



Τ.Ε.Ι. ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΓΟΡΑ



Σπουδάστρια: ΧΑΝΙΑ Ελευθερία

Α.Μ.: 2008134

Επιβλέπων: ΔΑΠΟΝΤΑΣ Δημήτριος

ΣΠΑΡΤΗ 2015

Κατά τη διάρκεια της τελικής εξέτασης και παρουσίασης της εργασίας, ως επιβλέπων καθηγητής ορίστηκε ο καθηγητής Εφαρμογών του τμήματος Μηχανικών Πληροφορικής, κ. Ιωάννης Λιαπέρδος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θεωρώ υποχρέωση μου να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, Δ. Δαπόντα, για την πολύτιμη καθοδήγηση του. Ξεχωριστό ευχαριστώ για τις πολύτιμες παρατηρήσεις του, οφείλω στον κ Ι. Λιαπέρδο, που ανέλαβε σαν επιβλέπωντας κατά την διαδικασία της παρουσίασης. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά το προσωπικό της τράπεζας Πειραιώς Νεμέας για την βοήθεια που μου πρόσφεραν στην συγκέντρωση των στοιχείων. Επιπρόσθετα, οφείλω να αφιερώσω την παρούσα εργασία στην οικογένεια μου που μου στάθηκε σε όλα τα χρόνια της φοίτησης μου στο ΤΕΙ Πελοποννήσου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία έχει ως θέμα την διαχείριση έργων και κινδύνου στην τραπεζική αγορά. Σκοπός αυτής της καταγραφής είναι αφού αναφερθούν οι κίνδυνοι καθώς και οι τρόποι διαχείρισης τους να εμβαθύνουμε στις λειτουργίες των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Συγκεκριμένα, διερευνάται ποιά είναι τα κίνητρα, αντικίνητρα, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους καθώς και το νομικό πλαίσιο που τις διέπει. Για να υλοποιηθεί αυτός ο σκοπός επιλέχθηκε μια μελέτη περίπτωσης. Αυτή ήταν το υποκατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς με έδρα στη Νεμέα Κορινθίας. Η πτυχιακή χωρίζεται σε 2 μέρη. Στο πρώτο μέρος που είναι και το γενικό μέρος της, αναφέρονται η έννοια του κινδύνου και οι βασικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι και στη συνέχεια αναλύονται οι έννοιες της εξαγοράς και της συγχώνευσης. Προχωρά με την παρουσίαση των βασικών κινήτρων, πλεονεκτημάτων αλλά και μειονεκτημάτων και αντικινήτρων που μπορεί να εμπεριέχει μια τέτοια κίνηση και αφού κάνει μια μικρή ιστορική ανάδρομη σχετικά με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα, καταλήγει στο γενικό θεσμικό πλαίσιο που διέπει αυτές τις ενέργειες. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα, αποτυπώνονται και αναλύονται το αντικείμενο της Τράπεζας Πειραιώς, πληροφορίες σχετικές με την εξαγορά καθώς και γνώμες των ειδικών για το θέμα. Η έρευνα βοήθησε στο να βγουν συγκεκριμένα συμπεράσματα όσο αφορά την εξαγορά.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Διαχείριση κινδύνου, εξαγορά, συγχώνευση, κίνητρα, αντικίνητρα, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, τράπεζα Πειραιώς

ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάση επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Πτυχιακή μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Τίτλου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων.

Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Πτυχιακή Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δε μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα και Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

..... ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΧΑΝΙΩΤΑ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

..... Ελευθερία Χανιωτά

Ημερομηνία (Ημέρα –Μήνας –Έτος):

..... 23 - 11 - 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	v
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	ix
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ/ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ.....	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	3
1.1 Εισαγωγή	3
1.2. Η έννοια του κινδύνου και της διαχείρισης του	4
1.3 Τραπεζικοί Κίνδυνοι και Διαχείρισή τους.....	5
1.3.1 Κίνδυνος ρευστότητας.....	5
1.3.2 Κίνδυνος Χώρας	5
1.3.3 Λειτουργικός κίνδυνος.....	6
1.3.4 Συναλλαγματικός Κίνδυνος.....	6
1.3.5 Κίνδυνος επιτοκίων.....	7
1.3.6 Πιστωτικός κίνδυνος.....	7
1.3.7 Κίνδυνος μόχλευσης	7
1.3.8 Κίνδυνος αγοράς.....	8
1.3.9 Νομικός Κίνδυνος.....	8
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	11
2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Βασικές Έννοιες	11
2.3 Είδη και ταξινόμηση των Ε&Σ	12
2.4 Βασικές Διακρίσεις Ε&Σ	13
2.5 Κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	15

2.6 Αντικίνητρα Ε και Σ	17
2.7 Πλεονεκτήματα Ε&Σ	18
2.8 Μειονεκτήματα Ε&Σ	19
2.9 Παράγοντες επιτυχίας Ε&Σ	19
2.10 Παράγοντες αποτυχίας Ε&Σ.....	21
ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	24
3.1 Ιστορική αναδρομή	24
3.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις διεθνώς κατά το παρελθόν	24
3.3 Η Δομή Του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος	25
3.4 Εξαγορές Και Συγχωνεύσεις στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο εντός και εκτός Ελληνικών Συνόρων	28
3.4.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις εντός συνόρων.....	28
3.4.2 Διασυνοριακές Εξαγορές Και Συγχωνεύσεις	31
3.5 Κριτήρια Για Την Επιλογή Μιας Τράπεζας Για Τη Συμμετοχή Της Σε Σ&Ε.....	34
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	36
4.1 Εισαγωγή	36
4.2 Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο	36
4.3 Ευρωπαϊκό- Ελληνικό Θεσμικό Πλαίσιο	36
4.4 Φορολογικές ελαφρύνσεις	39
4.5 Το νέο Πλαίσιο Εποπτείας των Τραπεζών	39
4.5.1 Το Σύμφωνο Της Βασιλείας	39
4.5.2 Το Σύμφωνο της Βασιλείας II.....	40
4.5.3 Επιπτώσεις του νέου Συμφώνου της Επιτροπής της Βασιλείας.....	43
4.6. Οι επιπλοκές των Ε&Σ στη σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος.....	43
ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	45
5.1. Σκοπός της μελέτης.....	45
5.2. Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις	45

5.3. Ερευνητική διαδικασία	46
5.4. Ερευνητικό εργαλείο.....	46
5.5. Θεματικές ενότητες συνεντεύξεων	47
5.6. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων	47
5.7. Δυσκολίες	48
5.8. Ηθικά ζητήματα	49
5.9. Περιγραφή του δείγματος	49
ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	50
ΕΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	53
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	1
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	1

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. Πιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες εξ αποστάσεως	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. Λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3. Τράπεζες που έχουν εξαγοραστεί ή συγχωνευτεί	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4. Κυριότερες θυγατρικές Εξωτερικού της EUROBANK	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. 1. Δομή Νέου Συμφώνου	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1. Περιγραφή Δείγματος	49

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ/ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

Ε: Εξαγορά

Σ: Συγχώνευση

Ε&Σ: Εξαγορά και Συγχώνευση

P/E: Price/earnings (Τιμή/Μετοχή)

ΕΚΤ: Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

ΕΟΧ: Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος

ΤτΕ: Τράπεζα της Ελλάδος

ΕΤΕ: Εθνική Τράπεζα Ελλάδος

ΦΕΚ: Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι στη τραπεζική αγορά. Στόχο έχει αφού παρουσιάσει τους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει ένα τραπεζικό ίδρυμα να επικεντρωθεί στην δραστηριότητα των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Γίνεται προσπάθεια να αναφερθεί η σημασία αυτών των ενεργειών καθώς και οι διαδικασίες υλοποίησής τους.

Ολόκληρη η εργασία αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο επαληθεύονται ή όχι στο τέλος, οι αρχικές ερευνητικές υποθέσεις. Γενικά αυτές έχουν να κάνουν με τους λόγους που ωθούν σε μια τέτοια ενέργεια και με το τι ρόλο διαδραματίζουν σε αυτές η οικονομία, η γεωγραφική θέση και ο ανθρώπινος παράγοντας.

Για να στηριχθούν τα αποτελέσματα του θεωρητικού μέρους, έγινε ποιοτική έρευνα για τις ανάγκες της οποίας επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης, υποκατάστημα τράπεζας που έχει υποστεί εξαγορά. Ως ερευνητικό εργαλείο, με σκοπό την ολοκλήρωση της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη. Κατά τη διεξαγωγή της ερευνητικής διαδικασίας προέκυψαν δυσκολίες όχι όμως αξεπέραστες. Τυχόν αργοπορίες που συναντήσαμε αλλά και η απουσία ενός υπαλλήλου που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμος για την έρευνα αντιμετωπίστηκαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Πιο συγκεκριμένα για τη δομή της εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια του κινδύνου για την τραπεζική αγορά και σημειώνονται οι σημαντικότεροι κίνδυνοι συνοδευόμενοι από τους τρόπους διαχείρισής τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια των εξαγορών και συγχωνεύσεων και τα βασικά χαρακτηριστικά τους. Γίνεται λόγος για τα κίνητρα και τα αντικίνητρα καθώς επίσης και για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν. Ξεχωριστή αναφορά έχουμε και στους λόγους επιτυχίας και αντίστοιχα αποτυχίας μιας τέτοιας κίνησης.

Συνεχίζοντας στο τρίτο κεφάλαιο, μετά από μια σύντομη ιστορική αναδρομή γίνεται αναφορά στις Ε&Σ διεθνώς. Ακολουθεί παρουσίαση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος και αναφορά σε Ε&Σ εντός και εκτός ελληνικών συνόρων. Τελειώνοντας το κεφάλαιο αναφέρονται τα κριτήρια επιλογής μιας τράπεζας.

Στο τέλος του θεωρητικού κομματιού της εργασίας παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις Ε&Σ και το σύμφωνο της Βασιλείας. Ακολουθούν οι φορολογικές ελαφρύνσεις και οι επιπλοκές που μπορεί να παρουσιαστούν.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα σχετικά με τις διαδικασίες που αφορούν την εξαγορά που διενεργήθηκε και το τι αντίκτυπο είχε αυτή σε πελάτες, εξωτερικούς παράγοντες και εργαζόμενους παρουσιάζονται στο 6^ο κεφάλαιο. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το σύνολο της εργασίας αποτελούν το 7^ο κεφάλαιο και καταληκτικό κεφάλαιο της εργασίας αποτελούν μελλοντικές έρευνες που μπορούν να γίνουν με βάση αυτή και τα αποτελέσματα της.

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

1.1 Εισαγωγή

Οι συνεχείς αλλαγές στο χώρο της οικονομίας και ο ανταγωνισμός σε πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο, έχουν αναγκάσει τα τραπεζικά ιδρύματα να διαφοροποιήσουν τις συνθήκες λειτουργίας τους. Ωθούνται σε εξειδικευμένες υπηρεσίες και αγορές και στην απόκτηση υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις των απελευθερωμένων χρηματοοικονομικών αγορών της εποχής.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν ως πρωταρχικούς στόχους την αύξηση της κερδοφορίας, λειτουργικής και μη, την εσωτερική και περιφερειακή τους ανάπτυξη καθώς και τη συμμετοχή τους σε διεθνής και εθνικές Ε&Σ (εξαγορές και συγχωνεύσεις).

Οι παραπάνω στόχοι τα κάνουν ευάλωτα ως προς κάποιους κινδύνους. Για την αποφυγή των αρνητικών επιπτώσεων, επιβάλλεται η ανάπτυξη και η εφαρμογή εξειδικευμένων τεχνικών εντοπισμού και διαχείρισης κινδύνων. Η αναγκαιότητα εύρεσης τρόπου διαχείρισης έχει να κάνει με τις άσχημες επιπτώσεις που έχουν αυτοί σε θέματα βιωσιμότητας και ομαλής λειτουργίας των ιδρυμάτων. Μια τράπεζα έχει να διαχειριστεί κινδύνους όπως κίνδυνο ρευστότητας, αγοράς, χώρας, πιστωτικό κίνδυνο και άλλους που θα παρουσιαστούν εκτενέστερα σε επόμενο υποκεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

1.2. Η έννοια του κινδύνου και της διαχείρισης του

Σύμφωνα με πλήθος αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας η έννοια κίνδυνος εμπεριέχει την έννοια της αβεβαιότητας και της αστάθειας. Γενικά όμως, η έννοια του κινδύνου δεν είναι πάντα αρνητική. Μπορεί να συνδέεται όχι μόνο με επιπτώσεις ή απώλειες (ζημιά) αλλά και με την προοπτική του κέρδους (ευκαιρίες). Σε ότι κι αν κάνουμε λοιπόν, υπάρχει πιθανότητα για συνέπειες που μπορούν να αντιμετωπιστούν σαν ευκαιρίες προς όφελος (upside) ή σαν απώλειες (downside).

Η εκτίμηση του κινδύνου είναι η πιο σημαντική διαδικασία, μετά τον εντοπισμό του, για τη διαχείριση του. Σε όλες τις οικονομικές συναλλαγές υπάρχει κίνδυνος, οπότε η διαχείριση του θεωρείται αναγκαία ώστε να αποφεύγονται δυσλειτουργίες. Ειδικότερα στην σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα, η διαχείριση κινδύνου θεωρείται σημαντική διαδικασία για την ανάπτυξη και τη ομαλή λειτουργία τόσο των τραπεζών όσο και των λοιπών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με άρθρο της Gina Adubi (2010), η διαχείριση κινδύνων ορίζεται ως η διεργασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που σχετίζονται με τις δραστηριότητες τους με σκοπό την επίτευξη κέρδους σε κάθε δραστηριότητα. Σύμφωνα με τον Vaughan E. J.(1997) ορίζεται η διαχείριση κινδύνων ως επιστημονική προσέγγιση στην εξέταση των κινδύνων για την πρόγνωση των πιθανών τυχαίων απωλειών και το σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών ελαχιστοποίησης.

Το πρωταρχικό στοιχείο που χαρακτηρίζει την καλή διαχείριση κινδύνων είναι η αναγνώριση των κινδύνων. Στόχος της είναι να αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας και να μειώνει αυτές τις αποτυχίας, για ένα έργο.

Η διαχείριση του κινδύνου θα πρέπει να είναι συνεχής διεργασία η οποία να εμφανίζεται από την αρχή και σε όλα τα στάδια λειτουργίας των οργανισμών. Χαρακτηριστικό είναι η μεθοδικότητα με την οποία πρέπει να προσεγγίζονται όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι. Σημαντικό είναι να εμφανίζεται σε κάθε επίπεδο του κάθε οργανισμού και να υπάρχουν εργαζόμενοι που θα φέρουν ευθύνη για αυτήν σε κάθε λειτουργία, ανεξαρτήτως μεγέθους με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η λειτουργική αποδοτικότητα σε όλα τα επίπεδα.

Θα μπορούσε κανείς να πει, σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκα παραπάνω για τον κίνδυνο, ότι η διαχείριση του είναι ένας τρόπος να θέσουμε υπό έλεγχο την αβεβαιότητα και τις επιπτώσεις της. Αυτό μπορεί να γίνει πραγματικότητα μέσα από τη σωστή ενημέρωση και πληροφόρηση σχετικά με τους εμφανιζόμενους κινδύνους.

1.3 Τραπεζικοί Κίνδυνοι και Διαχείρισή τους

Οι πιο σημαντικοί τραπεζικοί κίνδυνοι είναι οι εξής:

1. Κίνδυνος ρευστότητας
2. Κίνδυνος χώρας
3. Λειτουργικός κίνδυνος
4. Συναλλαγματικός κίνδυνος
5. Κίνδυνος επιτοκίων
6. Πιστωτικός κίνδυνος
7. Κίνδυνος μόχλευσης
8. Κίνδυνος αγοράς
9. Νομικός κίνδυνος

Πιο αναλυτικά για τον καθένα από αυτούς έχουμε τα παρακάτω:

1.3.1 Κίνδυνος ρευστότητας

Πριν εξηγηθεί ο κίνδυνος ρευστότητας κρίνεται σωστό να δοθεί ο ορισμός του όρου ρευστότητα.

Ρευστότητα γενικά θεωρείται η ικανότητα ενός ιδρύματος να έχει όσα χρειάζεται ώστε να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του. Κίνδυνος ρευστότητας, τώρα, θεωρείται η αβεβαιότητα έγκαιρης ρευστοποίησης μιας επένδυσης.

Αυτού του είδους ο κίνδυνος μπορεί να προκύψει μετά από μαζικές αναλήψεις μετρητών, κάτι που θα φέρει το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα σε δυσχερή θέση ως προς την τακτοποίηση των υποχρεώσεων του.

Βασικό στοιχείο για τη διαχείριση του αποτελεί η συστηματική παρακολούθηση της ρευστότητας και η αξιολόγηση των αναγκών, μελλοντικών και μη, της τράπεζας ώστε να υπάρχει πλάνο εξασφάλισης πόρων.

Μια άλλη μέθοδος, περισσότερο αποφυγής και όχι τόσο διαχείρισης του κινδύνου, είναι η εγγύηση των καταθέσεων. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται, όσο είναι δυνατόν, ο κίνδυνος της μαζικής ανάληψης.

Σε περίπτωση προβλήματος, μια εναλλακτική λύση είναι η άμεση πώληση περιουσιακών στοιχείων του ιδρύματος ή η περίπτωση του δανεισμού από άλλο τραπεζικό ίδρυμα. (www.euretirio.com)

1.3.2 Κίνδυνος Χώρας

Στην έννοια «κίνδυνος χώρας» μπορούν να συνυπάρχουν όλοι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει μια επένδυση που διεξάγεται σε διαφορετική χώρα από εκείνη στην οποία εδρεύει η τράπεζα. Μέρος του κινδύνου χώρας μπορεί να θεωρηθεί και ο

πολιτικός κίνδυνος. Αυτό οφείλεται στο ότι μπορεί να παρατηρηθούν αλλαγές στους πολιτικούς θεσμούς, κυβερνητικές και άλλες ανακατατάξεις ή ακόμα και πολιτικές παρεμβάσεις και να οδηγήσουν σε αλλαγές που θα επηρεάσουν τη λειτουργία των τραπεζών.

Για τη διαχείριση αυτού του κινδύνου χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι εκτίμησης και στατιστικών προσεγγίσεων. Όσο αφορά τη σημερινή εποχή, οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, συμβουλεύονται τις αξιολογήσεις από διεθνείς οίκους αξιολόγησης όπως η Moody's ή η Standard and Poor's. Επίσης, υπάρχει μια συγκεκριμένη διαδικασία που ακολουθούν οι περισσότεροι οργανισμοί για τη διαχείριση του κινδύνου χώρας που γενικά περιλαμβάνει βήματα εποπτείας, ανάλυσης και αξιολόγησης κινδύνου και γενικής παρακολούθησης κατάστασης.

1.3.3 Λειτουργικός κίνδυνος

Ο λειτουργικός κίνδυνος αφορά έμμεσες ή άμεσες αποτυχίες, οι οποίες προέρχονται είτε από προβλήματα και ελλείψεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, είτε από φυσικές καταστροφές.

Οι εσωτερικές διακυμάνσεις θα μπορούσαν να αφορούν έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και προβληματικά συστήματα ή άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Από την άλλη, λέγοντας φυσικές καταστροφές εννοούμε μια πυρκαγιά ή έναν σεισμό και γενικά οτιδήποτε μπορεί να κάνει μια επιχείρηση μη λειτουργική.

Με τη μέθοδο μέτρησης του κινδύνου αυτού ασχολείται η επιτροπή της Βασιλείας, το σκοπό της οποίας θα αναλύσουμε παρακάτω, στο 4^ο κεφάλαιο. Η μέτρηση του κινδύνου είναι αναγκαία αν λάβει κανείς υπόψη του το πόσο περίπλοκες και απαιτητικές είναι οι τραπεζικές εργασίες.

1.3.4 Συναλλαγματικός Κίνδυνος

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος έχει να κάνει με επενδύσεις στις ξένες κεφαλαιαγορές. Πιο συγκεκριμένα, έχει άμεση σχέση με τον κίνδυνο απώλειας στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης μπορούν να θεωρηθούν η σωστή ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού, η χρήση αξιόπιστων και τελευταίας τεχνολογίας πληροφοριακών συστημάτων.

1.3.5 Κίνδυνος επιτοκίων

Είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει μια επένδυση να αλλάξει η αξία της λόγω αλλαγής στο επίπεδο των επιτοκίων. Αυτός ο κίνδυνος συνδέεται με όλα τα μέσα που αποδίδουν τόκους.

Ο κίνδυνος επιτοκίων έχει δύο μορφές (σκέλη) που εκθέτεται μια επιχείρηση επαναχρηματοδότησης. Από τη μία ο κίνδυνος εισοδήματος: ο κίνδυνος δηλαδή να μειωθούν τα έσοδα από τόκους και από την άλλη ο κίνδυνος επανεπένδυσης: ο κίνδυνος δηλαδή να μειωθεί η αξία των κεφαλαίων. Για την αντιμετώπιση του χρησιμοποιούνται διάφορες αναλύσεις.

1.3.6 Πιστωτικός κίνδυνος

Με τον όρο πίστωση εννοούμε την παροχή χρημάτων με τη μορφή δανείου. Ο πιστωτικός κίνδυνος έχει να κάνει με δυσλειτουργία στη σχέση δανειστή-δανειζόμενου και αφορά την διατάραξη των χρηματικών ροών μεταξύ τους. Πρακτικά για μια τράπεζα σημαίνει αδυναμία ή καθυστέρηση αποπληρωμής ενός δανείου.

Για να μειωθεί ο πιστωτικός κίνδυνος το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα θα πρέπει να απαιτήσει από τους οφειλέτες εγγυήσεις, είτε από τους ίδιους (ενέχυρα, υποθήκες), είτε από τρίτους (εγγυητές). Όσο αφορά στις τράπεζες, γενικά, όσο μεγαλύτερος είναι ο επικείμενος κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερο είναι και το επιτόκιο δανεισμού.

Ένας άλλος τρόπος είναι η μείωση του ποσού της πίστωσης είτε γενικά στο σύνολο του, είτε σε ορισμένους δανειολήπτες.

1.3.7 Κίνδυνος μόχλευσης

Σύμφωνα με το Wikipedia <<ως χρηματοοικονομική μόχλευση ορίζεται η διαδικασία ανάληψης χρέους με σκοπό την έναρξη, συνέχιση ή επέκταση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας>>.

Ο κίνδυνος μόχλευσης για τις τράπεζες εντοπίζεται στο ποσοστό χρήσης ξένων κεφαλαίων σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια. Όσο πιο μεγάλος είναι ο λόγος ξένα προς τα ίδια κεφάλαια, τόσο πιο μεγάλος θεωρείται και ο κίνδυνος. Είναι φανερό πως μια τράπεζα που υπόκειται σε μεγάλο ποσοστό μόχλευσης αντιμετωπίζει και την έντονη αβεβαιότητα από πελάτες και δανειστές. Επίσης είναι άξιο αναφοράς πως ένας χρηματοπιστωτικός οργανισμός με υψηλά επίπεδα μόχλευσης είναι αντιμέτωπος με το ενδεχόμενο της πτώχευσης.

Ένας τρόπος, όχι τόσο διαχείρισης αλλά περισσότερο πρόληψης έναντι του κινδύνου μόχλευσης θεωρείται, η όσο το δυνατόν απαραίτητη χρήση δανειζόμενων κεφαλαίων.

1.3.8 Κίνδυνος αγοράς

Ο Κίνδυνος αγοράς είναι ο κίνδυνος να μειωθεί η αξία μιας επένδυσης εξαιτίας αλλαγών στους παράγοντες που την διαμορφώνουν. Οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αξία της αγοράς μπορεί να είναι:

- Ο κίνδυνος αλλαγής της τιμής των μετοχών (χρηματιστηριακός κίνδυνος)
- Ο κίνδυνος αλλαγής του επιτοκίου (κίνδυνος επιτοκίων)
- Ο κίνδυνος αλλαγής των συναλλαγματικών ισοτιμιών. (νομισματικός κίνδυνος)
- Ο κίνδυνος της αλλαγής τιμών στα εμπορεύματα (όπως πετρέλαιο, μέταλλα) ή αλλιώς κίνδυνος εμπορευμάτων.

Σύμφωνα με την οικονομική αρθρογραφία, ο κίνδυνος αγοράς μπορεί να αντιμετωπιστεί με την ρευστοποίηση διάφορων περιουσιακών στοιχείων για να αποφευχθεί πιθανή απώλεια στη τιμή. Αυτός μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο απλός τρόπος. Ο πιο σύνθετος είναι να ισορροπήσουμε τον κίνδυνο με τη χρήση ειδικών χρηματοοικονομικών εργαλείων και την επένδυση σε κατάλληλες συναλλαγές. (el.wikipedia.org)

1.3.9 Νομικός Κίνδυνος

Ο νομικός ή αλλιώς κανονιστικός κίνδυνος μπορούμε να πούμε ότι παρουσιάζεται όταν οι διαδικασίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δεν συμβαδίζουν με τα νόμιμα ή με τις νομικές της υποχρεώσεις.

Η διαρκής έρευνα, η εφαρμογή κριτηρίων ασφαλείας, η εφαρμογή μεθόδων επίβλεψης και συμμόρφωσης είναι μερικές γενικές προτάσεις για τη διαχείριση του.

1.4. Λογισμικά συστήματα και φόρμες στην υπηρεσία της διαχείρισης κινδύνων

Σε αυτό το σημείο και πριν περάσουμε στην ανάλυση των βασικών όρων που διέπουν την εργασία θα παρουσιαστούν μερικά εύχρηστα εργαλεία, λογισμικά και φόρμες που βοηθούν τις επιχειρήσεις στην αναγνώριση και διαχείριση κινδύνων.

- @Risk: Αναλύει τους κινδύνους με χρήση προσομοίωσης Monte Carlo. Μπορεί να εντοπίσει τους κινδύνους αλλά και τρόπους αποφυγής τους σε περιόδους όπου το μέλλον των αποφάσεων είναι αβέβαιο. Για να μας δώσει τα σωστά αποτελέσματα ρυθμίζουμε το μοντέλο στον κατάλληλο τύπο ανάλογα με τις ανάγκες μας. Εισάγουμε, στη συνέχεια, τις μεταβλητές και τρέχουμε το πρόγραμμα. Μετά το τέλος της προσομοίωσης μπορούμε να αποθηκεύσουμε, να αλλάξουμε αλλά και να μοιραστούμε τα αποτελέσματα. Το συγκεκριμένο πρότυπο διαθέτει πάνω από 50 εργαλεία και μπορεί να ενσωματωθεί πλήρως στο Excel, κάνοντας την πλοήγηση πιο εύκολη.
- Precision Tree: Δουλεύει με βάση τα δέντρα απόφασης. Αυτά είναι διαγράμματα που αποτελούνται από κόμβους και κλαδιά που συνδέονται μεταξύ τους και αντιστοιχούν σε πιθανές, διαφορετικές διαδρομές. Το Precision Tree χαρτογραφεί και αναλύει τα διάφορα αποτελέσματα ανάλογα με την διαδρομή που κάθε φορά ακολουθείται και βοηθά να παρθεί η σωστή απόφαση σχετικά με τον κίνδυνο.
- Top Rank: Είναι ένα εργαλείο που βοηθά να καταλάβουμε ποιες μεταβλητές είναι σημαντικές για την εξόρυξη εμπεριστατωμένων αποτελεσμάτων. Συχνά χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το @Risk για καλύτερα αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα αστικοποιούνται με διαγράμματα και άλλων τύπων εκθέσεις.
- Stat Tools: Θα μπορούσε κανείς να πει πως είναι ένα βήμα μπροστά από το Excel. Διασφαλίζει τον ορθό υπολογισμό των στατιστικών στοιχείων.
- Neural Tools: Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς παρέχει τη δυνατότητα αυτόματης ενημέρωσης των αποτελεσμάτων όταν γίνεται εισαγωγή νέων μεταβλητών εισόδου. Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομεί χρόνο αλλά και διασφαλίζει σωστά

αποτελέσματα διαχείρισης. Η λειτουργία του στηρίζεται στα νευρωνικά δίκτυα.

- Risk Optimizer: Μια εφαρμογή προσομοίωσης που χρησιμοποιεί αλγόριθμους βασισμένους στο μοντέλο προσομοίωσης Monte Carlo. Εμφανίζει σαν αποτελέσματα όχι μόνο τον καλύτερο συνδυασμό εισροών αλλά και τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν σε κάθε περίπτωση. Έτσι μπορούμε να αναζητήσουμε όχι μόνο στρατηγικές ελαχιστοποίησης αλλά και να επιτύχουμε μέγιστη επίτευξη των στόχων.
- Evolver: Χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το Excel και βασίζεται σε τεχνολογία γραμμικού προγραμματισμού. Κανένα πρόβλημα δεν μένει άλυτο για το Evolver αν μπορεί να μοντελοποιηθεί από το Excel.

Πέρα από τα εργαλεία λογισμικού που αναφέρθηκαν παραπάνω και άλλα που μπορεί να υπάρχουν, για την διαχείριση κινδύνων χρησιμοποιούνται και διάφορες φόρμες καταγραφής κινδύνων. Διαφέρουν ανάλογα με το είδος του κινδύνου όμως όλες έχουν κάποια κοινά στοιχεία. Σε όλες σχεδόν τις φόρμες σημειώνονται στοιχεία όπως το όνομα του κινδύνου, η δραστηριότητα που επηρεάζει, η σοβαρότητα των συνεπειών που επιφέρει η εμφάνιση του, η προτεινόμενη στρατηγική αντιμετώπιση καθώς και πλήρης περιγραφή του. Κοινό στοιχείο όλων είναι η τελική έκθεση τεκμηριωμένων αποτελεσμάτων. (www.palisade.com)

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν μερικοί από τους σημαντικότερους κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει ένα σύγχρονο πιστωτικό ίδρυμα στην τραπεζική αγορά.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο σκοπό έχει να παρουσιάσει τις βασικές αρχές που διέπουν δυο από τις τεχνικές που χρησιμοποιούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για να μετριάσουν ή να αποφύγουν τους παραπάνω κινδύνους. Βασικό πεδίο μελέτης του παρόντος κεφαλαίου είναι οι έννοιες εξαγορά και συγχώνευση.

2.2 Βασικές Έννοιες

Ο όρος *συγχώνευση* προκύπτει από τη Βρετανική ορολογία “merge” που σημαίνει «συνενώνω» δυο επιχειρήσεις με απορρόφηση συνήθως της πιο μικρής από αυτές.

Ο όρος *εξαγορά* προκύπτει από τον αντίστοιχο Βρετανικό όρο “acquisition” που σημαίνει αγορά του ενεργητικού μιας εταιρείας και ταυτόχρονη ρευστοποίηση του παθητικού, ενώ η πωλούμενη εταιρεία διαλύεται. (Φίλιος Β., 1984)

Ως *συγχώνευση* ορίζεται η πράξη, με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Το αντάλλαγμα αποτελείται από μερίδια συμμετοχής της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκε η περιουσία των επιχειρήσεων που λύθηκαν και δίδεται σε όσους συμμετείχαν προηγουμένως στις επιχειρήσεις, που νομικά έπαψαν να υπάρχουν. Αντίστοιχα, ως *εξαγορά* ορίζεται η συναλλαγή, κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη, έναντι χρηματικού συναλλάγματος. Σε μια απλή εξαγορά, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά, η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε άλλη έναντι χρηματικού συναλλάγματος, παύει να υπάρχει ως αντικείμενο του δικαίου. Όταν σε μια συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται ως αντάλλαγμα χρήματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή

αποτελεί τη συγχώνευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. (Παπαδάκης,2011)

Συγχώνευση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών σε μία. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν μια επιχείρηση αγοράσει μια άλλη και την απορροφά σε μια ενιαία επιχειρησιακή δομή. *Εξαγορά* είναι η μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης(εξαγοραζόμενης) σε μία άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Μια εξαγορά δεν καταλήγει πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοράζουσας με την εξαγοραζόμενη επιχείρηση. (Γεωργακοπούλου,2000)

2.3 Είδη και ταξινόμηση των Ε&Σ

Οι εξαγορές αφορούν στην μεταβίβαση του συνόλου ή μεγάλου πακέτου της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης σε μια άλλη η οποία καταβάλλει το αντίστοιχο συμφωνημένο αντίτιμο. Το αντίτιμο αυτό συνήθως αφορά σε μετρητά ή μετοχές στο Χρηματιστήριο. Για να αποκτηθεί ο έλεγχος σε μια επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να αγοραστεί όλο το πακέτο των μετοχών. Ακόμα και ένα μικρό-μειοψηφικό μέρος, μπορεί να εξασφαλίσει ουσιαστικό έλεγχο. Αυτό μπορεί να γίνει πραγματικότητα ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Για να μελετήσουμε τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις μιας εξαγοράς χρησιμοποιούμε μια σειρά από κριτήρια που υπάρχουν στην αρθρογραφία.

- **Είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης**

Αν ανήκει στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα.

- **Προέλευση εξαγοράζουσας**

Αν είναι ξένη, πολυεθνική ή εγχώρια.

- **Οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας.**

Μια εξαγορά δεν είναι σίγουρο ότι θα οδηγήσει σε συγχώνευση. Η εξαγορά είναι από μόνη της μια σοβαρή υπόθεση για την επιχείρηση, οπότε η συγχώνευση μπορεί να φανεί δυσκολότερη. Μια συγχώνευση μπορεί να είναι ολική ή μερική και άμεση ή σταδιακή. Είναι σωστό εδώ να αναφερθεί πως η τυπική-θεωρητική διαδικασία ολοκλήρωσης της συγχώνευσης δεν ακολουθεί απαραίτητα και την λειτουργική της ολοκλήρωση. Αυτό σημαίνει πως τα πρακτικά προβλήματα και εμπόδια μπορεί να τα δούμε ακόμα και καιρό μετά την τυπική ολοκλήρωση της.

Συνήθως ο συνδυασμός εξαγοράς και συγχώνευσης εξαρτάται από:

- Τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης

- Το αντικείμενο και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. (Γεωργακοπούλου,2000)

2.4 Βασικές Διακρίσεις Ε&Σ

Μια σημαντική διάκριση των Ε&Σ είναι η ακόλουθη:

- Οριζόντια συγχώνευση
- Κάθετη συγχώνευση
 - Κάθετη προς τα εμπρός
 - Κάθετη προς τα πίσω
- Ομόκεντρη συγχώνευση
- Δραστική συγχώνευση

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ

Αναφέρεται στις περιπτώσεις εκείνες που οι προς συγχώνευση εταιρίες συμμετέχουν στον ίδιο κλάδο παραγωγής με αποτέλεσμα η ποικιλία της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών τους να μην μεταβάλλεται ουσιαστικά μετά από τη συγχώνευση.

ΚΑΘΕΤΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ

ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΜΠΡΟΣ: αποτελεί έναν μηχανισμό για την διατήρηση των εμπορικών κερδών μέσα στην επιχείρηση με την παράλληλη αποφυγή της διαρροής των κερδών προς τους εμπορικούς συνεργάτες της παραγωγικής διαδικασίας.

ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΙΣΩ: Παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλάβει δραστηριότητες που μέχρι τώρα αποτελούσαν προστάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.

Η κάθετη ολοκλήρωση δημιουργεί στην επιχείρηση μια δυνατότητα ελιγμού και ευελιξίας τόσο σε θέματα ποιότητας όσο και ποιοτικού ελέγχου των επιμέρους υποπροϊόντων που χρησιμοποιεί στην παραγωγική διαδικασία. Ο συνδυασμός των 2 αυτών διαφορετικών τεχνικών κάθετης συγχώνευσης, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας ως αποτέλεσμα του συνδυασμού της βελτίωσης σε θέματα τόσο τιμολόγησης των προϊόντων και των ενδιάμεσων εισροών του οικονομικού κυκλώματος, όσο και σε θέματα ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει αλλά και των υποπροϊόντων που η ίδια χρησιμοποιεί.

ΟΜΟΚΕΝΤΡΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ

Στην ομόκεντρη συγχώνευση μιλάμε για επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο παραγωγής με παρόμοια κανάλια, αλλά διαφορετικό εύρος προϊόντων. Συνέπεια μιας τέτοιας συγχώνευσης είναι η παραγωγή αυξημένου εύρους προϊόντων και η αύξηση μεριδίου της αγοράς.

ΔΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ

Μια δραστική συγχώνευση επιτελείται όταν 2 επιχειρήσεις με διαφορετικές παραγωγές συγχωνεύονται με σκοπό την είσοδο σε μια νέα αγορά ή τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος. Μια τέτοια συγχώνευση έχει ως στόχο την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας που θα προκύψουν και τις μεγαλύτερες απολαβές κέρδους. Μειονέκτημα της θα μπορούσε να θεωρηθεί η μεγάλη έκθεση στον κίνδυνο που προκύπτει από την πορεία αβεβαιότητας ενός τέτοιου εγχειρήματος.

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι κι οποίες αναλύθηκαν αποτελούν ουσιαστικά τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ.

Αντίθετα η ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ αποτελεί μια άλλη μορφή ανάπτυξης των επιχειρήσεων, μέσω της δημιουργίας θυγατρικών. Με αυτόν τον τρόπο παράγει όλα όσα της είναι απαραίτητα για την τελική παραγωγή του προϊόντος της. Ουσιαστικά, παράγει όλα όσα θα έπρεπε να προμηθευτεί ως εισροές από άλλες επιχειρήσεις. Θα μπορούσε κανείς να πει, πως είναι μια μέθοδος ανεξαρτητοποίησης της επιχείρησης από τους προμηθευτές.

Ένας άλλος τρόπος να κατηγοριοποιήσουμε τις Ε&Σ έχει να κάνει με τον προσανατολισμό του management της επιχείρησης στόχου. Σύμφωνα με αυτό λοιπόν, διακρίνονται σε:

_ Φιλικές(**friendly**): : όταν η επιχείρηση-στόχος είναι σύμφωνη ως προς την απορρόφηση

_ Εχθρικές (**hostile**): όταν η επιχείρηση-αγοραστής προχωρά σε αγορά των μετοχών σε πολύ υψηλότερα επίπεδα τιμής, με σκοπό να κάμψει κάθε αντίρρηση από την επιχείρηση-στόχο.

2.5 Κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων

Μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε 3 επίπεδα:

- Βραχυπρόθεσμα
- Μεσοπρόθεσμα
- Μακροπρόθεσμα

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ

- *Αύξηση των κερδών.* Είναι ένας από τους σημαντικότερους, αν όχι ο σημαντικότερος, παράγοντας για την αύξηση της τιμής της μετοχής.
- *Μείωση του δείκτη P/E.* Αποκαλείται και πολλαπλασιαστής κερδών της επιχείρησης και αποτελεί έναν γνωστό χρηματοοικονομικό δείκτη. Σε πολλές περιπτώσεις, αποτελεί το πιο δυναμικό κίνητρο.
- *Οι συνέργειες που δημιουργούνται σε θέματα ρευστότητας.* Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα με τους δείκτες ρευστότητας έχει ως στόχο τη συνένωση της με μια άλλη η οποία είναι πιο υγιής οικονομικά.

ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΑ

- *Αύξηση της δανειοληπτικής ικανότητάς της επιχείρησης.* Μετά την ενοποίηση ο ισολογισμός είναι μεγαλύτερος, πράγμα που σημαίνει πως αυξάνουν και τα κεφάλαια.
- *Μείωση του συνολικού δανεισμού.* Η επιχείρηση δεν δανείζεται οπότε βελτιώνεται η χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης στη αγορά.

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ

- *Δημιουργία και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και φάσματος.* Όταν μιλάμε για οικονομίες κλίμακας αναφερόμαστε σε οικονομική αξία και παραγωγική δραστηριότητα, αύξηση των οποίων παρατηρείται μετά την Ε ή Σ. Επίσης, σε μακροχρόνιο στάδιο πετυχαίνει η επιχείρηση αύξηση τόσο της ανταγωνιστικότητας όσο και του ρυθμού ανάπτυξής της.
- *Μακροχρόνια ενδυνάμωση της επιχείρησης.* Σε μια αγορά που εκφράζεται από το ολιγοπώλιο είναι πιο σωστή η κίνηση της ένωσης 2 ισχυρών παρά η ανάλωση τους σε έναν, αβέβαιου αποτελέσματος, πόλεμο.

- *Τεχνολογικής γνώση και ειδικές δεξιότητες.* Μια επιχείρηση μικρού μεγέθους έχει μικρό αριθμό διοικητικού προσωπικού. Κάτι τέτοιο αποτελεί μια πολύ καλή συγκυρία δημιουργίας ομαδικού πνεύματος που προκύπτει από την άμεση καθημερινή επαφή τους.
- *Δημιουργούνται δυνατότητες συνέργιας.* Κάτι τέτοιο είναι εφικτό μέσα από το μεγαλύτερο μέγεθος το οποίο δεν μπορούσε να υπολογιστεί στην αρχή.
- *Υπέρβαση εμποδίων εισόδου.* Η είσοδος μιας επιχείρησης σε μια νέα αγορά δεν είναι, σχεδόν ποτέ, εύκολη υπόθεση. Μια Ε&Σ με επιχείρηση που δραστηριοποιείται και στον κλάδο παρέχει προνόμια όπως: μείωση ανταγωνισμού, γνώση της αγοράς, έτοιμο κέντρο διανομής και μια σίγουρη και βαθειά πίστη απέναντι στον ανταγωνισμό. Επίσης μια τέτοια κίνηση μπορεί να αποτρέψει μια επιχείρηση να κάνει μια μη ηθελημένη εξαγορά
- *Δημιουργούνται μεγάλοι επιχειρηματικοί όμιλοι.* Είναι μια δυνατότητα που σχετίζεται άμεσα με αυτήν που αναφέρθηκε παραπάνω. Με βάση το διαρκώς εξελισσόμενο οικονομικό και όχι μόνο σκηνικό, στις μέρες μας, οι Ε&Σ είναι ένας καλός τρόπος για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις ανάγκες της αγοράς. Αυτό σημαίνει, με άλλα λόγια, ότι οι ισχυρές επιχειρήσεις από Ε&Σ είναι ικανές να ανταπεξέλθουν σε μια γενικευμένη οικονομία και στον διεθνή οικονομικό ανταγωνισμό που γίνεται όλο και πιο έντονος. Από την άλλη, μπορούν να βελτιώσουν τα πράγματα όσο αφορά την ίδια τη επιχείρηση, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, την βελτίωση καίριων λειτουργιών, την προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- *Δυνατότητες μεγαλύτερου ρυθμού ανάπτυξης.*
- *Μείωση χρόνου και κόστους ανάπτυξης νέων προϊόντων.* Είναι λογικό ότι μια νέα καινοτομία ή μια διαφοροποίηση του προϊόντος μιας επιχείρησης από το μηδέν είναι μια διαδικασία χρονοβόρα και δαπανηρή. Μια λύση για να αποφύγουμε, έστω έως έναν βαθμό κάτι τέτοιο, είναι μια Ε ή Σ με μια επιχείρηση που είναι ήδη στον κλάδο.
- *Διοικητική αλαζονεία.* Μερικές φορές κάποια στελέχη πιστεύουν πως μπορούν να διοικήσουν καλύτερα την επιχείρηση-στόχο, κάτι που τους κάνει αλαζονικούς. Κάτι τέτοιο συνέβη με την απόκτηση της Craft από τη Philip Morris. (www.econometric.models.org)

2.6 Αντικίνητρα Ε και Σ

Όπως κάθε νόμισμα έχει 2 πλευρές έτσι και κάθε ενέργεια έχει 2 όψεις. Παρότι σημαντικής φύσεως είναι τα κίνητρα, καλό θα είναι να αναφερθούν και τα αντικίνητρα. Ας δούμε κάποιους απ' τους σημαντικότερους λόγους που οδήγησαν σε μια μη επιτυχημένη Ε&Σ

- *Προσωπικοί λόγοι στελεχών.* Πιο συγκεκριμένα, λόγοι προβολής που τους έκαναν να μην «ζυγίσουν» σωστά τα πράγματα ή ακόμα και προσωπικά συμφέροντα.
- *Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού.*
- *Μη ρεαλιστικές προσδοκίες.* Οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες μπορούν να οδηγήσουν σε λανθασμένες εικόνες σε σχέση με την αγορά και τις δυνατότητες του νέου ομίλου που στο τέλος οδηγεί σε αποτυχία ολοκλήρωσης του αρχικού σχεδίου.
- *Υπερβολικό κόστος.* Συνήθως υπάρχει διαφορά μεταξύ των 2 επιχειρήσεων όσο αφορά την μέθοδο αποτίμησης. Αυτό οδηγεί σε υπερβολικό κόστος και κατά συνέπεια σε μη πραγματοποίηση της.
- *Κάθε επιχείρηση έχει αναπτύξει τη δική της εσωτερική κουλτούρα.* Μετά από μια Ε&Σ είναι πολύ πιθανό να συγκρουστούν οι κουλτούρες των 2 επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να μην επιτρέπεται στην ενοποιημένη νέα επιχείρηση να αναπτύξει όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που διέθετε στην θεωρία.
- *Καθυστέρηση ενοποίησης.* Θα μπορούσε κανείς να πει πως αυτό αποτελεί επακόλουθο του παραπάνω αντικινήτρου. Η καθυστέρηση την ενοποίησης των 2 μεμονωμένων μερών αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στα αρχικά σχέδια.
- *Συγκρουόμενα συμφέροντα και εσωτερικός ανταγωνισμός.* Τα συμφέροντα που υποκινούνται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και οι κυβερνητικές παρεμβάσεις είναι παράγοντες που η επιχείρηση δεν μπορεί να αντιμετωπίσει.
- *Η οικονομική συγκυρία.* Τελευταίος αλλά καθόλου ασήμαντος παράγοντας είναι η οικονομική συγκυρία μέσα στην οποία γίνεται η Ε&Σ. Μπορεί να καθυστερήσει, να μη έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, ακόμα και να μη

γίνει ποτέ με αποκλειστική υπαιτιότητα των οικονομικών συνθηκών.
(www.econometric.models.org)

2.7 Πλεονεκτήματα Ε&Σ

Όπως κάθε επιχειρηματική κίνηση έτσι και οι Ε&Σ έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Σε αυτήν την παράγραφο της εργασίας θα αναφερθούν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν.

- *Η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών.* Ο νέος χρηματοοικονομικός όμιλος αποκτά μια δυναμική που του χαρίζει την εμπιστοσύνη των πελατών του και του εξασφαλίζει άνοδο της μετοχής. Αν αυτή η άνοδος συνεχιστεί θα έχουμε βραχυπρόθεσμα αύξηση μετοχικού κεφαλαίου αλλά και των κερδών της επιχείρησης.
- *Η αντιμετώπιση του οξυνόμενου ανταγωνισμού* με δεδομένο ότι ο νέος όμιλος θα προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες, σε νέες τιμές και χαμηλότερα επιτόκια.
- *Η εξοικονόμηση κόστους.* Σε περιπτώσεις όπου, οι αγορές που κινούνται τα ιδρύματα είναι πανομοιότυπες η εξοικονόμηση κόστους μπορεί να φτάσει μέχρι και το 25%.
- *Αύξηση των κερδών.* Οι τράπεζες αυξάνουν ή έστω διατηρούν το περιθώριο των επιτοκίων των καταθέσεων και χορηγήσεων σε μια ολιγοπωλιακή αγορά, πράγμα αδύνατον για μια αγορά στην οποία οι πελάτες έχουν εναλλακτικές
- *Η συνεχώς αυξανόμενη πρόοδος επιβάλλει τη δημιουργία μεγάλου μεγέθους τραπεζικών ιδρυμάτων.* Αυτό δικαιολογείται με βάση το μεγάλο κόστος της εισαγωγής νέων τεχνολογιών, που την κάνει συμφέρουσα μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις και ομίλους. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η είσοδος νέων τεχνολογιών χρηματοοικονομικής διαχείρισης κινδύνου που και πάλι είναι αποτελεσματική μόνο σε μεγάλου μεγέθους ιδρύματα.
- *Αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά το φαινόμενο της αποδιαμεσολάβησης.* Αποδιαμεσολάβηση είναι η ευθεία σύνδεση καταθετών-δανειοληπτών εκτός τραπεζικού συστήματος. (Παπαδάκης, 2012)

2.8 Μειονεκτήματα E&Σ

Σχετικά με τα μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων, αυτά συνοψίζονται παρακάτω:

- Από έρευνα της Mitchell Madison (Ιούλιος 1998) προέκυψε ότι η απόδοση της μετοχής των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που προχώρησαν σε E&Σ είναι μειωμένη σε σχέση με άλλες τράπεζες. Σε μερικές περιπτώσεις, έχουμε απόδοση έως και 17% μικρότερη.
- Μελέτες για τις μεγαλύτερες εξαγορές του αιώνα έδειξαν ότι οι μέτοχοι της τράπεζας που προέβη σε εξαγορά κέρδισαν. Όμως οι μέτοχοι της εξαγορασθείσας τράπεζας έχασαν.
- Έχουμε μικρά έως καθόλου περιθώρια απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς σε περίπτωση που αυτή είναι πλήρως ολοκληρωμένη και ανταγωνιστική και αυτό υπό προϋποθέσεις
- Οι περικοπές κόστους είναι εφάπαξ περικοπές
- Υψηλό διοικητικό και διαχωριστικό κόστος.
- Προκύπτουν μεγάλες δυσκολίες προσαρμογής. Μερικές απ' αυτές, ίσως οι βασικότερες, είναι: η ενοποίηση της διαφορετικής κουλτούρας, διαφορές στα μισθολόγια και τις παροχές καθώς και ο διαφορετικός τρόπος ανέλιξης των εργαζομένων.
- Υψηλό κοινωνικό κόστος. Σχεδόν στο 80% των E&Σ υπήρξε μείωση των εργαζομένων.

Παρά τα μειονεκτήματα που παραθέσαμε παραπάνω και τα όσα άλλα υπάρχουν, αναμένεται αύξηση των E&Σ τα επόμενα χρόνια. Αναλυτές υποστηρίζουν ότι η τάση θα μειώνεται με τα χρόνια. Ένας απ' τους λόγους που στηρίζουν αυτή τους την άποψη, κυρίως σε διασυνοριακό επίπεδο, είναι το γεγονός πως τώρα πια υπάρχει εναλλακτική λύση των στρατηγικών υπηρεσιών, που επιτρέπει την είσοδο σε δίκτυα άλλων τραπεζών. (Παπαδάκης,2012)

2.9 Παράγοντες επιτυχίας E&Σ

Για να θεωρηθεί μια συγχώνευση επιτυχής θα πρέπει να εξασφαλιστούν 6 παράγοντες και η αποτυχία σε κάποιον από αυτούς είναι πιθανό να μπει εμπόδιο στην επίτευξη των στόχων της συγχώνευσης.

Οι έξι καθοριστικοί παράγοντες μιας επιτυχούς συγχώνευσης είναι οι παρακάτω:

- *Στρατηγικό όραμα*

Το στρατηγικό όραμα αναφέρεται στην παρουσίαση της λογικής μιας συγχώνευσης, η οποία θα πρέπει να προσανατολίζεται, τόσο σε μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όσο και σε βραχυπρόθεσμες θετικές κινήσεις, ως προς την αποδοτικότητα της. Ανάλογα με την αιτία που υποκινεί την Ε ή Σ, το επιχειρηματικό όραμα έχει διαφορετικές προτεραιότητες. Όποιος όμως κι αν είναι ο βασικός πυλώνας του οράματος, θα πρέπει το βασικό ζήτημα να είναι η προσδοκία συμφωνίας. Όπως και να έχει, το πιο κρίσιμο θέμα όσο αφορά στο στρατηγικό όραμα είναι η σαφήνεια.

- *Δομή της συμφωνίας – Τρόπος χρηματοδότησης*

Σε μια συγχώνευση πρέπει να δίνεται προσοχή σε 2 σημεία όσο αφορά στην δομή της συμφωνίας. Το πρώτο είναι τύπος της χρηματοδότησης και το άλλο το ασφάλιστρο της τιμής. Κάποιες συγχωνεύσεις δεν έχουν επιτυχία επειδή η τιμή της αγοράς είναι πολύ υψηλή ή η νέα επιχείρηση παίρνει το βάρος πολλών πληρωμών χρέους.

- *Επιμέλεια και αφοσίωση*

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέξουν ώστε να εξασφαλίζεται η συγχώνευση με βάση το στρατηγικό όραμα. Η ομάδα επιμέλειας θα πρέπει να περιέχει εργαζόμενους και από τις 2 επιχειρήσεις, οι οποίοι καταλαμβάνουν καίριες θέσεις σε αυτές καθώς επίσης και δικηγόρους, λογιστές και άλλους ειδικούς. Τα βασικά στοιχεία με τα οποία ασχολείται η ομάδα επιμέλειας είναι:

- Οικονομική επιθεώρηση από όλες τις σκοπιές

- Μη οικονομικά στοιχεία όπως συγχώνευση πολιτισμών, τεχνολογιών και ανθρωπίνων πόρων

- *Σχεδιασμός προ της εξαγοράς ή της συγχώνευσης*

Η προετοιμασία και η περίοδος πριν την συγχώνευση είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία δεδομένου ότι πρέπει να παρουσιαστεί κάτω από τις πιο κατάλληλες συνθήκες. Αυτή η περίοδος αποτελεί το προπαρασκευαστικό στάδιο κατά το οποίο θα πρέπει να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την ηγεσία, τη δομή και το σχέδιο ολοκλήρωσης. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και εδώ η σαφήνεια με την οποία θα οριστούν νέοι ρόλοι και

ευθύνες σε αυτούς που θα αναλάβουν στο τελικό στάδιο. Θα πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός θέσεων και ευθυνών, ώστε να μην έχουμε κόντρες και εχθρότητες για να αποφύγουμε, με αυτόν τον τρόπο, χάσιμο χρόνου. Η δομή της νέας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης και της διοικητικής αρχής, θα πρέπει να είναι έτοιμη και σαφώς καθορισμένη, πολύ πριν την ανακοίνωση της. Οποιαδήποτε αργοπορία ή κακή διαχείριση καθιστά την επιτυχία αβέβαιη.

- *Ολοκλήρωση μετά την εξαγορά ή τη συγχώνευση*

Με δεδομένο ότι οι 5 παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω έχουν εξασφαλιστεί η συγχώνευση προχωράει. Η νέα επιχείρηση πρέπει να έχει σαφής στρατηγική και οργάνωση. Μεγάλη σημασία έχει η σωστή σχεδίαση όλων των λειτουργιών της. Η διαδικασία ολοκλήρωσης της μετά την επίτευξη της αρχίζει με τον κατάλληλο προγραμματισμό ο οποίος βέβαια μόνος του ποτέ δεν είναι αρκετός. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη γνώσης, πόρων και αφοσίωσης στους στόχους που έχουν τεθεί από τη νέα επιχείρηση.

- *Εξωτερικοί παράγοντες*

Η επιχείρηση, στην χρονική περίοδο πριν την ολοκλήρωση της συγχώνευσης, ελέγχει όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχία της. Κάποιοι όμως από αυτούς δεν είναι δυνατόν να ερευνηθούν. Για παράδειγμα, οι οικονομικοί όροι που συνεχώς μεταβάλλονται και μπορούν να δημιουργήσουν μη προβλεπόμενες συνέπειες όσο αφορά πελάτες και εργαζόμενους. Τέτοιου είδους παράγοντες, μπορεί να έχουν επιπτώσεις σε μια, κατά τα άλλα, επιτυχημένη συγχώνευση. (Παπαδάκης, 2012)

2.10 Παράγοντες αποτυχίας E&S

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες αποτυχίας E&S. Μερικοί από αυτούς είναι:

- *Ανεπαρκής αξιολόγηση*

Συνήθως πριν μια εξαγορά ή μια συγχώνευση γίνεται ένας έλεγχος της επιχείρησης –στόχου. Σε μερικές περιπτώσεις, αυτός ο έλεγχος δεν είναι επαρκής με αποτέλεσμα να εμφανίζονται ζητήματα υπερεκτίμησης οφελών ή υποτίμησης του κόστους. Από την άλλη μεριά, μια συγχώνευση μπορεί να γίνει με μόνο κίνητρο τη αύξηση του μεγέθους της και να απουσιάζει εντελώς

το στρατηγικό όραμα. Τέτοιου είδους εξαγορές και συγχωνεύσεις συναντάμε συχνά σε τραπεζικά ιδρύματα, με μόνη αιτία το ότι το μικρό μέγεθος θα τις καταστήσει ευάλωτες.

- *Δυσκολίες ενοποίησης – ο ανθρώπινος παράγοντας*

Δεύτερος, αλλά εξίσου σημαντικός, λόγος αποτυχίας είναι η δυσκολία της ενοποίησης των 2 επιχειρήσεων. Αυτό έχει να κάνει με το γεγονός πως πρέπει να ενωθούν και να συνυπάρξουν αρμονικά και παραγωγικά 2 διαφορετικά είδη κουλτούρας οικονομικών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου. Το μεγαλύτερο ποσοστό δυσκολίας συναντάται στη συνεργασία διοικητικών στελεχών από διαφορετικές επιχειρήσεις.

- *Αρνητικές επιπτώσεις της καθυστέρησης ενοποίησης*

Στην περίπτωση που έχουμε καθυστέρηση ενοποίησης, ο χρόνος που μεσολαβεί ανάμεσα στην ανακοίνωση και την ολοκλήρωση της συγχώνευσης είναι περισσότερος από ότι είχε αρχικά υπολογιστεί. Αυτό επιφέρει αρνητικές εξελίξεις για την ολοκλήρωση της.

1. *Αύξηση του κόστους κεφαλαίου.* Όσο πιο πολύ αργεί η δημιουργία νέου οργανισμού, τόσο πιο πολύ αργούν και τα κέρδη που θα επέφερε. Για την πραγματοποίηση όμως του εγχειρήματος αυτού έχουν δεσμευτεί χρηματικά κεφάλαια που μένουν αδρανή, πράγμα που σημαίνει ότι χάνουν την πραγματική τους αξία.

2. *Κόστος μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων.* Όσο καθυστερεί η συγχώνευση πολλοί από τους εργαζόμενους λειτουργούν κάτω από το άγχος και την αβεβαιότητα για ότι αφορά στην εργασία τους. Με δεδομένη την πίεση, πιθανόν η επιχείρηση να χάσει εργαζόμενους-κλειδιά, αν αυτοί βρουν κάποιο πιο σίγουρο περιβάλλον εργασίας.

3. *Κίνδυνος ενίσχυσης ανταγωνιστών.* Όσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους για τον προγραμματισμό και την ενοποίηση μέσα στον νέο οργανισμό, παρατηρείται έλλειψη πόρων και προσοχής σε άλλες βασικές δραστηριότητες. Αυτό δίνει μια ευκαιρία στους ανταγωνιστές να ενισχύσουν τη θέση τους σε βάρος της.

- *Υπερβολικό χρέος*

Ο συγκεκριμένος λόγος θα μπορούσε να θεωρηθεί απόρροια της ανεπαρκούς αξιολόγησης. Μια λάθος εκτίμηση των οικονομικών μεγεθών της

επιχείρησης-στόχου ή η υπερβολική αυτοπεποίθηση των στελεχών της κύριας επιχείρησης για τις αποφάσεις της μπορούν να οδηγήσουν σε ανεπαρκή στοιχεία σχετικά με την οικονομική αξία της άλλης.

- *Ρόλος στελεχών*

Το χρονικό διάστημα πριν την συγχώνευση συγκροτείται μια ομάδα, γνωστή από πιο πάνω ως ομάδα επιμέλειας, η οποία αποτελείται από άτομα που εργάζονται και στις 2 επιχειρήσεις και από διάφορους άλλους ειδικούς. Τα συγκεκριμένα άτομα συνήθως συνεργάζονται για πρώτη φορά και είναι αυτά που θα πρέπει να αναλύσουν και να παρουσιάσουν τις απόψεις τους για την απόφαση που θα πρέπει να παρθεί. Αυτό πρέπει να γίνει σε μικρό χρονικό διάστημα και συνήθως η διαδικασία αυτή δεν επιφέρει αποτελέσματα. Αυτό δικαιολογείται, αν σκεφτεί κανείς ότι ο καθένας έχει τη δική του άποψη και βλέπει το θέμα από τη δική του οπτική γωνία, με αποτέλεσμα να υπάρχουν ισάριθμες απόψεις με τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα αλλά όχι μια που να καλύπτει συνολικά το στόχο της. (Παπαδάκης, 2012)

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

3.1 Ιστορική αναδρομή

Ήδη από το 1904, οπότε και χρονολογείται το πρώτο μεγάλο κύμα, έχουμε εξαγορές και συγχωνεύσεις, κυρίως στις ΗΠΑ. Τόσο αυτό, όσο και τα επόμενα 4 που ακολούθησαν, γρήγορα επεκτάθηκαν σε όλο τον κόσμο.

Όσο αφορά στην Ελλάδα, σύμφωνα με τους αρθρογράφους, τα τελευταία 20 περίπου χρόνια ανοδική τάση συγχωνεύσεων και εξαγορών, με το πρώτο σημαντικό κύμα να χρονολογείται στα μέσα της δεκαετίας του 90. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρει ο Θεόδωρος Ανδρουτσόπουλος σε άρθρο του, στα μέσα του 90, ενόψει της εισόδου μας στην Ε.Ε είχαμε είσοδο νέων τραπεζών ιδιωτικής πρωτοβουλίας, με αποτέλεσμα να ξεκινήσουν οι Ε&Σ κρατικών τραπεζών από ιδιωτικούς επενδυτές.

3.2 Εξαγορές και συγχωνεύσεις διεθνώς κατά το παρελθόν

Στις ΗΠΑ ήδη από το 1904 παρατηρούνται συγχωνεύσεις και εξαγορές σε μια πιο «πρωτόγονη» μορφή που επικεντρώθηκαν κυρίως σε επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα.

Για τον τραπεζικό κλάδο, σταθμό αποτέλεσε το τέταρτο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων που χρονολογείται στη δεκαετία το 1980 και κυρίως από το 1984 έως τα 1989. Είναι γνωστό ως κύμα των Συγχωνεύσεων και εξαπλώθηκε γρήγορα ανά την υφήλιο. Σύμφωνα με έρευνες, το 53% των Ε&Σ που έγιναν τότε αφορούσαν τον τραπεζικό τομέα.

Ένα στοιχείο που αξίζει να αναφερθεί, είναι οι πολύ μεγάλες συμφωνίες που πραγματοποιήθηκαν (Group of ten). Το 1998 ήταν για την Αμερική σημαντική χρονιά, όσο αφορά το πεδίο των συγχωνεύσεων, καθώς πραγματοποιήθηκαν οι 10 μεγαλύτερες συγχωνεύσεις, 4 εκ των οποίων αφορούσαν τράπεζες.

Σύμφωνα με μελέτη της ΕΚΤ, για το 2000 πραγματοποιήθηκαν στον ευρωπαϊκό χώρο 53 Ε&Σ τραπεζικών ιδρυμάτων. Από αυτές, το 80% αφορά συμφωνίες μέσα στην ίδια χώρα, το 5% αφορά συμφωνίες ανάμεσα σε χώρες εντός ΕΕ και το 11% συμφωνίες μεταξύ χωρών εκτός ΕΕ(Αμερική) (*Κων/νος Ζοπουνίδης και Φώτης Πασσιούρας, 2012*)

3.3 Η Δομή Του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος

Η δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών ξεκινά ήδη από το 1841 με την ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Η Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1927 και άρχισε να λειτουργεί τον Μάιο του 1928 στον σύγχρονο τραπεζικό κόσμο. Στην αρχή της λειτουργίας της είχαμε μειωμένη ανάπτυξη και κρατικές παρεμβάσεις. Ενδεικτικό είναι ότι, σύμφωνα με άρθρα, μέχρι την δεκαετία του '90, οι κρατικές τράπεζες είχαν έως και το 90% των πιστώσεων. Οι έντονοι περιορισμοί και ο ασφυκτικός έλεγχος στην κεφαλαιακή κίνηση αποτρέπει επενδύσεις στην ελληνική αγορά.

Τα επόμενα χρόνια ο χαρακτήρας του τραπεζικού συστήματος άλλαξε λόγω της ανταγωνιστικότητας αλλά και της εισόδου της Ελλάδας στο ευρώ. Από την αρχή η οικονομική πολιτική της χώρας ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με το τραπεζικό μας σύστημα. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει έντονη ζήτηση για προϊόντα λιανικής τραπεζικής στη χώρα μας.

Μέχρι το 2004, τα πιστωτικά ιδρύματα της χώρας έδιναν έμφαση στην καταναλωτική και στεγαστική πίστη. Βασικό τους μέλημα ήταν η αύξηση της ανταγωνιστικότητας οπότε δημιουργούν σύγχρονα δίκτυα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών. Τα επόμενα χρόνια, μέσα στο κλίμα της ανάπτυξης, τράπεζες του εξωτερικού απέκτησαν καταστήματα στην Ελλάδα, ιδρύθηκαν νέες ελληνικές και υπήρξαν συγχωνεύσεις και εξαγορές ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες. Παράλληλα με αυτές τις εξελίξεις, αναπτύχθηκαν νέες υπηρεσίες και προϊόντα, τα οποία βοηθήθηκαν από τις νέες υποδομές και τα ανεπτυγμένα συστήματα έλεγχου και διαχείρισης

Σύμφωνα με το δελτίο της Ένωσης των Ελληνικών Τραπεζών, οι δείκτες με τους οποίους αξιολογείται η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα του τραπεζικού συστήματος είναι 2:

- 1) Διαφορά μεταξύ καταθέσεων και επιτοκίων χορηγήσεων.
- 2) Το κόστος του χρήματος του δανειολήπτη

Με βάση τη μελέτη της Ελληνικής Ένωσης τραπεζών η δομή του τραπεζικού συστήματος είναι η παρακάτω:

- Τράπεζα της Ελλάδος
- Ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί
- Εμπορικές τράπεζες

Τα 2 τελευταία στοιχεία αποκαλούνται **ενδιάμεσοι πιστωτικοί οργανισμοί**. Για να κατανοήσουμε το ρόλο τους, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι είναι πιστωτικά ιδρύματα, όπως το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, και σκοπός τους είναι μακροπρόθεσμη ή και βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση όλων των τομέων της ελληνικής οικονομίας.

Με βάση άλλα στοιχεία από την ίδια μελέτη, σήμερα στη χώρα μας χορηγούνται τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες από 487 οργανισμούς έναντι 466 το προηγούμενο έτος, εκ των οποίων:

- 52 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα
- 374 πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ), που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες χωρίς επί τόπου παρουσία τους και
- 61 λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Πιο αναλυτικά, για το καθένα έχουμε:

(α) Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΤτΕ, τον Νοέμβριο του 2012 ήταν στην Ελλάδα εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 52 πιστωτικά ιδρύματα εκ των οποίων:

- 29 πιστωτικά ιδρύματα (16 εμπορικές και 13 συνεταιριστικές τράπεζες) έχουν έδρα στην Ελλάδα, άδεια από την τράπεζα της Ελλάδος και εποπτεύονται από αυτήν
- 18 έχουν έδρα σε άλλο κράτος και εποπτεύονται από τα αρμόδια όργανα στην χώρα-έδρα.
- 4 έχουν έδρα εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος
- Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

(β) Πιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες εξ αποστάσεως

Αυτά τα 374 πιστωτικά ιδρύματα δεν έχουν «φυσική παρουσία» παρέχουν όμως υπηρεσίες και προϊόντα υπό την εποπτεία των αρχών της χώρας καταγωγής τους. Η κατανομή τους αναλόγως χώρας προέλευσης ήταν, τον Νοέμβριο 2012, η εξής (εντός παρενθέσεων οι αντίστοιχοι αριθμοί για τον Νοέμβριο 2011):

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. Πιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες εξ αποστάσεως

Χώρα προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων	Χώρα προέλευσης	Αριθμός ιδρυμάτων
Αυστρία	32(28)	Λιχτενστάιν	5(3)
Βέλγιο	6(6)	Λετονία	1(0)
Γαλλία	44(40)	Λουξεμβούργο	38(33)
Γερμανία	50(46)	Μάλτα	7(7)
Γιβραλτάρ	5(6)	Νορβηγία	3(2)
Δανία	4(4)	Ολλανδία	26(26)
Εσθονία	1(1)	Ουγγαρία	2(2)
Ηνωμένο Βασίλειο	81(79)	Πολωνία	1(1)
Ιρλανδία	30(30)	Πορτογαλία	3(3)
Ισλανδία	2(1)	Σουηδία	3(3)
Ισπανία	5(6)	Τσεχία	1(1)
Ιταλία	11(8)	Φινλανδία	6(7)
Κύπρος	7(7)		

Σύνολο: 374(350)

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Πίνακας Εποπτευόμενων Ιδρυμάτων, Νοέμβριος 2012

(γ) Λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες, πέραν των βασικών χρηματοπιστωτικών και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η κατανομή τους φαίνεται στον παρακάτω πίνακα

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. Λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος

	Αριθμός εταιρειών
Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος	11(10)
Εταιρείες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης	12(12)

Εταιρείες Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	Πρακτορείας	5(5)
Εταιρείες Παροχής Πιστώσεων		4(4)
Ιδρύματα Ηλεκτρονικού Χρήματος (χωρίς εγκατάσταση)		13(11)
Χρηματοδοτικά Ιδρύματα (χωρίς εγκατάσταση)		1(2)
Ιδρύματα Πληρωμών		11(7)
Αντιπρόσωποι/Υποκαταστήματα Ιδρυμάτων Πληρωμών του ΕΟΧ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα		4(3)
Σύνολο:61(54)		
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Πίνακας Εποπτευόμενων Ιδρυμάτων, Νοέμβριος 2012		

Από όλα αυτά τα στοιχεία καταλαβαίνουμε το έντονο ενδιαφέρον των τραπεζικών ιδρυμάτων για την Ελλάδα, πράγμα που είχε ως αποτέλεσμα να φουντώσει ο μεταξύ τους ανταγωνισμός για μια θέση στη χώρα μας.

3.4 Εξαγορές Και Συγχωνεύσεις στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο εντός και εκτός Ελληνικών Συνόρων

3.4.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις εντός συνόρων

Η απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς οδήγησε στο κύμα των Ε&Σ της δεκαετίας του 90. Αυτό δεν άφησε ανεπηρέαστη την ελληνική τραπεζική πραγματικότητα όπου παρατηρήθηκε αύξηση του ανταγωνισμού. Από τον τραπεζικό «χορό» δεν θα μπορούσαν να λείπουν οι ξένες τράπεζες, Ευρωπαϊκές και μη, οι οποίες έδωσαν ηχηρό παρόν στο συγκεκριμένο παιχνίδι.

Σύμφωνα με στοιχεία, 8 είναι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που διαμόρφωσαν, άλλα σε μικρό και άλλα σε μεγάλο επίπεδο, τον σημερινό τραπεζικό χάρτη. Πάμε να δούμε πως.

- Η Τράπεζα Πειραιώς ανέλαβε το 1997 τις εργασίες της Chase Manhattan στην Ελλάδα και προχώρησε στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης (1998), της Credit Lyonnais Greece (1998), της Xiosbank (1998) και τελικά

το 1999 στην εξαγορά των ελληνικών καταστημάτων της βρετανικής National Westminster. Η Πειραιώς έκλεισε, για την ώρα, τον κύκλο των εξαγορών της, με την Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανική Ανάπτυξη (2001)

- Η EFG Eurobank ξεκίνησε αγοράζοντας το 1996 την Interbank για να ακολουθήσουν το 1998 η Τράπεζα Κρήτης και των Αθηνών. Το 1999 ο όμιλος εξαγόρασε την Τράπεζα Εργασίας καθώς και τη Δωρική ενώ το 2001 έγινε η ενσωμάτωση και της Επενδυτικής Τράπεζας.
- Η Alpha Bank αρκέστηκε στην εξαγορά της Ιωνικής Τράπεζας(1999), μια κίνηση που προκάλεσε αρκετές ανακατατάξεις εκείνη την περίοδο.
- Η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στην ενσωμάτωση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας(1998) στην οποία, ήδη ένα χρόνο, πριν άνηκε η Εθνική Στεγαστική Τράπεζα.
- Η Marfin Bank συγχωνεύεται το 2003 με την Επενδυτική Τράπεζα ενώ αργότερα προχωρεί σε ενοποίηση με την Εγνατία Τράπεζα (η οποία, από το 1998, είχε εξαγοράσει την Τράπεζα της Κεντρικής Ελλάδας), και τη Λαϊκή Ελλάδα.
- Η γαλλική Societe Generale μένει στην εξαγορά της μικρής Γενικής Τράπεζας (2003)
- Η επίσης γαλλικών συμφερόντων Credit Agricole αποκτά τον πλήρη έλεγχο της Εμπορικής Τράπεζας.
- Η Ασπίς, που φιλοδοξεί να αναβαθμίσει την παρουσία της στην Κύπρο, αποκτά, το 2002, τα ελληνικά καταστήματα της ολλανδικής ABN AMRO. Στις αρχές όμως του 2010 και εν μέσω των αναταράξεων από το 'κλείσιμο' της ασφαλιστικής εταιρίας του ομίλου Aspis, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, έχοντας υψηλή κεφαλαιακή επάρκεια , εξαγοράζει το 32,9% του μετοχικού Κεφαλαίου της Aspisbank.
- Η Αγροτική Τράπεζα (ΑΤΕ) προχωρά τον Ιούλιο του 2012 σε μεταβίβαση του υγιούς τμήματός της στην Τράπεζα Πειραιώς.
- Η Alpha Bank εξαγοράζει το σύνολο των μετοχών έκδοσης της Εμπορικής Τράπεζας Α.Ε τον Οκτώβριο του 2012.
- Η Γενική Τράπεζα εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς το Δεκέμβριο του 2012 ενώ τον Μάιο του 2014 ανακοινώθηκε η συγχώνευση τους.

- Η Eurobank Ergasias ανακοινώνει τον Μάρτιο του 2012 τη συγχώνευση με την Alpha Bank.
- Τον Δεκέμβριο του 2013 ανακοινώνεται η ενοποίηση της Proton Bank με την Eurobank Ergasias.
- Η Alpha Bank, τον Ιούνιο του 2014 προχωρά σε εξαγορά της Citibank.

Μετά το τέλος αυτών των διαδικασιών, έκαναν την εμφάνιση τους νέες δυνάμεις που απέκτησαν ισχύ στον τραπεζικό κλάδο και πρόσφεραν στο κοινό νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Τώρα πια ο ελληνικός τραπεζικός κόσμος αποτελείται ως επί το πλείστον από πιστωτικά ιδρύματα ιδιωτικής πρωτοβουλίας και το δημόσιο παρουσιάζει μειωμένη συμμετοχή.

(πηγή: site Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, sites Τραπεζικών Ιδρυμάτων)

Παρακάτω ακολουθεί ένας συνοπτικός πίνακας με τα κυριότερα Τραπεζικά Ιδρύματα που εξαγοράστηκαν, συγχωνεύθηκαν ή απορροφήθηκαν από άλλα:

<i>ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3. Τράπεζες που έχουν εξαγοραστεί ή συγχωνευτεί</i>
• Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (εξαγοράστηκε από την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• <u>Γενική Τράπεζα της Ελλάδος</u> (εξαγοράστηκε από την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• Εγνατία Τράπεζα (συγχωνεύθηκε με τη Marfin Bank, η οποία αργότερα έγινε <u>Cyprus Popular Bank</u> και το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• Ελληνική Τράπεζα (το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• <u>Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος</u> (εξαγοράστηκε από την <u>Alpha Bank</u>)
• <u>Ιονική και Λαϊκή Τράπεζα</u> (εξαγοράστηκε από την <u>Alpha Bank</u>)
• Λαϊκή Τράπεζα (συγχωνεύθηκε με τη Marfin Bank, η οποία αργότερα έγινε <u>Cyprus Popular Bank</u> και το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• <u>Νέα Proton Τράπεζα</u> (εξαγοράστηκε από την <u>Τράπεζα Eurobank Ergasias</u>)
• <u>Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος</u> (εξαγοράστηκε από την <u>Τράπεζα Eurobank Ergasias</u>)
• <u>Τράπεζα Αθηνών (1893/1894)</u> (συγχωνεύθηκε με την <u>Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος</u>)
• <u>Τράπεζα Αθηνών (1992)</u> (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank, η οποία

αργότερα έγινε <u>Τράπεζα Eurobank Ergasias</u>)
• Τράπεζα Εργασίας (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank και έγινε EFG Eurobank Ergasias, η οποία αργότερα μετονομάστηκε σε <u>Τράπεζα Eurobank Ergasias</u>)
• Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος (συγχωνεύθηκε με την Εγνατία Τράπεζα, η οποία αργότερα έγινε <u>Cyprus Popular Bank</u> και το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• <u>Τράπεζα Κρήτης (1898/1899)</u>
• Τράπεζα Κρήτης (1980) (συγχωνεύθηκε με την EFG Eurobank, η οποία αργότερα έγινε <u>Τράπεζα Eurobank Ergasias</u>)
• <u>Τράπεζα Κύπρου</u> (το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης (εξαγοράστηκε από την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• Τράπεζα Χίου (συγχωνεύθηκε με την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• <u>Τράπεζα Millennium Bank</u> (εξαγοράστηκε από την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• <u>Τράπεζα Probank</u> (εξαγοράστηκε από την <u>Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος</u>)
• Ωμέγα Τράπεζα (εξαγοράστηκε από την <u>Proton Bank</u>)
• <u>FBB Πρώτη Επιχειρηματική Τράπεζα</u> (εξαγοράστηκε από την <u>Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος</u>)
• Marfin Egnatia Bank (έγινε <u>Cyprus Popular Bank</u> και το ελληνικό της τμήμα συγχωνεύθηκε με την <u>Τράπεζα Πειραιώς</u>)
• T Bank (απορροφήθηκε από το <u>Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο</u>)
Πηγή: https://el.wikipedia.org

3.4.2 Διασυνοριακές Εξαγορές Και Συγχωνεύσεις

Παρά το γεγονός ότι το μεγάλο κύμα έχει πια μειούμενη τάση, εξακολουθούν να γίνονται Ε&Σ. Μόνο που αυτή τη φορά παρατηρείται μια «μεταναστευτική» τάση, με την έννοια του ότι τα μάτια στρέφονται προς τις χώρες του εξωτερικού. Κύριος λόγος είναι η ανάγκη των τραπεζών να σταθούν επάξια απέναντι στον ανταγωνισμό της διεθνούς αγοράς. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει με την απόκτηση μεριδίου στις ξένες τραπεζικές αγορές.

Όσο αφορά ειδικότερα τις ελληνικές τράπεζες, η ελληνική παρουσία ήταν σημαντική τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη. Πιο αναλυτικά για τις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες έχουμε:

- Η **Εθνική Τράπεζα** διαθέτει 45 καταστήματα στη Ρουμανία, όπου ενισχύεται το δίκτυο της θυγατρικής της BANCA ROMANEASCA, την οποία εξαγόρασε κατά 81,6% η ΕΤΕ, έτσι ώστε να καλύπτεται το σύνολο της χώρας με έμφαση το Βουκουρέστι. Ακόμη, η Εθνική Τράπεζα, προχώρησε στην υπογραφή συμφωνίας για την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής (70%) στο μετοχικό κεφάλαιο της Ρουμανικής εταιρείας Leasing "EURIAL Leasing". Στην Αλβανία διαθέτει δίκτυο 6 υποκαταστημάτων. Στη Βουλγαρία η θυγατρική της ΕΤΕ διαθέτει δίκτυο 110 υποκαταστημάτων. Στη Σερβία με την εξαγορά της Vojvodjanska Bank, το 2006, διαθέτει 15 υποκαταστήματα. Επίσης, η Εθνική επέκτεινε τις δραστηριότητές της με την εξαγορά, το 2006, της Finansbank και στην Τουρκία. Τέλος, υποκαταστήματα και σημεία εξυπηρέτησης υπάρχουν σε Κύπρο (Εθνική Τράπεζα Της Ελλάδος (Κύπρου)), Σκόπια (Stopanska Banka), Βουλγαρία (United Bulgarian Bank), Αίγυπτος (MBG Bank), Ν. Αφρική (Bank of Athens), Μάλτα (NBG Bank Malta) και σε Ηνωμένο Βασίλειο (National Bank Of Greece).
- Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύτηκαν στο site της **Eurobank Ergasias** τον Απρίλιο του 2014 οι κυριότερες θυγατρικές εξωτερικού του ομίλου Eurobank για την Ευρώπη φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4.Κυριότερες Θυγατρικές Εξωτερικού της EUROBANK	
<u>ΧΩΡΕΣ</u>	<u>ΟΝΟΜΑΣΙΑ</u>
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	Bancpost S.A.
	ERB Leasing IFN S.A.
	Eurobank Property Services S.A.
	ERB Retail Services IFN S.A.
	Eurolife ERB Asigurari de Viata S.A.
	Eurolife ERB Asigurari Generale S.A.
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	Postbank (Eurobank Bulgaria A.D.)
	ERB Auto Leasing E.O.O.D.
	ERB Leasing E.A.D

	ERB Property Services Sofia A.D.
ΣΕΡΒΙΑ	Eurobank A.D. Belgrade
	ERB Leasing A.D. Belgrade
	ERB Property Services d.o.o. Belgrade
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	P.J.S.C. Universal Bank
ΚΥΠΡΟΣ	Eurobank Cyprus Ltd.
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	Eurobank Ergasias S.A.London Branch
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	Eurobank Private Bank Luxembourg S.A.
	Eurobank Fund Management Company (Luxembourg) S.A.
Πηγή: www.eurobank.gr	

- Η **Τράπεζα Πειραιώς** δραστηριοποιείται κι αυτή σε πολλές βαλκανικές χώρες. Διαθέτει 31 υποκαταστήματα στην Ρουμανία με την Piraeus Bank Romania, 16 στη Σερβία με την Piraeus Bank AD Beograd (μετά την εξαγορά της Atlas Bank) και 41 στην Βουλγαρία με την Piraeus Bank Bulgaria AD. Με την πρόσφατα αγορασθείσα βουλγαρική τράπεζα Eurobank AD το δίκτυο σε αυτές τις 3 χώρες αριθμεί 98 περίπου καταστήματα. Επίσης, μέσα από μια σειρά εξαγορών η Τράπεζα Πειραιώς έχει επεκταθεί και στην Νοτιοανατολική Μεσόγειο με τη θυγατρική της Piraeus Bank Egypt SAE (11 υποκαταστήματα) στην Αίγυπτο και την Piraeus Bank Ltd στην Κύπρο (5 υποκαταστήματα).(www.piraeusbankgroup.com)
- Η εδραίωση της παρουσίας του Ομίλου Alpha Bank στις διεθνείς αγορές προωθείται συστηματικά και μέσω των Τραπεζών:
 - **Alpha Bank London** η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στους τομείς του Private Banking, Corporate Banking και στις αγορές κατοικίας και επαγγελματικής στέγης.
 - **Alpha Bank Romania** που δραστηριοποιείται στην παροχή τραπεζικών υπηρεσιών στις επιχειρήσεις, εγχώριες και διεθνείς καθώς και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής σε ιδιώτες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις και το δίκτυο της αριθμεί 154 καταστήματα.

- Alpha Bank Cyprus LTD η οποία δραστηριοποιείται στους τομείς του retail και του corporate banking, προσφέροντας κάθε είδους τραπεζικές εργασίες. Έχει 29 καταστήματα στις σημαντικότερες πόλεις της Κύπρου.
- Emporiki Bank Cyprus LTD: Δραστηριοποιείται στους τομείς του retail και του corporate banking, παρέχοντας κάθε είδους τραπεζικές εργασίες και διαθέτει 5 καταστήματα.
- Alpha Bank ρ. Skorje: Δραστηριοποιείται στους τομείς του retail και του corporate banking, προσφέροντας κάθε είδους τραπεζικές εργασίες. Διαθέτει δίκτυο 18 καταστημάτων.
- Alpha Bank Srbija A.D. η οποία μέσω της συνεχούς προσφοράς πρωτοποριακών προϊόντων και με κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, εξακολουθεί να προσελκύει έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό πελατών, ιδιωτών και επιχειρήσεων.
- Alpha Bank Albania SHA: Η Alpha Bank, από την έναρξη των εργασιών της στη χώρα το 1998, υπήρξε ένας δυναμικός εταίρος στην ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα αλλά και της τοπικής κοινωνίας. Διαθέτει Δίκτυο 41 καταστημάτων τα οποία καλύπτουν όλες τις μεγάλες πόλεις της χώρας. (www.alpha.gr)

3.5 Κριτήρια Για Την Επιλογή Μιας Τράπεζας Για Τη Συμμετοχή Της Σε Σ&Ε

Μεγάλο μέρος της αρθρογραφίας ασχολείται με τα κριτήρια, που δεν είναι μόνο οικονομικά, με βάση τα οποία επιλέγεται μια τράπεζα ως στόχος για Ε ή Σ.

Τα βλέμματα στρέφονται σε τράπεζες με χαμηλότερο κέρδος με σκοπό μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας να αυξηθεί. Για το ίδιο λόγο, όταν αναφερόμαστε σε τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά, προτιμούνται αυτές που έχουν χαμηλό δείκτη αποτελεσματικότητας. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον εκδηλώνεται για τράπεζες που παρουσιάζουν υψηλό δείκτη ιδίων κεφαλαίων, καθώς επίσης κι αυτές που δίνουν μεγαλύτερο βάρος στις καταθέσεις. Κίνητρο μπορεί επίσης να αποτελέσει η δραστηριότητα μιας τράπεζας στην αγορά. Αυτό σημαίνει, πως όσο πιο πολύ δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά, τόσο πιο μεγάλη θα είναι η επιθυμία μιας άλλης που εδρεύει σε άλλη αγορά, να την αποκτήσει. Σημαντικό ρόλο, φαίνεται να

παίζει και το μερίδιο που κατέχει η κάθε τράπεζα. Όσο μεγαλύτερο είναι, τόσες περισσότερες πιθανότητες έχει να αποτελέσει στόχο. Τελευταίο, αλλά καθόλου ασήμαντο κριτήριο, αποτελεί η γεωγραφική θέση του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος. Περισσότερο ενδιαφέρον εκδηλώνεται για αυτά που βρίσκονται στα αστικά κέντρα

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

4.1 Εισαγωγή

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις αγορές χρήματος και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εξαρτάται από το ακριβές αντικείμενο ανά περίπτωση και, όπως είναι λογικό, διαφέρει ανάλογα με τη χώρα στην οποία γίνεται η οικονομική πράξη.

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί το θεσμικό πλαίσιο, τόσο σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και σε Ελληνικό επίπεδο, που διέπει τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στις επιπλοκές που μπορεί να προκύψουν αλλά και στα βασικά πλαίσια εποπτείας.

4.2 Διεθνές Θεσμικό Πλαίσιο

Το διεθνές θεσμικό πλαίσιο όσο αφορά στις δραστηριότητες του τραπεζικού κόσμου καθορίζεται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, από την Επιτροπή της Βασιλείας. Η συγκεκριμένη επιτροπή, που πήρε το όνομα της από την Βασιλεία της Ελβετίας, όπου και εδρεύει, απαρτίζεται από μέλη των εποπτικών τραπεζικών οργάνων 13 χωρών. Σκοπός της δημιουργίας της ήταν και παραμένει, η δημιουργία προτάσεων σχετικά με τις πρακτικές που πρέπει να ακολουθούν τα τραπεζικά ιδρύματα. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι προτάσεις αυτές δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα και εξαρτάται από τις αρχές της κάθε χώρας το αν θα εφαρμοστούν ή όχι.

Βλέποντας την νέα οικονομική πραγματικότητα, η Επιτροπή της Βασιλείας εξέδωσε νέο σύμφωνο, το 2004, που εμπεριέχει προτάσεις για την διαχείριση των τραπεζικών κινδύνων, με σκοπό την προστασία του καταναλωτή. Με βάση τις προτάσεις που καταθέτει η επιτροπή της Βασιλείας, το Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο συλλογικά, αλλά και κάθε χώρα ξεχωριστά, διαμορφώνουν τα νομοθετικά πλαίσια μέσα στα οποία λειτουργούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Όσο αφορά το θεσμικό πλαίσιο των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι περισσότερο πρακτικό και όχι απαραίτητα θεσμοθετημένο, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν λειτουργεί σε συνδυασμό με τις ισχύουσες διατάξεις. (Ιωάννης Κουζης, Ινστιτούτο Εργασίας, 2008)

4.3 Ευρωπαϊκό- Ελληνικό Θεσμικό Πλαίσιο

Μετά τις σημαντικές αλλαγές των τελευταίων ετών, δημιουργήθηκε ένα νέο πλαίσιο χρηματοοικονομικών κανόνων. Η είσοδος μας σε ένα ενιαίο νόμισμα, η ανάπτυξη της

τεχνολογίας και οι διεθνείς τραπεζικοί κανονισμοί είναι μερικοί από τους λόγους της δημιουργίας μιας νέας οικονομικής πραγματικότητας στην Ευρώπη. (Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Ιανουάριος 2006.)

Μέχρι την απελευθέρωση του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος ίσχυε γενική απαγόρευση κάθε φύσης δραστηριοτήτων. Μετά την απελευθέρωση, που ξεκίνησε την δεκαετία του 1980, καταργήθηκαν πολλές αποφάσεις και απλοποιήθηκαν οι κανόνες υλοποίησης των τραπεζικών συναλλαγών με πρωτοβουλία της Κεντρικής Τράπεζας. Περίπου εκείνη την περίοδο, έχουμε αλλαγή στους διεθνείς κανόνες της Βασιλείας, που σε συνδυασμό με την αύξηση του ανταγωνισμού και άλλους παράγοντες συνετέλεσαν στον εκσυγχρονισμό του μοντέλου εποπτείας της Κεντρικής Τράπεζας. Οι παρεμβάσεις των αρμόδιων αρχών, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, έχουν ως κύριο στόχο την αντιμετώπιση των αδυναμιών του τραπεζικού συστήματος, με σκοπό τη δημιουργία εμπιστοσύνης ως επακόλουθο της σταθερότητας που δημιουργείται.

Οι τράπεζες επιδόθηκαν στην κατάργηση πληθώρας αποφάσεων, απλοποίησαν τους κανόνες λειτουργίας της χρηματοπιστωτικής αγοράς, ενώ ταυτόχρονα ανέλαβαν το δύσκολο έργο της ενημέρωσης των Ελλήνων τραπεζιτών για τις νέες συνθήκες του ελεύθερου ανταγωνισμού. Την ίδια εποχή, οι διεθνείς κανόνες της Βασιλείας I (1988) περί κεφαλαιακής επάρκειας των πιστωτικών ιδρυμάτων, η απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς, η ένταση του ανταγωνισμού και η πρόοδος που είχε επιτελεστεί στο τραπεζικό μανάτζμεντ συνέβαλαν στον περαιτέρω εκσυγχρονισμό του μοντέλου εποπτικής δράσης που εφαρμόζει η Κεντρική Τράπεζα.

Η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος είναι το βασικότερο ζήτημα που θέλει να διασφαλίσει η εποπτεία. Με βάση αυτό το στόχο δικαιολογείται η προετοιμασία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να δεχτούν τους κανόνες του νέου συμφώνου της Βασιλείας καθώς και η εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων.

Από την άλλη, η Τράπεζα της Ελλάδος αναπτύσσει συνεχώς την εποπτική μεθοδολογία της, με ταυτόχρονη ενθάρρυνση για προσαρμογές από τα ίδια τα πιστωτικά ιδρύματα. Σκοπός αυτής της ενέργειας είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και η διαχείριση των κινδύνων.

Κύριος στόχος της εποπτείας, με βάση και τη Βασιλεία Β, είναι να μάθουν οι τράπεζες να χειρίζονται κινδύνους που έχουν να κάνουν με την αποδοτικότητα και

την κεφαλαιακή επάρκεια και να καταλάβουν οι τράπεζες την έννοια της δυναμικής αξιολόγησης.

Παραδοσιακά στην Ελλάδα, η εποπτεία ασχολείται περισσότερο με το αν είναι ακριβής οι αναφορές που κατατίθενται στην Τράπεζα της Ελλάδος. Γι' αυτό μεγάλη προσοχή δίνεται, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στην αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνου και διοίκησης.

Σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται πλέον σε μια εξαγορά ή συγχώνευση, περιλαμβάνει τον νόμο 2190/1920 περί ανωνύμων εταιρειών, τα άρθρα 1 έως 5 του Ν. 2166/1993 << Κίνητρα ανάπτυξης επιχειρήσεων, διαρρυθμίσεις στην άμεση και έμμεση φορολογία και άλλες διατάξεις>> (ΦΕΚ Α 137/24.8.1993), το άρθρο 16 <<Συγχώνευση πιστωτικών ιδρυμάτων του Ν. 2515/1997, το Ν. 2992/2002, ο οποίος κάνει αναφορά μεταξύ άλλων και στα διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Επίσης, συγκεκριμένα στα πιστωτικά ιδρύματα εφαρμόζεται ο Ν. 2076/1992 ο οποίος έχει να κάνει με τις κοινοτικές οδηγίες 2000/12/ΕΚ << σχετικά με την ανάληψη, άσκηση και προληπτική εποπτεία δραστηριότητας ιδρύματος ηλεκτρονικού χρήματος>> και εφαρμόζεται σε όλα τα πιστωτικά ιδρύματα. (ΦΕΚ Α 130/1.1.1992). (Εθνικό >Τυπογραφείο, www.et.gr)

Επιστρέφοντας στην εποπτεία των τραπεζών, το νομικό πλαίσιο για τις Ε ή Σ της ΕΕ απαντάται:

α) στο άρθρο 11 της δεύτερης συντονιστικής τραπεζικής Οδηγίας σύμφωνα με το οποίο όποιος πρόκειται να αποκτήσει μία ειδική συμμετοχή σε ένα πιστωτικό ίδρυμα οφείλει να το γνωστοποιήσει στην αρμόδια εποπτική αρχή. Η εποπτική αρχή με τη σειρά της, μέσα σε διάστημα 3 μηνών, θα κρίνει αν επιτρέπεται η ολοκλήρωση της διαδικασίας.

β) Σε ανάλογο άρθρο όπου διαβάζουμε ότι οι εποπτικές αρχές υποχρεώνονται να μην εγκρίνουν μια Ε ή Σ εάν ο όμιλος αποτελεί εμπόδιο στην εποπτεία. Για ορισμένα κράτη μέλη της Ε, σε μια Ε ή Σ, απαιτείται έγκριση από την ΕΕ. Σε κάθε περίπτωση, την ευθύνη για την έγκριση ή μη μιας τέτοιας ενέργειας έχει η χώρα υποδοχής.

Αν το χρηματοπιστωτικό ίδρυμα καταλήξει θυγατρική εταιρία οι εποπτικές αρχές του κράτους υποδοχής, διατηρούν την εποπτεία. Ενώ αν καταλήξει υποκατάστημα, έχουν μόνο την ευθύνη της ρευστότητας. Όλες αυτές οι πρακτικές είναι γενικές κατευθύνσεις και εξαρτώνται από την εκάστοτε χώρα. (www.bankofgreece.gr)

4.4 Φορολογικές ελαφρύνσεις

Τη σημερινή εποχή, όσο αφορά Ε & Σ, κάθε επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την ορθή αποτύπωση της εικόνας της. Ο οργανισμός που εξαγοράστηκε θα πρέπει να συντάξει ισολογισμό για την τελευταία οικονομική του περίοδο πριν την Ε ή Σ, ενώ οι νέες οικονομικές ενέργειες μπαίνουν στον ισολογισμό του νεοσύστατου οργανισμού.

Στην Ελλάδα, οι συγχωνεύσεις προτιμώνται από τις εξαγορές λόγω των φορολογικών ελαφρύνσεων που προσφέρουν. Ένα φορολογικό κίνητρο είναι η απαλλαγή από φόρους ή τέλος χαρτοσήμου για κάθε πράξη που έχει να κάνει με τη συγχώνευση. Η μόνη περίπτωση να φορολογηθεί η επιχείρηση είναι η πώληση ακινήτου που ήρθε στην ιδιοκτησία της εταιρίας μετά τη συγχώνευση, πριν παρέλθει μια πενταετία.

Μεταξύ των φορολογικών κινήτρων είναι και οι φοροαπαλλαγές ύψους 1%, 2% και 3% για τους οργανισμούς που αυξάνουν το εργατικό τους δυναμικό κατά 5%, 10% και 12,5% αντίστοιχα. Μόνη προϋπόθεση για να ισχύει αυτή η ρύθμιση είναι να μην έχουν γίνει απολύσεις. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα φορολογικά κίνητρα που διαβάσαμε παραπάνω δεν ισχύουν σε περίπτωση συγχώνευσης επιχειρήσεων που είναι θυγατρικές του ίδιου ομίλου.

Με σκοπό να αποφευχθούν συγχωνεύσεις επιχειρήσεων με μεγάλη διαφορά στη φορολογική επιβάρυνση, από το Ελληνικό πλαίσιο απαγορεύεται η συγχώνευση όταν το κεφάλαιο της απορροφούσας υπερβαίνει το δεκαπλάσιο της απορροφημένης επιχείρησης.

4.5 Το νέο Πλαίσιο Εποπτείας των Τραπεζών

4.5.1 Το Σύμφωνο Της Βασιλείας

Η επιτροπή της Βασιλείας του 1988 είχε ως σκοπό να ενώσει τα διαφορετικά εποπτικά καθεστώτα όλων των χωρών με στόχο τη διασφάλιση της σταθερότητας στο διεθνές τραπεζικό σύστημα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι κανόνες του συμφώνου δεν είναι δεσμευτικοί απέναντι στις χώρες. Θα έλεγε κανείς πως είναι προτάσεις που έχουν περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα. Το πρώτο σύμφωνο (Βασιλεία Ι) ασχολείται με την εισαγωγή ενός συστήματος μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου. Ο πιστωτικός κίνδυνος, όπως αναφέρθηκε εκτενέστερα στο 1^ο κεφάλαιο (1.3.6) έχει να κάνει με την αδυναμία της επιχείρησης να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις της. Αυτό σημαίνει πως το ίδρυμα δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στις δεσμεύσεις που έχει

αναλάβει απέναντι στους πιστωτές του. Αυτόματα έχουμε αβεβαιότητα στον οργανισμό.

Παρά τις σωστές του βάσεις, το σύμφωνο παρουσίαζε σημαντικά κενά όπως για παράδειγμα το ότι δεν γινόταν αναφορά στην συμπεριφορά του ιδρύματος απέναντι σε άλλους κινδύνους (λειτουργικός, νομικός, κ.ά.). Αυτά τα κενά οδήγησαν στη πρώτη αναθεώρηση του το καλοκαίρι του 1999. Προστίθενται νέες προτάσεις που δείχνουν να κατανοούν την πολυπλοκότητα της τραπεζικής πραγματικότητας. Στο τελικό κείμενο, σημαντικό πια μέλημα δεν είναι απλά η πρόληψη του κινδύνου αλλά το να παίρνονται οι καλύτερες αποφάσεις με επίκεντρο τους πελάτες.

4.5.2 Το Σύμφωνο της Βασιλείας II

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, με αφορμή τα κενά της Βασιλείας I ως προς τους κινδύνους το 1999 η επιτροπή της Βασιλείας προχώρησε σε νέο σύμφωνο. Η οριστική του έκδοση έγινε το 2004 και τέθηκε σε εφαρμογή το 2007. Βασική του αλλαγή ήταν το βάρος που έδωσε στην πρόσληψη και τη μοντελοποίηση του κινδύνου. Λίγο πιο αναλυτικά οι στόχοι του νέου συμφώνου παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- απόδοση έμφασης στη διαδικασία εποπτικής εξέτασης και στη διαφάνεια της αγοράς,
- επαρκή κάλυψη του συνόλου των χρηματοοικονομικών και μη κινδύνων βάσει των διατάξεων του 1ου και 2ου πυλώνα, και
- σταδιακή σύγκλιση των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων με το οικονομικό κεφάλαιο μέσω της αναγνώρισης, από τις εποπτικές αρχές, της αποτίμησης του κινδύνου που πραγματοποιούν οι ίδιες οι τράπεζες με σκοπό την σωστή κατανομή των κεφαλαιακών απαιτήσεων. Ειδικότερα, οποιαδήποτε μείωση και να γίνει στον πιστωτικό κίνδυνο, αντισταθμίζεται από τις απαιτήσεις για τον λειτουργικό.

Οι νέες προτάσεις του συμφώνου ομαδοποιούνται σε 3 ενότητες που η Επιτροπή ονομάζει πυλώνες:

- Τροποποίηση της διαδικασίας υπολογισμού των κεφαλαιακών υποχρεώσεων για τον πιστωτικό κίνδυνο, με προσθήκη της κάλυψης του λειτουργικού κινδύνου.
- Διαδικασίες για τον μόνιμο έλεγχο επάρκειας των ιδίων κεφαλαίων από τις εποπτικές αρχές.

- Ενδυνάμωση της πειθαρχίας των τραπεζών μέσω της δημοσίευσης διαφόρων στοιχείων.

Χωρίς καμιά υπερβολή και αμφιβολία αυτοί οι 3 πυλώνες συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους και είναι απαραίτητο να λειτουργούν και οι 3 σωστά. Βέβαια από τη στιγμή που είναι νέα στοιχεία που προστέθηκαν, επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο πλαίσιο που ίσχυε μέχρι τώρα.

Πάμε να δούμε τις αλλαγές αυτές ανά πυλώνα:

Πρώτος Πυλώνας

- Αλλάζει η ισχύουσα μέθοδο για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων. Η νέα μέθοδος περιλαμβάνει περισσότερα στοιχεία όσο αφορά τους συντελεστές κινδύνου.
- Αναγνωρίζονται νέοι μέθοδοι υπολογισμού του κινδύνου ανάλογα με την εξέλιξη των εσωτερικών συστημάτων των τραπεζών. Την προηγμένη και την θεμελιώδη μέθοδο.
- Για τον υπολογισμό της διαβάθμισης του κινδύνου εκτιμώνται 4 παράμετροι οι οποίες έχουν να κάνουν με την περίπτωση αθέτησης συμφωνίας, τη ζημιά που θα προκαλέσει αυτή η αθέτηση, η εκτίμηση του ανοίγματος που έγινε καθώς και το χρόνο μέχρι τη λήξη της αθετημένης συμφωνίας.
- Κάτι που έλειπε εντελώς από το αρχικό σύμφωνο ήταν ένα πλαίσιο διαχείρισης των τιτλοποιημένων απαιτήσεων.
- Περιθώριο άμβλυνσης του κινδύνου δίνεται στις τράπεζες που πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις.
- Εισαγωγή κεφαλαιακών απαιτήσεων για τον λειτουργικό κίνδυνο.

Δεύτερος Πυλώνας

Δομείται πάνω σε 4 βασικές αρχές:

- Εσωτερική αξιολόγηση κεφαλαιακής επάρκειας και οργάνωση στρατηγικής για την διατήρηση της, από τα ιδρύματα.
- Καθιέρωση εποπτικού ελέγχου για την ορθότητα των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου.
- Δυνατότητα επιβολής κεφαλαιακής απαίτησης για κάλυψη σε περίπτωση πιστωτικού κινδύνου, από την αρμόδια αρχή.

- Δυνατότητα έγκαιρης παρέμβασης της εποπτικής αρχής, αν τεθεί ζήτημα επιδείνωσης του δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας.

Τρίτος πυλώνας

Οι τράπεζες αναλαμβάνουν υποχρέωση να γνωστοποίησης στοιχείων (ποιοτικών και οικονομικών μεγεθών) με στόχο την ενίσχυση της πειθαρχίας έναντι των κινδύνων. Ουσιαστικά, ο σκοπός του είναι να δίνονται πληροφορίες σχετικά με τον κινδύνους, οι οποίες θα χρησιμοποιούνται για την έρευνα και την ανάπτυξη πιο ορθών και εξελιγμένων μεθόδων διαχείρισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. 1. Δομή Νέου Συμφώνου		
Πυλώνας I	Πυλώνας II	Πυλώνας III
Τροποποίηση πλαισίου υπολογισμού ελάχιστων κεφαλαιακών υποχρεώσεων έναντι του πιστωτικού κινδύνου με την προσθήκη απαιτήσεων για την κάλυψη και του λειτουργικού κινδύνου	Διαδικασίες για τον έλεγχο σε μόνιμη βάση της επάρκειας των ιδίων κεφαλαίων των τραπεζών	Γνωστοποίηση πληροφοριών με σκοπό την ενδυνάμωση της πειθαρχίας που επιβάλλει η αγοράστρια τράπεζες
Πηγή: www.capital.gr		

4.5.3 Επιπτώσεις του νέου Συμφώνου της Επιτροπής της Βασιλείας

Διακρίνονται σε 2 βασικές κατηγορίες:

- Επιπτώσεις σε επίπεδο συστήματος
- Επιπτώσεις σε επίπεδο λειτουργίας τραπεζών

Σε επίπεδο συστήματος επικεντρώνασθε στην επίδραση που θα έχει το σύμφωνο στην πολιτική διασφάλισης της σταθερότητας των τραπεζικών ιδρυμάτων. Η διασφάλιση της σταθερότητας μέσω κεφαλαιακών απαιτήσεων από τις τράπεζες θεωρείται, από πολλούς, αμφίβολη μέθοδος.

Οι επιπτώσεις σε ατομικό επίπεδο θα μπορούσαν να χωριστούν σε 3 ενότητες:

- *Επιπτώσεις στη διάρθρωση της αγοράς.* Μερικοί ισχυρίζονται ότι όσες τράπεζες χρησιμοποιήσουν την πρόταση του συμφώνου για τους 2 βασικούς κινδύνους θα αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.
- *Επιπτώσεις στη λειτουργία των τραπεζών.* Οι τράπεζες που θα χρησιμοποιήσουν τις τυποποιημένες μεθόδους θα προχωρήσουν σε αύξηση των εποπτικών ιδίων κεφαλαίων. Από την άλλη, τράπεζες που θα υιοθετήσουν εξελιγμένες μεθόδους θα έχουν κεφαλαιακή ελάφρυνση.

Αυτή η διαφοροποίηση μπορεί να ήταν και ο «κρυφός» στόχος της Επιτροπής ώστε να μεταβούν σταδιακά οι τράπεζες σε νέες μεθόδους.

Αυτά τα στοιχεία είναι συμπεράσματα από την τρίτη διερευνητική άσκηση της επιτροπής της Βασιλείας. (Οικονομική Επιθεώρηση, τεύχος Μαΐου 2005)

4.6. Οι επιπλοκές των Ε&Σ στη σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος

Για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός που προκύπτει από το θεσμικό πλαίσιο της Ε.Ε αναπτύσσονται 3 στρατηγικές όσο αφορά Ε&Σ.

- ⇔ Σύμπραξη με άλλα εγχώρια ιδρύματα ώστε να αντιμετωπιστεί ο εξωτερικός ανταγωνισμός.
- ⇔ Συνεργία με άλλες τράπεζες εκτός συνόρων με συμμετοχή στα κεφάλαια.
- ⇔ Συγχωνεύσεις μεταξύ Ευρωπαϊκών Τραπεζικών ιδρυμάτων.

Αναμφίβολα, οι Ε&Σ δημιουργούν οικονομίες κλίμακας. Η συνετή οργάνωση του δικτύου καταστημάτων αλλά και όλων των άλλων απαραίτητων υπηρεσιών,, πιθανόν να δημιουργήσει ισχυρές οικονομίες κλίμακας.

Επίσης, οι συγχωνεύσεις αυξάνουν το μέγεθος της επιχείρησης. Στις ΗΠΑ για παράδειγμα, οι Ε&Σ αφορούσαν περισσότερο μικρά τραπεζικά ιδρύματα που είχαν φιλοδοξία να επεκταθούν. Σε πολλές περιπτώσεις, οι Ε&Σ μειώνουν την αβεβαιότητα, όταν γίνονται σε ιδρύματα εντός χώρας, ενώ όταν γίνονται μεταξύ μικρών τραπεζών μειώνουν το κόστος και αυξάνουν την κερδοφορία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, βλέπουμε ότι οι Ε&Σ δεν είναι απαραίτητα σωστή και αποτελεσματική λύση για ένα πιστωτικό ίδρυμα. Δεν οδηγεί αυτόματα σε βελτίωση των επιδόσεων κι αυτό μας υπενθυμίζει κάτι που λέγεται σε όλη την παρούσα εργασία, πως η διαδικασία απαιτεί μεγάλη προσοχή, πολύ χρόνο και σωστό σχεδιασμό.

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της μελέτης είναι αφενός να παρουσιαστεί το θέμα των κινδύνων στην Τραπεζική Αγορά εν μέσω κρίσης και αφετέρου να εμβαθύνουμε στις τραπεζικές συγχωνεύσεις και εξαγορές. Πιο συγκεκριμένα, να μελετηθεί ποιοι είναι οι λόγοι σε περίπτωση τραπεζικών συγχωνεύσεων και εξαγορών και με βάση ποιο σχέδιο εκτελούνται.

Αυτό προσπαθήσαμε να το καταφέρουμε τόσο μέσα από την βιβλιογραφία, όσο και μέσα από τις πληροφορίες που αντλήσαμε από εργαζόμενους σε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα που έχει υποστεί διαδικασία εξαγοράς.

5.2. Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να απαντήσει στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα, με όσο περισσότερη ακρίβεια γίνεται:

- Ποιοι είναι οι βασικοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι όσο αφορά τις Σ&Ε και ποιοι οι τρόποι διαχείρισης τους.
- Ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν τις τράπεζες σε Ε&Σ.
- Ποια είναι η νομική προσέγγιση όσο αφορά το θέμα.
- Πως επηρεάζεται το προσωπικό αλλά και οι πελάτες από μια τέτοια κίνηση.
- Από τι κρίνεται μια επιτυχία σε Ε&Σ..

Οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν οι παρακάτω:

- Ο βασικοί λόγοι που γίνεται μια Ε ή Σ είναι λόγοι οικονομικοί και λόγοι ανάπτυξης
- Μια Ε ή Σ έχει σοβαρούς επιχειρηματικούς κινδύνους
- Οι Ε&Σ έχουν αυξηθεί στα χρόνια της οικονομικής κρίσης
- Τόσο οι πελάτες, όσο και οι εργαζόμενοι βιώνουν την διαδικασία με αγωνία
- Η γεωγραφική θέση του ιδρύματος επηρεάζει τη διαδικασία
- Βασικό ρόλο για την επιτυχία μιας Ε ή Σ παίζουν ο ανθρώπινος παράγοντας και ο σωστός σχεδιασμός

5.3. Ερευνητική διαδικασία

Για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα με στόχο την άντληση πληροφοριών από ένα τραπεζικό ίδρυμα που έχει περάσει από την διαδικασία της εξαγοράς. Σαν ερευνήτρια επισκέφτηκα το συγκεκριμένο ίδρυμα και αφού ενημέρωσα για τον ακριβή σκοπό της έρευνας, αλλά και για την φύση των ερωτήσεων που θα ήθελα να απαντηθούν, περίμενα την σχετική άδεια εισόδου από την κεντρική ηγεσία της τράπεζας. Όταν πήρα το πράσινο φως, ξεκίνησα την διαδικασία. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε Μάρτιο- Απρίλιο 2015.

5.4. Ερευνητικό εργαλείο

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, για την διεξαγωγή του ερευνητικού αυτού μέρους χρησιμοποιήθηκε ποιοτική έρευνα. Προτείνεται αυτό το είδος της έρευνας γιατί το δείγμα δεν ήταν μεγάλο και οι περισσότερες ερωτήσεις που έγιναν ήταν διαφορετικές.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ημι-δομημένη συνέντευξη, γιατί είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος άντλησης πληροφοριών, που μας επιτρέπει να έχουμε μια πιο ευέλικτη ροή, καθώς μπορεί να εμβαθύνει κανείς περισσότερο σε αυτό που ερευνά.

Συνοπτικά, τα βασικότερα πλεονεκτήματα της συνέντευξης ως μεθοδολογίας άντλησης πληροφοριών και δεδομένων είναι:

- Η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορία σε βάθος.
- Η συνέντευξη προϋποθέτει την αμεσότητα της σχέσης μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου. Αυτή η αμεσότητα μπορεί να οδηγήσει σε διερεύνηση θεμάτων που δεν είχαν προκαθοριστεί, μεταβάλλοντας, μερικά ή πλήρως, το αρχικό πλαίσιο.

Συνοπτικά τα βασικότερα μειονεκτήματα της συνέντευξης:

- Η συνέντευξη είναι μια μέθοδος που απαιτεί πολύ χρόνο σε όλα τα στάδια της. (σχεδιασμός, υλοποίηση, πρόσβαση)
- Πολλές φορές τμήμα της πληροφορίας δεν είναι απαραίτητο και τελικά δεν χρησιμοποιείται στην ανάλυση. (Ράτσικα,)

5.5. Θεματικές ενότητες συνεντεύξεων

Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν σε 6 θεματικές ενότητες:

1^η θεματική ενότητα: Στοιχεία επαγγελματιών

- Ιδιότητα
- Καθήκοντα μέσα στο πιστωτικό ίδρυμα

2^η θεματική ενότητα: Πληροφορίες σχετικά με την εξαγορά

- Πρόταση
- Διάρκεια διαδικασίας
- Κίνητρα
- Λειτουργίες
- Υπηρεσίες

3^η θεματική ενότητα: Αντιδράσεις υπαλλήλων

- Διαταραχή αποδοτικότητας
- Αποχωρήσεις

4^η θεματική ενότητα: Αντιδράσεις πελατών

- Δυσπιστία
- Κίνδυνος ρευστότητας

5^η θεματική ενότητα: Γνώμες και εκτιμήσεις ειδικών

- Νομοθετικό πλαίσιο
- Οικονομική κρίση

6^η θεματική ενότητα: Παράγοντες επιτυχίας εξαγοράς

- Που οφείλεται η επιτυχία της εξαγοράς σύμφωνα με τους εργαζόμενους

5.6. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση σημειωματάριου και μαγνητοφώνου. Χρησιμοποιήθηκαν ταυτόχρονα και μετά από έγκριση των ερωτηθέντων. Μόνο ένα

άτομο δεν επιθυμούσε την μαγνητοφώνηση. Η επιλογή του έγινε σεβαστή και έγινε χρήση μόνο σημειωματάριου.

Το επόμενο στάδιο της μαγνητοφώνησης είναι η απομαγνητοφώνηση, δηλαδή η μεταφορά του προφορικού λόγου στο χαρτί. Κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο και χρονοβόρο. Το θετικό είναι όμως πως με αυτόν τον τρόπο μας επιτρέπετε να έχουμε όλο το κείμενο χωρίς παραλήψεις και λάθη. Αμέσως μετά ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων και η κατηγοριοποίηση σε θεματικές ενότητες.

Για την επεξεργασία χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου. Η διαδικασία προέβλεπε το διάβασμα των συνεντεύξεων από την αρχή ώστε να πάρουμε μια γενική ιδέα για το τι έχει πει ο ερωτώμενος. Στη συνέχεια, να αναζητήσουμε λέξεις-κλειδιά μέσα στα λεγόμενα του που να φανερώνουν τις διάφορες θεματικές ενότητες.

5.7. Δυσκολίες

Αφού εγκρίθηκε ο σχεδιασμός της συνέντευξης, ήρθα σε επικοινωνία με το ίδρυμα που αποτέλεσε το πεδίο μελέτης. Γενικά δεν υπήρξαν μεγάλες δυσκολίες. Μια δυσκολία που είχε ως αποτέλεσμα την αργοπορία της έρευνας ήταν το γεγονός πως μου ζητήθηκε η δομή των συνεντεύξεων ώστε να σταλεί στα κεντρικά του χρηματοπιστωτικού οργανισμού και αφού μελετηθούν από τη διοίκηση και συμφωνήσει, να προχωρήσω στην διεξαγωγή. Με την αργοπορία σχετίζεται και η επόμενη δυσκολία. Υπήρξε μικρή αναβολή των ραντεβού λόγω φόρτου εργασίας και αδειών που είχαν πάρει μερικοί από τους ερωτηθέντες. Κατά τις συναντήσεις μας, αφού κανονίστηκαν, δεν υπήρξε κανένα πρόβλημα και το κλίμα ήταν φιλικό.

Μια σημαντική δυσκολία, που αντιμετωπίστηκε όμως με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ήταν η έλλειψη κάποιου υπαλλήλου, του οποίου η συμμετοχή θα εμπλούτιζε την έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, το κατάστημα δεν διέθετε, την περίοδο της έρευνας, υπεύθυνο για τα λογιστικά, κάτι για το οποίο ενημερώθηκα αρκετά αργά. Για να δοθεί άμεσα λύση και να μην υπάρχει σοβαρό πρόβλημα με την διεξαγωγή της έρευνας ο διευθυντής του ιδρύματος έσπευσε να με ενημερώσει, όσο καλύτερα μπορούσε, για τα θέματα που άπτονταν στην ιδιότητα του λογιστή. Γενικά, δεν υπήρξαν σοβαρές δυσκολίες που να με αποθαρρύνουν ώστε να σταματήσω την έρευνα.

5.8. Ηθικά ζητήματα

Όσο αφορά στην συγκεκριμένη έρευνα δεν προέκυψε κάποιο ηθικό ζήτημα. Κι αυτό γιατί το αντικείμενο της έρευνας δεν ήταν προσωπικό ή ευαίσθητο. Επίσης η έρευνα αφορούσε τον χώρο και το αντικείμενο εργασίας των ερωτηθέντων και όχι την προσωπική τους ζωή και φυσικά δεν έθιξε με κανέναν τρόπο τα προσωπικά τους δεδομένα.

5.9. Περιγραφή του δείγματος

Το αρχικό δείγμα αποτελείτο από 4 άτομα όμως μετά τις δυσκολίες που αναφέρονται πιο πάνω καταλήξαμε στο τελικό δείγμα που αποτελείται από 3 άτομα (όλοι άντρες) που εργάζονται σε καίριες θέσεις στην τράπεζα Πειραιώς. Πιο συγκεκριμένα για το δείγμα έχουμε:

- Π.Π.: Διευθυντής, υπεύθυνος καταστήματος
- Δ.Δ.: Προϊστάμενος Υποστήριξης Εργασιών καταστήματος
- Κ.Π.: Νομικός Σύμβουλος

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1. Περιγραφή Δείγματος		
Όνομα Επαγγελματιών	Φύλο	Ειδικότητα
Π.Π	Άντρας	Διευθυντής
Δ.Δ.	Άντρας	Προϊστάμενος Υποστήριξης Εργασιών καταστήματος
Κ.Π.	Άντρας	Νομικός Σύμβουλος

ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Στην 1^η θεματική ενότητα έχουμε τα στοιχεία του δείγματος που περιλαμβάνουν την ιδιότητα τους και τον σκοπό της εργασίας τους μέσα στο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την σωστή λειτουργία του καταστήματος ως προς τους πελάτες αλλά και συντονίζει τις ενέργειες του προσωπικού. Ο προϊστάμενος από την άλλη, είναι υπεύθυνος για την εξυπηρέτηση των πελατών μέσα στο κατάστημα και λειτουργεί υποστηρικτικά και βοηθητικά προς τον διευθυντή. Και οι δυο τους εργάζονται ώστε να τηρούνται οι διαδικασίες της τράπεζας και να διασφαλίζεται η ασφάλεια των πελατών. Ο νομικός σύμβουλος και ο λογιστής, όταν είναι διαθέσιμοι στο κατάστημα, ασχολούνται με τις νομικές και φορολογικές-λογιστικές υποθέσεις αντίστοιχα.

Η 2^η θεματική ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τα διαδικαστικά της εξαγοράς. Μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν, μαθαίνουμε ότι η εξαγορά ήταν φιλική, έγινε μετά από συμφωνία και των 2 πλευρών ώστε να ενισχυθεί το οικονομικό πεδίο της χώρας. Η δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε ως χώρα είχε ως αποτέλεσμα και τα 2 ιδρύματα να έχουν ως στόχο την ενδυνάμωση και την θωράκιση τους απέναντι στις ρευστές οικονομικές ισορροπίες. Για να ολοκληρωθεί η όλη διαδικασία χρειάστηκε να περάσουν 11 μήνες, ένα διάστημα απόλυτα δικαιολογημένο, αν σκεφτεί κανείς, πόσες λειτουργίες και υπηρεσίες έπρεπε να τροποποιηθούν ή να δημιουργηθούν από το μηδέν, για να λειτουργήσει πρακτικά το όλο σχέδιο. Όπως ανέφερε στην κουβέντα μας ο διευθυντής του ιδρύματος, το πιο σημαντικό κομμάτι όσο αφορά στις λειτουργίες ήταν το να βρεθεί η «χρυσή τομή» μεταξύ των λειτουργιών που περιελάμβανε μέχρι εκείνη τη στιγμή η τράπεζα Πειραιώς και του κλασσικού, αγροτικού κομματιού της Αγροτικής τράπεζας. Κάτι τέτοιο, αν και δύσκολο, όπως δείχνει η πορεία επετεύχθη και λειτουργεί πλήρως. Κάτι αντίστοιχο έγινε και με τις υπηρεσίες που προσφέρει το κατάστημα μετά την ενοποίηση και είναι ο συγκερασμός νέων και παλιών, με βασική αρχή την άμεση και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός πως όχι μόνο δεν υπήρξαν εξωτερικά εμπόδια αλλά οι εξωτερικοί παράγοντες ήταν ελπιδοφόρα θετικά προσκείμενοι στην όλη διαδικασία.

Στην 3^η θεματική ενότητα παρουσιάζεται η στάση του πελατολογίου στην αλλαγή της ηγεσίας και της πολιτικής του ιδρύματος. Ο προϊστάμενος του

καταστήματος, που ανήκει στο δυναμικό της τράπεζας από πριν την εξαγορά και συνέχισε να εργάζεται σε αυτήν και μετά, είναι ο πλέον υπεύθυνος να μιλήσει γι' αυτό. Καθώς έρχεται σε καθημερινή βάση σε άμεση επικοινωνία με τους πελάτες, παρατήρησε την δυσπιστία με την οποία αντιμετωπίστηκε, στην αρχή, η ανακοίνωση. Κάτι τέτοιο, όπως εξηγεί και ο ίδιος, ήταν αναμενόμενο λόγω της θέσης του καταστήματος, μιας και είναι επαρχιακή πόλη με αγροτική ζωή. Να σημειωθεί ότι η αρχική στάση των πελατών δεν αποτέλεσε κίνδυνο, πιστωτικό ή άλλου είδους, για το ίδρυμα, μιας και οι πελάτες βλέποντας την δουλειά που γινόταν ανέκτησαν την εμπιστοσύνη τους.

Στην 4^η θεματική ενότητα συζητήσαμε για το αντίκτυπο που είχε τόσο η ανακοίνωση όσο και η πραγματοποίηση της εξαγοράς στους εργαζόμενους. Οι απαντήσεις φανέρωναν την ανησυχία που δημιουργήσε η ενεργεία αυτή καθώς κλονίστηκε η σταθερότητα και έπρεπε να επιβιώσει σε ένα νέο περιβάλλον με διαφορετική κουλτούρα και νέους συναδέλφους. Μετά την αρχική αντίδραση, έχοντας εμπιστοσύνη και στις δυνάμεις τους αλλά και στην πολιτική του ιδρύματος, με αισιοδοξία προχώρησαν στον νέο δρόμο που ανοιγόταν στην επαγγελματική τους στέγη. Κάποιοι εργαζόμενοι, μεμονωμένες περιπτώσεις, δεν μπόρεσαν να ανταποκριθούν στο νέο εργασιακό περιβάλλον και αποχώρησαν. Πάντως όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν πως παρά τα προβλήματα, πιο πολλά είναι τα θετικά από τα αρνητικά για το σύνολο των εργαζομένων.

Στην 5^η θεματική ενότητα συναντάμε τις απόψεις των ειδικών, όσο αφορά τους τομείς της νομικής και λογιστικής. Στην ερώτηση, αν ευνοούνται τέτοιου είδους ενέργειες από νομικής άποψης, ο νομικός σύμβουλος επεσήμανε τη διαφορετικότητα της κάθε περίπτωσης. Τόνισε, συνεχίζοντας, ότι η επιτυχία μιας τέτοιας ενέργειας εξαρτάται βασικά, από την προσπάθεια των 2 πλευρών, μιας και το θεσμικό πλαίσιο δεν είναι κάτι ευμετάβλητο.

Ερωτώμενος για τυχόν εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει μια τέτοια κίνηση ξεχώρισε τις νομικές εκκρεμότητες που μπορεί να υπάρχουν σε κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέρη και οι οποίες πρέπει να λυθούν πριν την τελική απόφαση. Αναφέρθηκε στον σχεδιασμό της εξαγοράς πριν την υλοποίησή της, η οποία είναι και αρμοδιότητα του νομικού και μπορεί να θεωρηθεί εμπόδιο αν δεν γίνει σωστά. Όλα αυτά αν συνυπολογίσουμε και τον χρόνο ο οποίος, σε πολλές περιπτώσεις, είναι πιεστικός.

Σχετικά με τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν σε σχέση με τις Ε&Σ, εκτός και εντός κρίσης, τόσο ο νομικός σύμβουλος όσο και ο διευθυντής- ο οποίος όπως αναφέρεται και στο κεφάλαιο με τις δυσκολίες αλλά και στο παράρτημα της καταγραφής των συνεντεύξεων, μας βοήθησε σχετικά- στάθηκαν στις αλλαγές που έχουν υποστεί όλοι οι τομείς μετά το 2008, όπου και τοποθετείται χρονικά η αφετηρία της ύφεσης. Πέρα από αυτό, από νομική πλευράς τονίστηκε η ανάγκη για περισσότερους ελέγχους κατά τη διάρκεια της αλλά και μετά τη συμφωνία. Ο διευθυντής του καταστήματος από την άλλη, εστίασε στο γεγονός πως ακόμα κι αν δεν είναι εύκολο μέσα στην κρίση, με τις κατάλληλες ενέργειες, επιτυγχάνεται.

Η 6^η και τελευταία θεματική ενότητα τοποθετείται σχετικά με την επιτυχία της εξαγοράς, όπως τη βιώνουν οι ενδιαφερόμενοι. Για αυτούς, απόλυτη επιτυχία δεν υπάρχει. Υπάρχει συνεχής αγώνας ώστε να δικαιωθούν οι προσδοκίες και οι στόχοι του ιδρύματος, ο οποίος βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό. Κατέληξαν λέγοντας πως κριτής για την επιτυχία δεν είναι εκείνοι που εργάζονται γι' αυτήν, αλλά το πελατολόγιο στο οποίο προσπαθούν καθημερινά να προσφέρουν το καλύτερο.

ΕΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Σύμφωνα με αυτά που ειπώθηκαν, τα δύο βασικά στελέχη-κλειδιά για κάθε πιστωτικό ίδρυμα είναι ο διευθυντής και ο προϊστάμενος που έχουν στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και την περάτωση των εσωτερικών υποθέσεων.

Όσο αφορά την εξαγορά, είναι φανερό ότι έγινε μέσα σε μια γενικότερη προσπάθεια αντιμετώπισης της χρηματοοικονομικής κρίσης. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ενώνουν τις δυνάμεις τους ώστε να ανταπεξέλθουν στην δεινή οικονομική κατάσταση και να έχουν μια υγιή ανάπτυξη. Κάτι τέτοιο επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση μας σχετικά με τους λόγους που οδηγούν σε μια τέτοια ενέργεια. Μια άλλη ερευνητική υπόθεση που επιβεβαιώνεται, είναι αυτή που αναφέρει ότι τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί τόσο οι εξαγορές όσο και οι συγχωνεύσεις. Από την στιγμή που βασικός λόγος είναι η οικονομική ευρωστία, πολλές τράπεζες καταφεύγουν σε αυτές.

Κάτι το οποίο δεν επιβεβαιώνεται από την έρευνα μας είναι η υπόθεση σχετικά με την αρνητική αντιμετώπιση μιας εξαγοράς από τους εξωτερικούς παράγοντες. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως πολλές φορές οι εξωτερικοί παράγοντες όχι μόνο δεν αποτελούν παράγοντα αποτυχίας, αλλά μπορούν να παίξουν και θετικό ρόλο.

Σημαντικά είναι τα ευρήματα στο κατάστημα όσο αφορά τις αντιδράσεις των πελατών αλλά και των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση της ενέργειας. Το πελατολόγιο, στην αρχή παρουσίασε τις αντιρρήσεις και την αγωνία του σχετικά με την έκβαση και την επικινδυνότητα του εγχειρήματος αυτού. Οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους θορυβήθηκαν μιας και το εργασιακό τους μέλλον διαγραφόταν αβέβαιο. Το αρχικό θολό τοπίο ακολούθησαν δυσκολίες προσαρμογής στην νέα πραγματικότητα και σε κάποιες περιπτώσεις και αποχωρήσεις. Σε αυτό το σημείο επιβεβαιώνεται από την έρευνα ότι πελάτες και εργαζόμενοι βλέπουν τις εξαγορές με αγωνία και αντιμετωπίζουν θέματα προσαρμογής. Να σημειωθεί πως παρά την αρχική δυσπιστία δεν αναφέρονται σοβαρά προβλήματα.

Μια επιπρόσθετη πληροφορία που προκύπτει σε σχέση με τους πελάτες του πιστωτικού ιδρύματος είναι το γεγονός ότι ρόλο στην αντιμετώπιση της εξαγοράς έπαιξε και το μέρος όπου εδρεύει το κατάστημα. Η περιοχή της Νεμέας είναι μια αμιγώς αγροτική περιοχή με αποτέλεσμα οι υπηρεσίες της Αγροτικής Τράπεζας να

είναι για τους κατοίκους άκρως σημαντικές. Κάτι τέτοιο σε συνδυασμό με τις απαρχαιωμένες αντιλήψεις προκάλεσε δυσφορία. Με την αλλαγή του ονόματος του καταστήματος οι πελάτες πίστεψαν πως έχασαν την σταθερά τους και αντιμετώπιζαν με καχυποψία, αρχικά, τις υπηρεσίες. Στο σημείο αυτό, άλλη μια ερευνητική υπόθεση που σχετίζεται με το αντίκτυπο που έχει η γεωγραφική θέση του τραπεζικού καταστήματος βρίσκει επιβεβαίωση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για την επιτυχία της εξαγοράς προσδίδουν ξεχωριστή θέση στον παράγοντα «άνθρωπο». Το ανθρώπινο δυναμικό και η συνεργασία που έχουν μεταξύ τους οι άνθρωποι αποτελούν βασικούς πυλώνες επιτυχίας σύμφωνα με τους ερωτώμενους. Γίνεται σαφές πως ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση της εξαγοράς είναι πολύ σημαντικά ζητήματα και πως η κατάλληλη ομάδα κάνει τη διαφορά. Με βάση τα παραπάνω επιβεβαιώνεται και η ερευνητική υπόθεση που θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα και τον σωστό σχεδιασμό σημαντικά ως προς την επιτυχία.

Όπως είναι φανερό από τα αποτελέσματα, οι απαντήσεις που δόθηκαν από όλο το δείγμα κινήθηκαν στο ίδιο μήκος κύματος. Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσε να πει κανείς πως δεν έκρυβαν εκπλήξεις και ήταν αναμενόμενες με βάση τα όσα παρουσιάζονται στο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας. Όλοι οι εργαζόμενοι, αλλά κυρίως ο διευθυντής και ο προϊστάμενος, μέσα από τις απαντήσεις τους, έδειξαν πως εργάζονται με σκοπό να στηρίξουν το αρχικό στρατηγικό όραμα πάνω στο οποίο στηρίχθηκε αυτή η συγκεκριμένη συμφωνία και με επίκεντρο την εξυπηρέτηση των πελατών.

Εκείνο που αξίζει να σημειωθεί είναι η πεποίθηση όλου του δείγματος πως η επιτυχία είναι κάτι για το οποίο εργάζονται κάθε μέρα. Αυτό είναι κάτι που κι εγώ, όσες φορές βρέθηκα στο χώρο του ιδρύματος για τις ανάγκες της έρευνας, έζησα από κοντά. Ο ζήλος αυτών των ανθρώπων, ώστε να πάει καλά αυτή η κίνηση και να δικαιώνει μέρα με τη μέρα τους κόπους τους αλλά κυρίως την εμπιστοσύνη που τους έδειξαν οι πελάτες, που παρά τις αρχικές αντιρρήσεις έδωσαν την ευκαιρία, είναι αξιοθαύμαστος.

Άξιο αναφοράς κρίνεται το σημείο της έρευνας στο οποίο αναφέρεται η ενοποίηση των λειτουργιών των 2 ιδρυμάτων. Η δυσκολία εντοπίζεται στο γεγονός πως είναι σημαντικός ο τρόπος που θα συνενωθούν οι λειτουργίες που ήδη προσφέρονται με τις διαφορετικές-αγροτικές υπηρεσίες που θα έπρεπε να προσφέρει στο εξής το ίδρυμα.

Ιδιαίτερη σημασία έχουν τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη στάση των ειδικών απέναντι στο ζήτημα. Δίνεται μεγάλη προσοχή στην οικονομική συγκυρία τόσο από νομικής όσο και από λογιστικής πλευράς. Η αλλαγή στα οικονομικά όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και διεθνώς έχει ως φυσικό επακόλουθο όπως αναφέρεται και παραπάνω την αύξηση των εξαγορών. Αυτό καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ελέγχων ως προς τις διαδικασίες για την αποφυγή λαθών. Από νομική σκοπιά τονίζεται η αναγκαιότητα σωστού σχεδιασμού μιας και το θεσμικό πλαίσιο δεν είναι κάτι που αλλάζει εύκολα.

Οι απόψεις των επαγγελματιών συμπίπτουν ως προς τα κίνητρα και τους παράγοντες που οδηγούν σε μια εξαγορά όπως επίσης και στους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας του εγχειρήματος, με την βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε στο θεωρητικό μέρος. Ας δούμε πιο συγκεκριμένα, σε ποια σημεία εντοπίζονται οι ομοιότητες. Τα κίνητρα της εξαγοράς είναι κυρίως οικονομικά και έχουν να κάνουν με την ενδυνάμωση της επιχείρησης και την καλύτερη προσπάθεια της να σταθεί στο οικονομικό σκηνικό. Αυτά είναι και τα σημαντικότερα κίνητρα που παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία. Επιπρόσθετα, μια τέτοια κίνηση δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης όσο αφορά στο εσωτερικό της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό, με νέες προσθήκες και δυνατότητες ανέλιξης.

Ένα άλλο σημείο στο οποίο θεωρία και έρευνα συμπίπτουν είναι η αναφορά των πλεονεκτημάτων που διαθέτει μια εξαγορά. Βασικό πλεονέκτημα είναι η μείωση του ανταγωνισμού στο περιβάλλον κάτι που συναντάμε και στην έρευνα.

Επιβεβαίωση της βιβλιογραφίας έχουμε και σχετικά με τα μειονεκτήματα και τους κινδύνους που διέπουν μια τέτοια ενέργεια. Μιλώντας για προβλήματα αναφερόμαστε περισσότερο στην ενσωμάτωση στην νέα εργασιακή πραγματικότητα. Αξίζει να σημειωθεί βέβαια ότι στο ίδρυμα της έρευνας δεν υπήρξαν αξεπέραστα προβλήματα.

Όσο αφορά τους παράγοντες επιτυχίας έχουμε σχεδόν ολοκληρωτική ταύτιση. Τόσο η έρευνα όσο και η βιβλιογραφία συμφωνούν στην ξεχωριστή σημασία που έχει ο σωστός σχεδιασμός για την επιτυχία. Επίσης, σημαντική είναι και η παρακολούθηση της διαδικασίας σε όλη τη διάρκεια της και η αφοσίωση στο στρατηγικό όραμα. Συμπεραίνεται ακόμα, πως αν οι εξωτερικοί παράγοντες είναι θετικοί απέναντι σε αυτήν την κίνηση, μπορούν να θεωρηθούν βασικός λόγος επιτυχίας.

Όσο αφορά τους παράγοντες αποτυχίας, οι δυσκολίες προσαρμογής είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, όπως αποδεικνύεται και από την έρευνα.

Τέλος, οι συνεχείς έλεγχοι από πλευράς νομικού σχεδιασμού θεωρούνται απαραίτητοι και από την έρευνα και από την θεωρία.

Μετά από μια βιβλιογραφική και εμπειρική έρευνα που κράτησε αρκετό καιρό, έχουν βγει κάποια συμπεράσματα. Το φαινόμενο των Ε&Σ είναι κάτι που θα συναντάμε μπροστά μας για πολύ καιρό ακόμα. Η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με την ανάγκη των τραπεζών για ανάπτυξη, τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό περιβάλλον είναι κάποιοι από τους λόγους αύξησης τους. Αυτή η αύξηση, σίγουρα, θεωρείται δείγμα προσπάθειας για βελτίωση της οικονομικής κατάστασης, εγκυμονεί όμως και κάποιους κινδύνους. Ο σωστός σχεδιασμός και το πρόθυμο ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μόνος τρόπος αποφυγής των κινδύνων.

Δεν μπορεί κανείς να απαντήσει με σιγουριά στην ερώτηση αν τελικά οι Ε&Σ κάνουν καλό ή κακό στην οικονομία. Στις περισσότερες, όμως, περιπτώσεις έχουμε ευεργετικές επιδράσεις ακόμα κι αν αυτές είναι σε οριακό στάδιο. Το σίγουρο είναι πως επηρεάζει τον ανθρώπινο παράγοντα σε όποια πλευρά κι αν βρίσκεται.

Η γενική αίσθηση που μένει στο τέλος της εκπόνησης αυτής της εργασίας είναι πως ακόμα κι αν τα πράγματα είναι δύσκολα, με τον κατάλληλο σχεδιασμό και την κατάλληλη ομάδα ανθρώπων, όλα είναι δυνατά.

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Μετά το τέλος της συγκεκριμένης εργασίας θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν και κάποιες μελλοντικές έρευνες που σχετίζονται με την παρούσα.

Θα μπορούσε, λοιπόν, κάποιος να χρησιμοποιήσει σαν μελέτη περίπτωσης ένα τραπεζικό ίδρυμα που έχει υποστεί Ε ή Σ, η οποία όμως δεν ήταν επιτυχημένη. Όπως αναφέρθηκε και στην εργασία που μόλις ολοκληρώθηκε, η αποτυχία και η επιτυχία μιας τέτοιας κίνησης είναι πλευρές του ίδιου νομίσματος. Με αυτόν τον τρόπο θα ερευνούσε την άλλη πλευρά.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε και μια ανάλογη έρευνα στο ίδιο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε να δούμε αν όλο αυτό το εγχείρημα εξακολουθεί να βρίσκεται σε καλό δρόμο, όπως επεσήμαναν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ή αν έχουν παρέλθει αλλαγές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adubi, G. (2010). Project Management Approach for Business Process Improvement. Ιστοσελίδα mphut.com, 28. September. Ανακτήθηκε 22 Μαΐου 2014, από <http://www.pmhut.com/project-management-approach-for-business-process-improvement>
- European Central Bank. (2000, December). *Mergers and Acquisitions involving the EU banking industry-Facts and Implications*. Ανακτήθηκε 15 Ιουνίου, 2014, από <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf?56df06d8c454d4c88ae0b8cda02e1908>
- Hannan H. T. & Pilloff J. S.(2006, September). *Acquisition Targets and Motives in the banking industry*. Federal Reserve Board, Washington
- Hay Group. (2010). *Mergers and Acquisitions- The silver bullet of success*, από <http://www.haygroup.com/en/our-library/whitepapers/mergers-and-acquisitions-the-silver-bullet-of-success/#.VUYwgY7tmko>
- Palisade Brochure*. (2013), από http://www.palisade.com/decisiontools_suite/
- Vaughan, E. J.(1997). *Risk Management*. New York: Wiley.
- Ανδρουτσόπουλος, Θ.(2007). Εξαγορές και Συγχωνεύσεις των Ελληνικών Τραπεζών, *Χρήμα*,338, Ανακτήθηκε 10 Ιουνίου, 2014, από <http://www.hrima.gr/article.asp?view=333&ref=325>
- Γεωργακοπούλου, Β.(2000) Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, Βασικές Διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις. Ανακτήθηκε 18 Ιουνίου, 2014, από http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/tekmiriosi/diafora/exagores_syg.pdf
- Γεωργόπουλος, Α. (2004). *Αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

- Γκόρτσος, Χ.(2005). Το νέο Σύμφωνο της Επιτροπής της Βασιλείας για την κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών, *Οικονομική Επιθεώρηση*, Μάιος, σ. 54-57
- Ελληνική Ένωση Τραπεζών. (2013,Ιανουάριος). *Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και 2012*. Ανακτήθηκε από <http://www.hba.gr/Index.asp?Menu=14>
- Ζοπουνίδης, Κ. (2003). Βασικές αρχές και σύγχρονα θέματα χρηματοοικονομικού *management*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμο
- , Κ., Λιαδάκη, Α. (2006). Κεφαλαιακή επάρκεια και το νέο πλαίσιο εποπτείας των τραπεζών, *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, 23.
- , Πασιούρας, Φ. (2008). Συγχωνεύσεις και Εξαγορές Τραπεζών, *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*.
- ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ. (2008). *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων: Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα: ΚΑΜΠΥΛΗ ADV.
- Καλφάογλου, Φ. (2006). Η επίπτωση του Νέου Πλαισίου Υπολογισμού των Κεφαλαιακών Απαιτήσεων Τραπεζών (Βασιλεία ΙΙ) στην αποτελεσματικότητα και τη σταθερότητα του Τραπεζικού Συστήματος. Στο Μαγγιώρου, Μ.(επιμ.), *Δελτίο ΕΕΤ,Δ' Τρίμηνο 2006*.Αθήνα: s.m. graphics, σσ. 69-78
- Κυριαζόπουλος, Γ.,Ζησόπουλος, Δ. Και Σαριγιαννίδης, Ν. (2009). Τα οφέλη και οι επιπτώσεις για τις τράπεζες από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που συμβαίνουν στην διεθνή και ελληνική οικονομία. Στα Πρακτικά του Εθνικού Συνεδρίου Διοίκησης και Οικονομίας, σσ. 131-150
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Εξαγορές και συγχωνεύσεις, ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Αθήνα: Genesis Pharma SA.
- , (2007). Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Οδηγός για την αποφυγή της αποτυχίας, *ΣΕΠΕnews*, 23, σσ. 14-17. Ανακτήθηκε 10 Μαΐου,2014, από <http://www.sepe.gr/files/1/pdf/sepenews/Teyxos%2023.pdf>

-, (2011). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Ασκήσεις-Μελέτη Περίπτωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

-, (2011). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ράτσικα, Ν. (Εαρινό εξάμηνο). Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα. Παραδόσεις μαθήματος στο Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας, Σχολή Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας, ΤΕΙ Κρήτης, Κρήτη.

Φίλιος, Φ. Β. (1994). *Η οικονομική των τραπεζικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: INTERBOOKS

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

www.hrima.gr

www.alpha.gr

www.piraeusbank.gr

www.nbg.gr

www.capital.gr

www.oikonomia.gr

www.bankofgreece.gr

www.epistimonikomarketing.gr

www.economretic-models.org

www.ecb.europa.eu

<https://el.wikipedia.org>

www.euretirio.com

<http://www.asfalistikomarketing.gr>

<http://www.euroxx.gr>

<http://www.hba.gr>

www.haygroup.com

www.palisade.com

www.et.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ

Σπουδάστρια: Γεια σας! Είμαι εδώ για τη συνέντευξη που είχαμε προγραμματίσει.

Δ.Δ.: Καλησπέρα Ελευθερία! Σε περίμενα. Ας ξεκινήσουμε!

Σπουδάστρια: Ωραία. Ας αρχίσουμε με τα καθήκοντά σας ως προϊστάμενος του ιδρύματος.

Δ.Δ: Ως προϊστάμενος, οφείλω να τηρώ τις διαδικασίες της τράπεζας σύμφωνα με τα δεδομένα, τα οποία μας έχει δώσει και την εξυπηρέτηση των πελατών, υποστηρικτικά βεβαίως, ενισχύοντας και την διοίκηση του καταστήματος, τον διευθυντή δηλαδή.

Σπουδάστρια: Είστε στο δυναμικό της τράπεζας πριν την εξαγορά;

Δ.Δ: Ναι, ανήκω στο δυναμικό της τράπεζας πριν την εξαγορά.

Σπουδάστρια: Πως επηρέασε την αποδοτικότητα, τόσο τη δική σας, όσο και των άλλων εργαζομένων;

Δ.Δ: Ήταν κάτι που δεν το περιμέναμε, θεωρούσαμε ότι η Αγροτική Τράπεζα θα μείνει για πάντα κρατική. Πέραν αυτού, δεχθήκαμε αυτή την εξαγορά με σκεπτικισμό και με πολύ αγωνία, πιστεύοντας όμως στις δυνάμεις μας και αναγνωρίζοντας ότι η τράπεζα Πειραιώς θα ήταν δίκαιη απέναντι μας.

Σπουδάστρια: Πόσο διήρκεσε η διαδικασία, μέχρι την ολοκλήρωση της εξαγοράς;

Δ.Δ: Η όλη διαδικασία κράτησε 11 μήνες. Από τον Ιούλιο του 2012 έως τον Ιούνιο του 2013.

Σπουδάστρια: Υπήρξε πρόβλημα προσαρμογής των υπαλλήλων λόγω της διαφορετικής κουλτούρας των 2 ιδρυμάτων;

Δ.Δ: Πρόβλημα προσαρμογής δεν θα το λέγαμε, απλά λέξι κλειδί, είναι αυτό ακριβώς που είπατε, κουλτούρα. Διότι ξαφνικά, η αγροτική τράπεζα, από μια αμιγώς δημόσια τράπεζα, γίνεται ιδιωτική, όπου εκεί μέσα θα έπρεπε να παντρέψουμε και τις

2 κουλτούρες. Υπήρξαν κάποια μικρά προβλήματα, αλλά περισσότερα ήταν τα θετικά παρά τα αρνητικά.

Σπουδάστρια: Υπήρξαν εργαζόμενοι που να δυσκολεύτηκαν με την ενοποίηση και αποχώρησαν;

Δ.Δ.: Ναι, υπήρξαν κάποιες μεμονωμένες περιπτώσεις αποχωρήσεων, χωρίς αυτό να σταθεί εμπόδιο στην ανάπτυξη του ιδρύματος. Κάποιοι εργαζόμενοι μετακινήθηκαν, με σκοπό να βοηθήσουν στην σωστή λειτουργία του τραπεζικού καταστήματος, ενώ δεν έγιναν νέες προσλήψεις.

Σπουδάστρια: Υπήρξαν εμπόδια που να προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες; Κι αν ναι, με ποιον τρόπο εξαλείφθηκαν;

Δ.Δ.: Οι εξωτερικοί παράγοντες είδαν πιο θετικά την εξαγορά της Αγροτικής τράπεζας με την Πειραιώς. Κάτι τέτοιο σημαίνει πως ήταν περισσότερο θετική η αντιμετώπιση παρά την δημιουργία προβλημάτων.

Σπουδάστρια: Πως αντέδρασαν οι πελάτες του ιδρύματος σε αυτήν την αλλαγή;

Δ.Δ.: Στην αρχή με σκεπτικισμό και αγωνία, ειδικά στα μέρη τα δικά μας, σε επαρχιακά μέρη, όπου υπήρχε μόνο η Αγροτική τράπεζα, με την ανακοίνωση της αλλαγής υπήρξαν σκεπτικισμός και δυσπιστία από αυτούς. Βλέποντας όμως την καλύτερευση των λειτουργιών της τράπεζας θεωρώ ότι είναι σε θετικό κλίμα η αντιμετώπιση τους.

Σπουδάστρια: Με βάση την παραπάνω ερώτηση, υπήρξε πιστωτικός κίνδυνος ή ακόμα και κίνδυνος ρευστότητας;

Δ.Δ.: Όχι, σε καμία περίπτωση δεν υπήρξαν τέτοιου είδους κίνδυνοι. Οι επιφυλάξεις έμειναν μόνο στη σκέψη των πελατών.

Σπουδάστρια: Η επιτυχία της εξαγοράς έχει φανεί; Κι αν ναι, που πιστεύετε ότι οφείλεται;

Δ.Δ.: Η επιτυχία της κίνησης αυτής εμφανίζεται κάθε μέρα στα πρόσωπα των πελατών μας αλλά και σε μας και οφείλεται καθαρά στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σπουδάστρια: Αυτό ήταν. Σας ευχαριστώ πολύ.

Δ.Δ.: Να είσαι καλά! Καλή επιτυχία στην παρουσίασή σου!

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Σπουδάστρια: Καλησπέρα σας! Σας έχω ενημερώσει τηλεφωνικά για το θέμα της εργασίας μου και την βοήθεια που χρειάζομαι από εσάς.

Π.Μ.: Καλώς την! Φυσικά, πέρασε να ξεκινήσουμε.

Σπουδάστρια: Ως διευθυντής, ποια είναι τα καθήκοντα σας στο κατάστημα;

Π.Μ.: Ο διευθυντής έχει την ευθύνη της εύρυθμης λειτουργίας του καταστήματος τόσο προς το πελατολόγιο όσο και προς τις διαδικασίες της τράπεζας. Δηλαδή, ο διευθυντής συντονίζει όλες τις ενέργειες του προσωπικού ώστε να υπάρχει μια σωστή και ταχεία εξυπηρέτηση προς τους πελάτες και από εκεί και πέρα να διασφαλίζει την ασφάλεια και τη σωστή τήρηση των διαδικασιών της τράπεζας μέσα στην τράπεζα.

Σπουδάστρια: Όσο αφορά την εξαγορά της τράπεζας, ποια από τις 2 πλευρές έκανε την πρόταση;

Π.Μ.: Η πρόταση ήταν συναινετική, συμφώνησαν και οι 2 πλευρές διότι έπρεπε μέσα σε αυτό το δύσκολο οικονομοτεχνικό περιβάλλον που υπήρχε, να μπορέσει το τραπεζικό σύστημα να ενισχυθεί.

Σπουδάστρια: Ποια ήταν τα κίνητρα;

Π.Μ.: Τα κίνητρα της είχαν να κάνουν με τον οπλισμό και των δυο χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων απέναντι στην οικονομική κρίση την οποία υφίσταται η Ελλάδα.

Σπουδάστρια: Ποιες λειτουργίες συγχωνεύτηκαν, ποιες τροποποιήθηκαν και ποιες εξαλείφθηκαν τελείως;

Π.Μ.: Βασικά όλες οι λειτουργίες συγχωνεύτηκαν, απλά κάποιες απ' αυτές τροποποιήθηκαν σύμφωνα με τα δεδομένα της Τράπεζας Πειραιώς. Ένα παράδειγμα είναι το αγροτικό κομμάτι το οποίο είχε η Αγροτική τράπεζα και έπρεπε με κάποιο τρόπο, να λειτουργήσει μέσα στην Πειραιώς. Αυτό μπόρεσε κι έγινε με τροποποίηση κάποιων λειτουργιών. Το κυριότερο, δηλαδή, κομμάτι που είχε να κάνει με τροποποίηση σε λειτουργίες ήταν το αγροτικό και λειτουργεί πλήρως.

Σπουδάστρια: Πως επηρέασε η εξαγορά το προσωπικό (απολύσεις, μετακινήσεις, πρόωρες συνταξιοδοτήσεις);

Π.Μ.: Το προσωπικό επηρεάστηκε θετικά, γενικά, και όχι, απαραίτητα, αρνητικά. Θα μπορούσε να πει κανείς, περισσότερο με σκεπτικισμό διότι όλες αυτές οι κινήσεις (Ε&Σ) εμπνέουν στο ανθρώπινο δυναμικό μια αβεβαιότητα. Πέραν αυτού όμως, η τεχνογνωσία της Τράπεζας Πειραιώς σε συνδυασμό με την καλή οργάνωση και την καλή στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού και της Αγροτικής τράπεζας, μπόρεσαν να βγάλουν ένα σημαντικό καλό αποτέλεσμα προς τον κόσμο.

Σπουδάστρια: Η επιτυχία της εξαγοράς έχει φανεί; Κι αν ναι, που πιστεύετε ότι οφείλεται;

Π.Μ.: Δεν υπάρχει κάποιο σημείο στο οποίο να έχουμε φτάσει και να μπορούμε να πούμε ότι είμαστε στην απόλυτη επιτυχία. Καθημερινά οι άνθρωποι της τράπεζας προσπαθούμε για ένα καλό αποτέλεσμα, που να δικαιώνει την ενέργεια που έγινε, τόσο για τους πελάτες, όσο και για τους εργαζόμενους. Η επιτυχία αν το δούμε προσωποποιημένα, οφείλεται καθαρά στον παράγοντα άνθρωπο.

Σπουδάστρια: Κάπου εδώ να σας ευχαριστήσω για τις πληροφορίες και να συνεχίσουμε στις ερωτήσεις που αφορούν τα λογιστικά, μιας και προσφερθήκατε να με βοηθήσετε.

Π.Μ.: Ναι, φυσικά και να συνεχίσουμε. Θα κάνω ότι μπορώ μιας και δυστυχώς δεν διαθέτουμε αυτή τη στιγμή τον αρμόδιο υπάλληλο.

Σπουδάστρια: Ποιες είναι οι ευθύνες που περιέχει η θέση του λογιστή στο τραπεζικό ίδρυμα;

Π.Μ.: Ως καθήκον, ο λογιστής έχει την ευθύνη των λογιστικών και φορολογικών υποθέσεων που προκύπτουν στο τραπεζικό κατάστημα.

Σπουδάστρια: Από οικονομικής απόψεως θεωρείται επιτυχημένη η συγκεκριμένη εξαγορά;

Π.Μ.: Από όσα μπορώ να γνωρίζω, μη μπορώντας να μιλήσουμε με ακρίβεια οικονομικών μεγεθών, οι οικονομικοί στόχοι της παρούσας εξαγοράς δοκιμάζονται και επιτυγχάνονται μέρα με τη μέρα όλο και περισσότερο ώστε να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σπουδάστρια: Οικονομική κρίση και εξαγορές. Κατά πόσο είναι εύκολο να πετύχει ένα τέτοιο εγχείρημα στη δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε;

Π.Μ.: Καταλαβαίνει κανείς πως η κρίση έχει επιφέρει αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα. Κάθε ενέργεια που έχει να κάνει με οικονομικά μεγέθη είναι δύσκολη όμως με τους κατάλληλους χειρισμούς και την κατάλληλη συνεργασία επιτυγχάνεται το σωστό αποτέλεσμα, που είναι η θωράκιση των επιχειρήσεων.

Σπουδάστρια: Θα ήθελα τελειώνοντας να σας ευχαριστήσω και πάλι για τον χρόνο που μου διαθέσατε και τις πολύτιμες πληροφορίες που μου δώσατε.

Π.Μ.: Τίποτα. Να είσαι καλά! Ελπίζω να σε βοήθησα κι αν χρειαστείς κάτι άλλο είμαι στη διάθεση σου.

Σπουδάστρια: Σας ευχαριστώ πολύ, καλή συνέχεια.

ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ

Σπουδάστρια: Καλησπέρα σας! Έχω έρθει για την συνέντευξη.

Κ.Π.: Γεια σου, Ελευθερία. Ας δούμε πως μπορώ να σε βοηθήσω.

Σπουδάστρια: Τι υπηρεσίες προσφέρετε στο ίδρυμα;

Κ.Π.: Τα καθήκοντα μου έχουν να κάνουν με τα νομικά θέματα του ιδρύματος. Με λίγα λόγια, η ειδικότητα μου είναι η διεκπεραίωση των νομικών υποθέσεων, όταν αυτές προκύψουν.

Σπουδάστρια: Όσο αφορά τη συγκεκριμένη εξαγορά, αλλά και γενικά, πιστεύετε πως εννοούνται τέτοιου είδους ενέργειες με βάση το ισχύον νομοθετικό σύστημα;

Κ.Π.: Φυσικά κάθε Ε ή Σ είναι διαφορετική, όμως σε γενικές γραμμές δεν αντιμετωπίζονται τεράστια προβλήματα. Σε κάθε περίπτωση όμως, το νομοθετικό σύστημα δεν είναι κάτι που μπορούμε να παρακάμψουμε ή να τροποποιήσουμε κατά τον τρόπο που εμείς θέλουμε. Οπότε λειτουργούμε άσχετα από το αν είναι θετικό ή όχι και προσπαθούμε για το καλύτερο αποτέλεσμα.

Σπουδάστρια: Υπάρχουν νομοθετικά εμπόδια που μπορεί να συναντήσει ένα τραπεζικό ίδρυμα και τη διάρκεια της διαδικασίας κι αν ναι, ποια είναι τα πιο σημαντικά;

Κ.Π.: Το βασικό θέμα είναι ο νομικός σχεδιασμός πριν την εξαγορά. Ο νομικός με την ομάδα του καλείται να σχεδιάσει και να παρακολουθεί το πλάνο καθ' όλη τη διάρκεια, μέχρι την ολοκλήρωση της. Από τα σημαντικότερα ζητήματα, αν μπορεί να θεωρηθεί εμπόδιο, είναι ο χρόνος καθώς όλα πρέπει να γίνουν σωστά σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επίσης, κάποιες νομικές υποχρεώσεις που μπορεί να έχει η επιχείρηση είτε από την πλευρά του εξαγοραστή είτε από την πλευρά του εξαγοραζόμενου.

Σπουδάστρια: Εντοπίζετε διαφορές στις εξαγορές κατά την περίοδο της κρίσης σε σχέση με τις εξαγορές πριν, από νομική σκοπιά;

Κ.Π.: Σίγουρα η περίοδος που διανύουμε είναι δύσκολη οικονομικά κι αυτό έχει επιφέρει αλλαγές σε πολλούς τομείς. Υπάρχουν, όχι σημαντικές, αλλαγές με την αύξηση των Ε&Σ μετά το 2008, όπου και τοποθετείται η αρχή των δυσκολιών για τη χώρα μας. Αυτές οι αλλαγές αναφέρονται περισσότερο στους ελέγχους που πρέπει να γίνονται πριν την διαδικασία ώστε να υπάρχει σταθερότητα στο αποτέλεσμα.

Σπουδάστρια: Ωραία να σας ευχαριστήσω για το χρόνο σας!

Κ.Π.: Να είσαι καλά και καλή δύναμη!