι ανταποκρίνεται στις επιδιώξεις και στους στόχους της αφού μέσα από μια σωστή έρευνα θα φανούν τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της τράπεζας-επιχείρησης στόχου.

Εκτός από την ανάλυση των ισχυρών και αδύναμων χαρακτηριστικών της αποκτήσας τράπεζας-επιχείρησης στόχου είναι αναγκαίο να αναλυθούν οι διαφορετικοί τύποι συγχωνεύσεων. Μία τράπεζα με την ανάλυση του πνεύματος της τράπεζας-επιχείρησης στόχου μπορεί να εισάγει μία συγχώνευση επέκτασης, μία συνεργάσιμη συγχώνευση ή μία συγχώνευση επανασχεδιασμού.

Πιο αναλυτικά, μία συνεργάσιμη συγχώνευση αφορά όταν η τράπεζα ανταλλάσσει με την τράπεζα-επιχείρηση στόχο τρόπους για την λειτουργία ώστε οι διαδικασίες που εφαρμόζονται καλύτερα σε κάθε τράπεζα και έχουν τα περισσότερα κέρδη να υιοθετούνται και να απορροφούνται στην νέα επιχειρησιακή και οργανωτική μορφή και δομή που δημιουργείται,

Η συγχώνευση επέκτασης είναι όταν η τράπεζα δεν επιθυμεί την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της τράπεζας-στόχου. Τέλος η συγχώνευση επανασχεδιασμού όπου η επίκεισα τράπεζα αναδιοργανώνει την δομή της τράπεζας-στόχου προκειμένου να απορροφηθεί στην επιχειρησιακή και οργανωτική δομή της επίκεισας τράπεζας και να ακολουθήσει τον τρόπο λειτουργίας της.

Ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει επίσης να εξεταστεί είναι ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος αποτελεί σημαντικό στάδιο για την πραγματοποίηση ή όχι μίας συγχώνευσης. Η διαχείριση θα πρέπει να κατανοήσει πόση πολλή προσπάθεια χρειάζεται για το καθένα από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη να υιοθετήσει ένα νέο ιδιοκτησιακό πνεύμα και ένα νέο περιβάλλον λειτουργίας

2.3 Διαδικασίες για μία επιτυχημένη συγχώνευση

Προκειμένου μία συγχώνευση ή εξαγορά να θεωρηθεί επιτυχημένη η διαχείριση πρέπει να εξετάσει και να εφαρμόσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ορισμένες παραμέτρους.

Καταρχήν η διαχείριση πρέπει να είναι σίγουρη ότι επιθυμεί να πραγματοποιηθεί η συγχώνευση ή εξαγορά. Μία τέτοια απόφαση και ενέργεια δεν πρέπει να λαμβάνεται «ελαφριά καρδίας» και δεν πρέπει σαφώς να πραγματοποιείται χωρίς να εξεταστούν οι μακροπρόθεσμες συνέπειες είτε αρνητικές είτε θετικές καθώς και τα περιθώρια των μελλοντικών αυξήσεων αποδοχών και κερδών,

Η τράπεζα-επιχείρηση στόχος θα πρέπει να εκτιμηθεί και να εξεταστεί εξ'ολοκλήρου τόσο από οικονομικής πλευράς όσο και από πλευράς ανθρωπίνου δυναμικού. Οικονομικά στοιχεία,

οικονομικές αναλύσεις, αποδόσεις επενδυτικών προγραμμάτων, απόδοση και ικανότητες στελεχών πρέπει να μελετηθούν λεπτομερώς και με πολύ προσοχή από την διαχείριση της αποκτήσας τράπεζας προκειμένου να εκτιμηθεί το κόστος και η απόδοση της επένδυσης

Οι διαδικασίες της επένδυσης θα πρέπει να πραγματοποιούνται με κάποια εχεμύθεια, διότι είναι δυνατόν η τράπεζα-επιχείρηση στόχος να εκμεταλλευτεί την κίνηση αυτή και να προσπαθήσει να κερδίσει όσο το δυνατόν οφέλη και χρήματα με την δημιουργία πνεύματος ανταγωνισμού.

Η διαχείριση επίσης θα πρέπει να διαθέτει ισχυρά επιχειρήματα για να πείσουν τους μετόχους τόσο της τράπεζας που πραγματοποιεί την επένδυση όσο και της τράπεζας που συγχωνεύεται να υποστηρίξουν την απόφαση αυτή και ότι θα διασφαλιστούν τα συμφέροντα τους. Η σύμφωνη γνώμη των μετόχων αποτελεί σημαντικό στοιχείο και κίνητρο προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία η επένδυση. Αν οι μέτοχοι αισθανθούν ότι απειλούνται τα συμφέροντα τους μπορεί να αντιδράσουν στην επένδυση πουλώντας τις μετοχές τους και να προβάλλουν ισχυρά εμπόδια.

Εκτός από τους μετόχους αντιδράσεις μπορούν να προκληθούν στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι και τα στελέχη είτε της επίκτητης τράπεζας είτε της επίκτησας τράπεζας είναι σίγουρο ότι θα νιώσουν αβεβαιότητα και φόβο για την μετέπειτα εξέλιξη τους.

Η διαχείριση λοιπόν πρέπει να είναι προετοιμασμένη και να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις αυτές, όπως με τους μετόχους, αλλά και να διασφαλίσει την μετέπειτα ήρεμη πορεία και εξέλιξη. Είναι σημαντικό η διαχείριση να εξετάζει τις ανησυχίες, τους φόβους. Το αρνητικό συναίσθημα ακόμα και τις δυσπιστίες που οι υπάλληλοι έχουν. Είναι καλύτερο μια συγχώνευση ή μία εξαγορά να εμφανιστεί κάτω από φιλικές διαπραγματεύσεις διότι οι λεγόμενες εχθρικές συγχωνεύσεις ή εξαγορές σε πολλές περιπτώσεις οδηγούν σε αποτυχία λόγω έντονων αντιπαραθέσεων που μπορεί να δημιουργηθούν.

Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί αν αναλυθούν το πνεύμα της κάθε επιχείρησης και να γίνει ένας σωστός συνδυασμός. Αν πρόκειται για συγχώνευση οι προσωπικότητες πρέπει να συνδυαστούν ώστε να δημιουργηθεί ένα κοινό κλίμα που θα αποφέρει την ευημερία. Εάν πρόκειται για εξαγορά η διαχείριση πρέπει να είναι σε θέση να περάσει το πνεύμα της στην τράπεζα-επιχείρηση στόχου ομαλά και σαφήνεια.

Χρειάζεται πολλή προσπάθεια προκειμένου να υιοθετείται ένα νέο πνεύμα λειτουργίας και διαχείρισης και πρέπει να χρησιμοποιούνται σωστά τα ισχυρά πλεονεκτήματα των συμβαλλόμενων μερών.

2.4 Διαδικασίες που οδηγούν σε αποτυχία μία συγχώνευση

Μία συγχώνευση ή εξαγορά ομολογουμένως είναι μία δύσκολη απόφαση και διαδικασία που μπορεί εάν δεν γίνουν σωστές διαδικασίες μπορεί να οδηγηθούν σε αποτυχία. Ένας σημαντικός λόγος που οδηγεί σε αποτυχία είναι η μη σωστή και ολοκληρωμένη αξιολόγηση της επιχείρησης-στόχου καθώς και της υπερτιμημένης απόδοσης της συμφωνίας. Όταν η διαχείριση αξιολογεί να εφαρμόσει την στρατηγική μίας συγχώνευσης πρέπει όπως αναφέρθηκε να ερευνησει λεπτομερώς τα στοιχεία της τράπεζας-στόχου και να προβλέψει με μεγάλο ποσοστό ακρίβειας τα κέρδη που θα υπάρξουν και φυσικά να υπολογίσει τις δαπάνες της επενδύσεις. Η αξιολόγηση αυτή πολλές φορές δεν είναι πάντα ακριβής δεδομένου ότι μπορεί μετά της συγχώνευση ή την εξαγορά να προκύψουν εκπλήξεις και μάλιστα δυσάρεστες που δεν θα μπορούν να αντιμετωπιστούν εύκολα.

Ένας από τους λόγους που ωθεί μία τράπεζα ή επιχείρηση αποφασίζει να ακολουθήσει την διαδικασία της συγχώνευσης ή της εξαγοράς είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους υπόλοιπους παίχτες της αγοράς. Για να λάβει χώρα αυτό η τράπεζα ή επιχείρηση που αποφασίζει να πράξει την επένδυση πρέπει να κινηθεί έτσι ώστε να δημιουργήσει μία σύμπραξη με τα καλύτερα αποτελέσματα από ότι εκείνα εάν λειτουργούσε αυτούσια. Η σύμπραξη αυτή μπορεί να έχει την μορφή οικονομικών κλίμακας, καλύτερης διαδικασίας, καλύτερων δίαυλων διανομής, υψηλότερου μεριδίου αγοράς και κερδών και επιπλέον από το πνεύμα λειτουργίας ή ακόμα και το όραμα που έχει η διαχείριση. Όμως δυστυχώς αρκετές φορές υπερεκτιμάται η πρόβλεψη κερδών και της ανόδου των πωλήσεων που προβλέπονται να δημιουργηθούν λόγω των συμπράξεων και αυτό διότι οι εξωτερικοί παράγοντες δεν μπορούν να προβλεφθούν, ή να ελεγχθούν από την τράπεζα ή την επιχείρηση.

Σε αποτυχία μπορεί να οδηγηθεί μία συγχώνευση ή εξαγορά στην περίπτωση που υπερεκτιμηθεί η αξία της τράπεζας-επιχείρησης στόχου. Εάν η διαχείριση θεωρήσει ότι η διαπραγμάτευση θα αποφέρει μεγάλο ποσοστό κερδών και θα αποτελέσει ένα επιτυχημένο deal, είναι λογικό να προσφέρει ένα μεγάλο χρηματικό πακέτο υπερεκτιμημένο όμως σε σχέση με την πραγματική αξία της τράπεζας-επιχείρησης στόχου.

Σύμφωνα με τον Mark Sower αν η διαχείριση της επίκτητης τράπεζας καταβάλει υπερεκτιμημένη την τιμή για την συγχώνευση ή την εξαγορά υπάρχει σημαντικό ποσοστό κινδύνου να αποτύχει. Δεν θα ξεπληρώσει το κόστος του κεφαλαίου λόγω της δυσκολίας στην εφαρμογή των συμπράξεων ακόμη και αν ακολουθήσει μία σωστά οργανωμένη στρατηγική. Όταν η προσφορά ξεπεράσει το 25% το οποίο θεωρείται χαμηλότερη υπεραξία τότε ο κίνδυνος αποτυχίας της επένδυσης είναι πολύ υψηλός.

Μία άλλη παράμετρος της μη σωστής ανάλυσης της επίκτησας τράπεζας ή επιχείρησης είναι η δυσκολία συνένωσης ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη αλλά και ανάμεσα στα στελέχη της ίδιας τράπεζας ή επιχείρησης. Είναι αρκετά δύσκολο να συμφωνήσουν οι διαφορετικές απόψεις που θα πέσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Επομένως αντί μίας συλλογικής και κοινής ανάλυσης θα υπάρξουν πολλές διαφορετικές απόψεις ου θα εντείνουν την αβεβαιότητα

Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος είθισται να οδηγεί σε αποτυχία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Μία συγχώνευση ή εξαγορά αφορά την ένωση δύο διαφορετικών πνευμάτων λειτουργίας, διαφορετικών οικονομικών συστημάτων και διαφορετικών νοοτροπιών. Η καλή συνεργασία μεταξύ των διοικήσεων αλλά κυρίως μεταξύ των υπαλλήλων των δύο επιχειρήσεων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συνένωση με επιτυχία και να δημιουργηθεί ένα μετέπειτα ήρεμο περιβάλλον λειτουργίας.

Οι διαχειρίσεις δεν αντιλαμβάνονται ή ακόμα και δεν υπολογίζουν σοβαρά την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα που αισθάνονται οι υπάλληλοι της επίκτησας τράπεζας για το αν θα υποστούν υποβιβασμό όσον αφορά το κλιμάκιο θέσης ή χειρότερα αν χάσουν την θέση τους. Το αίσθημα αυτό οδηγεί σε μειωμένο ηθικό, σε αίσθημα ανησυχίας και μείωση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Μέσα από την συγχώνευση και την ένωση δύο διαφορετικών πνευμάτων λειτουργίας τα δύο συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να καταφέρουν να λειτουργήσουν σε μια ενιαία κλίμακα και νοοτροπία. Γεγονός που πολλές φορές δεν καθίσταται δυνατόν, ειδικά όταν η συγχώνευση ή εξαγορά πραγματοποιείται με μία τράπεζα ή επιχείρηση που εδρεύει στο εξωτερικό όπου οι πολιτιστικές διαφορές είναι πολλές και αποτελούν αρκετές φορές σημαντικό εμπόδιο.

Αναλύοντας όλους τους παραπάνω παράγοντες προκύπτει ένα σημαντικό ερώτημα. Είναι λοιπόν ωφέλιμο για μία τράπεζα ή επιχείρηση να προβεί σε μία συγχώνευση ή εξαγορά; Σε σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1987 το ποσοστό αποτυχίας έφθανε το 53% και σε επιχειρήσεις που άνηκαν σε διαφορετική βιομηχανία το ποσοστό αυξανόταν σε 75%. Πιο πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι και τώρα σημαντικό ποσοστό συγχωνεύσεων και εξαγορών δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα οφέλη και κέρδη. Τότε γιατί ολοένα και περισσότερες τράπεζες και επιχειρήσεις ακολουθούν την πολιτική των συγχωνεύσεων και των εξαγορών;

Για αυτό και οι φιλικές συγχωνεύσεις έχουν μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας από τις εχθρικές, οι συμπληρωματικές δημιουργούν περισσότερη αξία στους μετόχους, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που ολοκληρώθηκαν με πολύ γρήγορες διαδικασίες ήταν συνήθως αποτυχημένες ενώ οι αποκτήσεις που πληρώθηκαν με ανταλλαγή μετοχών ήταν πιο επιτυχημένες από εκείνες που πληρώθηκαν με ποσό μετρητών.

2.5 Επίλογος

Το συμπέρασμα από όσα αναλύονται στο 2^ο κεφάλαιο είναι ότι η πολιτική των συγχωνεύσεων αποτελεί μία από τις πιο στρατηγικές κινήσεις που η επιτυχία ή αποτυχία της έκβασης της εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η δημιουργία οικονομιών κλίμακας και πεδίου, η επέκταση νέες αγορές αποτελούν μερικούς μόνο από τους λόγους που οι συγχωνεύσεις είτε ανεξάρτητες είτε ως αποτέλεσμα μίας εξαγοράς λαμβάνουν χώρα. Το ρίσκο που αναλαμβάνει μία τράπεζα ή επιχείρηση που πραγματοποιεί την επένδυση αυτή είναι μεγάλο και σε μερικές περιπτώσεις απρόβλεπτο.

Για να μπορέσει μία επιτύχει μία συγχώνευση πρέπει η διαχείριση να ακολουθήσει κάποιες διαδικασίες όπως ,να έχει κάνει τις απαραίτητες έρευνες στα οικονομικά στοιχεία της τράπεζας ή επιχείρησης, να έχει ισχυρά επιχειρήματα για να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις που μπορεί να παρουσιαστούν είτε από την πλευρά των μετόχων είτε από την πλευρά των υπαλλήλων και να υπολογίσει τις μακροπρόθεσμες συνέπειες.

Όταν η τράπεζα ή επιχείρηση στόχος υπερεκτιμηθεί ή δεν γίνει σωστή ανάλυση των οικονομιών συμπράξεων τότε η επένδυση θα οδηγηθεί σε αποτυχία. Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι όταν μία τράπεζα ή επιχείρηση αποφασίζει να πραγματοποιήσει μια συγχώνευση ή εξαγορά είναι ότι πρέπει να είναι απόλυτα σίγουρη για την κίνηση αυτή και σαφέστατα πολύ καλά οργανωμένη για να επιτύχει το στόχο της.

Κεφάλαιο 3^ο - Ελληνικές Τράπεζες και Συγγωνεύσεις

3.1 Απελευθέρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα - Εισαγωγή συγγωνεύσεων και εξαγορών

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα χαρακτηριζόταν στο παρελθόν από θεσμικές αδυναμίες, διαρθρωτικές ιδιομορφίες και σημαντικούς εξωγενείς περιορισμούς. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούσαν εμπόδια για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Περιορίζαν το βαθμό ευελιξίας, αυξανόταν το κόστος λειτουργίας, γινόταν δύσκαμπτη η πολιτική των επιτοκίων ενώ ταυτόχρονα αμβλυνόταν η πίεση για τόνωση του ανταγωνισμού και την βελτίωση της αποδοτικότητας του.

Η προώθηση της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, η καθιέρωση της ενιαίας αγοράς από την ΟΝΕ, η διεθνοποίηση του ανταγωνισμού οδήγησαν την ανάγκη του εκσυγχρονισμού του τραπεζικού συστήματος ώστε να μπορέσει να προσαρμοστεί στις διεθνείς εξελίξεις και να παίξει σημαντικό ρόλο και να αποκτήσει ισχυρή θέση στις καινούριες συνθήκες. Κατέστη αναγκαίο τα πιστωτικά ιδρύματα να αναδιαρθρώσουν την διαχείρισή τους, την λειτουργία και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ώστε να εξασφαλίσουν ικανοποιητικό ρυθμό απόδοσης στους πόρους, στα κεφάλαια, προσωπικό και γνώση.

Οι αλλαγές άρχισαν από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και συνεχίστηκαν κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1990 φέρνοντας άλλον αέρα πλεύσης στα τραπεζικά δεδομένα. Με την απελευθέρωση της αγοράς η οποία ξεκίνησε το 1987 προωθήθηκαν ουσιαστικά μέτρα για την απελευθέρωση των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων. Επετράπησαν οι αγοραπωλησίες έντοκων γραμματίων μεταξύ τραπεζών ενώ δημιουργήθηκε θεσμικό πλαίσιο για ορισμένα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, όπως η χρηματοδοτική μίσθωση και ανάληψη απαιτήσεων τρίτων.

Πίνακας 3.1 : Στάδια Απελευθέρωσης του Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα

| Χρονική Περίοδος | Χαρακτηριστικά |
|------------------|---|
| 1982-1986 | Άσκηση ημιανεξάρτητης νομισματικής πολιτικής και σταδιακή απελευθέρωση του τραπεζικού τομέα |
| 1987-1991 | Σταδιακή απελευθέρωση της αγοράς και των υπηρεσιών μέσα στα πλαίσια των διεθνών εξελίξεων, εισαγωγή νέας τεχνολογίας και προετοιμασία για την συμμετοχή στην διευρυμένη Ευρωπαϊκή αγορά |
| 1992- έως σήμερα | Αναθεώρηση της ελληνικής νομοθεσίας σύμφωνα με τις οδηγίες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, καθορισμός κοινών χρηματοοικονομικών αγορών, κατάργηση των άμεσων ελέγχων και παρεμβάσεων (με μερικές εξαιρέσεις). Η Τράπεζα της Ελλάδας γίνεται πλήρως ανεξάρτητη |

Οι αλλαγές αυτές άλλαξαν αποτελεσματικά την δομή του ελληνικού τραπεζικού τομέα και οδήγησαν στην αύξηση του ανταγωνισμού. Εισήγαγαν μία φάση συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων αλλάζοντας σημαντικά την μορφή του τραπεζικού χάρτη. Από το 1993 έντεκα ελληνικές τράπεζες εξαγοράστηκαν και σταδιακά συγχωνεύθηκαν με αποτέλεσμα να «εξαφανιστούν» από το τραπεζικό χάρτη.

Πρόκειται για την Τράπεζα Αθηνών, την Δωρική, την Εθνική Στεγαστική Τράπεζα, την Τράπεζα Χίου, την Εθνική Κτηματική Τράπεζα, την Ιονική, την Τράπεζα Κρήτης, την Τράπεζα Εργασίας, την Τράπεζα Μακεδονίας Θράκης και την Telesis.

Οι συγχωνεύσεις αυτές οδήγησαν στην δημιουργία πέντε μεγάλων τραπεζικών ομίλων: της Εθνικής Τράπεζας, της Εμπορικής Τράπεζας, της Τράπεζας Πειραιώς, της Alpha Bank και της EFG Euro bank Εργασίας.

Η υιοθέτηση της στρατηγικής των συγχωνεύσεων και των εξαγορών από τις ελληνικές τράπεζες αποτέλεσε έναυσμα για μία ουσιαστική αναδιάρθρωση στον τραπεζικό τομέα και μία νέα ισορροπία στην Ελληνική χρηματιστηριακή αγορά. Οι τράπεζες τα τελευταία χρόνια επέκτειναν το πεδίο των δραστηριοτήτων τους σε άλλους τομείς αλλά πήραν και το ρίσκο επέκτασης στο εξωτερικό κυρίως στις Βαλκανικές χώρες, δημιουργώντας σημαντικές στρατηγικές συμμαχίες και συμφωνίες,

3.1.1 Μορφές Τραπεζικών Συγχωνεύσεων και εξαγορών

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια ο ελληνικός τραπεζικός τομέας έχει εισαχθεί σε μία φάση συγχωνεύσεων και εξαγορών η οποία μετάβαλε πολλά από τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα. Οι συγχωνεύσεις είτε ανεξάρτητες είτε ως αποτέλεσμα μίας εξαγοράς διαχωρίζονται όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο σε α) οριζόντιες (horizontal) β) κάθετες (vertical) και γ) τα λεγόμενα conglomerates.

Στον τραπεζικό τομέα όμως υπάρχει μία πιο ειδικευμένη διάκριση των συγχωνεύσεων αρχικά σε α) οριζόντιες (horizontal) β) κάθετες (vertical) και ανάλογα με την ομοιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν σε γ) συγχωνεύσεις τραπεζών που δραστηριοποιούνται εντός της χώρας (domestic) και συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ τραπεζών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες (cross border).

Σε μία μελέτη του ο Vander Venet το 1996 που αφορούσε περιπτώσεις 492 συγχωνεύσεων στον ευρωπαϊκό χώρο πρότεινε μία διαφορετική διάκριση των τραπεζικών συγχωνεύσεων. Αρχικά σε συγχωνεύσεις τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα και συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες με την διαφορά όμως ότι χρησιμοποιώντας ως κριτήρια το ποσοστό του αποτελεσματικού ελέγχου που αποκτά η

εξαγοράζουσα τράπεζα και το βαθμό της λειτουργικής ενοποίησης των δύο τραπεζών διέκρινε τις συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται εντός της χώρας στις εξής κατηγορίες:

α) Συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών του ίδιου μεγέθους (όσο αφορά στοιχεία ακίνητης περιουσίας), που μπορούν όμως να συμμετέχουν ως εταίροι με διαφορετικά ποσοστά ελέγχου.

β) Η εξαγοράζουσα τράπεζα αποκτά πάνω από το 50% της εξαγοραζόμενης τράπεζας, έχοντας έτσι καθοριστική ψήφο στη συνέλευση των μετόχων, με την διαφορά όμως ότι οι δύο τράπεζες παραμένουν δυο ανεξάρτητες νομικές οντότητες με διαφορετικά ονόματα, διαφορετικές διαχειρίσεις διατηρώντας το ανθρώπινο δυναμικό τους.

γ) Συγχωνεύσεις ανάμεσα σε μία κυρίαρχη τράπεζα μεγάλου μεγέθους, που απορροφά μία μικρότερη τράπεζα, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα νέο μεγαλύτερο τραπεζικό οργανισμό.

Η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα το 2000 δημοσίευσε μία έρευνα σχετική με τις τραπεζικές συγχωνεύσεις, προτείνοντας μία διαφορετική διάκριση. Πιο συγκεκριμένα διαχώρισε τις συγχωνεύσεις σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τον κλάδο και τον γεωγραφικό τόπο που πραγματοποιούνται. Στην πρώτη κατηγορία τις διέκρινε σε συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται ανάμεσα σε καθαρά χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στην ίδια χώρα και σε διαφορετικές χώρες ενώ στην δεύτερη κατηγορία τις διέκρινε σε συγχωνεύσεις που οδηγούν στην δημιουργία ομίλου επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς του χρηματοπιστωτικού τομέα είτε αυτοί εδρεύουν στην ίδια χώρα είτε σε διαφορετικές χώρες.

Πίνακα 3.2. Μορφές Τραπεζικών Συγχωνεύσεων & Εξαγορών

| | Εντός μίας χώρας | Σε διαφορετικές χώρες |
|-------------------------------------|---|--|
| Μεταξύ Πιστωτικών Οργανισμών | Εγχώριες Τραπεζικές Συγχωνεύσεις & Εξαγορές Εξαγορές & Συγχωνεύσεις ανάμεσα σε πιστωτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα. | Διεθνείς Τραπεζικές Συγχωνεύσεις & Εξαγορές Εξαγορές & Συγχωνεύσεις ανάμεσα σε πιστωτικά ιδρύματα που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες (μία από αυτές είναι μέλος της Ε.Ε.) |
| Μεταξύ Διαφορετικών Τομέων | Εγχώριες Ανομοιογενείς Συγχωνεύσεις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις ανάμεσα σε πιστωτικούς οργανισμούς και ασφαλιστικές εταιρείες ή άλλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα. | Εγχώριες Ανομοιογενείς Συγχωνεύσεις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις ανάμεσα σε πιστωτικούς οργανισμούς (που δρουν σε μία χώρα μέλος της Ε.Ε.) και ασφαλιστικές εταιρείες ή άλλους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε άλλη χώρα. |

Πηγή : Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Μέσα από σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψε ότι εγχώριες συγχωνεύσεις είναι πιο συχνό φαινόμενο και περιλαμβάνει συγχωνεύσεις συνήθως ανάμεσα σε μικρούς τραπεζικούς οργανισμούς αν και στην ελληνική τραπεζική αγορά παρατηρήθηκε το φαινόμενο μεγάλες τράπεζες να συγχωνεύουν μικρότερες με στόχο την αύξηση του μεγέθους τους, την επέκταση των προσφερόμενων υπηρεσιών με την υιοθέτηση των υπηρεσιών που πρόσφερε η συγχωνευμένη τράπεζα και αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους.

3.2 Επιδράσεις συγχωνεύσεων στις Ελληνικές Τράπεζες

Από το 1996 μέχρι το 2004 πραγματοποιήθηκαν 17 τραπεζικές συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό τομέα με κίνητρα που δημιούργησαν ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η σταδιακή μείωση των εσόδων, η ανάγκη για μείωση του κόστους, τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας και η ανάγκη για αύξηση μεριδίου αγοράς και πωλήσεις συμπληρωματικών χρηματοοικονομικών προϊόντων. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αυτές επέφεραν μία ουσιαστική αλλαγή στην δομή του τραπεζικού χάρτη με σημαντικότερη αλλαγή την δημιουργία πέντε μεγάλων ομίλων, οι οποίοι είναι :



Η Εμπορική Τράπεζα γεννιέται το 1886 που ο Γρηγόριος Εμπεδοκλής προχωρεί στην ίδρυση Τραπεζικού Γραφείου με ονομασία «Γρηγόριος Εμπεδοκλής». Δέκα χρόνια αργότερα το Τραπεζικό Γραφείο παίρνει την νομική μορφή της Τράπεζας και το 1907 μετά από ΕΕ Τράπεζας Εμπεδοκλέους σε ΑΕ με επωνυμία Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος'

Σημαντικότερες επενδυτικές κινήσεις που πραγματοποίησε ήταν: το 1957 εξαγοράζει την Ιονική και την Λαϊκή Τράπεζα. Το 1962 εξαγοράζει την Τράπεζα Πειραιώς και το 1964 την Τράπεζα Αττικής. Το 1975 εμπεριέχεται στο Ελληνικό Δημόσιο και το 2000 πραγματοποιείται επένδυση της Γαλλικής Τράπεζας Agricole Bank στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας με ποσοστό 6.74% το οποίο και αυξάνει σε 8.74% το 2002. Διαθέτει θυγατρικές στην Αλβανία, στην Βουλγαρία, στην Γεωργία και στην Ρουμανία. Έχει εξαγοράσει Tirana Bank στην Αλβανία και την Atlas Bank στην Σερβία. Σήμερα η Τράπεζα μέσα από την ίδρυση νέων χρηματοπιστηριακών κυρίως ομίλων και μέσα από την γενική ανασύνταξη του ομίλου που έγινε μέσα στο 2004 αποτελεί ένας από τους δυνατούς παίχτες και φιλέτο για καινούργιες συμφωνίες



Η Τράπεζα Πειραιώς μπήκε δυναμικά στο παιχνίδι και το 1998 με στρατηγικές κινήσεις εξαγόρασε το 38% της Χiosbank πληρώνοντας 83 δισεκατομμύρια δρχ. ποσό που αντιστοιχούσε στο 8,4% του μετοχικού της κεφαλαίου και το 37% του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης η οποία μέχρι τότε άνηκε στην Εθνική Τράπεζα προσφέροντας το ποσό των 27,2 δισεκατομμυρίων δρχ. Εξαγόρασε επίσης την Marathon Bank ίδρυσε την Prime Bank με σκοπό να επεκταθεί στην αγορά των επενδύσεων. Μία επιτυχημένη κίνηση μπορεί να θεωρηθεί η εξαγορά το 1999 του τοπικού δικτύου της National Westminster Bank Plc

Επίσης έχει αγοράσει την επενδυτική εταιρεία "Cyprus Euroinvestment & Financial Ltd". Τον Μάρτιο του 2001 πούλησε την Prime Bank στην Marfin. Το 2001 ολοκληρώθηκε η εξαγορά της **ETBAbank** η οποία με την ένταξη στον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του τραπεζικού κύκλου εργασιών της τράπεζας και την ισχυροποίηση της κεφαλαιακή της βάση. Οι επενδύσεις της Τράπεζας Πειραιώς συνεχίστηκαν με μία θυγατρική εταιρεία συνεχίστηκαν με μία εξαγορά μίας μικρής ιδιωτικής τράπεζας στην Ρουμανία και με μία θυγατρική εταιρεία στην Αλβανία.

Βρίσκεται στην πρώτη θέση όσο αφορά τον αριθμό των συγχωνεύσεων και εξαγορών με συνολικά 6 συγχωνεύσεις τραπεζικών και μη ιδρυμάτων. Σήμερα διαθέτει 218 υποκαταστήματα και είναι η 3^η μεγαλύτερη τράπεζα μεταξύ των ιδιωτικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Αποτελεί δε πρότυπο αφού κατάφερε να ενώσει όλες τις προαναφερόμενες εξαγορές με σχετική ευκολία.



ALPHA BANK

Η Alpha Bank θεωρείται επίσης ένας σημαντικός και αξιόλογος παίχτης στην ελληνική αγορά αφού με μία μόνο συγχώνευση ανήλθε στην δεύτερη θέση μετά την Εθνική Τράπεζα τόσο από την πλευρά του ενεργητικού, όσο και από την πλευρά του μεριδίου αγοράς. Η τράπεζα κατέβαλε 272 δισεκατομμύρια δρχ. για μερίδιο της τάξεως του 51% της Ιονικής Τράπεζας η οποία άνηκε στην Εμπορική Τράπεζα ποσό που ξεπερνούσε κατά 5,6 φορές την τρέχουσα αγοραία αξία την Ιονικής Τράπεζας. Η επένδυση αυτή πραγματοποιήθηκε προκειμένου η Τράπεζα να εξελιχθεί σε ένα υπολογίσιμο παίχτη και αντίπαλο στον τραπεζικό τομέα.

Η Alpha Bank περιλαμβάνει επιπλέον στις τάξεις της μία κερδοφόρες εταιρείες στην Ρουμανία, στην Βουλγαρία, στα Σκόπια και υποκαταστήματα στην Αλβανία καθώς έχει εξαγοράσει την στην Σερβία η οποία διαθέτει 90 υποκαταστήματα, Ένα σημαντικό σχέδιο που προωθήθηκε ήταν το σχέδιο συγχώνευσης με την Εθνική Τράπεζα το οποίο εάν ολοκληρωνόταν θα αποτελούσε το μεγαλύτερο deal στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά.



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ηγείται του μεγαλύτερου ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με την μεγαλύτερη και ισχυρότερη παρουσία στον Ελλαδικό χώρο. Ιδρύθηκε το 1841 και το 1880 εισήχθη για πρώτη φορά στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών ενώ από το 1990 η μετοχή της διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Με 160 και πλέον χρόνια επιτυχούς λειτουργίας και πορείας στην οικονομική ζωή της χώρας αποτελεί έναν σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο.

Το 1953 πραγματοποιεί την πρώτη συγχώνευση καθώς συγχωνεύεται με την Τράπεζα Αθηνών η οποία είχε ιδρυθεί το 1893. Το 1998 προέβη σε συγχώνευση με την θυγατρική της “Εθνική Κτηματική Τράπεζας της Ελλάδος ΑΕ” που είχε προέλθει από την συγχώνευση μεταξύ της “Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας της Ελλάδος ΑΕ” και της “Εθνικής Στεγαστικής Τράπεζας της Ελλάδος ΑΕ” το 1997. Η νέα συγχωνευμένη τραπεζική οντότητα απέκτησε την πρώτη θέση στην τραπεζική αγορά ελέγχοντας το **29%** του συνόλου των χορηγούμενων δανείων και το **39,8%** των συνολικών καταθέσεων. Το 2005 η Εθνική Τράπεζα συγχωνεύθηκε με την Εθνική Εταιρεία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου ΑΕ. Η γνωστότερη προσπάθεια πραγματοποίησης συγχώνευσης της τράπεζας ήταν αυτή με την Alpha Bank η οποία όμως δεν καρποφόρησε. Ο σκοπός της συγχώνευσης αυτών των δύο μεγάλων τραπεζών ήταν η δημιουργία ενός ισχυρού ομίλου με αυξημένο κεφάλαιο και εύρος τόσο στην ελληνική τραπεζική αγορά αλλά και στην κατάκτησή της ευρωπαϊκής αγοράς. Παρουσιάστηκαν όμως ισχυρές δυσκολίες και αντιδράσεις στο ομολογουμένως μεγάλο και με ρίσκο εγχείρημα με αποτέλεσμα οι διαπραγματεύσεις να καταλήξουν σε αποτυχία.

Πρόσφατα η Εθνική Τράπεζα πραγματοποίησε την μεγαλύτερη επένδυση ελληνικής τράπεζας και εταιρείας γενικά στην διεθνή αγορά. Η εξαγορά του **46%** της **Financebank** της 5^η μεγαλύτερης τουρκικής τράπεζας αποτέλεσε σημαντικό βήμα για την ανάδειξη της Εθνικής σε παίκτη με ηγετικό ρόλο της νοτιανατολικής Ευρώπης.

Σημαντική κίνηση μπορεί να θεωρηθεί και η μεταβίβαση μετοχών της **Γενικής Τράπεζας** η οποία περιλαμβάνει στις τάξεις της το **Μετοχικό Ταμείο Στρατού**. Τον Μάρτιο του 2004 πραγματοποιήθηκε η μεταβίβαση 6.000.000 μετοχών της Γενικής Τράπεζας, από το Μετοχικό Ταμείο Στρατού στον τραπεζικό όμιλο της **Societe Generale S.A.**

Οι μετοχές αυτές αντιπροσώπευαν το **22,35%** του μετοχικού κεφαλαίου της Γενικής Τράπεζας, ενώ το ποσοστό των μετοχών που παρέμεινε στο Μετοχικό Ταμείο Στρατού ήταν της τάξης του **16,22%**

Σημαντικός παίκτης στην τραπεζική αγορά αποτελεί και ο όμιλος της **EFG Eurobank Ergasias** η οποία μπήκε δυναμικά στην πολιτική των συγχωνεύσεων και εξαγορών με την

πραγματοποίηση ιδίως της εχθρικής εξαγοράς και συγχώνευσης της Τράπεζας Εργασίας. Αναλυτικότερη παρουσίαση όμως της τράπεζας και των επενδύσεων της θα γίνει σε παρακάτω κεφάλαια.

Στον ελληνικό τραπεζικό τομέα ο ανταγωνισμός και οι απαιτήσεις έχουν αυξηθεί. Οι τράπεζες βρίσκονται σε συνεχή εξέλιξη και προσαρμόζονται στις συχνές μεταβολές προκειμένου να αποτελούν ισχυρά χαρτιά.

3.3 Πορεία των Ελληνικών Τραπεζών - Αλλαγή πλεύσης στον ελληνικό τραπεζικό τομέα

Όπως προαναφέρθηκε το τραπεζικό σύστημα από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και ειδικότερα από το 1990 και μετά εισήλθε σε μία νέα φάση εξέλιξεων και μεταβολών οι οποίες προώθησαν σημαντικές αλλαγές. Το σύστημα λειτουργίας του αναδιαμορφώθηκε, ενισχύθηκε η ανταγωνιστικότητα τους και παίζουν σημαντικό ρόλο στις ξένες αγορές.

Οι ευνοϊκές συνθήκες που δημιουργήθηκαν τα τελευταία χρόνια στην κύρια αγορά έχουν επιτρέψει στις τράπεζες να συλλέξουν σημαντικά κεφάλαια μέσω της ανταλλαγής αποθεμάτων. Αυτό τους βοήθησε σημαντικά να ενισχύσουν το βασικό τους κεφάλαιο να βελτιώσουν την φερεγγυότητα τους και πιο σημαντικό τους επιτρέπει να μπορέσουν να χρηματοδοτήσουν την επέκτασή τους είτε ανεξάρτητα είτε μέσω των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Δεν είναι τυχαίο ότι από τα μέσα του 1990 υπήρξε ένας αναβρασμός συγχωνεύσεων και εξαγορών αλλά και επεκτάσεις των τραπεζών στην διεθνή αγορά και ειδικότερα στις Βαλκανικές χώρες με την δημιουργία θυγατρικών εταιρειών και υποκαταστημάτων.

Τα τραπεζικά ιδρύματα από το περιορισμένο περιβάλλον που βρίσκονται για πολλά χρόνια, μεταλλάχθηκαν σε ισχυρούς παίχτες στην ελληνική οικονομία. Η άρση των ελέγχων αγοράς, η διεθνοποίηση των συναλλαγών, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, η ενίσχυση του ανταγωνισμού και η καθιέρωση ενιαίας χρηματιστηριακής αγοράς και κυρίως η ένταξη της χώρας στην ζώνη του euro και η σύνδεση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος **Hermes** (real-time gross

settlement system), με το **TARGET** (το ευρωπαϊκό cross-border settlement system), είναι μερικά από τα κίνητρα που παρακίνησαν τις τράπεζες να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και να αναβαθμίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσέφεραν.

Η στρατηγική των συγχωνεύσεων είτε αυτούσιες είτε ως αποτελέσματα εξαγορών αποτέλεσε και αποτελεί σημαντικό χαρτί για την ανάπτυξη, ενίσχυση, βελτίωση σταθεροποίηση των τραπεζών και των τραπεζικών αλλά και την επέκταση στις ξένες αγορές και ειδικότερα στις χώρες των Βαλκανίων και νοτιοανατολικής Ευρώπης

Η τραπεζική βιομηχανία συνεχώς μεταβάλλεται και αυτός είναι ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στις συγχωνεύσεις και εξαγορές. Η ανάγκη για μεγάλο ποσό ιδίου κεφαλαίου για να μπορέσουν οι τράπεζες να χειριστούν τις νέες συνθήκες, η πίστη των μετόχων που είναι επενδυτές προκειμένου να πραγματοποιηθούν περισσότερα κέρδη καθώς και η ανάγκη ύπαρξης οικονομικών κλίμακας προκειμένου να εξεταστεί ο υψηλός εσωτερικός και ο εξωτερικός ανταγωνισμός έκανε τις τράπεζες να συνειδητοποιήσουν ότι προκειμένου να επιζήσουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να αυξήσουν το μέγεθος τους, οι υπηρεσίες τους να γίνουν πιο αποτελεσματικές και ελκυστικές καθώς και να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που θα καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών και των πιο απαιτητικών πελατών.

3.4 Επίλογος

Η ελληνική χρηματιστηριακή αγορά τα τελευταία χρόνια έχει υποβληθεί σε πολλές αλλαγές οι οποίες την οδήγησαν σε ουσιαστική αναδιάρθρωση και αναδόμηση μετατρέποντας την σε έναν ισχυρό και ανταγωνιστικό τομέα. Οι ελληνικές τράπεζες εφαρμόζοντας την πολιτική των συγχωνεύσεων είτε αυτούσιες είτε ως αποτέλεσμα εξαγορών καθώς και συνάπτοντας στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες με ελληνικούς και ξένους οργανισμούς απέκτησαν ισχυρή φυσιογνωμία και ηγετικό προφίλ.

Μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες των τραπεζικών ιδρυμάτων για αύξηση του ποσού ιδίων κεφαλαίων, κατάφεραν να επεκταθούν τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στην ξένη, ιδίως στις Βαλκανικές χώρες. Κατέστησαν ικανές να επιβιώσουν σε ένα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπως είναι ο τραπεζικός τομέας.

Με την εισαγωγή της πολιτικής των συγχωνεύσεων και εξαγορών η μορφή του τραπεζικού χάρτη άλλαξε. Δημιουργήθηκαν πέντε μεγάλοι τραπεζικοί όμιλοι οι οποίοι αποτελούν ισχυρούς παίχτες στον τραπεζικό τομέα ο οποίος έχει αλλάξει πλέον πορεία πλεύσης συμμετέχοντας ενεργά στα συνεχώς καινούρια δρώμενα.

Κεφάλαιο 4^ο - Νομικό πλαίσιο των τραπεζών και ο ρόλος της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών στην πορεία του Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα

4.1 Το νομικό περιβάλλον στον τραπεζικό τομέα.

Στον τραπεζικό τομέα μέσω των διάφορων κανόνων που έχουν θεσπιστεί προκειμένου να εφαρμοστούν οι ελευθερίες κινήσεων κεφαλαίων, της θέσπισης και διάταξης υπηρεσιών, καθώς και της συντήρησης της σταθερής, χωρίς δυσάρεστες εξελίξεις, πορείας του τραπεζικού συστήματος.

Επιπλέον οι τράπεζες καταβάλλουν προσπάθειες για να αποτρέψουν το ξέπλυμα χρημάτων και την χρηματοδότηση παράνομων ή ακόμη και τρομοκρατικών δραστηριοτήτων.

Με απλά λόγια οι τράπεζες προσπαθούν να προστατεύσουν τους καταναλωτές που χρησιμοποιούν τις τραπεζικές υπηρεσίες και συνεργάζονται με τις τράπεζες. Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής υπόκειται σε θεσπισμένους κανονισμούς, οδηγίες και συστάσεις καθώς και έχει λάβει επιρροή από τα γερμανικά και γαλλικά πρότυπα.

Όλες οι χώρες προσπαθούν να εναρμονίσουν τις απαιτήσεις χορηγήσεις αδειών και συνεπή επίβλεψη με την δημιουργία των απαιτήσεων επάρκειας κεφαλαίου και μεγάλες απαιτήσεις έκθεσης καθώς και να καθιερώσει εγγυήσεις κατάθεσης, επομένως τα τραπεζικά ιδρύματα επηρεάζονται από το νομισματικό νόμο, τον νόμο του ανταγωνισμού, το εταιρικό δίκαιο, το λογιστικό νόμο, το φορολογικό νόμο, το νόμο της αγοράς κεφαλαίου ενάντια στις εκθέσεις αγοράς προκειμένου να προστατευθούν οι καταθέσεις και οι μέτοχοι των τραπεζών.

Το 1998 πραγματοποιήθηκε μία συμφωνία για τα πρότυπα κεφαλαίου για την διαχείριση των κινδύνων. Επίσης έχουμε την τροποποίηση στην συμφωνία της Basle, που διευκρινίζει για την μέθοδο για τις απαιτήσεις του υπολογισμού κεφαλαίου για τον κίνδυνο αγοράς και η οδηγία

επάρκειας κεφαλαίου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έχει θεσπίσει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι τράπεζες μπορούν να αναπτύξουν τα πρότυπα τους για τον έλεγχο του κινδύνου αγοράς.

Η Τράπεζα της Ελλάδος και η επιτροπή της αγοράς κεφαλαίου επιτηρούν την τραπεζική βιομηχανία και εξασφαλίζουν ότι οι συστάσεις της Επιτροπής της Basle και οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εφαρμόζονται σε οποιοδήποτε εσωτερικό πρότυπο που αναπτύσσεται για τη στατιστική μέτρηση των απωλειών πιθανής αγοράς. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι στο στάδιο της εφαρμογής της αξίας σε κίνδυνο για τις πιθανές απώλειες αγοράς.

4.2 Τράπεζα της Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελεί την κεντρική τράπεζα της χώρας και πυρήνα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Ιδρύθηκε το 1927 και ξεκίνησε την λειτουργία της τον Μάιο του 1928 ως η κεντρική τράπεζα της χώρας, με έδρα την Αθήνα και με δίκτυο που περιλάμβανε 27 καταστήματα στην ελληνική επικράτεια. Ως αρχικό στόχο η τράπεζα έχει θέσει την εξασφάλιση της σταθερότητας των τιμών και την προστασία της πορείας των τραπεζών από εχθρικά χτυπήματα. Η ίδρυση του σώματος του Συμβουλίου της νομισματικής πολιτικής αποτελεί μέσο για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Αναγνωρίζοντας τη νομική ένταξη της τράπεζας στο Eurosystem καθώς την υιοθέτηση του Euro από το 2001 ως το νέο ενιαίο νόμισμα, η τράπεζα συμβάλλει στην εφαρμογή της νομισματικής πολιτικής όπως διατυπώνεται από το συμβούλιο κυβέρνηση της ΕΚΤ και της πολιτικής συναλλαγματικής ισοτιμίας.

Ένας άλλος ρόλος που κατέχει η τράπεζα είναι η φύλαξη και η διαχείριση των επίσημων ξένων επιφυλάξεων της χώρας, τα τραπεζογραμμάτια που έχουν το νομικό καθεστώς της νομικής προσφοράς. Επιβλέπει τον τρόπο λειτουργίας των πιστωτικών οργανισμών και επιτηρεί την ομαλή λειτουργία των συστημάτων πληρωμής και τακτοποίησης τίτλων. Επιπλέον λειτουργεί και ως ταμίας και φορολογικό πράκτορας για την εκάστοτε κυβέρνηση της χώρας.

Παράλληλα η Τράπεζα της Ελλάδος προσπαθεί να εξασφαλίσει την οικονομική και δανειακή σταθερότητα. Η εμπειρία πολλών χρόνων έχει αποδείξει ότι σε ένα ελεύθερο περιβάλλον που λαμβάνει πίεση από πολλούς παράγοντες και στο οποίο υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός οι κίνδυνοι που παραμονεύουν είναι πολλοί και σοβαροί.

Η Τράπεζα της Ελλάδος λαμβάνει διάφορα μέτρα προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των εισοδηματικών δηλώσεων των τραπεζών και να προωθήσει την ανάπτυξη των εσωτερικών συστημάτων διαχείρισης κινδύνου, μέσα στο πλαίσιο της νέας συμφωνίας της κύριας επάρκειας.

Η αγορά ανταλλαγής αποθεμάτων έχει δημιουργήσει το κατάλληλο νομικό περιβάλλον για την ανταλλαγή αποθεμάτων και υπάρχουν πολλοί κανονισμοί για την προστασία των επενδυτών, την φύλαξη κεφαλαίου των επιχειρήσεων και την διαφάνεια της ροής πληροφοριών. Ο ανταγωνισμός στην ελληνική αγορά παρουσιάζει πολλά εμπόδια εισαγωγής δεδομένου ότι το κόστος δημιουργίας ενός δικτύου και πίστη εμπορικών σημάτων, κάνει την επέκταση ανεπιθύμητη. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι ο ανταγωνισμός δεν έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Η αύξηση αυτή έχει οδηγήσει σε πληθώρα προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με αισθητή βελτίωση τη ποιότητας αυτών επομένως μπορούμε να δούμε την μείωση διαφοράς μεταξύ των επιτοκίων κατάθεσης και των επιτοκίων δανείων,

4.3 Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

Η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (Hellenic Bank Association) ιδρύθηκε το 1928 και αποτελεί μια μη κερδοσκοπική οργάνωση που αντιπροσωπεύει τις ελληνικές και ξένες τράπεζες που αναπτύσσουν δραστηριότητες στην Ελλάδα. Αποτελείται σήμερα από 35 μέλη, από τα οποία τα 24 είναι κανονικά και τα 11 συνεταιρισμένα. Η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών έχει ως αποστολή να προωθεί τον συλλογικό εκσυγχρονισμό των τραπεζών μελών της και την συνεχή ανάπτυξη και ευημερία του τραπεζικού τομέα συμβάλλοντας έτσι στην πρόοδο της οικονομίας της χώρας.

Παράλληλη αποστολή της ΗΒΑ είναι η συμβουλευτική συμβολή στα ρυθμιστικά ζητήματα και η συμμετοχή στη διατύπωση των νομοθετικών προτάσεων καθώς και στις τεχνικές

επιτροπές τόσο σε διεθνές, όσο και σε εθνικό επίπεδο. Επιπλέον, έχει μια κοινωνική συμβολή μέσω του αυτορρυθμιστικού ρόλου της και της τεχνογνωσίας που παράγει.

Τα νομικά όργανά της ΗΒΑ είναι α) η γενική συνέλευση, β) το διοικητικό συμβούλιο, γ) η εκτελεστική Επιτροπή, δ) ο γενικός γραμματέας και ε) ο τραπεζικός Διαμεσολαβητής. Το νομικό Συμβούλιο, το οικονομικό Συμβούλιο εμπειρογνομόνων και το επιστημονικό Συμβούλιο υποστηρίζουν τις δραστηριότητες της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών.

Οι ρόλοι της ΗΒΑ διαχωρίζονται σε νομικό, αναπτυξιακό και κοινωνικό. Ο νομικός ρόλος της ΗΒΑ αφορά την διατύπωση του ρυθμιστικού πλαισίου που διακατέχει το τραπεζικό σύστημα, προωθεί τις απόψεις των τραπεζών στις αρμόδιες αρχές και τις νομοθετικές επιτροπές, συντονίζει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των τραπεζών και τη συμπεριφορά των συναλλαγών στην Ελλάδα, ώστε να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος και να ενθαρρυνθεί η σύγκλιση των απόψεων μεταξύ των μελών της. Επίσης της πολιτικής επικοινωνίας της ενημερώνει το καταναλωτικό κοινό για τις εξελίξεις και τα δρώμενα στον τραπεζικό τομέα, εξετάζει την πορεία του τραπεζικού τομέα και τις αγορές κεφαλαίων και τέλος διατυπώνει τη νομική λογιστική και τα φορολογικά ζητήματα που αφορούν με τον τραπεζικό τομέα.

Ο αναπτυξιακός ρόλος της ΗΒΑ αφορά την ενθάρρυνση της διεθνούς, διμερούς συνεργασία των τραπεζικών οργανισμών ώστε να χρησιμεύσει ως ένα κανάλι πείρας στις τραπεζικές διαδικασίες και να εξασφαλίσει την συμμετοχή της στα ευρωπαϊκά προγράμματα, στις αγορές κεφαλαίου και στις εξελίξεις που συνεχώς λαμβάνουν χώρα στον τραπεζικό τομέα,

Επίσης αναπτύσσει τις σχέσεις με τις τοπικές παραγωγικές δυνάμεις, συμβάλλει στην ανάπτυξη των διατραπεζικών συστημάτων πληρωμής και την επέκταση των ηλεκτρονικών τραπεζικών υπηρεσιών, παράγει έναν αριθμό από δημοσιεύσεις και ειδικά μελέτες για νομικά και οικονομικά ζητήματα σχετικά με το τραπεζικό σύστημα και τέλος, ερευνά τρόπους για να βελτιωθεί η ασφάλεια των τραπεζών και οι τραπεζικές συναλλαγές.

Ο κοινωνικός ρόλος της ΗΒΑ αφορά την υποστήριξη των διάφορων εθνικών και κοινωνικών αιτιών, την προώθηση της έννοιας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τη λήψη των

πρωτοβουλιών σχετικά με την επιχειρησιακή ηθική. Ακόμα ασχολείται με την εξέταση των προβλημάτων σχετικών με την προστασία καταναλωτών, τη δημιουργία και την ανάπτυξη των μηχανισμών για τις διαφωνίες από το δικαστήριο, την ενθάρρυνση της συμβολής του τραπεζικού συστήματος στη βιώσιμη ανάπτυξη, και την διατήρηση της ευημερίας των τραπεζών για την εργασία και τα κοινωνικά ζητήματα.

Συνεπώς, η HBA είναι μια ένωση που υποστηρίζει την λειτουργία του τραπεζικού τομέα και επιθυμεί να επεκταθεί και να προωθηθεί με συνεχή αλλαγή. Ειδικά, όταν σε μια έρευνα από την ΟΤΟΕ, την συνομοσπονδία των οργανώσεων των υπαλλήλων ελληνικών τραπεζών, ανώτεροι υπάλληλοι ρωτήθηκαν να πουν ποια είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για τη λειτουργία τους ως ανώτεροι υπάλληλοι τα ερχόμενα τρία έτη.

Οι απαντήσεις των στελεχών αφορούσαν τις προκλήσεις που έχουν σχέση, με τα εσωτερικά διοικητικά προβλήματα και προβλήματα που προσαρμογής των τραπεζών στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον είτε σε εθνικό είτε σε και διεθνή επίπεδο. Επίσης μία πρόκληση είναι ο ευρωπαϊκός ανταγωνισμός σε όλες τις τραπεζικές υπηρεσίες σε σχέση με τις δεξιότητες του προσωπικού στις ξένες τράπεζες, την παγκοσμιοποίηση και την κοινή ευρωπαϊκή επάνδρωση τραπεζών, την αποτελεσματική και ικανοποιητική προσαρμογή στις σημαντικότερες εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα. Επιπλέον προκλήσεις που αναφέρθηκαν ήταν η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και τη δυνατότητα να καλυφθούν οι απαιτήσεις της ευρωπαϊκής αγοράς, η συμμετοχή στη διαμόρφωση και την εφαρμογή των στόχων της επιχείρησης, τη γνώση του περιβάλλοντος και τη χρήση των νέων εργαλείων, που ικανοποιούν τις ανάγκες της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και της ανάπτυξης για πολλαπλές σταθερότητες τιμών και υψηλού επιπέδου εξειδικευμένης εργασίας.

Ακόμα, άλλες προκλήσεις είναι η αποδοχή και η αναγνώριση από τους ανωτέρους και τους υφισταμένους, η συμμετοχή στη λήψη απόφασης, με προσαρμοσμένη έξτρα πληρωμή και οφέλη, η πρωτοβουλία, ειδίκευση και συντήρηση της σχέσης απασχόλησης, η συλλογική και συμμετέχουσα δράση, η δημιουργικότητα και η ανθρωπότητα και τέλος, οι νέες τεχνολογίες. (<http://www.hba.gr/English/about/profile.htm>)

4.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Εν γένει, ο Ελληνικός τραπεζικός τομέας έχει δημιουργήσει ένα νομικό περιβάλλον που προσπαθεί να προστατεύσει τον πελάτη καθώς επίσης και τις τράπεζες από τις παράνομες ενέργειες και τις πρακτικές. Το ξέπλυμα χρημάτων και η χρηματοδότηση των τρομοκρατικών δραστηριοτήτων είναι σημαντικά ζητήματα σήμερα, δεδομένου ότι αυτά τα φαινόμενα συμβαίνουν συχνότερα από παλιά. Οι κανόνες και οι κανονισμοί είναι σημαντικοί όχι μόνο για τις τράπεζες ως οργανισμοί αλλά και για την κοινωνία ως σύνολο, δεδομένου ότι οι τράπεζες είναι οικονομικοί οργανισμοί που έχουν επιπτώσεις στις οικονομίες σε όλο τον κόσμο.

Επομένως, στην Ελλάδα, η τράπεζα της Ελλάδας και η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών είναι εκείνοι οι οργανισμοί που δημιουργούν το πλαίσιο στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Η τράπεζα της Ελλάδας εξασφαλίζει σταθερότητα τιμών και κρατά τα επίσημα ξένα αποθεματικά της χώρας όπου δεδομένου ότι η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που προωθεί τον συλλογικό εκσυγχρονισμό των τραπεζών μελών της και αναπτύσσει τον τραπεζικό τομέα.

Ο Ελληνικός τραπεζικός τομέας μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών αλλάζει προκειμένου να είναι προσαρμόσιμος και το περιβάλλον ακολουθεί και διαχειρίζεται αυτήν την αλλαγή.

Κεφάλαιο 5^ο - Συνέπειες Συγχωνεύσεων και Εξαγορών στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα

5.1 - Συνέπειες των συγχωνεύσεων στην μετέπειτα πορεία των τραπεζών

Ένα από τα βασικά κίνητρα που ωθούν την πραγματοποίηση μίας συγχώνευσης ή μίας εξαγοράς είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στόχος των τραπεζών που πραγματοποιούν την συγχώνευση είναι να διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην αγορά και να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν το προφίλ ενός ισχυρού παίκτη.

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο ελληνικός τραπεζικός τομέας άλλαξε πορεία και στρατηγική, με αποτέλεσμα την εισαγωγή του σε μία σημαντική φάση συγχωνεύσεων και εξαγορών, η οποία βέβαια επέφερε και τις αντίστοιχες συνέπειες είτε θετικές είτε αρνητικές.

Η σταδιακή εξαφάνιση από τον τραπεζικό χάρτη μικρών παραδοσιακών τραπεζών, αποτελεί μία μόνο από τις συνέπειες. Οι τράπεζες αυτές εξαγοράστηκαν και συγχωνεύτηκαν από μεγαλύτερους τραπεζικούς οργανισμούς που επιθυμούσαν την «εκμετάλλευση» των ισχυρών πλεονεκτημάτων που διέθεταν. Αποτέλεσμα ήταν, η δημιουργία των πέντε μεγάλων ομίλων που αποτελούν ισχυρά χαρτιά στην τραπεζική αγορά.

Παράμετρος όμως του αποτελέσματος αυτού είναι η δημιουργία ενός φαινομενικού ολιγοπωλίου με τις μεγάλες τράπεζες των ομίλων αυτών να κατέχουν την μεγαλύτερη μερίδα της τραπεζικής αγοράς.

Οι τράπεζες που πραγματοποίησαν συγχωνεύσεις και εξαγορές αύξησαν το μερίδιο αγοράς και το μέγεθος κεφαλαίου τους. Υιοθετώντας νέες υπηρεσίες και στοιχεία από τις συγχωνευμένες τράπεζες και «εκμεταλλεύοντας» τα δυνατά όπλα των τραπεζών αυτών πέτυχαν την βελτίωση της ποιότητας και ποσότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Διατήρησαν έτσι

το πελατολόγιο τους αφού απόδειξαν στους επενδυτές τους ότι οι συγχωνεύσεις θα απέφεραν θετικά οφέλη αλλά παράλληλα προσέλκυσαν και νέους τραπεζικούς οργανισμούς.

Παράμετρος συνέπεια των συγχωνεύσεων ήταν η δημιουργία μίας αλυσίδας θετικών γεγονότων για τις τράπεζες: Αύξηση του κεφαλαίου τους-κατάκτηση νέων αγορών-προσέλκυση νέων πελατών- αύξηση καθαρών κερδών.

Επιπλέον, συνέπεια των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι ότι οι ελληνικές τράπεζες κατέστησαν ικανές να πραγματοποιήσουν την επέκτασή τους στην ευρωπαϊκή αγορά και κυρίως στις Βαλκανικές χώρες. Οι στρατηγικές συμμαχίες που υλοποίησαν, τους έδωσαν τα εφόδια για αύξηση των οικονομικών μεγεθών τους και την ευκαιρία να διαδραματίσουν ισχυρό ρόλο στην ξένη αγορά.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα η πρόσφατη εξαγορά μέρους (46%) του μετοχικού κεφαλαίου της τουρκικής τράπεζας **Financebank** από την Εθνική Τράπεζα, η οποία πραγματοποίησε σημαντικό βήμα για την ανάδειξη της τράπεζας σε παίκτη με ηγετικό ρόλο στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Εν κατακλείδι, ο Ελληνικός Τραπεζικός Τομέας με την εισαγωγή της στρατηγικής των συγχωνεύσεων και εξαγορών που εισήγαγε κατάφερε να αναδιοργανωθεί και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την απόκτηση εφοδίων ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει και να προσαρμοστεί με επιτυχία στις συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και να αποτελέσει έναν ισχυρό παίκτη στην Ελληνική Οικονομία με προοπτικές να αποκτήσει ηγετικό ρόλο στις διεθνείς αγορές.

5.2 Συνέπειες στο ανθρώπινο δυναμικό

Όπως σε ένα νόμισμα υπάρχουν δύο όψεις έτσι και οι συνέπειες των συγχωνεύσεων και των εξαγορών μπορεί να δημιουργήσουν προβληματισμούς και αντιδράσεις στον Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Τομέα, ειδικότερα όσο αφορά τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Όταν αποφασίζεται η υλοποίηση μίας συγχώνευσης ή μίας εξαγοράς τα στελέχη των δύο συμβαλλόμενων μερών και ειδικότερα της τράπεζας που πρόκειται να συγχωνευτεί, τα διακατέχει ένα αίσθημα ανασφάλειας σχετικά με ποιες θα είναι οι μετέπειτα εξελίξεις στο εργασιακό καθεστώς.

Σε αρκετές περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών σεβαστό ποσοστό εργαζομένων και στελεχών απομακρύνονται από τις θέσεις εργασίας τους είτε με την μορφή απολύσεων είτε με την μορφή υποβιβασμού στο κλιμάκιο θέσης αφού με την συνένωση των δύο τραπεζών δημιουργείται ένα νέο οργανόγραμμα αναλήψεων θέσεων στο οποίο ευνοούμενα τις περισσότερες περιπτώσεις είναι τα στελέχη της τράπεζας που πρόβαινει στην συγχώνευση ή στην εξαγορά.

Όταν δύο τράπεζες με διαφορετικό πνεύμα λειτουργίας αποφασίζουν να συνενώσουν τις δυνάμεις τους σε ένα νέο τραπεζικό οργανισμό ο οποίος θα έχει πλέον ένα κοινό πνεύμα και όραμα τότε μπορεί να υπάρξει μία σύγχυση στους εργαζομένους αφού θα πρέπει να μάθουν να εργάζονται σε ένα νέο περιβάλλον και καθεστώς με διαφορετικά στοιχεία από ότι γνώριζαν μέχρι τότε. Παράδειγμα οι εργαζόμενοι της Τράπεζας Εργασίας οι οποίοι μετά την συγχώνευση της τράπεζας με την Eurobank έπρεπε να προσαρμοστούν σε ένα περισσότερο τεχνοκρατικό περιβάλλον και πνεύμα πολύ διαφορετικό από το περιβάλλον μιας μικρής παραδοσιακής τράπεζας όπως ήταν η Εργασίας.

Η σύγχυση αυτή καθώς και η αγωνία να προσαρμοστούν στα νέα εργασιακά και διοικητικά δεδομένα είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Τα καινούρια δρώμενα και οι νέες αυξημένες απαιτήσεις που παρουσιάζονται

με την υλοποίηση της συγχώνευσης ή εξαγοράς θα αποφέρουν μεγαλύτερο άγχος και πίεση στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να αντεπεξέλθουν. Η κατάσταση αυτή μπορεί να είναι επιβλαβής για τη μετέπειτα πορεία της καριέρας τους η οποία μπορεί να μην ακολουθήσει την πορεία που οι ίδιοι επιθυμούσαν.

Το αίσθημα αυτό αγωνίας μπορούν να το νιώσουν όχι μόνο οι εργαζόμενοι δύο διαφορετικών τραπεζών που αποφασίζουν να συνενωθούν αλλά και τα στελέχη μίας τράπεζας που πραγματοποιεί τις λεγόμενες εσωτερικές συγχωνεύσεις. Στις περιπτώσεις αυτές έχουμε συγχωνεύσεις καταστημάτων και υπηρεσιών που ανήκουν στον ίδιο τραπεζικό φορέα.

Μία τράπεζα πραγματοποιεί εσωτερικές συγχωνεύσεις κυρίως για εξοικονομήσει κόστους και συγκέντρωσης των τραπεζικών εργασιών σε καταστήματα τα οποία διαθέτουν ισχυρό πελατολόγιο. Το προσωπικό των καταστημάτων που παύουν να λειτουργούν μετατίθεται είτε στα καταστήματα που συγχωνεύονται οι τραπεζικές εργασίες είτε σε καταστήματα τα οποία παρουσιάζουν ανάγκες για προσωπικό και μπορούν να καλύψουν κύριες θέσεις ανάλογα με την θέση που κατείχαν στο κατάστημα που υπηρετούσαν.

Όμως το αίσθημα αγωνίας μπορεί να φέρει και τα αντίθετα αποτελέσματα στα στελέχη. Οι νέες εξελίξεις και απαιτήσεις μπορούν να δώσουν ώθηση στα στελέχη να αναπτύξουν τις ικανότητες τους και να προσφέρουν πιο παραγωγική εργασία η οποία θα ωφελήσει και την διοίκηση του τραπεζικού οργανισμού αλλά βεβαίως και την δική τους επαγγελματική πορεία και εξέλιξη. Είναι αποδεδειγμένο ότι πολλές φορές σε συνθήκες που απαιτούν περισσότερη προσπάθεια και προσοχή, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα .

5.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που έλαβαν χώρα τον ελληνικό τραπεζικό τομέα έφεραν πολλές αλλαγές και ανακατατάξεις. Οι θετικές συνέπειες εστιάζονται κυρίως στην μετέπειτα πορεία και ανάπτυξη των τραπεζών που αποφασίζουν να συνενώσουν τις δυνάμεις τους. Η αύξηση κεφαλαίου και ανοδική πορεία και κερδοφορία αποτελούν μερικά μόνο από τα οφέλη της στρατηγικής των συγχωνεύσεων

Η αρνητική πλευρά τώρα εστιάζεται κυρίως στον ανθρώπινο τομέα. Οι καινούριες συνθήκες εργασίες, οι νέες και μεγαλύτερες απαιτήσεις καθώς και το νέο εργασιακό και διοικητικό περιβάλλον είναι πιθανόν να προκαλέσουν ένα κλίμα ανασφάλειας στα στελέχη με αποτέλεσμα να μην μπορέσουν να παράγουν αποδοτική και αποτελεσματική εργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο – Παρουσίαση EFG Eurobank Ergasias

6.1 E.F.G. EUROBANK ERGASIAS : Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Η τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και έχοντας ως στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Το 1997 μετονομάστηκε σε EFG Eurobank S.A. όταν όλες οι τράπεζες του ομίλου EFG ενοποιήθηκαν για σκοπούς Μάρκετινγκ κάτω από το Brand-name “EFG”. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής Τραπεζικής στην Ελλάδα η τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Μέσα από μια δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά κυρίως μέσα από συνεχείς συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποίησε ,επέκτεινε και αύξησε χρόνο με τον χρόνο το μερίδιο αγοράς της στην Ελληνική Αγορά . Ειδικότερα μετά την ολοκλήρωση της συγχώνευσης με την Τράπεζα Εργασίας δημιούργησε τον τρίτο μεγαλύτερο ελληνικό τραπεζικό όμιλο.

Σήμερα η Τράπεζα προσφέρει μια μεγάλη γκάμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις όσο και στους θεσμικούς πελάτες .Στις λιανικές τραπεζικές εργασίες παρέχει καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια ,πιστωτικές κάρτες ,αμοιβαία κεφάλαια και ασφαλιστικές υπηρεσίες .Στις χονδρικές τραπεζικές εργασίες ,η EFG Eurobank Ergasias παρέχει προϊόντα ανταλλαγής αποθεμάτων ,επενδυτικά προγράμματα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ,ιδιωτικές τραπεζικές εργασίες (το γνωστό **private banking**) καθώς και εναλλακτικές τραπεζικές εργασίες .

Η Τράπεζα διέπεται από την ελληνική νομοθεσία και τον Απρίλιο του 1999 εισήχθη στο ΧΑΑ. Ως πιστωτικός οργανισμός, η λειτουργία της επιβλέπεται από την Τράπεζα της Ελλάδος. Επιπλέον σαν μέλος του **EFG Bank European Financial Group** ,που ανήκει στην οικογένεια Λάτση και η οποία κατέχει το 44% των μετοχών της, διοικείται από την Swiss Federal Banking Commission, η οποία και διοίκει τον Τραπεζικό Όμιλο EFG σε όλα τα επίπεδα. Ακόμα εφόσον αποτελεί εγγεγραμμένη οντότητα δρα υπό την επίβλεψη της Capital Market Commosion και του ΧΑΑ.

Η EGG Euro bank Ergases όπως προαναφέρθηκε είναι μέλος του **EGG Bank European Financial Group** , που ανήκει στην οικογένεια Λάτση και η οποία κατέχει το 44% των μετοχών της. Ένα μερίδιο της τάξεως 10% ανήκει στην Deutsche Bank, ενώ το υπόλοιπο 46% έχει φανεμηθεί σε περίπου 400000 ανεξάρτητους μετόχους στην Ελλάδα

Όραμα της Τράπεζας είναι την συνεχή καθιέρωση στην Ελληνική Αγορά αποκτώντας κυρίαρχη θέση στο σύνολο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ,καθώς επίσης και να συμμετάσχει μέσω της ισχυρής παρουσίας της στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον που δημιουργείται σε όλες τις αγορές είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό.

Οι συνεχείς αλλαγές που υφίσταται ο Τραπεζικός τομέας και οι νέες απαιτήσεις αποτελούν πρόκληση και κίνητρο για την Eurobank Ergasias έχοντας ως στόχο να ικανοποιούνται συνεχώς οι ανάγκες των πελατών και επενδυτών ,να παραχθούν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες με την καλύτερη απόδοση και ποιότητα σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις τις αγοράς .

6.2 Ιστορικό συγγωνεύσεων και εξαγορών της E.F.G. EUROBANK ERGASIAS

Η EFG Eurobank Ergasias από το 1990 που ιδρύθηκε έχει πραγματοποιήσει πολλές επενδυτικές κινήσεις με σκοπό να εδραιωθεί στον Τραπεζικό χώρο με πλειοψηφία συγγωνεύσεων και εξαγορών .Η πιο γνωστές εξαγορές της αποτελούν αυτές της Τράπεζας Κρήτης και φυσικά της Τράπεζας Εργασίας .

Πιο αναλυτικά η πορεία των κινήσεων της EFG Eurobank Ergasias είναι :

1990 - Ίδρυση της Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking.

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

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

1997 - Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.

Συγχώνευση Eurobank – Interbank.Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A..Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.

1998 - Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών .Η CEH εξαγοράζει το 99,8% της Τράπεζας Κρήτης .Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας .Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank

1999 - Μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank.Συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών.Δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών .Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Κρήτης .Η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά.

2000 - Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας. Μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias Α.Ε. Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας.

2002 - Συγχώνευση EFG Eurobank Ergasias - ΤΕΛΕΣΙΣ Τράπεζας Επενδύσεων .Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 36,25%.

Απόκτηση συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings.Ανακοίνωση πρόθεσης εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».

2003 - Εξαγορά ποσοστού 68% της Post Banka AD Σερβίας. Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 53,25%. Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias. Αύξηση συμμετοχής στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8% και

μετονομασία της σε EFG Eurobank AD Beograd. Διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank. Αύξηση συμμετοχής θεσμικών επενδυτών σε 22% του συνόλου. Ίδρυση Euroline Retail Services (Ρουμανία) - 80% Eurobank Cards και 19.961% Banc Post. Ίδρυση Eurocredit Retail Services (Cyprus) - 100% Eurobank Cards.

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

2005 - Εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία. Εξαγορά της Capital Securities χρηματιστηριακής στη Ρουμανία. Αύξηση συμμετοχής στην Postbank Βουλγαρίας σε 98,7%. Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5%. Απόκτηση συμμετοχής 62,3% στην Nacionalna štedionica – banka Σερβίας

6.3 Επίλογος

Η EFG Eurobank Ergasias “γεννήθηκε” το 1990 με αρχικό τίτλο «Ευρωπαϊκή Τράπεζα» και έχοντας ως στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής Τραπεζικής στην Ελλάδα επαναπροσδιόρισε την πολιτική και τους στρατηγικούς της στόχους.

Μέσα από μια δυναμική οργάνωση, υιοθετώντας σύγχρονο management αλλά κυρίως μέσα από την πολιτική των συγχωνεύσεων και εξαγορών τόσο στην Ελληνική όσο και στην Ξένη αγορά η EFG Eurobank Ergasias αποτελεί σήμερα ένας από τους 5 μεγαλύτερους Τραπεζικούς ομίλους της χώρας μας.

Σήμερα η Τράπεζα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών. Όραμα της αποτελεί η δυνατότητα να ανταπεξέρχεται στις συνεχείς προκλήσεις στον Τραπεζικό Τομέα στοχεύοντας στην διατήρηση του ηγετικού της προφίλ.

Κεφάλαιο 7^ο - Εξαγορά και συγγώνευση της Τράπεζας Εργασίας από την Τράπεζα Eurobank

7.1 Λόγοι εξαγοράς και συγγώνευσης

Μετά την απόκτηση της Τράπεζας Εργασίας από την Eurobank το 2000 όπως αναφέρθηκε παραπάνω δημιουργήθηκε ένας ηγέτης στον τραπεζικό τομέα με την επωνυμία πλέον EFG Eurobank Ergasias βάζοντας στόχο πλέον την διατήρηση της ηγετικής φυσιογνωμίας και της οικονομικής ευημερίας.

Οι λόγοι που οδήγησαν την Eurobank προχωρήσει στην μεγάλη αυτή και με πολύ ρίσκο επένδυση εστιάζονται κυρίως στους παρακάτω λόγους:

Το δίκτυο καταστημάτων της Εργασίας τόσο στην Αθήνα όσο και στην περιφέρεια ήταν ευρύ και αντιστοιχούσε σε ένα αυξημένο σε εύρος πελατολόγιο. Η Eurobank επιθυμούσε την επέκταση του δικτύου της και του μεριδίου αγοράς οπότε η πρόσθεση του δικτύου της Εργασίας στο δικό της φαινόταν ιδανική. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να εξυπηρετεί περισσότερους πελάτες σε μεγαλύτερη γεωγραφική κλίμακα.

Η αύξηση του μεριδίου αγοράς ειδικά στον τομέα μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων ήταν ένας άλλος στόχος της Eurobank. Η Εργασίας είχε μεγάλη εμπειρία στον κλάδο αυτόν όπως και στον τομέα των συνταξιούχων καταθέσεων, ταμειυτηρίου και τρεχούμενων.

Ένας άλλος παράγοντας που οδήγησε την Eurobank στην απόκτηση της Εργασίας ήταν το προσωπικό που διέθετε η Εργασίας είχε δοκιμαστεί κατείχε μία ευρεία και ικανοποιητική εμπειρία και πορεία στον χρηματοπιστωτικό τομέα, γεγονός που αποτελούσε δέλεαρ για την Eurobank.

Εκείνη την περίοδο η Τράπεζας Εργασίας ήταν η τράπεζα με την μεγαλύτερη αποδοτικότητα 40% του συνόλου. Το οικονομικό απόθεμα της Εργασίας βρισκόταν σε υψηλό επίπεδο. Η Εργασίας δεν είχε οικονομικές δυσκολίες και απώλειες, η οικονομική της πορεία ήταν ανοδική και μέσω της ανάλυσης των εισοδηματικών της δηλώσεων και της πορείας του αποθέματος της παρουσίαζε την εικόνα ενός υγιούς και με ευοίωνες προοπτικές τραπεζικού οργανισμού με την συγχώνευση των δύο αυτών τραπεζών. Τι πιο δελεαστικό για μία τράπεζα που επιθυμούσε να αυξήσει το κεφάλαιο της και τα κέρδη της. Παράλληλα η αύξηση της τιμής των μετοχών μετά την συγχώνευση θα οδηγούσε σε άνοδο των βραχυπρόθεσμων κερδών για την Eurobank και την μείωση του ανταγωνισμού.

Η Eurobank ήθελε να δημιουργήσει μία τράπεζα που θα καθίσταται ικανή να ακολουθεί μία συνεχή και καινοτόμος πορεία με την δημιουργία νέων ελκυστικών πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μιας σύγχρονης τράπεζας με τεχνοκρατικό προφίλ και μιας παραδοσιακής ιδιωτικής τράπεζας όπως η Εργασίας μπορούσε να το καταφέρει αυτό και ειδικότερα μέσα από την εμπειρία και εξειδίκευση των υπαλλήλων των δυο εταιρειών,

7.2 Διαδικασίες εξαγοράς και συγχώνευσης

Η συγχώνευση της Eurobank με την Εργασίας ανήκει στις εχθρικές συγχωνεύσεις στο τραπεζικό τομέα. Η Eurobank αγόραζε αρχικά το 11,43% των τραπεζικών μετοχών της και τον Αύγουστο του 1998 ακόμα 7,05% του μετοχικού της κεφαλαίου.

Η Eurobank αποκτούσε δηλαδή σταδιακά το μετοχικό απόθεμα της Τράπεζας Εργασίας και αγοράζοντας τις μετοχές της Τράπεζας και εξαγοράζοντας τρεις μεγάλους μετόχους της τράπεζας. Η κατανομή των μετόχων ήταν , EFG Bank Group κατείχε ποσοστό της τάξεως του 45% των μετοχών και των δύο τραπεζών ενώ η Deutsche Bank κατείχε το 5% της Εργασίας και το 10% της Eurobank . Με την κίνηση αυτή εισήχθη στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας Εργασίας. Και εξασφάλισε τα συμφέροντα των πελατών των δύο τραπεζών. Ο έλεγχος των μετοχών πραγματοποιήθηκε από δύο διεθνείς οργανισμούς. Τον Deloitte & Touché τον οποίο όρισε η

τράπεζα Εργασίας και τον Pricewaterhouse τον οποίο όρισε η Eurobank. Η τιμή ανταλλαγής της μετοχής, ήταν 0, 75 μετοχές της Eurobank για κάθε 1 μετοχή της Εργασίας.

Επόμενο βήμα ήταν οι διαδικασίες συναλλαγών και λειτουργίας των δύο τραπεζών, εφόσον βέβαια αξιολογούνταν και μελετούνταν διεξοδικά, να ενοποιηθούν σε ένα ενιαίο σύστημα λειτουργίας το οποίο θα περιλάμβανε στοιχεία των προσωπικοτήτων των δύο τραπεζών δίνοντας έμφαση στην αποδοχή του και από τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές καθώς και την εύκολη προσαρμογή και κατανόηση του από το ανθρώπινο δυναμικό του νέου τραπεζικού ομίλου που δημιουργήθηκε. Στόχος ήταν να αποφευχθούν τα προβλήματα που είχαν καταγραφεί από την διεθνή εμπειρία και να μεγιστοποιηθούν όλες οι ωφέλειες της επενδύσεις.

Επειτα ακολούθησε η συγχώνευση των κεντρικών μονάδων των δυο τραπεζών καθώς και η εναλλαγή του προσωπικού ώστε να υπάρξει ομαλή προσαρμογή και οι νέοι κανόνες λειτουργίας να οδηγήσουν σε ένα θετικό αποτέλεσμα. Η συγκεκριμένη ενέργεια υποστηρίχθηκε με την βαθμιαία εφαρμογή ενός νέου συστήματος IT στον νέο όμιλο.

Η συγχώνευση της Eurobank με την Εργασίας ήταν και εξακολουθεί να είναι μία από τις πρωτόπορες επενδυτικές κινήσεις στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Η συγχώνευση δεν αποφασίστηκε με βάση τις συμπράξεις αλλά οι συμπράξεις εμφανίστηκαν στην πορεία δεδομένου ότι η δημιουργίας αξίας πραγματοποιήθηκε από την αύξηση στην μετοχή .

Η Eurobank αποφάσισε να ακολουθήσει την εφαρμογή της επιθετικής εξαγοράς και συγχώνευσης με σκοπό την αποφυγή δαπανών. Εάν είχε ακολουθήσει άλλη πορεία πλεύσης θα υφίσταται ένα μεγάλο κόστος αφού θα ήταν αναγκαίο να καταβληθεί αυξημένο κεφάλαιο για την επέκταση του δικτύου των καταστημάτων, την δημιουργία και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και τεχνογνωσίας καθώς και της αύξησης του μεριδίου αγοράς

7.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η εξαγορά και συγχώνευση της Τράπεζας Εργασίας από την Eurobank αποτέλεσε την πρώτη εχθρική συγχώνευση που πραγματοποιήθηκε στον ελληνικό τραπεζικό τομέα. Δύο τράπεζες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και διαφορετικές κουλτούρες ενώθηκαν σε μία δημιουργώντας έναν ισχυρό όμιλο.

Το ρίσκο για την Eurobank όσο αφορά την τράπεζα Εργασίας ήταν μεγάλο. Η Εργασίας κατείχε σημαντικά θετικά χαρακτηριστικά που αποτελούσαν δελεαστικό πακέτο. Το εκτενές δίκτυο καταστημάτων της Εργασίας που αντιστοιχούσε σε μεγαλύτερο ποσοστό εξυπηρέτησης πελατών, το έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό και η θετική έκβαση του αποθέματος αποτέλεσαν μικρό μόνο μέρος των λόγων που η Eurobank προχώρησε στην κίνηση της συγχώνευσης και εξαγοράς.

Όπως προαναφέρθηκε η συγχώνευση υλοποιήθηκε με επιθετικά μέτρα από την πλευρά της Eurobank. Δεν αποφασίστηκε βασισμένη στις συμπράξεις αλλά οι συμπράξεις εμφανίστηκαν αργότερα δεδομένου ότι η δημιουργία αξίας πραγματοποιήθηκε από την αύξηση της τιμής της μετοχής,

Εάν η Eurobank ακολουθούσε διαφορετική μέθοδο απόκτησης της Εργασίας θα χρειαζόταν μεγάλο κεφάλαιο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που είχε θέσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο - Η πορεία της EFG Eurobank Ergasias μετά την συγχώνευση

8.1 Δυσκολίες και αντιδράσεις που παρουσιάστηκαν

Είναι σαφώς φυσικό ότι μια τέτοια επενδυτική κίνηση, θα επέφερε αντιδράσεις και θα δημιουργούνταν δυσκολίες όσον αφορά την πετυχημένη συνένωση των διαφορετικών νοοτροπιών και πνευμάτων. Οι περισσότερες δυσκολίες παρουσιάστηκαν στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι υπάλληλοι της Ergasias είχαν συνηθίσει να εργάζονται σε διαφορετικό πνεύμα εργασίας και κουλτούρας. Το πνεύμα της Ergasias βασιζόταν στους ανθρώπους και χαρακτηριζόταν από τα γνωρίσματα μιας παραδοσιακής ιδιωτικής τράπεζας. Η Eurobank, από την άλλη είχε έναν πιο τεχνοκρατικό χαρακτήρα, ακολουθούσε ένα πιο τεχνοκρατικό μάνατζμεντ βασισμένο στην γοητεία των μεγάλων επενδύσεων, κατείχε ένα πιο απρόσωπο πνεύμα.

Οι δύο αυτές κουλτούρες έπρεπε να συγχωνευθούν σε μία. Το γεγονός αυτό προβλημάτιζε τους υπαλλήλους καθώς έτσι εισάγονταν νέες συνθήκες εργασίας, νέες τεχνολογίες και φυσικά μεγαλύτερες ευθύνες και απαιτήσεις για αποδοτικότερη εργασία, ξεφεύγοντας πλέον από τα μέχρι τότε δεδομένα που γνώριζαν οι ίδιοι.

Οι εργαζόμενοι της Ergasias αντέδρασαν, φοβούμενοι την μονιμότητα των θέσεων τους. Στον ιδιωτικό τομέα η μονιμότητα της θέσης δεν υφίσταται και όταν ειδικά το τιμόνι της διαχείρισης αλλάζει χέρια, τότε ο φόβος και ο κίνδυνος για αλλαγή και του προσωπικού αυξάνεται. Οι υπάλληλοι της Ergasias, αισθάνθηκαν ανασφάλεια σχετικά με το αν θα συνέχιζαν να εργάζονταν στην θέση που κατείχαν, εάν θα υποβιβάζονταν σε κλιμάκιο θέσης ή εάν τα στελέχη που είχαν προοπτικές και προσόντα για προαγωγή, θα έχαναν την ευκαιρία.

Η Eurobank μετά την συγχώνευση, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες και να μπορέσει να ολοκληρώσει χωρίς δυσάρεστες συνέπειες το έργο της συγχώνευσης, αποφάσισε να κρατήσει το 5% του πεπειραμένου προσωπικού της Εργασίας ενώ τον Οκτώβριο του 2004, η EFG

EUROBANK *Ergasias*, ανήγγειλε την εθελοντική αποχώρηση 200 υπαλλήλων, που είχε ως στόχο τους παλαιούς υπαλλήλους της Εργασίας, παρέχοντας τους ένα δελεαστικό και σημαντικό σε οικονομική αξία, πακέτο αποζημίωσης.

Παράλληλα η Eurobank, αντιλαμβανόμενη τις δυσκολίες προσαρμογής των υπαλλήλων της Εργασίας, πραγματοποίησε μια σειρά σεμιναρίων, προκειμένου να τους εκπαιδεύσει αποτελεσματικά και να τους παράσχει εφόδια έτσι ώστε να έχουν τις δυνατότητες να αντεπεξέλθουν με επιτυχία, στις νέες συνθήκες και στο νέο περιβάλλον στο οποίο καλούνταν πλέον να εργαστούν.

Αναμφισβήτητα όμως η επιτυχία της συγχώνευσης, παρά τις αντιδράσεις και τους φόβους των υπαλλήλων, προήλθε από την συμφωνία των διοικήσεων και των μετόχων και των δύο πλευρών. Οι υπάλληλοι στα ανώτερα κλιμάκια θέσης είδαν, στην πλειοψηφία τους, με θετικό μάτι το «πάντρεμα» των δύο τραπεζών ενώ δεν έλειψαν και αυτοί που αντιτάχθηκαν και υπέβαλλαν την παραίτηση τους. Επίσης, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι περισσότεροι μέτοχοι της Εργασίας, είχαν πουλήσει ήδη το μερίδιό τους στην Eurobank και με το γεγονός ότι την περίοδο εκείνη το χρηματιστήριο ήταν σε μια ανοδική πορεία, είχε ως αποτέλεσμα το απόθεμα να αποκτήσει ισχύ.

8.2 Πορεία και στόχοι της Eurobank-Εργασίας μετά την συγχώνευση

Η EFG Eurobank αποτελούσε ανέκαθεν ένα μεγάλο παίκτη στον τραπεζικό χώρο, με σημαντικές επενδύσεις και δυναμικό προφίλ. Η εξαγορά και συγχώνευση όμως με την Τράπεζα Εργασίας της έδωσε σημαντική ώθηση και ισχυρό πλεονέκτημα, για να κατακτήσει μια ηγετική θέση και φυσιογνωμία στα εγχώρια τραπεζικά δεδομένα.

Αρχίζει να πρωταγωνιστεί στους αναπτυσσόμενους και κερδοφόρους τομείς της τραπεζικής αγοράς. Ο όμιλος της EFG Eurobank-Εργασίας κυριαρχεί όσον αφορά την προσφορά και χορήγηση καταναλωτικών δανείων με μερίδιο αγοράς που φθάνει το 27% και πιστωτικών καρτών

που καταλαμβάνει την πρώτη θέση όπως επίσης και στις χορηγήσεις δανείων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είτε για έναρξη είτε για επέκταση της λειτουργίας τους. Επιπλέον, έχει ηγετικό ρόλο στις επενδυτικές τραπεζικές εργασίες και στον χειρισμό αμοιβαίων κεφαλαίων μέσω της EFG Τελεσις Finance.

Οι δραστηριότητες της νέου τραπεζικού ομίλου δεν περιορίζονται όμως μόνο στην εσωτερική τραπεζική αγορά καθώς όπως προαναφέραμε, επένδυσε και απέκτησε συμμαχίες στο εξωτερικό όπως στην Βουλγαρία, Ρουμανία και Σερβία ενώ σύναψε στρατηγικές συμμαχίες με επίλεκτους συναργάτες που αποσκοπούν στην διαρκή αναπτυσσόμενη παρουσία της τράπεζας στις αγορές – κλειδιά ειδικά στην νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Με ένα δυναμικό προσωπικό που ξεπερνά τις 13000 άτομα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ένα εγχώριο δίκτυο καταστημάτων που ξεπερνά τον αριθμό των 300 και με το δίκτυο των ATM να φτάνει τα 900, η νέα τράπεζα έχει καταφέρει να επεκτείνει, να αυξήσει και να διανέμει Με απόλυτη επιτυχία. Μέσω του σωστού μάνατζμεντ ενημέρωσης των καταναλωτών, την χρήση του Διαδικτύου, την εφαρμογή εναλλακτικών τραπεζικών εργασιών, η EFG Eurobank-Εργασίας έχει καταφέρει να υπερισχύσει και να αποτελεί τον πλέον ισχυρό αντίπαλο για τις ελληνικές ιδιωτικές τράπεζες.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο τομέα όπως είναι ο τραπεζικός, η νέα τράπεζα παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις προκειμένου να πράττει ανάλογα και να μην μένει αμέτοχη στις νέες συνθήκες. Η φιλοσοφία και η στρατηγική της είναι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και ειδικότερα η ανάπτυξη και καθιέρωση ηγετικής θέσης στις συναλλαγές μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου και στα κανάλια διανομής. Επιπλέον η πρόσβαση στην Ευρωπαϊκή Αγορά μέσω των στρατηγικών συμμαχιών, η συνεχής βελτίωση των αποτελεσμάτων και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας στους μετόχους της. Ιδιαίτερη σημασία, δίνει η Τράπεζα στις καλές σχέσεις και την άριστη επικοινωνία με τους πελάτες, επιδεικνύοντας σεβασμό και προσπαθώντας συνεχώς να ανταποκρίνεται σε όλες τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους.

Οι μέτοχοι της τράπεζας υπερβαίνουν τις 365000, αποτελώντας έτσι μία από τις μεγαλύτερες μετοχικές βάσεις στην ελληνική αγορά. Το γεγονός αυτό δείχνει την εμπιστοσύνη των επενδυτών στην τράπεζα και στις αγορές κεφαλαίου που αυτή συμμετέχει. Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη σημαίνει περισσότερες επενδύσεις και συνεπώς περισσότερα κέρδη.

Η EFG Eurobank-Εργασίας, με την κυρίαρχη θέση που κατέχει πλέον, μέσα από μια επιτυχημένη πορεία, βρίσκεται συνεχώς στο προσκήνιο, παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις και προσπαθεί διαρκώς να διατηρήσει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στα ελληνική τραπεζική αγορά. Το 2005 και το 2006 ανακηρύχθηκε από το περιοδικό **Euromoney** ως η καλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα στον τομέα του **private banking**. Η διάκριση αυτή ήταν αποτέλεσμα έρευνας που διεξήχθη σε διεθνές επίπεδο. Το private banking της τράπεζας απέσπασε την πρώτη θέση μεταξύ των ελληνικών τραπεζών αλλά και ξένων που άμεσα ή έμμεσα δραστηροποιούνται στην Ελλάδα στον τομέα διαχείρισης κεφαλαίων. Η διάκριση αυτή, αντανακλά την επιτυχή στρατηγική που έχει καθιερώσει η τράπεζα στον τομέα του **private banking** και επαβεβαιώνει με τον καλύτερο τρόπο την εμπιστοσύνη που κατέχουν στην Eurobank πελάτες μεγάλης οικονομικής επιφάνειας και αναδικνύει την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του επενδυτικού κοινού

Σημαντική διάκριση αποτέλεσε και η ανάδειξη της ως η Καλύτερη Τράπεζα στο χώρο των υπηρεσιών και προϊόντων που έχουν σχέση με τις δραστηριότητες εισαγωγών-εξαγωγών. Μέσα από την δημιουργία της ολοκληρωμένης σειράς καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων **MEΛΛONLINE** η τράπεζα προσφέρει εξειδικευμένες λύσεις για όλες τις επιχειρήσεις στο χώρο εισαγωγών και εξαγωγών και στο χώρο πλήρωμων-εισπράξεων. Η χρήση και αξιοποίηση της σειράς αυτής έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να διεκπερώνει με ευκολία από τα γραφεία της πολυσύνθετες συναλλαγές εξικονομώντας έτσι κόστος και χρόνο, Διακρίσεις έχει λάβει επίσης τα τελευταία χρόνια, από τα περιοδικά PC Magazine και RAM, τα οποία βράβευσαν την παρουσία της τράπεζας στο διαδίκτυο. Βραβεύτηκαν η πληρότητα των προσφερόμενων Online συναλλαγών, πλήρης υποστήριξη των πιστωτικών καρτών, η διαχείριση των εμβασμάτων εσωτερικού και εξωτερικού, η δυνατότητα πληρωμής πιστωτικών καρτών άλλων τραπεζών καθώς και η «Συνολική Εικόνα» πελάτη Επίσης, η τράπεζα έχει μια άριστη αξιολόγηση από τους διεθνείς οργανισμούς αξιολόγησης Moody's , Standard & Fitch.

8.3 Επίλογος

Η δημιουργία ενός ενιαίου ομίλου μέσω της συγχώνευσης Eurobank και Εργασίας, αποτέλεσε ένα δύσκολο εγχείρημα. Ο συνδυασμός διαφορετικών χαρακτηριστικών και πνευμάτων, προκάλεσε όπως ήταν φυσικό αντιδράσεις, ειδικά από τους εργαζόμενους της Εργασίας, οι οποίοι παρασυρόμενοι από τον φόβο της μετέπειτα παρουσίας τους στον νέο όμιλο που γεννιόνταν, αντέδρασαν στο εγχείρημα αυτό.

Η Eurobank κατάφερε, με την συνεργασία των δύο διοικήσεων και των μετόχων, καθώς και με την συνεχή εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων, να δημιουργήσει ένα νέο ισχυρό πνεύμα και κλίμα συνεργασίας. Κατάφερε μάλιστα να δημιουργήσει έναν συνδυασμό νέων διαδικασιών, εξελίξεων και τεχνολογιών.

Σήμερα ο όμιλος EFG Eurobank Εργασίας, αποτελεί έναν ισχυρό παίκτη στην ελληνική τραπεζική αγορά, με εκτενές δίκτυο καταστημάτων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Παρακολουθεί τις εξελίξεις και έχει ως στόχο να επεκτείνει το μερίδιο αγοράς, προσφέροντας συγχρόνως στους πελάτες του, μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, εστιάζοντας κυρίως στην ποιότητα και στις ανάγκες τις αγοράς.

Ελληνική Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία

Καρανδρος Ν. (1997) “Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στον Τραπεζικό Τομέα: Διεθνή και Ελληνική Πραγματικότητα”, Έκθεση της Ελληνικής Ελληνικών Τραπεζών, Σεπτέμβριος σελ.51-53

Ψυχομανης Σ. (2005) “Τραπεζικές δραστηριότητες αμφισβητήσιμης νομιμότητας” Εκδόσεις Σακούλα σελ 31-35

Παπαδακης Β. (1998) “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνή Εμπειρία”, Εκδόσεις Σταμούλη.

Παπαδημος Α. (2001) “ Η Ελληνική Τράπεζα του Μέλλοντος”, Εμπόριο με την Ελλάδα Νο 20 (Ιανουάριος / Φεβρουάριος 2001) σελ.28-30

Νικολόπουλος Γ. “Σχεδόν κανένας δεν ήθελε αυτή την συγχώνευση”, Άρθρο στην εφημερίδα Το ΒΗΜΑ, ένθετο-Ανάπτυξη 20/01/2002

Σαββίδης Χ. “Σημαντικά τα περιθώρια ανάπτυξης για τις ελληνικές τράπεζες”, Άρθρο στην εφημερίδα Ημερήσια, ένθετο-Οικονομία 8/1/2003 σελ 6

Ιωάννου Α. “ Η μεγάλη γοητεία των ελληνικών τραπεζών” , Άρθρο στην εφημερίδα Αξία 8/4/2006 σελ 9

Παπακωνσταντινου Δ. “Τα big bang των Ελληνικών Τραπεζών” , Άρθρο στην εφημερίδα Αξία 8/4/2006 σελ. 8-9.

Γεωργακοπουλου Β. (2005)“Εξαγορές και Συγχωνεύσεις”, Μελέτη ειδικού συμβούλου ΟΤΟΕ

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας (2001) “ Δελτίο Τύπου” 1 Νοεμβρίου σελ. 1-2

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (2001) “ Δελτίο Τύπου” 20 Νοεμβρίου σελ 1-7

Alpha Bank (2000) “Ετήσιο Ενημερωτικό Δελτίο” σελ. 1-105

EFG Eurobank (2000) “Δελτίο Τύπου” 6 Ιουνίου σελ.1-2

EFG Eurobank (2000) “ Δελτίο Τύπου” 27 Ιουλίου σελ. 1-2

EFG Eurobank Ergasias (2006) Δελτίο Τύπου” 8 Φεβρουάριου σελ. 1-2

Ξένα βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

Toyne, Michael F., Tripp, James D., Interstat Bank Mergers and Their Impact on Shareholder Returns: Evidence from the 1990s, *Quarterly Journal of Business & Economics*, 37:98 Autumn

The Race for Returns, *Euromoney*, Dec99, Issue 368

Lee, Peter, Will New Portfolio Managers Save the Banks This Time?, *Euromoney*, Dec2001, σελ.44

Makri Katerina “Mergers and Acquisitions in the Greek Banking Sector”,
Dissertation for MBA with focus in Finance University of Leicester
October, 2004

Munir, Metin, Banks Face up to Survival Tests, *Euromoney*, Feb2002, Issue 394

Moore, Phillip, Marshall, Julian, If in Doubt, Blame the Unions, *Euromoney*, Feb2002, Issue 394

Overtaken by Events, *Economist*, 353: Issue 8150

Still Getting to know you, *Economist*, 371: p75

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

www.eurobank.gr

www.ethniki.gr

www.alpha.gr

www.piraeusbank.gr

www.otoe.gr

www.emporiki.gr

www.nda.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

| <i>ΕΤΟΣ</i> | <i>ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ</i> | <i>ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΑΠΟΡΡΟΦΗΘΕΙ</i> |
|-------------|---|---------------------------------------|
| 1996 | EFG Eurobank | Interbank |
| 1997 | Τράπεζα Πειραιώς | Τράπεζα Chase Manhattan |
| | Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδας | Εθνική Στεγαστική τράπεζα |
| 1998 | Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας | Εθνική Κτηματική Τράπεζα |
| | Τράπεζα Πειραιώς | Credit Lyonnais Grèce |
| | Τράπεζα Πειραιώς | Xiosbank |
| | Τράπεζα Πειραιώς | Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης |
| | Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδας | Εγνατία Τράπεζα |
| | EFG Eurobank | Τράπεζα Αθηνών |
| | EFG Eurobank | Τράπεζα Κρήτης |
| 1999 | Alpha Credit Bank | Ιονική Τράπεζα |
| | Τράπεζα Πειραιώς | National Westminster Bank Plc |
| | EFG Eurobank | Τράπεζας Εργασίας |
| 2001 | EFG Eurobank Ergasias | Telesis Τράπεζα Επενδύσεων |
| 2004 | Τράπεζα Πειραιώς Societe Generale | ΕΤΕΒΑ Γενική Τράπεζα |

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- 1) Ποιοι λόγοι ώθησαν την Τράπεζα Eurobank να πραγματοποιήσει την εξαγορά και την συγχώνευση με την Τράπεζα Εργασίας
- 2) Την εποχή που πραγματοποιήθηκε η επένδυση η Τράπεζα Εργασίας αντιμετώπιζε οικονομικές δυσκολίες;
- 3) Ποιες ενέργειες και ποία βήματα ακολούθησε η Eurobank στο σχέδιο συγχώνευσης;
- 4) Πως αντέδρασε η διοίκηση στην πρόταση εξαγοράς και συγχώνευσης;
- 5) Παρουσιάστηκαν τυχόν προβλήματα ανάμεσα στις διαφορετικές επαγγελματικές και εταιρικές κουλτούρες και αν ναι πως αντιμετωπίστηκαν;
- 6) Πως συμπεριφέρθηκαν τα στελέχη των δύο τραπεζών στο σχέδιο επένδυσης;
- 7) Κατά την προσωπική σας γνώμη ποία είναι η προσφορά της EFG Eurobank Ergasias στην εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού τομέα;
- 8) Είστε ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα του έτους 2005 και ποιοι είναι οι στόχοι της Τράπεζας για το 2006
- 9) Ποία είναι η γνώμη σας για την πορεία του τραπεζικού τομέα;
- 10) Προβλέπονται να πραγματοποιηθούν άλλες συγχωνεύσεις βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα;

Παράρτημα 2

Καταστήματα Ελληνικών Τραπεζών το έτος 1999

| <i>ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (κατά περιοχή) 31/12/1999</i> | | | | | | | | | | |
|---|--------|---------|----------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------|-----------------|
| Ειδικό Πισωτ. Οργανισμοί | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | | Λοιπής Χώρας | | Σύνολο | Σύνολο Προσ/κού |
| | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | | |
| Τράπεζα της Ελλάδος | 1 | | 1 | | 1 | | 25 | | 28 | 3212 |
| Ε.Τ.Β.Α. | 2 | | | | 1 | | 10 | | 13 | 469 |
| Ε.Τ.Ε.Β.Α. | 1 | | | | 1 | | | | 2 | 193 |
| ΑΣΠΣ Στεγαστική | 11 | | 2 | | 3 | | 4 | | 20 | 259 |
| Σύνολο Α | 15 | | 3 | | 6 | | 39 | | 63 | 4133 |
| Ταχ. Ταμειτήριο * | 43 | | 7 | | 16 | | 66 | | 132 | 1280 |
| Ταμείο Παρακ. & Δανείων | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | | 4 | 420 |
| Σύνολο Β | 44 | | 8 | | 17 | | 67 | | 136 | 1700 |
| Γεν. Σύνολο (Α+Β) | 59 | | 11 | | 23 | | 106 | | 199 | 5833 |

* Σημείωση: 711 Ταχυδρομικά Γραφεία εκτελούν Υπηρεσία Ταμειτηρίου

| ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (κατά περιοχή) 31.12.1999 | | | | | | | | | | |
|---|--------|---------|----------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------|-----------------|
| Ξένες Τράπεζες | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | | Λοιπής Χώρας | | Σύνολο | Σύνολο Προσκόου |
| | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | | |
| CITIBANK N.A. | 23 | | 5 | | 3 | | 6 | | 37 | 1217 |
| Σιτιπλοκ Ναυτιλιακή | | | 1 | | | | | | 1 | * |
| HSBC Bank | 6 | | 1 | | 1 | | 1 | | 9 | 232 |
| American Express | 5 | | 1 | | | | | | 6 | 273 |
| Arab Bank | 1 | | | | | | | | 1 | 61 |
| Bayerische Hypo-und Vereinsbank | 1 | | | | | | | | 1 | 69 |
| Bank of America | 1 | | | | | | | | 1 | 79 |
| Bank Saderat Iran | 1 | | | | | | | | 1 | 18 |
| Paribas | 1 | | | | | | | | 1 | 73 |
| Credit Commercial de France | 1 | | | | 1 | | | | 2 | 64 |
| ANZ - GRINLAYS | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 4 | 67 |
| Royal Bank of Scotland | | | 1 | | | | | | 1 | 66 |
| Scotia Bank | 2 | | 1 | | 1 | | 3 | | 7 | 152 |
| SANPAOLO IMI S.p.A. | 1 | | | | | | | | 1 | 21 |
| Τράπεζα Κύπρου | 8 | | 2 | | 3 | | 4 | | 17 | 771 |
| Barclays Bank | 10 | | 2 | | | | | | 12 | 184 |
| ABN AMRO | 11 | | 1 | | 1 | | | | 13 | 229 |
| Societe Generale | 3 | | | | 1 | | | | 4 | 145 |
| Banque Nationale de Paris | 5 | | 1 | | | | 1 | | 7 | 203 |
| ING Bank | 3 | | | | 1 | | | | 4 | 151 |
| Ελληνική Τράπεζα ΑΤΑ | 1 | | | | | | | | 1 | 46 |

* Σημείωση: Το προσωπικό περιλαμβάνεται στο νόμισμα της CITIBANK N.A.

| ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (κατά περιοχή) 31.12.1999 | | | | | | | | | | |
|---|--------|---------|----------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------|-----------------|
| Ελληνικές Τράπεζες | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | | Λοιπής Χώρας | | Σύνολο | Σύνολο Προσκόου |
| | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | | |
| Εθνική | 181 | | 37 | | 53 | | 331 | | 602 | 15696 |
| Εμπορική | 57 | 53 | 9 | 17 | 15 | 21 | 116 | 74 | 362 | 7451 |
| Αγροτική | 22 | 49 | 6 | 5 | 12 | 14 | 203 | 128 | 439 | 5443 |
| Ιονική | 47 | 41 | 10 | 4 | 14 | 4 | 84 | 20 | 224 | 3861 |
| Alpha Τράπεζα Πίστωσης | 63 | 20 | 5 | 1 | 20 | | 93 | 12 | 214 | 4626 |
| Εργασίας | 51 | 7 | 6 | 2 | 15 | | 48 | 4 | 133 | 2807 |
| Μακεδονίας Θράκης | 10 | | 1 | | 23 | 1 | 38 | | 73 | 1417 |
| Αττικής | 15 | 1 | 4 | | 4 | 1 | 13 | | 38 | 821 |
| Πειραιώς | 18 | | 5 | | 5 | | 20 | | 48 | 1045 |
| Εurobank | 67 | 4 | 11 | | 23 | 3 | 53 | 8 | 169 | 4031 |
| Γενική | 27 | 2 | 3 | 1 | 5 | | 43 | 10 | 91 | 1814 |
| Τέλεος Τράπεζα Επενδύσεων ΑΕ | 2 | | 1 | | | | | | 3 | 93 |
| Εγνατία | 14 | | 5 | | 15 | | 13 | | 47 | 1243 |
| Χίος | 18 | | 3 | 1 | 5 | | 9 | 1 | 37 | 739 |
| Απείρ Τράπεζα (Ελλάς) ΑΕ | 7 | | 1 | | 3 | | 4 | | 15 | 297 |
| Πειραιώς Prime Bank | 1 | | 1 | | | | | | 2 | 67 |

**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΣ
Στις 31 Δεκεμβρίου 1999**

| ΤΡΑΠΕΖΕΣ | ΔΙΚΤΥΟ | | | | | | | | | ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΟΥ |
|----------------------------|--------|---------|----------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------|--------------------|
| | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | | Λοιπής Χώρας | | Σύνολο | |
| | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | | |
| Ελληνικές | 600 | 177 | 108 | 31 | 212 | 44 | 1068 | 257 | 2497 | 51451 |
| Ξένες | 85 | 1 | 17 | 1 | 12 | | 15 | | 131 | 4121 |
| Ειδ. Πιστωτ. Οργανισμοί | 59 | | 11 | | 23 | | 106 | | 199 | 5833 |
| Συνεταιριστικές | 1 | | | | | | 37 | 1 | 39 | 326 |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (κατά περιοχή) 31.12.1999

| Συνεταιριστικές Τράπεζες | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | | Λοιπής Χώρας | | Σύνολο | Σύνολο Προσ/κεί |
|--------------------------|--------|---------|----------|---------|--------------|---------|--------------|---------|--------|--------------------|
| | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | Κατ'τα | Θυρίδες | | |
| Εβρου | | | | | | | 2 | | 2 | 12 |
| Αγίας | | | | | | | 2 | | 2 | 20 |
| Δαδελειήσου | | | | | | | 4 | | 4 | 40 |
| Χανίων | | | | | | | 7 | | 7 | 43 |
| Πατρύτων | 1 | | | | | | 12 | | 13 | 109 |
| Ιωαννίνων | | | | | | | 1 | | 1 | 8 |
| Λαμίας | | | | | | | 2 | 1 | 3 | 48 |
| Τοπυλίων | | | | | | | 1 | | 1 | 8 |
| Καρδίτσας | | | | | | | 1 | | 1 | 9 |
| Κορινθίας | | | | | | | 1 | | 1 | 7 |
| Ευβοίας | | | | | | | 1 | | 1 | 5 |
| Γηρυίας | | | | | | | 1 | | 1 | 4 |
| Δράμας | | | | | | | 1 | | 1 | 7 |
| Λέσβου - Λήμνου | | | | | | | 1 | | 1 | 6 |
| | | | | | | | | | | |

Καταστήματα Ελληνικών Τραπεζών το έτος 2000

| ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ 31.12.2000 | | | | | | | | | | |
|---|------------|-----------|------------|----------|--------------|----------|--------------|-----------|--------------|-------------------|
| | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | | Λοιπής Χώρας | | Σύνολο | Σύνολο Προσωπικού |
| | Κατα | Θυρίδες | Κατα | Θυρίδες | Κατα | Θυρίδες | Κατα | Θυρίδες | | |
| Τράπεζα της Ελλάδος | 1 | - | 1 | - | 1 | - | 25 | - | 28 | 3.172 |
| (αίσιον προεστρασία) | - | (9) | - | (4) | - | (1) | - | (39) | (53) | - |
| A. Ελληνικές Εμπορικές Τραπεζές | | | | | | | | | | |
| 1. Εθνική | 198 | - | 25 | - | 47 | - | 336 | - | 606 | 15.411 |
| 2. Alpha Bank | 100 | 54 | 23 | 5 | 32 | 5 | 164 | 31 | 414 | 8.211 |
| 3. EFG Eurobank - Ergasias | 137 | 1 | 18 | - | 45 | - | 120 | - | 321 | 7.099 |
| 4. Εμπορική | 110 | - | 27 | - | 36 | - | 195 | - | 368 | 7.129 |
| 5. Πειραιώς | 54 | - | 7 | - | 36 | - | 86 | - | 183 | 3.584 |
| 6. Γενική | 29 | 1 | 4 | - | 5 | - | 53 | - | 92 | 1.960 |
| 7. Εργαία | 23 | - | 3 | - | 14 | 1 | 15 | - | 55 | 1.252 |
| 8. Αττικής | 20 | 1 | 2 | - | 6 | 1 | 19 | - | 49 | 922 |
| 9. Λαϊκή Τραπέζα (Ελλάς) | 8 | - | 1 | - | 3 | - | 7 | - | 19 | 451 |
| 10. Nova Bank | 36 | - | 5 | - | 7 | - | - | - | 48 | 470 |
| 11. Uni Bank | 1 | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 52 |
| Σύνολο A | 716 | 57 | 114 | 5 | 231 | 7 | 995 | 31 | 2.156 | 46.821 |

| ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ 31.12.2000 | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|--------------|--------------|------------|-------------------|--------------|--|
| | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | Λοιπής Χώρας | Σύνολο | Σύνολο Προσωπικού | | |
| | Κατα | Θυρίδες | Κατα | Θυρίδες | Κατα | Κατα | | | | |
| B. Ξένες Τραπεζές | | | | | | | | | | |
| 1. CITIBANK N.A. | 23 | - | 7 | - | - | 4 | 9 | 43 | 1.163 | |
| 2. Bayerische Hypo- und Vereinsbank | 1 | - | 1 | - | - | - | - | 2 | 70 | |
| 3. ING Bank | 3 | - | - | - | - | 1 | - | 4 | 177 | |
| 4. Τράπεζα Κύπρου | 13 | - | 3 | - | - | 3 | 12 | 31 | 1.103 | |
| 5. Barclays Bank | 12 | - | 2 | - | - | - | - | 14 | 194 | |
| 6. HSBC Bank | 8 | - | 1 | - | - | 2 | 1 | 12 | 319 | |
| 7. ABN AMRO | 1 | 12 | 1 | - | - | 1 | - | 15 | 259 | |
| 8. Societe Generale | 3 | - | - | - | - | 1 | - | 4 | 149 | |
| 9. BNP Paribas (Hellas) | 5 | - | 1 | - | - | - | 1 | 7 | 235 | |
| 10. Ελληνική Τράπεζα ΑΤΔ | 5 | - | - | - | - | 1 | - | 6 | 154 | |
| 11. Bank of America | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | 56 | |
| 12. American Express | 4 | - | 1 | - | - | - | - | 5 | 240 | |
| 13. Arab Bank | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | 60 | |
| 14. Bank Saderat Iran | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | 18 | |
| 15. Credit Commercial de France | 1 | - | - | - | - | 1 | - | 2 | 55 | |
| 16. Standard Chartered Grindlays | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - | - | 4 | 63 | |
| 17. Royal Bank of Scotland | - | - | 1 | - | - | - | - | 1 | 70 | |
| 18. Bank of Nova Scotia (Scotiabank) | 2 | - | 1 | - | - | 1 | 3 | 7 | 147 | |
| 19. SANPAOLO IMI S.p.A. | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | 21 | |
| 20. F.C.E. Bank Plc | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | 23 | |
| 21. Opel Bank GmbH | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | 28 | |
| Σύνολο B | 88 | 13 | 20 | 1 | 15 | 26 | 163 | 163 | 4.604 | |

Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα – Αίτια και Συνέπειες

| ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ 31/12/2000 | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|----------|--------|--------------|--------|--------------|--------|--------|-------------------|
| | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | | Λευκής Χώρας | | Σύνολο | Σύνολο Προσωπικού |
| | Κατα | Θαλάσ. | Κατα | Θαλάσ. | Κατα | Θαλάσ. | Κατα | Θαλάσ. | | |
| Γ. Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμό | | | | | | | | | | |
| 1. Αντρωτική Τράπεζα | 21 | 44 | 3 | 6 | 6 | 12 | 213 | 136 | 441 | 5.615 |
| 2. Ε.Τ.Β.Α. | 2 | - | - | - | 2 | - | 13 | - | 17 | 478 |
| 3. Ε.Τ.Ε.Β.Α. | 1 | - | - | - | 1 | - | - | - | 2 | 194 |
| 4. ΑΠΠΣ Στεγαστική | 15 | - | 1 | - | 4 | - | 5 | - | 25 | 363 |
| 5. Τελεία Τράπεζα Επενδύσεων | 3 | - | 1 | - | 1 | - | - | - | 5 | 121 |
| 6. Περισσότερ Prime Bank | 1 | - | 1 | - | - | - | - | - | 2 | 83 |
| 7. Ταχυδρομικό Ταμειολητήριον * | 23 | - | 13 | - | 16 | - | 84 | - | 136 | 1.320 |
| 8. Ταμείο Παρακ. & Δανείων | 1 | - | 1 | - | 1 | - | 1 | - | 4 | 422 |
| 9. Επενδυτική Τράπεζα | 1 | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 45 |
| 10. Τράπεζα Επενδύσεων | 1 | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 12 |
| Σύνολο Γ | 69 | 44 | 20 | 6 | 31 | 12 | 316 | 136 | 634 | 8.653 |

* Σημείωση: 750 Ταχυδρομικά Γραφεία εκτός των Υπηρεσιών Ταμειολητήριου

| ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ 31.12.2000 | | | | | | |
|--|--------|----------|--------------|--------------|--------|-------------------|
| | Αθηνών | Πειραιώς | Θεσσαλονίκης | Λευκής Χώρας | Σύνολο | Σύνολο Προσωπικού |
| | Κατα | Κατα | Κατα | Κατα | | |
| Δ. Συνεταιριστικές Τράπεζες: | | | | | | |
| 1. Εβρου | - | - | - | 2 | 2 | 14 |
| 2. Αγαΐνη | - | - | - | 2 | 2 | 27 |
| 3. Δωδεκανήσου | - | - | - | 6 | 6 | 50 |
| 4. Χανίων | - | - | - | 8 | 8 | 54 |
| 5. Πανερήνια | 1 | - | - | 16 | 17 | 118 |
| 6. Ιωαννίνων | - | - | - | 1 | 1 | 12 |
| 7. Λαμίας | - | - | - | 3 | 3 | 45 |
| 8. Τρικάλων | - | - | - | 2 | 2 | 12 |
| 9. Καρδίτσας | - | - | - | 1 | 1 | 10 |
| 10. Κορινθίας | - | - | - | 1 | 1 | 6 |
| 11. Εύβοιας | - | - | - | 1 | 1 | 6 |
| 12. Πιερίας | - | - | - | 1 | 1 | 6 |
| 13. Δράμας | - | - | - | 1 | 1 | 7 |
| 14. Λέσβου - Λήμνου | - | - | - | 2 | 2 | 7 |
| 15. Κοζάνης | - | - | - | 1 | 1 | 11 |
| Σύνολο Δ | 1 | - | - | 48 | 49 | 380 |

Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα – Αίτια και Συνέπειες

| ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΣ Κατά την 31 Δεκεμβρίου 2000 | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|-----------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|----------------------|
| ΤΡΑΠΕΖΕΣ | ΔΙΚΤΥΟ | | | | | | | | | |
| | Αθηνών | | Πειραιώς | | Θεσσαλονίκης | | Λοιπής Χώρας | | Σύνολο | Σύνολο Προσωπικού |
| | Κατά | Θυρίδες | Κατά | Θυρίδες | Κατά | Θυρίδες | Κατά | Θυρίδες | | |
| Τράπεζα της Ελλάδος | 1 | - | 1 | - | 1 | - | 25 | - | 28 | 3.172 |
| Α. Ελληνικές | 716 | 57 | 114 | 5 | 231 | 7 | 995 | 31 | 2.156 | 46.521 |
| Β. Ξένες | 88 | 13 | 20 | 1 | 15 | | 26 | | 163 | 4.604 |
| Γ. Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί | 69 | 44 | 20 | 6 | 31 | 12 | 316 | 136 | 634 | 8.653 |
| Δ. Συνεταιριστικές | 1 | - | - | - | - | - | 48 | - | 49 | 380 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 875 | 114 | 155 | 12 | 278 | 19 | 1.410 | 167 | 3.030 | 63.330 |

Καταστήματα Ελληνικών Τραπεζών το έτος 2005

| ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ ΜΗΝΕΣ 31/12/2005 | | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------------|
| | Δίκτυο καταστημάτων / υποκαταστημάτων | | | | Είσοδο προσωπικού |
| | Νομός Αττικής | Νομός Θεσπιάκης | Λοιπή Χώρα | Ξένα | |
| ΣΥΝΟΛΟ | 1445 | 406 | 1736 | 3587 | 63040 |
| A. Πιστωτικά ιδρύματα | 1426 | 404 | 1539 | 3369 | 59215 |
| B. Π.Ι. με τη μορφή Π.Συνεταιρ. | 4 | | 119 | 123 | 923 |
| Γ. Τράπεζα της Ελλάδος | 15 | 2 | 78 | 95 | 2902 |
| A1. Ελληνικά Π.Ι. | 1269 | 382 | 1475 | 3126 | 53670 |
| 1. Εθνική Τράπεζα | 200 | 49 | 318 | 567 | 13175 |
| 2. Alpha Bank | 164 | 37 | 162 | 363 | 6949 |
| 3. Εμπορική | 167 | 85 | 121 | 373 | 6368 |
| 4. EFG Eurobank - Ergasias | 159 | 43 | 130 | 332 | 7015 |
| 5. Πειραιώς | 109 | 41 | 123 | 273 | 4320 |
| 6. Γενική | 53 | 9 | 59 | 121 | 1221 |
| 7. Εγνατία | 30 | 15 | 24 | 69 | 1370 |
| 8. Αγροτική Τράπεζα | 98 | 31 | 329 | 458 | 5727 |
| 9. Τράπεζα Αττικής | 26 | 8 | 25 | 59 | 1118 |
| 10. Λαϊκή Τράπεζα | 28 | 5 | 22 | 55 | 778 |
| 11. Nova Bank | 77 | 23 | 22 | 122 | 1065 |
| 12. Ομόνο | 11 | 1 | 5 | 17 | 402 |
| 13. Probank | 33 | 5 | 21 | 59 | 729 |
| 14. Πανελλήνια Τράπεζα | 7 | 3 | 10 | 20 | 165 |
| 15. First Business Bank | 9 | 1 | 3 | 13 | 192 |
| 16. Marfin Bank | 5 | 1 | 3 | 9 | 175 |
| 17. ΑΣΠΣ | 34 | 6 | 27 | 67 | 892 |
| 18. Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο | 53 | 16 | 67 | 136 | 1220 |
| 19. Τ.Παρακατ. & Διαγείων | 2 | 1 | 1 | 4 | 456 |
| 20. Πρωτομ Επενδυτική Τράπεζα | 1 | | | 1 | 38 |
| 21. Επενδυτική Τράπεζα | 1 | 1 | 1 | 3 | 152 |
| 22. Aegean Baltic Bank | 1 | | | 1 | 39 |
| 23. Εμπορική Credicom | 1 | 1 | 2 | 4 | 112 |
| A2. Υποκ/τα Αλλοδαπών Π.Ι. | 157 | 22 | 64 | 243 | 5537 |
| A2i. Μέλη της Ε.Ε. | | | | | |
| 24. Bayerische HVB | 1 | | | 1 | 78 |
| 25. HSBC Bank | 19 | 2 | 1 | 22 | 501 |
| 26. Societe Generale | 2 | | | 2 | 42 |
| 27. BNP Paribas (Hellas) | 5 | | | 5 | 181 |
| 28. ABN AMRO | 2 | | | 2 | 81 |
| 29. CETELEM | 1 | | | 1 | 82 |
| 30. Royal Bank of Scotland | 1 | | | 1 | 75 |
| 31. SANPAOLO IMI S.p.A. | 1 | | | 1 | 22 |
| 32. CITIBANK | 43 | 5 | 10 | 58 | 1334 |
| 33. F.C.E. Bank Plc | 1 | | | 1 | 39 |
| 34. GMAC Bank | 1 | | | 1 | 30 |
| 35. EUROHYPO AG | 1 | | | 1 | 4 |
| 36. Union de Credits Immobiliarios | 2 | 1 | | 3 | 29 |
| 37. FIDIS BANK | 1 | | | 1 | 18 |
| 38. Τράπεζα Κύπρου | 48 | 10 | 52 | 110 | 2407 |
| 39. BNP Securities Services | 1 | | | 1 | 38 |
| 40. Ελληνική Τράπεζα | 20 | 4 | 1 | 25 | 372 |
| 41. Volkswagen Bank | 1 | | | 1 | 27 |
| A2ii. Μη μέλη της Ε.Ε. | | | | | |
| 42. Bank of America | 1 | | | 1 | 28 |
| 43. Bank Saderat Iran | 1 | | | 1 | 19 |
| 44. American Express | 3 | | | 3 | 99 |
| 45. American Bank of Albania | 1 | | | 1 | 31 |

Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα – Αίτια και Συνέπειες

| ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | | | | | ΣΤΟΙΧΕΙΑ |
|---|-------------------------------|-------------------|------------|--------|-------------------|
| | 31/12/2005 | | | | |
| | Δίκτυο καταστημάτων / θυρίδων | | | | Σύνολο προσωπικού |
| | Νομός Αττικής | Νομός Θεσπλονίκης | Λοιπή Χώρα | Σύνολο | |
| 3. Π.Μ.ε τη μορφή πιστωτικού συστήματος | 4 | | 119 | 123 | 923 |
| 1. Εβρου | | | 3 | 3 | 20 |
| 2. Αχαΐκη | | | 7 | 7 | 61 |
| 3. Δωδεκανήσου | | | 15 | 15 | 105 |
| 4. Χανίων | 1 | | 17 | 18 | 135 |
| 5. Παγκρήτια | 3 | | 45 | 48 | 373 |
| 6. Ιωαννίνων | | | 3 | 3 | 24 |
| 7. Λαμίας | | | 5 | 5 | 42 |
| 8. Τρικάλων | | | 4 | 4 | 28 |
| 9. Καρδίτσας | | | 1 | 1 | 12 |
| 10. Κορινθίας | | | 4 | 4 | 18 |
| 11. Ευβοίας | | | 4 | 4 | 25 |
| 12. Πιερίας | | | 1 | 1 | 11 |
| 13. Δράμας | | | 2 | 2 | 19 |
| 14. Λέσβου | | | 3 | 3 | 20 |
| 15. Κοζάνης | | | 4 | 4 | 18 |
| 16. Σερρών | | | 1 | 1 | 12 |

ΠΗΓΗ: Τράπεζες

| ΔΙΚΤΥΟ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|-----------|---------------|-----------|-----------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ, ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | | | | | | | | | | | | | | |
| ΣΤΟΙΧΕΙΑ 31.12.2005 | | | | | | | | | | | | | | |
| Ελληνικές Τράπεζες | Εθνική | | Alpha Bank | | ΕFG Eurobank Ergasias | | Εμπορική | | Πειραιώς | | Αγροτική | | ΣΥΝΟΛΟ | |
| | Καίτη Υποκ/τα | Προσωπικό | Καίτη Υποκ/τα | Προσωπικό | Καίτη Υποκ/τα | Προσωπικό | Καίτη Υποκ/τα | Προσωπικό | Καίτη Υποκ/τα | Προσωπικό | Καίτη Υποκ/τα | Προσωπικό | Καίτη Υποκ/τα | Προσωπικό |
| 1. Αθηνάικς | 1 | 36 | | | | | | | | | | | | 1 |
| 2. Αλφειά | 6 | 89 | 9 | 83 | | | | | | | | | | 15 |
| 3. Βοιωτική | | | 15 | 103 | | | | | 16 | 209 | | | | 51 |
| 4. Γαλιάνια | | | | | | | | | | | 1 | 12 | | 1 |
| 5. Κρήτης | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | 1 |
| 6. Μ.Β.αχαΐα | 2 | 55 | 1 | 13 | 1 | 29 | 1 | 9 | 1 | 25 | | | | 6 |
| 7. Σερβία | 25 | 337 | 9 | 25 | | | | | | | | | | 28 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 35 | 512 | 28 | 224 | 1 | 29 | 1 | 9 | 17 | 226 | 1 | 12 | | 83 |

ΠΗΓΗ: ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα - Αίτια και Συνέπειες

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

| ΑΡΧΗ 50% | εξαμηνιαίος 31/12/1998 | | εξαμηνιαίος 31/12/1999 | | εξαμηνιαίος 31/12/2000 | | εξαμηνιαίος 31/12/2001 | | εξαμηνιαίος 31/12/2002 | | εξαμηνιαίος 31/12/2003 | | εξαμηνιαίος 31/12/2004 | |
|---|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| | Καθαρούς χρεώσους 1998 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 1998 | Καθαρούς χρεώσους 1999 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 1999 | Καθαρούς χρεώσους 2000 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2000 | Καθαρούς χρεώσους 2001 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2001 | Καθαρούς χρεώσους 2002 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2002 | Καθαρούς χρεώσους 2003 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2003 | Καθαρούς χρεώσους 2004 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2004 |
| ΒΑΣΙΚΗ ΜΕΤΩΧΗ ΣΕΙΣΛΟΓΕΣΜΩ (τοσφ εν κελανω) | | | | | | | | | | | | | | |
| Σύνολο οφειλάτων | 12322,30 | 10618,56 | 17227,85 | 12645,20 | 20217,43 | 17872,53 | 20917,97 | 20217,43 | 27263,73 | 20917,97 | 20991,64 | 27263,73 | 21991,79 | 20991,64 |
| Αποπληρωσιτά κατά πρόθεση πωλήσεων | 4912,64 | 3732,85 | 7422,26 | 4914,54 | 11722,46 | 7872,52 | 12935,45 | 11125,24 | 15468,93 | 12935,45 | 17642,22 | 15458,93 | 18622,11 | 17542,22 |
| Υπομνηστικά προς τράπεζες | 6489,23 | 7287,40 | 12348,94 | 9445,42 | 20125,69 | 12721,78 | 23106,23 | 20125,69 | 21327,36 | 23106,23 | 20291,20 | 21327,36 | 18942,60 | 20291,20 |
| Άλλο Κράδνα | 1620,43 | 608,31 | 1756,65 | 1029,81 | 1369,68 | 1738,23 | 2116,29 | 1966,45 | 1667,44 | 2116,29 | 2758,24 | 1966,45 | 2457,07 | 2274,22 |
| ΑΓΩΓΜΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (τοσφ εν κελανω) | | | | | | | | | | | | | | |
| Τόκω & εφρατομωκό εσάδω | 819,88 | 789,29 | 1022,32 | 815,69 | 1256,95 | 1096,94 | 1492,66 | 1796,95 | 1228,95 | 1593,94 | 1221,26 | 1228,95 | 1343,93 | 1221,26 |
| Τόκω & εφρατομωκό εφάδω | -829,67 | -684,99 | -729,24 | -829,67 | -1277,45 | -780,96 | -863,97 | -1277,45 | -890,93 | -864,92 | -664,22 | -890,93 | -664,22 | -864,22 |
| Εσάδω πωλήσεω | 977,69 | 914,28 | 149,77 | 117,63 | 231,37 | 195,49 | 172,86 | 219,44 | 256,76 | 239,92 | 267,48 | 256,76 | 267,48 | 256,76 |
| Εφάδω πωλήσεω | -13,25 | -9,28 | -14,31 | -13,25 | -18,83 | -14,93 | -20,26 | -18,83 | -21,91 | -20,26 | -31,91 | -21,91 | -31,91 | -31,91 |
| Εσάδω από πώλησεω | 21,25 | 16,88 | 39,12 | 21,25 | 77,47 | 31,27 | 64,96 | 77,47 | 29,94 | 64,96 | 24,22 | 29,94 | 24,22 | 24,22 |
| Απομωλομωκό εφρατομωκό πωλήσεω | 109,29 | 6,39 | 59,16 | 119,42 | 206,95 | 295,39 | 102,99 | 206,95 | 78,22 | 102,99 | 112,91 | 78,22 | 102,99 | 112,91 |
| Άλλω εσάδω κωπώλεω | 28,67 | 29,29 | 2,18 | 25,47 | 99,59 | 35,22 | 136,19 | 81,47 | 9,33 | 32,16 | 9,33 | 9,33 | 9,33 | 9,33 |
| Δωρεώσεω πωλήσεω | -931,69 | -129,29 | -29,94 | -133,82 | -353,99 | -169,74 | -349,46 | -353,99 | -317,20 | -349,46 | -323,28 | -317,20 | -323,28 | -323,28 |
| Άλλω εφάδω πωλήσεω | -99,82 | -78,38 | 99,57 | -91,82 | -189,33 | -181,22 | -194,67 | -189,33 | -295,42 | -194,67 | -229,79 | -295,42 | -229,79 | -229,79 |
| Απομωλομωκό πωλήσεω κωπώλεω | -29,16 | -29,16 | -26,61 | -29,16 | -43,83 | -27,26 | -105,37 | -43,83 | -43,81 | -105,37 | -49,25 | -43,81 | -49,25 | -49,25 |
| Δωρεώσεω πωλήσεω | -41,29 | -21,29 | -29,12 | -42,19 | -108,74 | -94,19 | -119,66 | -102,74 | -144,29 | -119,66 | -181,22 | -144,29 | -181,22 | -181,22 |
| Δωρεώσεω εφάδω κωπώλεω | 29,29 | 6,29 | 2,29 | 29,29 | 10,29 | 2,29 | 31,29 | 10,29 | 5,29 | 31,29 | 22,29 | 10,29 | 5,29 | 22,29 |
| Απομωλομωκό πωλήσεω (πρω εφρατομωκό) | 246,91 | 221,91 | 221,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 | 246,91 |
| Όσων | -21,29 | -21,29 | -19,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 |

Πηγή: Αρχιδικαστήριο Διαδικασίας Καταστάσεω ΑΡΧΗ 50%

1 € = 100,28 Drs

| ΒΙΡΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | εξαμηνιαίος 31/12/1998 | | εξαμηνιαίος 31/12/1999 | | εξαμηνιαίος 31/12/2000 | | εξαμηνιαίος 31/12/2001 | | εξαμηνιαίος 31/12/2002 | | εξαμηνιαίος 31/12/2003 | | εξαμηνιαίος 31/12/2004 | |
|---|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| | Καθαρούς χρεώσους 1998 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 1998 | Καθαρούς χρεώσους 1999 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 1999 | Καθαρούς χρεώσους 2000 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2000 | Καθαρούς χρεώσους 2001 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2001 | Καθαρούς χρεώσους 2002 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2002 | Καθαρούς χρεώσους 2003 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2003 | Καθαρούς χρεώσους 2004 | Προβλεπόμενοι χρεώσους 2004 |
| ΒΑΣΙΚΗ ΜΕΤΩΧΗ ΣΕΙΣΛΟΓΕΣΜΩ (τοσφ εν κελανω) | | | | | | | | | | | | | | |
| Σύνολο οφειλάτων | 71449,30 | 59612,05 | 12334,76 | 8946,77 | 15849,86 | 12238,22 | 17721,24 | 15849,86 | 16449,24 | 17721,24 | 16449,24 | 16448,34 | 17944,99 | 16448,34 |
| Αποπληρωσιτά κατά πρόθεση πωλήσεων | -4246,29 | -2092,97 | 8197,48 | -4246,29 | 8928,99 | -2197,46 | 8441,62 | 8928,99 | 9791,89 | 8441,62 | 11728,20 | 9791,89 | 12989,60 | 11728,20 |
| Υπομνηστικά προς τράπεζες | 3086,59 | 7147,46 | 10275,62 | 8886,59 | 11209,23 | 10276,82 | 12429,29 | 11209,23 | 12182,24 | 12429,29 | 12941,80 | 12182,24 | 14895,11 | 12941,80 |
| Άλλο Κράδνα | -589,26 | -589,26 | 1739,73 | -589,26 | -589,26 | 1239,72 | 2014,08 | -589,26 | 2289,29 | 2014,08 | 1299,47 | 1289,20 | 1228,66 | 1289,47 |
| ΑΓΩΓΜΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (τοσφ εν κελανω) | | | | | | | | | | | | | | |
| Τόκω & εφρατομωκό εσάδω | 899,81 | 843,88 | 1074,19 | 899,81 | 1194,73 | 1074,19 | 1092,19 | 1194,73 | 892,24 | 1074,19 | 798,16 | 892,24 | 911,68 | 798,16 |
| Τόκω & εφρατομωκό εφάδω | -442,85 | -429,88 | -486,16 | -442,85 | -794,38 | -486,16 | -486,12 | -794,38 | -394,40 | -486,12 | -269,61 | -394,40 | -269,28 | -486,12 |
| Εσάδω πωλήσεω | 125,42 | 122,87 | 179,66 | 125,42 | 182,82 | 179,28 | 126,14 | 182,82 | 149,89 | 126,14 | 162,79 | 149,89 | 162,79 | 162,79 |
| Εφάδω πωλήσεω | -4,98 | -4,98 | -7,28 | -4,98 | -6,83 | -7,28 | -4,98 | -6,83 | -9,92 | -9,92 | -17,37 | -9,92 | -17,37 | -17,37 |
| Εσάδω από πώλησεω | 7,45 | 5,39 | 6,77 | 7,45 | 31,26 | 6,77 | 44,22 | 31,26 | 46,12 | 44,22 | 6,29 | 44,22 | 4,43 | 6,29 |
| Απομωλομωκό εφρατομωκό πωλήσεω | 79,24 | 59,20 | 141,63 | 79,24 | 219,24 | 141,63 | 182,26 | 219,24 | 46,40 | 182,26 | 17,92 | 46,40 | 14,98 | 17,92 |
| Άλλω εσάδω κωπώλεω | 12,80 | 12,12 | 13,89 | 12,80 | 25,71 | 12,89 | 14,89 | 16,11 | 18,63 | 14,89 | 14,26 | 18,63 | 12,94 | 14,26 |
| Δωρεώσεω πωλήσεω | -282,48 | -245,92 | -286,67 | -282,48 | -287,49 | -286,67 | -324,18 | -287,49 | -329,29 | -324,18 | -344,73 | -329,29 | -491,69 | -344,73 |
| Άλλω εφάδω πωλήσεω | -72,89 | -63,54 | -46,08 | -72,89 | -97,79 | -46,08 | -106,09 | -97,79 | -111,26 | -106,08 | -117,96 | -111,26 | -119,27 | -117,96 |
| Απομωλομωκό πωλήσεω κωπώλεω | -35,69 | -16,94 | -29,71 | -35,69 | -28,16 | -36,71 | -28,84 | -28,16 | -33,24 | -28,84 | -31,16 | -33,24 | -31,16 | -31,16 |
| Άλλω εφάδω πωλήσεω | -2,98 | -3,27 | -4,08 | -2,98 | -2,94 | -4,28 | -2,98 | -2,98 | -2,98 | -2,98 | -2,98 | -2,98 | -2,98 | -2,98 |
| Δωρεώσεω πωλήσεω | -33,70 | -29,63 | -41,88 | -33,70 | -78,91 | -41,88 | -48,28 | -78,91 | -77,66 | -48,28 | -79,60 | -77,66 | -148,26 | -79,60 |
| Δωρεώσεω πωλήσεω κωπώλεω | -33,70 | -29,63 | -41,88 | -33,70 | -78,91 | -41,88 | -48,28 | -78,91 | -77,66 | -48,28 | -79,60 | -77,66 | -148,26 | -79,60 |
| Δωρεώσεω πωλήσεω κωπώλεω εφρατομωκό πωλήσεω | -33,70 | -29,63 | -41,88 | -33,70 | -78,91 | -41,88 | -48,28 | -78,91 | -77,66 | -48,28 | -79,60 | -77,66 | -148,26 | -79,60 |
| Δωρεώσεω πωλήσεω κωπώλεω εφρατομωκό πωλήσεω κωπώλεω | 1,29 | 2,78 | 645,24 | 1,29 | 9,92 | 649,24 | 7,99 | 9,92 | 4,93 | 7,99 | 7,99 | 4,93 | 7,99 | 7,99 |
| Δωρεώσεω εφάδω κωπώλεω | 90,16 | 98,88 | 914,29 | 90,16 | 329,49 | 914,29 | 274,04 | 329,47 | 274,04 | 109,70 | 118,19 | 274,04 | 109,70 | 118,19 |
| Απομωλομωκό πωλήσεω (πρω εφρατομωκό) | -30,14 | -14,62 | -47,19 | -30,14 | -225,19 | -47,19 | -91,22 | -126,19 | -92,07 | -91,22 | -21,91 | -22,07 | -16,77 | -22,07 |
| Όσων | -21,29 | -21,29 | -19,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 | -21,29 |

Πηγή: Αρχιδικαστήριο Διαδικασίας Καταστάσεω ΒΙΡΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

1 € = 100,28 Drs

Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα - Αίτια και Συνέπειες

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗ

| Κατηγορία | Ισολογισμός 31/12/1998 | | Ισολογισμός 31/12/1999 | | Ισολογισμός 31/12/2000 | | Ισολογισμός 31/12/2001 | | Ισολογισμός 31/12/2002 | | Ισολογισμός 31/12/2003 | | Ισολογισμός 31/12/2004 | |
|--|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| | Κλασικός χρέωση 1998 | Προηγούμενη χρέωση 1998 | Κλασικός χρέωση 1999 | Προηγούμενη χρέωση 1999 | Κλασικός χρέωση 2000 | Προηγούμενη χρέωση 2000 | Κλασικός χρέωση 2001 | Προηγούμενη χρέωση 2001 | Κλασικός χρέωση 2002 | Προηγούμενη χρέωση 2002 | Κλασικός χρέωση 2003 | Προηγούμενη χρέωση 2003 | Κλασικός χρέωση 2004 | Προηγούμενη χρέωση 2004 |
| ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΤΡΗ ΕΙΣΦΟΡΕΩΝ (σε € εκ.) | | | | | | | | | | | | | | |
| Σύνολο εισφορών | 186,48 | 327,84 | 477,36 | 186,48 | 1091,95 | 7416,40 | 11663,63 | 16288,23 | 12877,84 | 14113,34 | 12901,74 | 14274,48 | 18271,40 | 12891,34 |
| Σταθερές από κράτος | 782,86 | 821,35 | 1471,47 | 782,86 | 4435,43 | 2894,81 | 5727,50 | 4435,43 | 6828,03 | 5727,89 | 6422,98 | 6128,38 | 14543,18 | 18422,89 |
| Υπερκεφάλαιο των τραπεζών | 1410,58 | 638,98 | 2491,22 | 1410,88 | 5301,43 | 5582,35 | 6355,51 | 8911,77 | 6462,63 | 5366,61 | 6077,62 | 8848,62 | 16289,28 | 9977,68 |
| Άλλο κεφάλαιο | 263,03 | 118,67 | 1184,67 | 245,26 | 1185,07 | 1012,00 | 882,58 | 1040,33 | 886,99 | 1002,84 | 1188,48 | 1198,63 | 1239,97 | 1389,46 |
| ΛΟΓΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΑΣΜΩΝ (σε € εκ.) | | | | | | | | | | | | | | |
| Ταμείο εξυπηρέτησης τόκων | 238,85 | 89,21 | 271,48 | 132,18 | 738,00 | 595,43 | 629,82 | 718,00 | 596,96 | 629,82 | 486,73 | 700,00 | 688,34 | 688,32 |
| Ταμείο εξυπηρέτησης τόκων | -496,79 | -401,17 | -341,29 | -46,70 | 310,65 | -381,20 | -404,82 | -425,57 | -336,57 | -496,82 | -427,34 | -488,88 | -214,44 | -487,28 |
| Επίδομα προμήθειών | 34,25 | 23,88 | 73,28 | 29,63 | 107,36 | 181,90 | 62,29 | 71,90 | 62,12 | 71,90 | 74,42 | 62,97 | 39,96 | 74,42 |
| Επίδομα παραμεινών | 0,00 | 0,00 | -8,20 | -0,27 | 21,47 | 14,12 | | | | | | | | |
| Επίδομα από κράτος | 2,88 | 2,18 | 11,16 | 3,86 | 59,44 | 8,63 | 33,28 | 34,38 | 25,68 | 33,28 | 18,66 | 22,29 | 22,28 | 18,44 |
| Αποκλειστικά χρηματοπιστωτικές τράπεζες | 21,65 | -1,22 | 87,24 | -0,85 | 86,62 | 86,27 | 161,14 | 112,74 | 15,15 | 112,81 | 38,82 | 88,28 | 14,24 | 38,28 |
| Άλλα απόδομα χρηματοπιστωτικών τραπεζών | -1,68 | 1,76 | 3,82 | 2,42 | 3,42 | 3,22 | 5,28 | 5,42 | 12,01 | 5,28 | 17,84 | 16,71 | 35,21 | 12,88 |
| Διαφορικά προσηκόντων | -10,88 | -16,88 | -26,21 | -29,89 | -112,28 | -84,78 | -120,19 | -112,08 | -122,14 | -120,19 | -189,81 | -144,19 | -182,38 | -189,81 |
| Άλλα επίδομα διασποράς | -68,78 | -81,22 | -34,77 | -18,79 | -102,78 | -23,88 | -114,01 | -132,78 | -125,63 | -114,01 | -131,24 | -148,88 | -146,28 | -172,78 |
| Αποκλειστικά τράπεζες στο εξωτερικό | -4,88 | -3,88 | -4,67 | -4,88 | -30,84 | -24,28 | -37,19 | -30,84 | -42,71 | -37,19 | -42,50 | -47,81 | -38,79 | -42,50 |
| Άλλα επίδομα διασποράς | -6,28 | -4,98 | -4,91 | -4,29 | -4,83 | -2,82 | -4,82 | -4,82 | -3,72 | -4,82 | -4,88 | -4,87 | -4,88 | -4,88 |
| Διαφορικά προσηκόντων από επενδύσεις & προμήθειες και από τράπεζες στο εξωτερικό | -1,28 | -1,88 | -1,18 | -1,28 | -42,36 | -27,64 | -42,81 | -42,36 | -42,36 | -42,36 | -42,18 | -43,17 | -42,36 | -42,18 |
| Συνολικά επίδομα από διάσπορα | -9,81 | -9,81 | -4,17 | -0,01 | 22,44 | 6,28 | -1,34 | 22,44 | 18,21 | -1,34 | 18,73 | 14,28 | 14,28 | 18,21 |
| Αποκλειστικά τράπεζες (στο εξωτερικό) | 28,88 | 37,88 | 17,28 | 39,88 | 186,82 | 187,82 | 81,12 | 181,88 | 86,71 | 81,12 | 181,77 | 187,84 | 114,28 | 181,77 |
| Άλλα | -6,28 | -1,28 | -67,84 | -6,88 | -68,00 | -68,22 | -61,88 | -68,02 | -71,74 | -61,88 | -67,88 | -71,74 | -67,88 | -67,88 |

*) Στοιχεία μεμονωμένων τραπεζών
ΓΕΜΗ - Εταιρείες με Χρηματιστήριο Κεφαλαίων - Τράπεζες Τραπεζών

€ = 100.000 €

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ

| Κατηγορία | Ισολογισμός 31/12/1998 | | Ισολογισμός 31/12/1999 | | Ισολογισμός 31/12/2000 | | Ισολογισμός 31/12/2001 | | Ισολογισμός 31/12/2002 | | Ισολογισμός 31/12/2003 | | Ισολογισμός 31/12/2004 | |
|--|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| | Κλασικός χρέωση 1998 | Προηγούμενη χρέωση 1998 | Κλασικός χρέωση 1999 | Προηγούμενη χρέωση 1999 | Κλασικός χρέωση 2000 | Προηγούμενη χρέωση 2000 | Κλασικός χρέωση 2001 | Προηγούμενη χρέωση 2001 | Κλασικός χρέωση 2002 | Προηγούμενη χρέωση 2002 | Κλασικός χρέωση 2003 | Προηγούμενη χρέωση 2003 | Κλασικός χρέωση 2004 | Προηγούμενη χρέωση 2004 |
| ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΤΡΗ ΕΙΣΦΟΡΕΩΝ (σε € εκ.) | | | | | | | | | | | | | | |
| Σύνολο εισφορών | 25482,83 | 28758,82 | 39267,87 | 25488,28 | 41307,59 | 23357,87 | 47846,54 | 41998,72 | 49189,28 | 47846,54 | 48718,78 | 49467,28 | 48322,89 | 48118,78 |
| Σταθερές από κράτος | 9628,27 | 8287,55 | 11758,89 | 9928,27 | 34188,17 | 11259,88 | 18642,32 | 18077,19 | 12989,28 | 18642,32 | 18389,28 | 14994,28 | 17372,22 | 16299,82 |
| Υπερκεφάλαιο των τραπεζών | 21423,54 | 22974,81 | 22572,49 | 21423,54 | 37465,85 | 22572,49 | 42532,98 | 26746,89 | 41643,72 | 40038,88 | 38828,28 | 34664,74 | 37775,67 | 26429,28 |
| Άλλο κεφάλαιο | 1349,50 | 1117,28 | 2144,21 | 1349,50 | 2591,82 | 2144,31 | 2266,74 | 2597,62 | 2938,98 | 2969,74 | 2989,27 | 2529,74 | 2842,18 | 2844,82 |
| ΛΟΓΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΑΣΜΩΝ (σε € εκ.) | | | | | | | | | | | | | | |
| Ταμείο εξυπηρέτησης τόκων | 2441,58 | 2211,23 | 2671,78 | 2741,58 | 4767,89 | 3872,71 | 2961,07 | 3897,22 | 2482,17 | 2982,59 | 2281,78 | 2482,17 | 2944,88 | 2382,71 |
| Ταμείο εξυπηρέτησης τόκων | -2862,82 | -2188,29 | -2801,28 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 | -2862,82 |
| Επίδομα προμήθειών | 251,81 | 238,88 | 882,87 | 882,87 | 286,88 | 882,87 | 271,81 | 282,87 | 286,87 | 271,81 | 282,87 | 286,87 | 282,87 | |
| Επίδομα παραμεινών | -18,72 | -15,88 | 4,22 | -18,72 | -18,72 | -18,72 | -18,72 | -18,72 | -18,72 | -18,72 | -18,72 | -18,72 | -18,72 | |
| Επίδομα από κράτος | 18,88 | 15,88 | 38,22 | 18,88 | 38,22 | 38,22 | 38,22 | 38,22 | 38,22 | 38,22 | 38,22 | 38,22 | 38,22 | |
| Αποκλειστικά χρηματοπιστωτικές τράπεζες | 184,28 | 188,22 | 188,28 | 184,28 | 428,88 | 188,22 | 188,28 | 188,28 | 188,28 | 188,28 | 188,28 | 188,28 | 188,28 | |
| Άλλα απόδομα χρηματοπιστωτικών τραπεζών | 22,58 | 28,22 | 31,88 | 22,58 | 31,88 | 28,22 | 22,58 | 22,58 | 22,58 | 22,58 | 22,58 | 22,58 | 22,58 | |
| Διαφορικά προσηκόντων | -414,88 | -458,88 | -458,88 | -414,88 | -458,88 | -458,88 | -458,88 | -458,88 | -458,88 | -458,88 | -458,88 | -458,88 | -458,88 | |
| Άλλα επίδομα διασποράς | -189,88 | -228,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | -189,88 | |
| Αποκλειστικά τράπεζες στο εξωτερικό | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | -4,88 | |
| Άλλα επίδομα διασποράς | -6,28 | -7,28 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | 4,88 | |
| Διαφορικά προσηκόντων από επενδύσεις & προμήθειες και από τράπεζες στο εξωτερικό | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | -1,28 | |
| Συνολικά επίδομα από διάσπορα | 28,88 | 38,88 | 48,22 | 28,88 | 48,22 | 48,22 | 48,22 | 48,22 | 48,22 | 48,22 | 48,22 | 48,22 | 48,22 | |
| Αποκλειστικά τράπεζες (στο εξωτερικό) | 38,88 | 48,88 | 58,22 | 38,88 | 58,22 | 58,22 | 58,22 | 58,22 | 58,22 | 58,22 | 58,22 | 58,22 | 58,22 | |
| Άλλα | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | -10,88 | |

ΓΕΜΗ - Εταιρείες με Χρηματιστήριο Κεφαλαίων - Τράπεζες Τραπεζών

€ = 100.000 €

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΤΟΥΣ 1999**

| | 1999 | 1998 |
|--|-----------|-----------|
| ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ | | |
| ΤΑΜΕΙΟ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΣΤΗΝ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | 164.910 | 119.131 |
| ΑΞΙΟΓΡΑΦΑ ΔΕΚΤΑ ΓΙΑ ΕΠΑΝΑΧΡ/ΗΣΗ ΑΠΟ ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ | 258.848 | 162.410 |
| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ | 671.573 | 599.536 |
| ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ (μείον προβλέψεις) | 896.641 | 726.349 |
| ΟΜΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΟΙ ΤΙΤΛΟΙ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 75.615 | 45.812 |
| ΜΕΤΟΧΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΟΙ ΤΙΤΛΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 13.701 | 2.676 |
| ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΜΗ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | 1.290 | 597 |
| ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ | 34.082 | 20.440 |
| ΑΥΛΑ ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ | 810 | 803 |
| ΕΝΣΩΜΑΤΑ ΠΑΓΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ | 22.371 | 17.723 |
| ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ | 32.595 | 26.849 |
| ΠΡΟΠΑΗΡΩΘΕΝΤΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΕΞΙΣΠΡΑΚΤΕΑ | 13.821 | 6.999 |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ | 2.186.263 | 1.729.332 |
| ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΚΤΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ | 4.631.487 | 2.686.541 |
| ΠΑΘΗΤΙΚΟ | | |
| ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ | 94.441 | 95.825 |
| ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΠΕΛΑΤΕΣ | 1.741.108 | 1.426.721 |
| ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥΣ ΤΙΤΛΟΥΣ | | |
| ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ | 91.277 | 66.687 |
| ΠΡΟΕΙΣΠΡΑΧΘΕΝΤΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ | 6.947 | 7.619 |
| ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΒΑΡΗ | 5.878 | 3.169 |
| ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ | 246.609 | 129.310 |
| ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ | | |
| ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΕΞΟΜΟΙΟΥΜΕΝΑ ΕΞΟΔΑ | 173.856 | 147.350 |
| ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΕΞΟΜΟΙΟΥΜΕΝΑ ΕΞΟΔΑ | 88.204 | 76.602 |
| ΕΞΟΔΑ ΑΠΟ ΤΙΤΛΟΥΣ | 4.570 | 2.538 |
| ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ | 45.639 | 27.224 |
| ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ | 64 | 370 |
| ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ | 18.374 | 4.406 |
| ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ | 2.312 | 1.782 |
| ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ | 156.484 | 106.328 |
| ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 42.596 | 33.152 |
| ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ | 3.420 | 2.858 |
| ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ | 188 | 194 |

Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα – Αίτια και Συνέπειες

| | | |
|--|---------------|---------------|
| ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ | 17.883 | 9.169 |
| ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ | 297 | 349 |
| ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΞΟΔΑ | 2.490 | 316 |
| ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | 2.332 | 480 |
| ΚΑΘΑΡΑ ΠΡΟ-ΦΟΡΩΝ ΚΕΡΔΗ | 92.534 | 61.467 |
| ΑΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ | | |
| ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ | 133 | 126 |
| ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | | |

Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα – Αίτια και Συνέπειες

| ΕΡΓ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ | Ισολογισμός 31/12/1998 | | Ισολογισμός 31/12/1999 | | Ισολογισμός 31/12/2000 | | Μεταβολή 31/12 2001 | | Ισολογισμός 31/12/2001 | | Ισολογισμός 31/12/2002 | |
|--|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|---------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | Καθαρή χρηματική | Προβλεπόμενη | Καθαρή χρηματική | Προβλεπόμενη | Καθαρή χρηματική | Προβλεπόμενη | Καθαρή χρηματική | Προβλεπόμενη | Καθαρή χρηματική | Προβλεπόμενη | Καθαρή χρηματική | Προβλεπόμενη |
| | 1998 | 1997 | 1999 | 1998 | 2000 | 1999 | 2001 | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 | 2000 |
| ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΤΩΝ ΕΙΣΑΓΟΜΕΝΩΝ (αποτελέσματα) | | | | | | | | | | | | |
| Κέρδη προ φόρων | 378,31 | 288,71 | 718,88 | 278,31 | 1528,30 | 1074,32 | 1912,86 | -522,42 | 2336,38 | 3112,08 | 2274,32 | 2284,31 |
| Απομείωση των κερδών (αποτελέσματα) | 340,48 | 188,35 | 337,21 | 142,18 | 788,78 | 682,88 | 1008,31 | 813,23 | 1297,89 | 1698,26 | 1499,22 | 1022,38 |
| Προβλεπόμενη (αποτελέσματα) με κόστος | 398,89 | 386,12 | 878,88 | 292,58 | 1542,27 | 1078,62 | 1388,31 | 1322,50 | 1638,49 | 1413,82 | 1824,10 | 1262,31 |
| Με κόστος | 199,92 | 17,98 | 882,31 | 384,68 | 1223,38 | 1088,28 | 1922,25 | 1846,77 | 1885,90 | 1800,28 | 17,87,24 | 1887,98 |
| ΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (αποτελέσματα) | | | | | | | | | | | | |
| Τόκοι & απομειώσεις τόκων | 382,88 | 38,88 | 897,27 | 223,92 | 1822,91 | 1098,78 | 1398,81 | 1491,25 | 1388,28 | 1388,91 | 1598,80 | 1284,28 |
| Τόκοι & απομειώσεις φόρων | -382,88 | -47,98 | -822,21 | -283,64 | -1655,61 | -928,99 | -1191,78 | -1028,81 | -714,18 | -789,78 | -828,21 | -678,98 |
| Κέρδη προ φόρων | 38,01 | 10,90 | 75,06 | 40,28 | 167,30 | 169,79 | 207,03 | 462,44 | 674,10 | 599,13 | 770,59 | 605,30 |
| Κέρδη προ τόκων | -4,87 | -4,18 | -18,38 | -4,87 | -48,88 | -38,88 | -88,18 | -92,78 | -184,28 | -88,88 | -184,88 | -184,88 |
| Κέρδη από τόκους | 1,78 | 6,72 | 17,68 | 1,78 | 38,77 | 38,92 | 38,82 | 82,17 | 38,82 | 64,84 | 20,32 | 34,98 |
| Αποτελέσματα χρηματιστηριακών συναλλαγών | 27,89 | 3,42 | 211,88 | 27,89 | 3,38 | 42,88 | 22,82 | 38,82 | 27,89 | 27,89 | 27,89 | 27,89 |
| Αποτελέσματα μεταρρυθμίσεων | -2,78 | 2,78 | 1,82 | 2,78 | 4,78 | 8,82 | 1,82 | 4,78 | 7,82 | 7,82 | 1,82 | 1,82 |
| Αποτελέσματα προμήθειων | -8,82 | -12,82 | -8,82 | -8,82 | -21,88 | -22,88 | -28,82 | -22,82 | -24,82 | -22,82 | -27,82 | -27,82 |
| Άλλοι κέρδη & ζημιές | -28,82 | -4,78 | -48,82 | -28,82 | -42,88 | -28,88 | -18,82 | -18,82 | -28,82 | -28,82 | -28,82 | -28,82 |
| Αποτελέσματα μεταρρυθμίσεων | -4,78 | -4,78 | -8,82 | -4,78 | -42,88 | -28,88 | -18,82 | -48,82 | -48,82 | -48,82 | -48,82 | -48,82 |
| Άλλοι κέρδη & ζημιές | -8,82 | -8,82 | -2,78 | -8,82 | -1,82 | -2,78 | -1,82 | -1,82 | -1,82 | -1,82 | -1,82 | -1,82 |
| Αποτελέσματα προμήθειων από επενδύσεις & προμήθειες για λειτουργικές ανάγκες | -4,78 | -1,78 | -8,82 | -4,78 | -42,88 | -22,88 | -42,88 | -72,82 | -88,82 | -88,82 | -148,82 | -148,82 |
| Σύνολο (αποτελέσματα) προ φόρων | -4,78 | 1,82 | 178,82 | -4,78 | 12,38 | 84,88 | 8,82 | 18,82 | -4,78 | 18,82 | -4,78 | -4,78 |
| Αποτελέσματα προ φόρων (αποτελέσματα) | -4,78 | 6,72 | 182,82 | -4,78 | 214,82 | 278,88 | 212,71 | 228,82 | 287,82 | 212,71 | 228,82 | 228,82 |
| Μετα | -4,78 | 6,72 | -18,82 | -4,78 | -48,82 | -18,82 | -48,82 | -48,82 | -48,82 | -48,82 | -48,82 | -48,82 |

Πηγή: Λογιστηριακό Σύστημα Πληροφοριών Τραπεζών ΕΡΓ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ

Σελίδα 142/149