



**Π.Μ.Σ. στη «Στρατηγική Διοικητική
Λογιστική και Χρηματοοικονομική
Διοίκηση για στελέχη επιχειρήσεων»**

Διπλωματική Εργασία με θέμα:

**Ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα
την τελευταία εικοσαετία –
Εξαγορές και Συγχωνεύσεις – Η
οπτική των εργαζομένων**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Παππάς Παντελής (smaf
09/31)**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Αναπληρωτής Καθηγητής
Παπαναστασίου Ιωάννης**

Θεσσαλονίκη, 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΣΥΝΟΨΗ | 5 |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ | 7 |
| ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ | |
| 1.Γενικά χαρακτηριστικά των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο | |
| 1.1 Οι λόγοι και τα κίνητρα πραγματοποίησής τους..... | 9 |
| 1.2 Προϋποθέσεις επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων – κίνδυνοι και αιτίες αποτυχίας τους..... | 10 |
| 1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο..... | 12 |
| 1.4 Βασικές διακρίσεις Εξαγορών και συγχωνεύσεων | |
| 1.4.1 Γενική διάκριση..... | 15 |
| 1.4.2 Διάκριση στον τραπεζικό κλάδο με βάση τα στοιχεία της..... | 16 |
| Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας | |
| 2.Νομικό πλαίσιο εξαγορών και συγχωνεύσεων στον Τραπεζικό κλάδο | |
| 2.1 Ιστορικό νομολογίας..... | 19 |
| 2.2 Η Επιτροπή Ανταγωνισμού , η Τράπεζα της Ελλάδος και οι σύγχρονοι ελεγκτικοί μηχανισμοί..... | 21 |
| ΕΝΟΤΗΤΑ Β: Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | |
| 1. Σύντομο ιστορικό..... | 25 |
| 2. Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο εντός και εκτός ελληνικών συνόρων | |
| 2.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις εντός συνόρων..... | 30 |
| 2.2 Διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις..... | 32 |
| ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ | |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Η περίπτωση της επιτυχημένης εξαγοράς της Ιονικής Τράπεζας από την Alpha Πίστεως (Alpha Bank)..... | 39 |
| 2. Η περίπτωση της αποτυχημένης προσπάθειας συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας με την Alpha Bank..... | 42 |
| 3. Η περίπτωση της εξαγοράς της Τράπεζας Εργασίας από την EFG Eurobank και οι αντιδράσεις που προκάλεσε..... | 45 |

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Χαρακτηριστικά της έρευνας..... | 47 |
| 2. Στατιστική Ανάλυση | |
| 2.1 Περιγραφή των χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων του δείγματος..... | 50 |
| 2.2 Παράθεση και σχολιασμός των απαντήσεων των ερωτηθέντων..... | 51 |
| στις βασικές ερωτήσεις τους έρευνας | |
| 2.3 Συσχετίσεις που προκύπτουν με βάση την εφαρμογή του ελέγχου..... | 55 |
| χ^2 στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS | |
| 2.4 Παράρτημα παραγράφου 2 | |
| 2.4.1. Ερωτηματολόγιο έρευνας στη μορφή που διανεμήθηκε | 57 |
| στους ερωτηθέντες | |
| 2.4.2. Πίνακες που αφορούν την παράθεση των απαντήσεων..... | 60 |
| των ερωτηθέντων στις βασικές ερωτήσεις τους έρευνας, η οποία έγινε στην παράγραφο 2.2. | |
| 2.4.3. Πίνακες και σχεδιαγράμματα που αφορούν τις συσχετίσεις..... | 64 |
| που προκύπτουν με βάση την εφαρμογή του ελέγχου χ^2 στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS και οι οποίες αναλύθηκαν στην παράγραφο 2.3. | |

| | |
|----------------------|-----------|
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | 71 |
|----------------------|-----------|

| | |
|--------------------------|-----------|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 75 |
|--------------------------|-----------|

ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιείται στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση για Στελέχη Επιχειρήσεων», του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με επιβλέποντα καθηγητή τον κο. Παπαναστασίου Ιωάννη, Αναπληρωτή Καθηγητή. Επιχειρεί να παρουσιάσει την εικόνα του ελληνικού τραπεζικού κλάδου, από την ίδρυση της πρώτης ελληνικής τράπεζας έως σήμερα, με έμφαση στην τελευταία εικοσαετία – τριακονταετία, σε συνδυασμό με τις διαδικασίες εξαγορών και συγχωνεύσεων που έλαβαν χώρα τις δύο τελευταίες δεκαετίες σε αυτόν, ενώ παράλληλα αναφέρεται και στην οπτική των εργαζομένων του κλάδου, όπως αυτή αποτυπώθηκε μέσω πρωτογενούς έρευνας.

Στην πρώτη ενότητα της εργασίας επιχειρείται μια γενική αποτύπωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο. Αναλύονται οι λόγοι και τα κίνητρα πραγματοποίησής τους, οι προϋποθέσεις επιτυχίας και οι κίνδυνοι και οι αιτίες αποτυχίας τους, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την υλοποίησή τους, ενώ παράλληλα επιχειρείται και οι διάκρισή τους με βάση γενικά κριτήρια και κριτήρια που αφορούν αποκλειστικά τον τραπεζικό κλάδο. Τέλος γίνεται μια προσπάθεια αναφοράς στο νομικό πλαίσιο που διέπει τις εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών στην Ελλάδα και στα ελεγκτικά όργανα και μηχανισμούς που έχουν αναπτυχθεί προς την κατεύθυνση της προστασίας των τραπεζών και του κλάδου γενικότερα.

Στην δεύτερη ενότητα της εργασίας επιχειρείται καταρχήν μια παρουσίαση της ιστορίας του ελληνικού τραπεζικού κλάδου από το ξεκίνημά του με την ίδρυση του πρώτου τραπεζικού οργανισμού μέχρι και σήμερα. Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια αποτύπωσης των διεργασιών εξαγορών και συγχωνεύσεων που έλαβαν χώρα τόσο μεταξύ ελληνικών τραπεζών όσο και μεταξύ αλλοδαπών και ελληνικών τραπεζών (διασυνοριακές).

Στην τρίτη ενότητα αναφέρονται τρεις πραγματικές περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Η επιτυχημένη εξαγορά της Ιονικής Τράπεζας από την τότε Alpha Πίστωσης και εν συνεχεία η συγχώνευσή τους, η απόπειρα συγχώνευσης της Alpha Bank με την Εθνική τράπεζα, η οποία τελικά

ναυάγησε και η περίπτωση της συγχώνευσης της εξαγοράς της Τράπεζας Εργασίας από την EFG Eurobank.

Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα επιχειρείται, μέσω πρωτογενούς έρευνας η οποία στηρίχθηκε στη χρήση ερωτηματολογίου, η διατύπωση συμπερασμάτων που αφορούν την οπτική των εργαζομένων του κλάδου, αφενός μεν για τις συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων των τραπεζών για τους ίδιους, αφετέρου δε για το σήμερα και το αύριο του τραπεζικού επαγγέλματος.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Παρά το αναμφισβήτητο γεγονός ότι, ως χρηματοπιστωτική αγορά, η ελληνική, αποτελεί μικρό σχετικά μέγεθος σε σχέση με τις προηγμένες διεθνείς αγορές, στα πλαίσια της οικονομικής και κατ' επέκταση χρηματοπιστωτικής παγκοσμιοποίησης η οποία συντελέστηκε την τελευταία εικοσαετία, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος σημείωσε μια αξιοσημείωτα ραγδαία ανάπτυξη. Ορόσημο για την ανάπτυξη αυτή αποτέλεσε η εμφάνιση στον κλάδο νέων, μη παραδοσιακών δυνάμεων, οι οποίες, κατά κύριο λόγο, ενισχύθηκαν και γιγαντώθηκαν μέσα από σειρά στρατηγικών συμφωνιών με ομίλους τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, συμφωνιών που επικυρώθηκαν με τη μορφή εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Αναμφισβήτητα οι ελληνικές τράπεζες τη δεκαετία του 1990 αλλά και του 2000 υπήρξαν και μάλλον εξακολουθούν να είναι οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες «έσυραν» και «σέρνουν» το «άρμα» της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Η ελληνική οικονομία, όντας σε μεγάλο βαθμό αποβιομηχανοποιημένη, στήριξε την ανάπτυξη της στον κλάδο της προσφοράς αγαθών και παροχής υπηρεσιών μέσω της σημαντικής αύξησης της κατανάλωσης νέων υπηρεσιών αλλά και προϊόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για αν συμβεί κάτι τέτοιο ήταν η παρουσία των τραπεζών οι οποίες με την προσφορά χρήματος και άλλων χρηματοοικονομικών προϊόντων παρείχαν στα ελληνικά νοικοκυριά και στις επιχειρήσεις την απαιτούμενη ρευστότητα προκειμένου, τα μεν πρώτα να αυξήσουν το βιοτικό τους επίπεδο καταναλώνοντας νέα προϊόντα και καλύπτοντας ανάγκες οι οποίες μέχρι πρότινος δεν αποτελούσαν προτεραιότητα, οι δε δεύτερες να αναπτυχθούν και να ανταποκριθούν στην αυξημένη ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών.

Από την άλλη πλευρά, η παρουσία στον κλάδο πολλών ανταγωνιστικών μεταξύ τους τραπεζικών οργανισμών και η συνεχής επέκταση του δικτύου των υποκαταστημάτων τους σε όλη την επικράτεια, δημιούργησε μια νέα γενιά εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο. Το τραπεζικό επάγγελμα, το οποίο μέχρι και τη δεκαετία του 1980 θα μπορούσε κανείς να το χαρακτηρίσει «κλειστό» και «προνομιακό» λόγω των περιορισμένων ευκαιριών πρόσληψης σε κάποιο πιστωτικό ίδρυμα ως συνέπεια του χαμηλού ανταγωνισμού και του περιορισμένου δικτύου καταστημάτων, ξαφνικά αποτέλεσε βασική επιλογή επαγγελματικής αποκατάστασης. Η μεγάλη γκάμα προϊόντων που προωθούσαν πλέον οι τράπεζες και τα πολλά σημεία

πώλησης που διέθεταν απαιτούσαν την παρουσία αυξημένου προσωπικού του οποίου ο ρόλος ξέφευγε από τον παραδοσιακό ρόλο του τραπεζικού και προσέγγιζε το ρόλο του συμβούλου – πωλητή.

Σε αυτό το νέο πλαίσιο οι ελληνικές τράπεζες, στην απόλυτη πλειοψηφία τους, υπήρξαν, μέχρι και πρόσφατα, οι πλέον ίσως κερδοφόρες ελληνικές επιχειρήσεις, με τα κέρδη τους να σημειώνουν σταθερά αλματώδη αύξηση από χρήση σε χρήση. Αυτό τους επέτρεψε, λόγω ίσως και του κινδύνου κορεσμού της εγχώριας αγοράς, να πραγματοποιήσουν νέες στρατηγικές συμμαχίες επενδύοντας σε χώρες του εξωτερικού και κυρίως της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Αξίζει λοιπόν να δούμε περισσότερο αναλυτικά την ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα, επεξηγώντας αρχικά τις διαδικασίες εξαγορών και συγχωνεύσεων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, περιγράφοντας την εξέλιξη του κλάδου και των στρατηγικών συμμαχιών που συνάφθηκαν σε αυτόν και μελετώντας τελικά την άποψη των εργαζομένων για αυτές τις συμμαχίες αλλά και για το τραπεζικό επάγγελμα και γενικότερα τον λεγόμενο «κόσμο των τραπεζών».

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

1. Γενικά χαρακτηριστικά των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο

1.1 Οι λόγοι και τα κίνητρα πραγματοποίησής τους

Το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον πλήθους ερευνητών αλλά και εποπτικών αρχών, οι οποίοι προσπαθούν να εξηγήσουν όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι που οδηγούν μία τράπεζα σε μία τέτοια απόφαση. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού επιβάλλουν την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας όχι μόνο για την συνεχή επιτυχία μιας επιχείρησης, αλλά και για την εξασφάλιση της ίδιας της επιβίωσής της.

Επιχειρώντας να προσδιορίσουμε τους λόγους και τα κίνητρα που ωθούν έναν τραπεζικό οργανισμό να λάβει μέρος σε μια διαδικασία εξαγοράς ή συγχώνευσης, μπορούμε να συνοψίσουμε στα εξής:

- Στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, που προκύπτουν από το αυξημένο μέγεθός του και κατά συνέπεια από την μείωση του κόστους παραγωγής μέσω του καταμερισμού των εξόδων σε μεγαλύτερο όγκο διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών και οικονομιών φάσματος που προκύπτουν από την παροχή νέων διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων.
- Στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και της εν γένει δυναμικής του, αφού μπορεί πλέον να απευθύνεται σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών μέσω του νέου, πολυάριθμου δικτύου καταστημάτων που διαθέτει.
- Στην μεγιστοποίηση της αξίας της μετοχής του. Μοχλό για την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου μπορεί να αποτελέσει η αύξηση της αποτελεσματικότητάς του με την αντικατάσταση μιας πιθανόν αναποτελεσματικής διοίκησης, την αφομοίωση της επιτυχημένης κουλτούρας και της πολύτιμης εμπειρίας του νέου management αλλά και του προσωπικού της εξαγοράστριας τράπεζας και την υιοθέτηση πολιτικών και διαδικασιών που έχουν κριθεί ως επιτυχημένες. Ακόμη και το τεχνολογικό υπόβαθρο που διαθέτει η εξαγοράστρια τράπεζα μπορεί να συμβάλει στην απλούστευση και συντόμευση διαδικασιών και στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Στην υπέρβαση εμποδίων εισόδου σε νέες κατηγορίες υπηρεσιών και προϊόντων μέσω της αντιμετώπισης ζητημάτων που αφορούν το κόστος ανάπτυξης, διαφήμισης, προώθησης και έναρξης διάθεσης (για παράδειγμα ένας τραπεζικό οργανισμός που είναι επικεντρωμένος στην πίστη ιδιωτών και που επιθυμεί να εισχωρήσει στον χώρο της επαγγελματικής πίστης μπορεί να το πετύχει εξαγοράζοντας μια τράπεζα με έμφαση σε αυτό το κομμάτι τραπεζικών υπηρεσιών). Μέσω των συγχωνεύσεων που πραγματοποιηθήκαν τα τελευταία χρόνια δόθηκε στις τράπεζες η δυνατότητα προσφοράς περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα σημείο (το λεγόμενο “one-stop shopping”) καθώς και παροχής καλύτερων και πιο ολοκληρωμένων παροχών σε μεγάλους πελάτες.
- Στον περιορισμό και την αποφυγή του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού αφενός μεν με την επέκταση σε νέες αγορές, αφετέρου δε με την αλλαγή της δομής του κλάδου η οποία τείνει να γίνει περισσότερο ολιγοπωλιακή και επομένως με την αύξηση της ολιγοπωλιακής του δύναμης λόγω του αυξημένου ποσοστιαία μεριδίου αγοράς. Σε αυτό το σημείο μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαφορετικά κίνητρα εξαγοράς: Το «επιθετικό κίνητρο» με βάση το οποίο μια τράπεζα προβαίνει στην εξαγορά μιας άλλης πριν αυτή γίνει άμεση ανταγωνίστριά της, αποφεύγοντας έτσι την ισχυροποίηση της ανταγωνίστριας στην αγορά και το «αμυντικό κίνητρο» με βάση το οποίο η αξιωματρία τράπεζα επιδιώκει να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά αποτρέποντας μια μελλοντική εξαγορά της από κάποια άλλη ισχυρότερη ανταγωνίστριά της. **(Ρομποτής, 2003)**

Σε σχέση με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αντανakλούν την σύγχρονη τάση της αγοράς για δημιουργία ισχυρών τραπεζικών ομίλων, ικανών να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σημερινής παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και στον διεθνή ανταγωνισμό, να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες, την εμπειρία και τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού τους και να προωθήσουν νέα, σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες, αυξάνοντας το μερίδιό τους στην τραπεζική αγορά.

1.2 Προϋποθέσεις επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων – κίνδυνοι και αιτίες αποτυχίας τους.

Προκειμένου να διασφαλίζεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας μιας απόπειρας εξαγοράς ή συγχώνευσης δύο τραπεζών είναι απαραίτητο να πληρούνται κάποιες στοιχειώδεις προϋποθέσεις.

Καταρχήν μια τέτοια διεργασία προϋποθέτει και προαπαιτεί την σωστή αξιολόγηση της επιχείρησης – στόχου από την εξαγοράζουσα επιχείρηση. Μια εξαγορά θα χαρακτηριστεί επιτυχημένη εφόσον συμβάλει στη δημιουργία υπεραξίας και συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Στα πλαίσια λοιπόν της σωστής αξιολόγησης και της επιτυχούς διεκπεραίωσης της όλης διαδικασίας απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη έμπειρων και ικανών στελεχών που διαθέτουν την γνώση και την κρίση για να αποφασίσουν αν μια στρατηγική κίνηση εξαγοράς ή συγχώνευσης θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα αποβεί κερδοφόρος.

Μια δεύτερη βασική προϋπόθεση είναι η εξαγορά ή συγχώνευση να αφορά επιχειρήσεις των οποίων οι ξεχωριστές δεξιότητες, τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες τους να αλληλεπιδρούν συμπληρωματικά. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα πως ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα το οποίο διαθέτει ένα ικανό και σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα και μια αξιόλογη κεφαλαιακή επάρκεια, άλλα υστερεί σε πελατειακή βάση και γεωγραφική κατανομή, θα μπορούσε με επιτυχία να συνάψει κάποιου είδους στρατηγική συμμαχία με ένα αντίστοιχο το οποίο ίσως και λόγω του ιστορικού του χαρακτηρίσει διαθέτει μεγάλο δίκτυο καταστημάτων και πλήθος πιστών πελατών αλλά υστερεί σε θέματα τεχνολογικής εξέλιξης.

Τέλος ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο για να στεφθεί μια εξαγορά – συγχώνευση από επιτυχία είναι ο συγκερασμός της εταιρικής κουλτούρας των δύο πλευρών και ο φιλικός ή μη χαρακτήρας της εξαγοράς. Η δημιουργία ενός επιτυχημένου και κερδοφόρου ομίλου τραπεζών προϋποθέτει ότι το σύνολο του προσωπικού, από τους απλούς υπαλλήλους έως και τη διοίκηση έχουν περίπου την ίδια φιλοσοφία και νοοτροπία, τους ίδιους στόχους και επιθυμούν την μεταξύ τους συνεργασία.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν πολύ συγκεκριμένοι παράγοντες που ενισχύουν την πιθανότητα αποτυχίας μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Οι κυριότεροι από αυτούς τους παράγοντες σχετίζονται με την ανεπαρκή αξιολόγηση της απόδοσης επιχείρησης-στόχου, τις δυσκολίες ενοποίησης, το υπερβολικό χρέος και το ρόλο των στελεχών.

Ο πρώτος παράγοντας αφορά τις περιπτώσεις κατά τις οποίες γίνεται μια υπερτίμηση από τις επιχειρήσεις- αγοραστές των πιθανών ωφελειών ή/και υποτίμηση του κόστους που συνοδεύει τέτοιες επιχειρηματικές κινήσεις.

Οι δυσκολίες ενοποίησης αφορούν τις περιπτώσεις που δεν επιτυγχάνεται ικανοποιητικός βαθμός συνέργειας μεταξύ των εταιρειών με αποτέλεσμα την επίτευξη χαμηλού βαθμού οικονομιών κλίμακας, φάσματος και αξιοποίησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι δυσκολίες ενοποίησης σχετίζονται, επίσης, και με τη διαφορετική εταιρική κουλτούρα των δύο επιχειρήσεων, τα διαφορετικά χρηματοοικονομικά και ελεγκτικά συστήματα και, κυρίως, στην δυσκολία αποτελεσματικής συνεργασίας των διοικητικών στελεχών.

Το υπερβολικό χρέος που συνδέεται με μια συγχώνευση ή εξαγορά έχει να κάνει με τις περιπτώσεις στις οποίες ο υποψήφιος αγοραστής, είτε από ελλιπή ενημέρωση είτε από υπερβολική αυτοπεποίθηση των στελεχών του για τα επικείμενα οφέλη, δεν έχει σαφή εικόνα για την ακριβή αξία της εταιρίας-στόχου, με αποτέλεσμα να πληρώνει μεγάλα έξοδα, τα οποία συχνά καλύπτονται με δανεισμό.

Ο τελευταίος σημαντικός παράγοντας αποτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών αφορά το ρόλο των στελεχών των συγχωνευομένων επιχειρήσεων, το βαθμό συνεργασίας και την πιθανότητα απροθυμίας συμβολής τους στην επιτυχία των στόχων μιας τέτοιας εταιρικής συμφωνίας.

Στην περίπτωση βέβαια των λεγόμενων διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων μπορεί να υπάρξουν σημαντικοί λειτουργικοί και στρατηγικοί κίνδυνοι, καθώς η διοίκηση της τράπεζας που εξαγοράζει μπορεί να μην έχει πλήρη γνώση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς στην οποία εισέρχεται, του εποπτικού πλαισίου και συνήθους πρακτικής που εφαρμόζεται σε ένα άγνωστο για την ίδια περιβάλλον. (Ρομποτής, 2003), (Berger, Humphrey, 1991)

1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο (Amihud – DeLong – Saunders, 2003) (Αθανασόγλου, Ασημακόπουλος, Γεωργίου, 2005)

Είναι πλέον στις μέρες μας ευρύτατα κατανοητό και αποδεκτό ότι η Οικονομική και Νομισματική Ένωση των χωρών της Ευρωζώνης έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα στον κλάδο των Τραπεζών, αυξάνοντας των μεταξύ τους ανταγωνισμό, συμπιέζοντας τα περιθώρια κέρδους τους και δημιουργώντας την άμεση ανάγκη περιορισμού του λειτουργικού κόστους τους. Η δημιουργία μεγάλων Τραπεζικών

ομίλων μέσω της διαδικασίας εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτελεί ίσως αναγκαία επιλογή από την πλευρά των διοικήσεων προκειμένου να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων. Εξάλλου στα πλαίσια ενός ευρύτατα παγκοσμιοποιημένου οικονομικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος μια τέτοια λύση ουσιαστικά δεν επιβάλλεται μόνο από τους μηχανισμούς της ONE αφού αποτέλεσε εδώ και χρόνια στρατηγική επιλογή και σε χώρες εκτός Ευρωζώνης, όπως οι Η.Π.Α. και ο Καναδάς άλλα και στην Ασιατική Ήπειρο.

Ορισμένα από τα **πλεονεκτήματα** που μπορούν να προκύψουν από μια διαδικασία Εξαγοράς ή Συγχώνευσης είναι τα εξής:

- η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών και της αξίας των μετόχων (shareholder value). Μέσω της διαδικασίας των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων ο νέος χρηματοοικονομικός όμιλος αποκτά μια ισχυρή δυναμική, κερδίζει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής του λόγω και της δραματικής αύξησης του μεριδίου αγοράς που του αναλογεί πλέον. Η μέσο – μακροπρόθεσμη διεύρυνση των κερδών του στα επόμενα χρόνια θα επιτρέψει τη σταθεροποίηση της τιμής της μετοχής σε υψηλά επίπεδα.
- η αντιμετώπιση και η υπέρσχυση έναντι του αμείλικτου ανταγωνισμού από τη στιγμή που ο όμιλος θα προσφέρει νέα και διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας, σε ελκυστικές τιμές και επιπρόσθετα θα έχει πλέον απαλλαγεί από την παρουσία ανταγωνιστριών τραπεζών οι οποίες μελλοντικά θα αποτελούσαν ίσως και κίνδυνο επιθετικής εξαγοράς του. Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση είναι η μείωση του κόστους λειτουργίας και ιδιαίτερα των δαπανών μισθοδοσίας του προσωπικού.
- η εξοικονόμηση κόστους, η οποία μπορεί να ανέλθει σε 15% και σε μερικές περιπτώσεις που οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται τα συγχωνευόμενα πιστωτικά ιδρύματα είναι παρεμφερείς, μέχρι και 25%
- η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης αυξάνει τα κέρδη των πιστωτικών ιδρυμάτων. Οι τράπεζες έχουν πλέον την ευχέρεια να διατηρούν ή ακόμη και να μειώνουν το περιθώριο των επιτοκίων καταθέσεων και ταυτόχρονα να αυξάνουν το αντίστοιχο των χορηγήσεων στην αγορά λιανικής τραπεζικής (retail banking).
- Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας είναι στις περισσότερες περιπτώσεις δαπανηρή και συμφέρουσα μόνο σε μεγάλους ομίλους αφού η υφιστάμενη τεχνογνωσία

των επιμέρους εταιριών και τα ήδη αναπτυγμένα τους πληροφοριακά συστήματα συμβάλλουν στη εξοικονόμηση δαπανών και πολύτιμου χρόνου. Παραδείγματα ανάπτυξης τεχνολογίας όπως η τηλεφωνική τραπεζική (phone banking) και η διαδικτυακή τραπεζική (Internet banking), συναντιόνται συχνότερα σε ισχυρούς τραπεζικούς ομίλους και επιτρέπουν τη δημιουργία μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας από το παραδοσιακό δίκτυο των υποκαταστημάτων

- νέα εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης κινδύνου, όπως τα παράγωγα προϊόντα, εφαρμόζονται με αποτελεσματικότερο τρόπο από μεγάλου μεγέθους πιστωτικά ιδρύματα

Οι Εξαγορές όμως και οι Συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζικών ιδρυμάτων παρουσιάζουν και **μειονεκτήματα**, τα βασικότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- Οι δυσκολίες στην εξοικείωση του προσωπικού του νέου εταιρικού σχήματος με τους νέους συνεργάτες οι οποίοι πιθανόν να έχουν διαφορετική εταιρική κουλτούρα και συνείδηση, τις νέες πολιτικές και τις νέες διαδικασίες.
- Ο κακός νοούμενος, μη υγιής ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού του ομίλου, που έχει σαν αποτέλεσμα την πρόκληση προστριβών και την αδυναμία συνεργασίας.
- Τα πορίσματα μελετών για τις μεγάλες εξαγορές που έχουν υλοποιηθεί παγκοσμίως, τα οποία έδειξαν ότι οι μεν μέτοχοι της τράπεζας που προέβη στην εξαγορά σε μεγάλο ποσοστό βγήκαν κερδισμένοι οι δε όμως μέτοχοι της εξαγορασθείσας τράπεζας σημείωσαν απώλειες στη μετοχική τους αξία.
- το διοικητικό και διαχειριστικό κόστος που συνεπάγονται οι συγχωνεύσεις και το οποίο είναι υψηλό(αφορά ακόμη και δαπάνες όπως η ανακατασκευή των υποκαταστημάτων προκειμένου να είναι συμβατά με τη νέα εταιρική ταυτότητα, η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων τα οποία προϋπήρχαν ή ακόμη και η αντικατάσταση εντύπων και διαφημιστικού υλικού). Θα μπορούσε, όμως, να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για εφάπαξ δαπάνη που συμψηφίζεται με τις περικοπές κόστους λόγω συνεργειών
- το διαπιστωμένο γεγονός ότι μετά την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι πιθανό να προκύψουν σημαντικές δυσκολίες προσαρμογής όπως ο συγκερασμός της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας

των τραπεζών, η προσαρμογή διαφορετικών μισθολογίων, επιδομάτων και παροχών και του διαφορετικού τρόπου υπηρεσιακής ανέλιξης

- το κοινωνικό κόστος, το οποίο είναι υψηλό αφού στο 80% των εξαγορών και συγχωνεύσεων υπήρξε μείωση της απασχόλησης που πραγματοποιήθηκε και απολύσεις προσωπικού συγχώνευση υποκαταστημάτων τραπεζών και γενικότερα περικοπή υφιστάμενων θέσεων εργασίας. Γενικότερα σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων υπάρχει η αβεβαιότητα του κατά πόσο θα διατηρηθεί όλη η υφιστάμενη πριν τη συγχώνευση δραστηριότητα των τραπεζών που συγχωνεύονται και κατά πόσο κάποιο σημαντικό και ουσιώδες κομμάτι επιχειρηματικής δραστηριότητας θα χαθεί σαν παραπροϊόν της ενοποίησης.
- Η πιθανή αστάθεια η οποία μπορεί να προκληθεί στο σύνολο του χρηματοπιστωτικού και ευρύτερου χρηματοοικονομικού συστήματος της χώρας, λόγω του μεγέθους και της ισχύος των νέων πιστωτικών ιδρυμάτων και της δυσκολίας ελέγχου τους από τις αρμόδιες εποπτικές αρχές. Εξάλλου εάν η τραπεζική αγορά τείνει να έχει ολιγοπωλιακό χαρακτήρα, είναι φυσιολογικό να παρουσιαστούν προβλήματα που ταλανίζουν όλες τις αγορές αυτής της μορφής. Τέτοια μπορεί για παράδειγμα να είναι η αύξηση των επιτοκίων χορηγήσεων, η μείωση των επιτοκίων καταθέσεων ή και ο περιορισμός του ύψους των χορηγήσεων προς τα νοικοκυριά και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

1.4 Βασικές διακρίσεις Εξαγορών και συγχωνεύσεων

1.4.1 Γενική διάκριση

Ο σχετικός νόμος 2190/1920 προβλέπει γενικά για τις Ανώνυμες Εταιρίες τρεις τρόπους ενοποίησης:

- i. Με εξαγορά της μίας από την άλλη
- ii. Με απορρόφηση της μίας από την άλλη
- iii. Με σύσταση νέας εταιρίας (συγχώνευση)

Ας δούμε αναλυτικά την κάθε περίπτωση:

- i.** Οι **εξαγορές** αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή του πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), η οποία καταβάλλει το συμφωνηθέν τίμημα. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με αγορά και ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου. Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίσει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της διοίκησης και της στρατηγικής της εξαγοραζόμενης ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας είναι κατακερματισμένα σε μικρομετόχους.
- ii.** **Απορρόφηση** έχουμε όταν αναλαμβάνεται από μια μεγάλη επιχείρηση όλο ή μέρος των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού μιας μικρότερης επιχείρησης. Η διαδικασία της απορρόφησης πραγματοποιείται με τις ακόλουθες τρεις ενέργειες: Η 1^η ενέργεια αφορά την εκκαθάριση της επιχείρησης η οποία απορροφάται. Η 2^η ενέργεια αφορά την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης η οποία προβαίνει στην απορρόφηση και η οποία αύξηση προορίζεται να ανταμείψει τις εισφορές που πραγματοποιήθηκαν από την απορροφώμενη επιχείρηση. Η 3^η ενέργεια αφορά την ανταλλαγή των τίτλων της απορροφώμενης επιχείρησης με μετοχές της άλλης με βάση τη συμφωνία που προηγήθηκε.
- iii.** **Συγχώνευση** έχουμε όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις παύουν να υφίστανται προκειμένου να παραχωρήσουν τη θέση τους σε μια νέα μεγάλη επιχείρηση. Ως συγχώνευση λοιπόν χαρακτηρίζεται μια συνένωση όταν μια επιχείρηση αγοράζει μια ή και περισσότερες άλλες και τις απορροφά σε μια νέα επιχειρησιακή δομή, συνήθως διατηρώντας την αρχική εταιρική της ταυτότητα. Στην πράξη η συγχώνευση εκφράζεται καταρχήν με την εκκαθάριση όλων των εταιριών που συμμετέχουν στη διαδικασία και στη συνέχεια με την ανταλλαγή των τίτλων των παλαιών εταιριών με τίτλους της νέας εταιρίας. **(Σακέλλης, 2001)**

1.4.2 Διάκριση στον τραπεζικό κλάδο με βάση τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας

Ανάλυση σχετικά με τις βασικές διακρίσεις Εξαγορών και Συγχωνεύσεων έχει πραγματοποιήσει η ΕΚΤ στην έκδοσή της «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές που εμπλέκουν την τραπεζική βιομηχανία της ΕΕ» (www.ecb.europa.eu, 2000). Σύμφωνα λοιπόν με την ΕΚΤ οι βασικές διακρίσεις Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο είναι οι εξής:

I. Εγχώριες

Το 80% των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων είναι εγχώριες, αφορούν δηλαδή πιστωτικά ιδρύματα της εθνικής τραπεζικής βιομηχανίας. Συνήθως πραγματοποιούνται μεταξύ μικρών τραπεζών και έχουν σαν συνέπεια τη σάρωση του τραπεζικού υπερπληθωρισμού. Όμως, οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις μεταξύ μεγάλων τραπεζών αυξάνονται τα τελευταία χρόνια και επηρεάζουν σημαντικά τις δομές των εθνικών αγορών. Ο κύριος σκοπός των εγχώριων Εξαγορών και Συγχωνεύσεων μεταξύ μικρών πιστωτικών ιδρυμάτων ήταν οι οικονομίες κλίμακας. Οι μικρές τράπεζες στοχεύουν στην επίτευξη κρίσιμης μάζας για να εκμεταλλευθούν τις συνέργειες που προκύπτουν από το μέγεθος και τη διαφοροποίηση. Συνδέονται με τις περικοπές του κόστους μέσω περιορισμού του αριθμού των υποκαταστημάτων και μείωσης του προσωπικού στα κεντρικά γραφεία ιδιαίτερα στα τμήματα πληροφορικής, μακροοικονομικών αναλύσεων και προβλέψεων και των νομικών υπηρεσιών. Τέτοιες ενοποιήσεις μπορεί να γίνουν προκειμένου να αποφευχθούν εχθρικές εξαγορές. Οι ενοποιήσεις μεγάλων τραπεζών στοχεύουν στην αναδιάρθρωση του πιστωτικού συστήματος. Επιδιώκουν να είναι αρκετά μεγάλες για να εκπροσωπούν ένα μεγάλο μερίδιο της εγχώριας αγοράς και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Ταυτόχρονα, με τη δύναμη που αποκτούν και την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου επιζητούν την αύξηση των κερδών τους και τη μεγιστοποίηση της αξίας της μετοχής. Ένας αποφασιστικός παράγοντας της επίτευξης των ανωτέρω στόχων είναι η ορθολογικοποίηση μέσω της μείωσης του προσωπικού και του αριθμού των υποκαταστημάτων. Η διαδικασία όμως αυτή της μείωσης του κόστους δεν είναι πάντοτε επιτυχής διότι εμποδίζεται σε ορισμένες χώρες από τις διατάξεις περιορισμού των απολύσεων και γενικά προστασίας των εργαζομένων.

II. Διεθνείς

Σε απόλυτους αριθμούς οι διεθνείς ή διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις ήταν πολύ μικρότερες από τις εγχώριες και συνέβησαν κύρια εκτός της ζώνης του ευρώ την περίοδο 1995-1998 που μελετά η συγκεκριμένη έρευνα της ΕΚΤ, το Δεκέμβριο του 2000. Τα τελευταία χρόνια, αντίθετα, έχουμε μία αύξηση των

διεθνών Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στη ζώνη του ευρώ και την ευρύτερη περιοχή του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ). Οι εξαγορές ήταν σαφώς περισσότερες από τις συγχωνεύσεις. Οι Ευρωπαϊκές τράπεζες επεκτείνονται συνήθως στις αναδυόμενες αγορές που προσφέρουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, στη Λατινική Αμερική (πχ τράπεζες των Κάτω Χωρών, Ισπανίας, Πορτογαλίας και Ιταλίας), στη Νότιο-Ανατολική Ασία (πχ τράπεζες των Κάτω Χωρών) και στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη (πχ τράπεζες της Ιρλανδίας και των Κάτω Χωρών).

Οι διεθνείς Εξαγορές και Συγχωνεύσεις έχουν σαν κύριο αίτιο την απόκτηση μεγέθους ώστε οι τράπεζες να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στις περιφερειακές και παγκόσμιες αγορές αυξάνοντας τον αριθμό των πελατών τους. Ένας άλλος λόγος πραγματοποίησής τους είναι η επίτευξη οικονομικών κλίμακας και φάσματος. Πρέπει να τονιστεί ότι η ορθολογικοποίηση μέσω μείωσης του κόστους προσφέρει μικρότερα αποτελέσματα από αυτά των εγχώριων Εξαγορών και Συγχωνεύσεων εξ αιτίας της επικάλυψης των διοικητικών και υποστηρικτικών εργασιών που παρατηρούνται μόνο στις εθνικές αγορές. Οι οικονομίες κλίμακας στις διεθνείς Εξαγορές και Συγχωνεύσεις συνδέονται με το αυξανόμενο εισόδημα και τη δυνατότητα προσέγγισης της κρίσιμης μάζας που είναι αναγκαία για την προσφορά ειδικών υπηρεσιών όπως πχ η διαχείριση διαθεσίμων στις διεθνείς αγορές. Οι εξαγορές στις αναδυόμενες αγορές επιτρέπουν τη μετάδοση της γνώσης και των ικανοτήτων που οδηγούν στη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών του νέου οργανισμού. Σε μερικά κράτη μέλη της ΕΕ η διενέργεια διασυνοριακών Εξαγορών και Συγχωνεύσεων προκαλείται και από το φόβο ότι περαιτέρω συγκέντρωση στην εγχώρια αγορά θα συναντήσει εμπόδια από την εφαρμογή αντιμονοπωλιακών νόμων. Αντίθετα τέτοια εμπόδια ή η ύπαρξη πολιτικής αντίδρασης στις διεθνείς Εξαγορές και Συγχωνεύσεις σπάνια συναντώνται σήμερα.

III. Ανάπτυξη Χρηματοοικονομικών Συγκροτημάτων (financial conglomerate)

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές που οδηγούν στη δημιουργία ενός χρηματοοικονομικού συγκροτήματος (financial conglomerate) διαφέρουν από τις υπόλοιπες αφού εγκαθιδρύουν ένα όμιλο που δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς χρηματοοικονομικούς τομείς. Η μεγαλύτερη και κυρίαρχη εταιρία σε ένα τέτοιο συγκρότημα μπορεί να είναι ένα πιστωτικό ίδρυμα, μια ασφαλιστική επιχείρηση ή άλλο χρηματοοικονομικό ίδρυμα. Τα συγκροτήματα μπορούν να δημιουργούνται όχι μόνο από Εξαγορές και Συγχωνεύσεις αλλά και από ίδρυση νέων εταιριών ή

ιδρυμάτων σε άλλους χρηματοοικονομικούς τομείς όπως πχ όταν μία τράπεζα ιδρύει μία ασφαλιστική εταιρία, ένα αμοιβαίο κεφάλαιο και μία εταιρία διαχείρισης μέσων πληρωμής.

2. Νομικό πλαίσιο εξαγορών και συγχωνεύσεων στον Τραπεζικό κλάδο

2.1 Ιστορικό νομολογίας

Στη χώρα μας με το νόμο 2243/1959 επιδιώχθηκε η αναγκαστική συγχώνευση των τραπεζικών επιχειρήσεων στο όνομα της αναδιοργάνωσης του τραπεζικού μας συστήματος. Το εγχείρημα αυτό συντέλεσε αποφασιστικά στην ανάπτυξη ολιγοπωλιακής δομικής διάρθρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Με τον ίδιο νόμο διευκολύνθηκε και η εκούσια συγχώνευση των τραπεζικών ανωνύμων εταιριών με ειδικές διατάξεις σε σχέση με το ν. **2190/1920**, ο οποίος διέπει το καθεστώς συγχώνευσης των ανωνύμων εταιριών. Το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο τροποποιήθηκε με το ν. **2515/1997**, ο οποίος περιλαμβάνει σε συνάρτηση με τα οριζόμενα στο ν. 2076/1992 σειρά ευνοϊκών διατάξεων που έχουν εφαρμογή στη συγχώνευση ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων που έχουν την έδρα τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση και δεν έχουν ρητά εξαιρεθεί από τις κοινοτικές οδηγίες.

Η προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού αποτελεί τον πυρήνα του σύγχρονου δικαίου της αγοράς και της οικονομικής δημόσιας τάξης. Η απελευθέρωση της αγοράς από τις κάθε είδους κρατικές παρεμβάσεις και η δημιουργία μηχανισμών προάσπισης του αγαθού του ελεύθερου ανταγωνισμού αποτέλεσε κεντρική επιλογή και ταυτόχρονα κοινοτική επιταγή. Στη χώρα μας το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού απέκτησε νομοθετικό πλαίσιο με τη θέσπιση του ν. 703/1977. Ρυθμίσεις για τον έλεγχο των συγκεντρώσεων δεν περιελήφθησαν αρχικά στο νόμο αυτό εξαιτίας αφενός του αντίστοιχου κενού την εποχή εκείνη στην κοινοτική νομοθεσία, αφετέρου της τάσης ενίσχυσης της χαμηλής ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Το πρόβλημα των δυσμενών επιπτώσεων των συγκεντρώσεων στον ελεύθερο ανταγωνισμό αντιμετωπίστηκε νομοθετικά με την τροποποίηση που επέφεραν στον παραπάνω νόμο οι ν. 1934 και 2000/1991, η οποία υπήρξε και απόρροια της θέσπισης του κοινοτικού κανονισμού 4064/1989. Με τον ν. 2296/1995 άλλαξε ο ρόλος της Επιτροπής Ανταγωνισμού με

την αναβάθμισή της σε Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή με δικές της υπηρεσίες και καθιερώθηκε ο προληπτικός έλεγχος των σημαντικών σε μέγεθος συγκεντρώσεων.

Ο ν. 703/1977 περί προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού, όπως ισχύει σήμερα, προβλέπει την υποχρέωση γνωστοποίησης της συγκέντρωσης των επιχειρήσεων εντός ενός μηνός από την πραγματοποίησή τους στην Επιτροπή Ανταγωνισμού εφόσον το μερίδιο αγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών που αφορά αντιπροσωπεύει στην εθνική αγορά ή σε ένα σημαντικό τμήμα της τουλάχιστον 10% του συνολικού κύκλου εργασιών που πραγματοποιείται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θεωρούνται ομοειδή από τον καταναλωτή, ή όταν ο συνολικός κύκλος εργασιών όλων των επιχειρήσεων που συμμετέχουν ανέρχεται τουλάχιστον στο σε ευρώ ισόποσο των 10 εκ. ECU. Στις περιπτώσεις όμως που το μερίδιο αγοράς ανέρχεται στο 25% ή ο συνολικός κύκλος εργασιών στο σε ευρώ ισόποσο των 50 εκ ECU, ενώ ταυτόχρονα δύο τουλάχιστον από τις συμμετέχουσες στη συγκέντρωση επιχειρήσεων πραγματοποιούν καθεμιά χωριστά στην εθνική αγορά συνολικό κύκλο εργασιών ύψους άνω του σε ευρώ ισόποσο των 5 εκ ECU, η γνωστοποίηση πρέπει να πραγματοποιείται εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη σύναψη της συμφωνίας ή τη δημοσίευση της προσφοράς ή ανταλλαγής ή την απόκτηση συμμετοχής που εξασφαλίζει τον έλεγχο άλλης επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να γίνει ιδιαίτερη διάκριση μεταξύ του ελέγχου που επέρχεται συμβατικά και της απόκτησης ελέγχου που δεν αποτελεί αντικείμενο σύμβασης. Στην πρώτη περίπτωση η συμφωνία πρέπει να γνωστοποιηθεί αλλά δεν πρέπει να πραγματοποιηθεί πριν από την έκδοση μιας από της αναφερόμενες στο άρθρο 4ε παρ. 1 αποφάσεις. Στη άλλη περίπτωση, δηλαδή όταν η απόκτηση ελέγχου δεν αποτελεί αντικείμενο συμφωνίας ή ακόμη και όταν επιτυγχάνεται στα πλαίσια χρηματιστηριακών συναλλαγών, όπου η γνωστοποίηση δεν είναι δυνατή πριν από την πραγματοποίηση της συγκέντρωσης, ο νόμος προβλέπει τη μεταγενέστερη γνωστοποίηση.

Όσον αφορά τα τραπεζικά ιδρύματα αντί του κύκλου εργασιών λαμβάνεται υπόψη το ένα δέκατο των στοιχείων του ενεργητικού τους όπως αυτό προκύπτει από τον ισολογισμό της τελευταίας κλεισμένης χρήσης ενώ για καθεμία χωριστά από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις λαμβάνεται υπόψη αντί του συνολικού κύκλου εργασιών το ένα δέκατο των στοιχείων του ενεργητικού πολλαπλασιαζόμενο επί τον λόγο των απαιτήσεων που προκύπτουν από συναλλαγές με τράπεζες, άλλα πιστωτικά ιδρύματα και πελάτες που έχουν την εγκατάσταση ή την κατοικία τους στη Ελλάδα επί το

συνολικό ποσό των απαιτήσεων αυτών.(Γ. Παπαιωάννου, Ένωση ελληνικών Τραπεζών, 1998)

2.2 Η Επιτροπή Ανταγωνισμού , η Τράπεζα της Ελλάδος και οι σύγχρονοι ελεγκτικοί μηχανισμοί

Τόσο η Επιτροπή Ανταγωνισμού όσο και η Τράπεζα της Ελλάδος αποτελούν τα βασικά εποπτικά όργανα των τραπεζών σε θέματα εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Η Επιτροπή Ανταγωνισμού με τη σημερινή της μορφή κλήθηκε αρκετές φορές να παρέμβει, ύστερα από προηγούμενη γνωστοποίηση και να ασκήσει έλεγχο σε επιχειρούμενες συγκεντρώσεις, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο ν. 703/1977, όπως ισχύει σήμερα.

Η Τράπεζα της Ελλάδος από την πλευρά της ασκεί προληπτική εποπτεία στα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα μέσω ενός σχετικού πλαισίου προληπτικής εποπτείας. Αναμφίβολα το πιο σημαντικό τμήμα του κανονιστικού πλαισίου είναι απόρροια της ενσωμάτωσης στο ελληνικό δίκαιο των διατάξεων των κοινοτικών οδηγιών, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν επηρεαστεί από τους κανόνες της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία. Η Τράπεζα της Ελλάδος βέβαια έχει συμπληρώσει το εν λόγω πλαίσιο με διατάξεις προληπτικού χαρακτήρα, τις οποίες έχει κρίνει αναγκαίες για τη διασφάλιση της σταθερότητας στην ελληνική αγορά. Έχει λοιπόν καθιερώσει δύο ανώτατα όρια των χρηματοδοτικών ανοιγμάτων των πιστωτικών ιδρυμάτων για τα οποία υφίσταται απαγόρευση υπέρβασης:

- Καταρχήν, κάθε μεγάλο χρηματοδοτικό άνοιγμα των πιστωτικών ιδρυμάτων απαγορεύεται να υπερβαίνει ποσό που αντιστοιχεί σε ποσοστό 25% των ιδίων κεφαλαίων τους. Ειδικά τα χρηματοδοτικά ανοίγματα των πιστωτικών ιδρυμάτων προς κάθε μία και προς το σύνολο των παρακάτω επιχειρήσεων δεν επιτρέπεται να υπερβαίνουν συνολικά το ποσό που αντιστοιχεί σε ποσοστό 20% των ιδίων κεφαλαίων κάθε πιστωτικού ιδρύματος:
 - Τη μητρική τους επιχείρηση
 - Τη θυγατρική ή θυγατρικές τους επιχειρήσεις
 - Τη θυγατρική ή τις θυγατρικές επιχειρήσεις της μητρικής τους επιχείρησης

- Τις επιχειρήσεις που ελέγχονται από φυσικά ή νομικά πρόσωπα που κατέχουν ειδική συμμετοχή στο πιστωτικό ίδρυμα ή συμπεριλαμβάνονται στους 5 μεγαλύτερους μετόχους του
- Τέλος το άθροισμα των μεγάλων χρηματοδοτικών ανοιγμάτων κάθε πιστωτικού ιδρύματος δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το 800% των ιδίων κεφαλαίων του. **(Γαλιάτσος – Λιαργκόβας – Σαχινίδης - Τασάκος, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2006)**

Στα πλαίσια τέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης το νομοθετικό πλαίσιο για τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις συνοψίζεται στα εξής;

- στο άρθρο 11 της δεύτερης συντονιστικής τραπεζικής Οδηγίας σύμφωνα με το οποίο όσοι πρόκειται να αποκτήσουν μία ειδική συμμετοχή σε ένα πιστωτικό ίδρυμα οφείλουν να το γνωρίσουν στην αρμόδια εποπτική αρχή. Μετά τη γνωστοποίηση η εποπτική αρχή διαθέτει μία περίοδο τριών μηνών για να ανταποκριθεί στο αίτημα. Για παράδειγμα, η εποπτική αρχή μπορεί να μην επιτρέψει την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής εάν δεν πεισθεί για τη φερεγγυότητα και ικανότητα χρηστής και αποτελεσματικής διοίκησης.
- στο άρθρο της αποκαλούμενης post - BCCI Directive το οποίο υποχρεώνει τις εποπτικές αρχές να μην εγκρίνουν μια Εξαγορά ή Συγχώνευση εάν ο όμιλος αποτελεί εμπόδιο στην εποπτεία σε ατομική ή ενοποιημένη βάση. Σε ορισμένα κράτη μέλη της ΕΕ μια εξαγορά έξω από την ΕΕ απαιτεί έγκριση. Οι αρχές του κράτους καταγωγής μπορούν να απορρίψουν μία τέτοια εξαγορά για προληπτικούς λόγους όπως όταν το αποκτώμενο ίδρυμα θα προκαλέσει ένα αρνητικό αποτέλεσμα στην οργάνωση και τη χρηματοοικονομική θέση του αγοραστή. Η αξιολόγηση μιας διασυνοριακής εξαγοράς παραμένει στην αρμοδιότητα της εποπτικής αρχής του κράτους υποδοχής. Εάν το αποκτώμενο ίδρυμα καταστεί θυγατρική εταιρία του αγοραστή, οι αρχές του κράτους υποδοχής θα διατηρήσουν την εποπτεία και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εθνικών εποπτικών αρχών εξασφαλίζεται με συμφωνίες συνεργασίας. Εάν το αποκτώμενο ίδρυμα καταστεί υποκατάστημα, η εποπτική αρχή της χώρας υποδοχής περιορίζεται μόνο στον έλεγχο ρευστότητας. Επειδή, πάντως, το πλαίσιο εποπτείας για τους χρηματοοικονομικούς ομίλους και

ιδιαίτερα για τα χρηματοοικονομικά διασυνοριακά συγκροτήματα σε επίπεδο ΕΕ είναι ασθενές, οι πρακτικές που ακολουθούνται στα κράτη μέλη της ΕΕ είναι διαφορετικές. Προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης του διεθνούς και ευρωπαϊκού εποπτικού μοντέλου στις ανωτέρω περιπτώσεις κινούνται ήδη η Επιτροπή Τραπεζικής Εποπτείας της ΕΚΤ και άλλες διεθνείς επιτροπές.

- στις θεμελιακές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την υλοποίηση του στόχου της ολοκλήρωσης σε πανευρωπαϊκή βάση των χρηματοπιστωτικών αγορών. (www.ecb.europa.eu , 2000)

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1. Σύντομο ιστορικό

Η ιστορία του ελληνικού τραπεζικού συστήματος θα μπορούσε περιληπτικά να χωριστεί σε τρεις διακεκριμένες χρονικές περιόδους.

Η πρώτη εκτείνεται από την ουσιαστική εγκαθίδρυση του νεότερου ελληνικού κράτους το 1828 μέχρι το 1927 περίπου, οπότε και ιδρύθηκε η Τράπεζα της Ελλάδος με σκοπό να βρει λύσεις στα οικονομικά προβλήματα που υπήρχαν εκείνη την εποχή. Αυτή η περίοδος συμπίπτει με την εποχή του διεθνούς οικονομικού φιλελευθερισμού και χαρακτηρίζεται κυρίως από την παντελή έλλειψη κυβερνητικής μέριμνας και συγκεκριμένης πολιτικής στον πιστωτικό τομέα.

Η δεύτερη εκτείνεται από το 1928 μέχρι το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, με κύριο χαρακτηριστικό της περιόδου το ότι για πρώτη φορά έχουμε εισαγωγή των στοιχείων εξειδίκευσης και της νομοθετικής ρύθμισης στην οργάνωση της τραπεζικής δραστηριότητας. Στο διάστημα μέχρι και το τέλος του Β' παγκοσμίου πολέμου έγιναν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (Εθνική Τράπεζα – Τράπεζα Αθηνών, Ιονική –Λαϊκή) όπως επίσης και οι μεγαλύτερες τράπεζες κρατικοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα το τραπεζικό σύστημα στην πλειοψηφία του να περιέλθει άμεσα ή έμμεσα υπό τον κρατικό έλεγχο.

Η τελευταία περίοδος εκτείνεται από το 1946 μέχρι και σήμερα. Κύρια χαρακτηριστικά της φάσης αυτής, είναι η έντονη, συστηματική και πολύπλευρη κρατική παρέμβαση στην άσκηση της τραπεζικής πίστης εντός του γενικότερου πλαισίου των σύγχρονων διεθνών αντιλήψεων της αναπτυξιακής οικονομικής πολιτικής. Ειδικότερα από την 01.01.1981 με την πλήρη ένταξη της χώρας μας στην ευρωπαϊκή κοινότητα αρχίζει η νέα περίοδος του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος και γενικότερα του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Αναλυτικότερα, το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα αρχίζει να υφίσταται το 1828 με την ίδρυση της Εθνικής Χρηματιστικής Τράπεζας η οποία το 1834 έκλεισε λόγω έλλειψης χρηματοδοτικών πόρων, που κατά κύριο λόγο είχαν προέλθει από πηγές του εξωτερικού. Το 1841 δημιουργήθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ) με ιδιωτικά και κρατικά κεφάλαια. Οι βασικές εργασίες της ήταν η αποδοχή καταθέσεων, η χορήγηση εμπορικών και στεγαστικών δανείων, όπως επίσης και το

αποκλειστικό δικαίωμα της έκδοσης Τραπεζογραμματίων. Το 1864 η ΕΤΕ έχασε αυτή την αποκλειστικότητα μιας και την μοιράζονταν πλέον με την Ιονική Τράπεζα η οποία εώς τότε δραστηριοποιούνταν μόνο στα Ιόνια νησιά και πλέον επέκτεινε την δραστηριότητά της και στην υπόλοιπη ελληνική επικράτεια.

Ένας μεγάλος αριθμός τραπεζών δημιουργήθηκε στο 2^ο μισό του 19^{ου} αιώνα και η τράπεζα Αθηνών έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα στην αγορά. Το 1928, με την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως κεντρικής τράπεζας, η Εθνική Τράπεζα έπαψε να έχει την αρμοδιότητα της έκδοσης τραπεζογραμματίων, μιας και αυτό ήταν πλέον αποκλειστικό δικαίωμα της κεντρικής τράπεζας, ενώ με την ίδρυση της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας Ελλάδος (ΕΚΤΕ) και της Αγροτικής Τράπεζας Ελλάδος (ΑΤΕ) αναγκάστηκε να περιορίσει και άλλες δραστηριότητες της που αφορούσαν την Στεγαστική και την Αγροτική πίστη.

Μέχρι τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αρκετές μικρές Τράπεζες έκλεισαν, ακολούθησαν πολλές συγχωνεύσεις τραπεζών (ΕΤΕ - Τράπεζα Αθηνών, Ιονική - Λαϊκή κ.α.) και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα απέκτησε, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, κρατικό κατά κύριο λόγο χαρακτήρα. (Μόσχος Δ. – Φραγγέτης Δ., 1997)

Μολονότι όμως η έναρξη της τραπεζικής λειτουργίας στη Ελλάδα ανάγεται δύο αιώνες πριν, οι βασικές δομές του σύγχρονου ελληνικού τραπεζικού συστήματος τέθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1920, όταν αποφασίσθηκε:

- η ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως Κεντρικής Τράπεζας, σύμφωνα με τα τότε κυρίαρχα διεθνή πρότυπα,
- η δημιουργία συγκεκριμένων ειδικών πιστωτικών οργανισμών για τη χρηματοδότηση της αγροτικής και κτηματικής πίστης στην Ελλάδα, τομείς στους οποίους οι λειτουργούσες εμπορικές τράπεζες δεν είχαν αναπτύξει μεγάλη δραστηριότητα και
- η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου που να διέπει τη λειτουργία των εμπορικών τραπεζών και τις συναλλαγές με την πελατεία τους.

Η παρουσία του κράτους στη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος ενισχύθηκε αισθητά στις δεκαετίες του 1950 και 1960 με κύρια χαρακτηριστικά την ίδρυση της, κυβερνητικής σύνθεσης, Νομισματικής Επιτροπής η οποία, μέχρι το 1982 που καταργήθηκε, ήταν αρμόδια για τη χάραξη της νομισματικής πολιτικής στην Ελλάδα και την άσκηση στις εμπορικές τράπεζες κάθε μορφής κατασταλακτικών ελέγχων, περιλαμβανομένων του καθορισμού των επιτοκίων χορηγήσεων και

καταθέσεων και των όρων και προϋποθέσεων, μέχρι λεπτομέρειας πολλές φορές, διάθεσης όλων των τραπεζικών προϊόντων.

Η κατάσταση αυτή δε μεταβλήθηκε ουσιαστικά ούτε στη δεκαετία του 1970 η οποία, σε ό,τι αφορά τα δομικά στοιχεία του συστήματος, χαρακτηρίστηκε από δύο μείζονος σημασίας εξελίξεις: την εγκατάσταση στην Ελλάδα ικανού αριθμού αλλοδαπών τραπεζών μέσω υποκαταστημάτων, εν όψει της προοπτικής της ένταξης της χώρας στην τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) και την κρατικοποίηση της μεγαλύτερης εκείνη την εποχή ελληνικής ιδιωτικής τράπεζας, της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Η πιστωτική μεταρρύθμιση και ο θεσμικός, λειτουργικός και τεχνολογικός εκσυγχρονισμός του ελληνικού τραπεζικού συστήματος άρχισαν στα μέσα της δεκαετίας του 1980. Οι σχετικές προσπάθειες επιταχύνθηκαν ιδιαίτερα μετά το 1987, κατ' εφαρμογή των προτάσεων της «Επιτροπής για την Αναμόρφωση και τον Εκσυγχρονισμό του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος», γνωστής ως Επιτροπής Καρατζά. Βασικός στόχος του προγράμματος για τη μεταρρύθμιση και αποκανονικοποίηση του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος υπήρξε η σταδιακή μεν αλλά πλήρης κατάργηση των διοικητικών περιορισμών στη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων και των υπολοίπων κατηγοριών επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα. Συνοπτικά θα μπορούσαν να εντοπιστούν ως σημαντικότερες οι ακόλουθες εξελίξεις:

- η απελευθέρωση των επιτοκίων και της διακύμανσης της συναλλαγματικής ισοτιμίας της δραχμής,
- η κατάργηση των κατασταλτικών ελέγχων στη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων,
- η αποεξειδίκευση της λειτουργίας των διαφόρων κατηγοριών πιστωτικών ιδρυμάτων και
- η απελευθέρωση της διασυνοριακής κίνησης κεφαλαίων.

Η απεξάρτηση του τραπεζικού συστήματος από το διοικητικό πλαίσιο παρέμβασης που διαμορφώθηκε στις δεκαετίες της οικονομικής ανασυγκρότησης της χώρας και ο αποχαρακτηρισμός του ως φορέα διοχέτευσης ελκυστικών δανειακών κεφαλαίων σε ιδιωτικές ή δημόσιες επιχειρήσεις με μη αμιγή ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια τέθηκαν ως βασικές προτεραιότητες πολιτικής.

Ταυτόχρονα, η κατάργηση των διοικητικών παρεμβάσεων πλαισιώθηκε με την καθιέρωση των μέτρων που έχουν επιλεγεί διεθνώς ως ικανά να συμβάλουν στη

διασφάλιση της σταθερότητας των απελευθερωμένων τραπεζικών συστημάτων. (Γαλιάτσος – Λιαργκόβας – Σαχινίδης - Τασάκος, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2006)

Η περίοδος από το 1992 έως το 1999 χαρακτηρίζεται από την πλήρη απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και την εναρμόνιση του με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα:

- την ανάπτυξη του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών
- τη διεθνοποίηση των αγορών
- την ανάπτυξη διαφόρων στρατηγικών των τραπεζών για την εξάπλωση τους
- την εξάπλωση σύνθετων προϊόντων.

Η πλήρης απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων που πραγματοποιήθηκε το Μάιο του 1994 είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών. Οι τράπεζες αρχίζουν να παρέχουν περισσότερες πιστώσεις με μεγαλύτερη διάρκεια και σταθερά επιτόκια. Η συρρίκνωση των ευρωπαϊκών νομισμάτων που γίνεται με το Τρίτο Στάδιο της ΟΝΕ, έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια εσόδων των τραπεζών από προμήθειες. Όλα τα τραπεζικά ιδρύματα έπρεπε πλέον να εναρμονιστούν με τους κανόνες της Ε.Ε. για τη μετάβαση στο Τρίτο Στάδιο της ΟΝΕ. Η εναρμόνιση αυτή αφορούσε κυρίως:

- τους λογιστικούς κανόνες και πρότυπα
- τα συστήματα πληροφορικής και επικοινωνιών
- τα συστήματα πληρωμών και διακανονισμών
- τα συστήματα διαχείρισης κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου των τραπεζών

Στα τέλη του 1997 λειτουργούσαν 41 εμπορικές τράπεζες στην Ελλάδα εκ των οποίων 19 ήταν ελληνικών συμφερόντων και 22 ξένων. Τα υποκαταστήματα όλων των τραπεζών είχαν αυξηθεί και συνεχώς νέες ξένες τράπεζες έρχονταν να προσθέσουν στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Αυτό αντικατοπτρίζεται και από το ότι η Ελλάδα συγκρινόμενη με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, εμφάνιζε υψηλούς δείκτες τραπεζικών καταστημάτων σε σχέση με τον πληθυσμό της. Οι τράπεζες κυρίως λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατούσε έριξαν τα επιτόκια χορηγήσεων και άρχισαν να ασχολούνται και με άλλες εργασίες και να προσφέρουν νέες υπηρεσίες. Οι περισσότερες τράπεζες στα τέλη του 1999 είχαν δικές τους ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εταιρίες και προσέφεραν δάνεια σε ιδιώτες και επιχειρήσεις με ελκυστικά προνόμια.

Μολονότι την περίοδο 1996 – 1999 ο κλάδος εισήλθε σε φάση συγκέντρωσης, από το 2001 και μετά παρατηρείται είσοδος νέων «παικτών» με την ίδρυση ορισμένων μικρών νέων τραπεζών (πχ Nova bank). Το κατάστημα παραμένει το κυρίαρχο κανάλι διανομής, όπως προκύπτει και από την αύξηση του αριθμού των τραπεζικών καταστημάτων, παρά την ανάπτυξη και εναλλακτικών καναλιών (ATM, internet banking, phone banking κ.α.).

Την περίοδο μετά το 2003, όπου το σκηνικό πλέον είχε σταθεροποιηθεί, οι περισσότερες τράπεζες εστίασαν σε προσπάθειες μείωσης του λειτουργικού τους κόστους μέσω της τεχνολογίας (π.χ. κεντροποίηση υπηρεσιών) και μέσω μείωσης του προσωπικού (π.χ. προγράμματα εθελούσιας εξόδου). Ο ανταγωνισμός έγινε ακόμη πιο έντονος στον τομέα της λιανικής τραπεζικής και οι μεγάλες τράπεζες κινήθηκαν επιθετικά και επεκτάθηκαν εκτός συνόρων, στις αγορές της ΝΑ Ευρώπης, προκειμένου να τοποθετηθούν έγκαιρα σε αυτές αυξάνοντας μελλοντικά τα έσοδά τους. (**Κλήμης Κ. – Τσόπογλου Σ., 2007**)

Για να έρθουμε πλέον και στο σήμερα, σύμφωνα με στοιχεία που δημοσίευσε η Τράπεζα της Ελλάδος το Μάρτιο του 2008, στην Ελλάδα ήταν εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 64 πιστωτικά ιδρύματα, εκ των οποίων:

- 35 πιστωτικά ιδρύματα (19 εμπορικές και 16 συνεταιριστικές τράπεζες) που έχουν καταστατικά έδρα στην Ελλάδα, έχουν αδειοδοτηθεί και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος και υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 3601/2007,
- 23 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επίσης υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης(κοινοτικό διαβατήριο) του ν. 3601/2007, εποπτευόμενα από τις αρμόδιες αρχές του κράτους μέλους καταγωγής των πιστωτικών ιδρυμάτων,
- 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς δεν υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης, και
- 1 πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν. 3601/2007, δηλαδή το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Τέλος, το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών διαμορφώθηκε το 2006 σε:

- 66,3% σε όρους ενεργητικού,
- 63,9% στις χορηγήσεις, και
- 65,8% στις καταθέσεις

εμφανίζοντας ελαφρά ενίσχυση του βαθμού συγκέντρωσης κατά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο βαθμός συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με βάση το ενεργητικό των πέντε μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών, μολονότι εμφανίζεται υψηλότερος από τον γενικό μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παραμένει αισθητά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο βαθμό συγκέντρωσης διαφόρων κρατών μελών όπως η Ολλανδία, το Βέλγιο, η Μάλτα, η Πορτογαλία, η Κύπρος. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2008)

2. Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο εντός και εκτός ελληνικών συνόρων.

2.1 Εξαγορές και συγχωνεύσεις εντός συνόρων

Έπειτα από την πλούσια σε συγχωνεύσεις τραπεζικών ιδρυμάτων δεκαετία του 1990, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει χαρακτηριστικά έντονου ανταγωνισμού και σύνθετων στρατηγικών από πλευράς των διοικήσεων των διαφόρων ομίλων. Η απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς στα μέσα της περασμένης δεκαετίας, αποτέλεσε, σύμφωνα με τους αναλυτές του S&P, την αφετηρία του κύματος των συγχωνεύσεων που σημάδεψαν την περίοδο από το 1996 και μετά. Αφενός η ελευθεροποίηση της αγοράς και, αφετέρου, η μαχητική διεκδίκηση ενός μεγαλύτερου μεριδίου στην εγχώρια αγορά από σχετικά "μικρούς παίκτες", όπως ήταν τότε η EFG Eurobank και η Πειραιώς, αύξησαν κατακόρυφα τις ανταγωνιστικές πιέσεις για τις μεγαλύτερες και πιο παραδοσιακές τράπεζες, όπως η Εθνική και η Alpha Bank. Οι τελευταίες υποχρεώθηκαν, μέσα στο νέο σκηνικό, να ανταποκριθούν στην πρόκληση, προχωρώντας είτε στις δικές τους εξαγορές είτε στην τεχνολογική τους αναβάθμιση και αναδιοργάνωση.

Την ίδια ώρα οι ξένες τράπεζες, κάθε άλλο παρά υστέρησαν στο πεδίο του ανταγωνισμού. Η εξαγορά της Εμπορικής από την γαλλική Credit Agricole, αλλά και η παρουσία άλλων μικρότερου μεγέθους ευρωπαϊκών ιδρυμάτων (Societe Generale, Nova Bank κλπ), μάλλον υπενθυμίζει πως οι ευρωπαϊκοί τραπεζικοί οίκοι έχουν

φιλοδοξίες επέκτασης στην μικρή σχετικά ελληνική αγορά.
(www.standardandpoors.com)

Πώς όμως φτάσαμε στη σημερινή μορφή του ελληνικού τραπεζικού κλάδου και ποιες ήταν οι κύριες στρατηγικές κινήσεις που δημιούργησαν μία πιο συγκεντρωτική εικόνα στο ελληνικό πιστωτικό σύστημα; Πρωταγωνιστικό ρόλο στο χορό των εξαγορών και συγχωνεύσεων διαδραμάτισαν οκτώ τραπεζικά ιδρύματα τα οποία, άλλα σε μεγαλύτερο και άλλα σε λιγότερο βαθμό, προχώρησαν σε σειρά στρατηγικών κινήσεων οι οποίες ουσιαστικά άλλαξαν τον τραπεζικό χάρτη στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα:

- Η Τράπεζα Πειραιώς ανέλαβε το 1997 τις εργασίες της Chase Manhattan στην Ελλάδα, εξαγοράζοντας στη συνέχεια την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης (1998), την Credit Lyonnais Greece (1998), τη Xiosbank (1998), και προχωρώντας το 1999 στην εξαγορά των ελληνικών καταστημάτων της βρετανικής National Westminster. Η Πειραιώς έκλεισε, για την ώρα, τον κύκλο των εξαγορών της, με την απόκτηση της Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Ανάπτυξης, το 2001.
- Η EFG Eurobank ξεκίνησε επίσης νωρίς, αγοράζοντας το 1996 την Interbank και δύο χρόνια αργότερα την Τράπεζα Αθηνών, για να ακολουθήσει η Τράπεζα Κρήτης επίσης το 1998. Το 1999, εξαγόρασε την Τράπεζα Εργασίας καθώς και τη Δωρική για να ακολουθήσει, το 2001, η ενσωμάτωση και της Τέλεσις Επενδυτικής Τράπεζας.
- Η Alpha Bank ακολούθησε μία σχετικά λιγότερο φιλόδοξη στρατηγική, αρκούμενη στην εξαγορά, το 1999, της Ιωνικής Τράπεζας, κίνηση ωστόσο που προκάλεσε αρκετές αναταράξεις εκείνη την περίοδο.
- Η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στο διάστημα των μεγάλων εξαγορών στην ενσωμάτωση, το 1998, της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας η οποία, ένα χρόνο νωρίτερα, είχε συγχωνευθεί με την Εθνική Στεγαστική Τράπεζα.
- Η Marfin Bank, ιδιαίτερα γνωστή πια στην κυπριακή αγορά λόγω της στενότητας της σχέσης με τον Όμιλο Λαϊκής, συγχωνεύεται το 2003 με την Επενδυτική Τράπεζα ενώ στη συνέχεια προχωρεί σε ενοποίηση των εργασιών της με την Εγνατία Τράπεζα (η οποία, από το 1998, είχε εξαγοράσει την Τράπεζα της Κεντρικής Ελλάδας), και τη Λαϊκή Ελλάδας.

- Η γαλλική Societe Generale προβαίνει εν μέσω της αναδιάταξης της ελληνικής τραπεζικής αγοράς στην εξαγορά, το 2003, της Γενικής Τράπεζας.
- Η επίσης γαλλικών συμφερόντων Credit Agricole αποκτά τον πλήρη έλεγχο της Εμπορικής Τράπεζας, την οποία, για κάποιο μικρό διάστημα, φλέρταρε, ανεπιτυχώς, και η Τράπεζα Κύπρου.
- Η Aspis, που επίσης φιλοδοξεί να αναβαθμίσει την ποικιλόμορφη 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, έρχεται το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρία, στηριζόμενο στην υψηλή καφαλαιακή του επάρκεια, να εξαγοράσει το 32,9% του μετοχικού κεφαλαίου της Aspisbank.

Με την ολοκλήρωση όλων των παραπάνω διεργασιών, αναδείχθηκαν νέες, εκτός των παραδοσιακών, δυνάμεις οι οποίες κυριάρχησαν την δεκαετία του 2000 στον τραπεζικό κλάδο, αποκτώντας σημαντικά μεγάλο μερίδιο αγοράς και προσφέροντας νέα, πρωτοποριακά στον ελλαδικό χώρο προϊόντα και υπηρεσίες. Ιδιαίτερα μετά από μια σειρά μετοχοποιήσεων - ιδιωτικοποιήσεων οι οποίες έλαβαν χώρα (πχ Εθνική Τράπεζα), ο τραπεζικός κλάδος κυριαρχείται πλέον από πιστωτικά ιδρύματα ιδιωτικής πρωτοβουλίας, με το δημόσιο να περιορίζεται ουσιαστικά στη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο της Αγροτικής Τράπεζας και του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και να διατηρεί το management της Εθνικής Τράπεζας. **(site Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, sites Τραπεζικών Ιδρυμάτων)**

2.2 Διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις

Ο τραπεζικός κλάδος είναι από τους κλάδους με τις μεγαλύτερες άμεσες επενδύσεις στα Βαλκάνια και αυτό γιατί οι χώρες αυτές βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού τους τομέα ειδικά στα πρώτα χρόνια μετά την πτώση του σοσιαλισμού. Έτσι οι ελληνικές τράπεζες βρήκαν την ευκαιρία να διεισδύσουν σε νέες αγορές. Η έγκαιρη επένδυση στις οικονομίες αυτές από τις αρχές ήδη της δεκαετίας 1990, αρχικά με σκοπό την εξυπηρέτηση των ελληνικών επιχειρήσεων (πολιτική του “ακολουθήστε τον πελάτη – follow the

customer''), που επεκτείνονταν στην περιοχή και κατόπιν για την εκμετάλλευση των μεγάλων ευκαιριών του τραπεζικού τομέα, τις έφερε γρήγορα σε δεσπόζουσα θέση. Δεν είναι τυχαίο ότι στους 10 πρώτους μήνες του 2006, οι μισές από τις εξαγορές τραπεζών στο βαλκανικό χώρο πραγματοποιήθηκαν από ελληνικές τράπεζες. Μεγάλο κίνητρο, όχι μόνο για τις τράπεζες, αποτελεί το γεγονός ότι οι φορολογικοί συντελεστές μειώνονται συνεχώς, με αποτέλεσμα οι επενδύσεις στην περιοχή αυτή, όχι μόνο να αποδίδουν άμεσα, αλλά και να δημιουργούν φορολογικό πλεονέκτημα.

Ο ανταγωνισμός στο χώρο των τραπεζών και καθιστά την εξάπλωση και την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς αναγκαία προϋπόθεση για κερδοφόρα επιβίωση και προστασία των συμφερόντων των μετόχων της κάθε τράπεζας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η ισχυρή παρουσία των ελληνικών τραπεζών στις αναδυόμενες αγορές των Βαλκανίων είναι σημαντική αιτία για τις μεγάλες, συγκριτικά, κεφαλαιοποιήσεις που έχουν σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές και αμερικάνικες.

Οι ελληνικές τράπεζες ήδη «απολαμβάνουν» τα αποτελέσματα των επενδύσεων τους, καθώς ποσοστό μεγαλύτερο του 11% των κερδών τους προέρχεται από αυτές τις αγορές, ενώ στα σχέδια τους είναι η αύξηση του ποσοστού αυτού σε 25% - 30% μέχρι το 2010. **(Καραγεώργου Ε., 2005)**

Ας δούμε κάποια πιο συγκεκριμένα στοιχεία για τις επενδύσεις των ελληνικών τραπεζών στις βαλκανικές χώρες. Οι πέντε ελληνικές τράπεζες που έχουν προχωρήσει σε επενδύσεις στα Βαλκάνια είναι η Εθνική Τράπεζα, η Εμπορική Τράπεζα, η EFG Eurobank, η Τράπεζα Πειραιώς και η Alpha Bank. Κάθε τράπεζα χρησιμοποίησε τη δική της στρατηγική για να επενδύσει ανάλογα με τις συνθήκες αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν σε κάθε χώρα.

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. Η BANCA ROMANEASCA θα εφαρμόσει στο άμεσο μέλλον νέα επιθετική πολιτική αναφορικά με τη χρηματοδότηση ιδιωτών στοχεύοντας σε ραγδαία αύξηση διάθεσης Καταναλωτικών και Στεγαστικών Δανείων και Πιστωτικών Καρτών αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της. Παράλληλα θα διατηρήσει την έμφαση στον τομέα της συνεργασίας με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου ήδη σημειώνει ραγδαία πρόοδο με αύξηση των δανειακών υπολοίπων σε σχέση με την περυσινή περίοδο, της τάξης του 75%. Ακόμη, η Εθνική Τράπεζα, προχώρησε στην

υπογραφή συμφωνίας για την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής (70%) στο μετοχικό κεφάλαιο της Ρουμανικής εταιρείας Leasing "EURIAL Leasing". Η "EURIAL Leasing" είναι εταιρεία χρηματοδοτικών μισθώσεων μεσαίου μεγέθους, η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στον τομέα του leasing αυτοκινήτων. Η εταιρεία είναι ο κύριος εκμισθωτής αυτοκινήτων Peugeot στη Ρουμανία, με σύνολο ενεργητικού άνω των 50 εκατ. EUR. Τέλος να σημειώσουμε ότι το μερίδιο αγοράς της Εθνικής Τράπεζας στο ρουμανικό τραπεζικό τομέα ανέρχεται σε 1,5%. Στην Αλβανία διαθέτει δίκτυο έξι υποκαταστημάτων τα οποία πρόκειται να γίνουν επτά και εμφανίζει σημαντική ανάπτυξη, ιδιαίτερα στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής με μερίδιο αγοράς 11% και με σαφείς ανοδικές τάσεις, ενώ προχωρεί στη διάθεση νέων προϊόντων με στόχο την κάλυψη όλων των σχετικών αναγκών της πελατείας. Στη Βουλγαρία η θυγατρική της ETE United Bulgarian Bank (εξαγοράστηκε από την ETE το 2000) διαθέτει δίκτυο 110 υποκαταστημάτων και προχωρά από κοινού με την Globul, θυγατρική της Cosmote, στην έκδοση της πρώτης Co-branded πιστωτικής κάρτας στη χώρα. Ιδιαίτερα στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής η UBB έχει αναπτυχθεί με εντυπωσιακούς ρυθμούς αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς της στο 15% σε σχέση με 4% το 2001. Στη Σερβία, με την εξαγορά της Vojvodjanska Bank το 2006, διαθέτει 15 υποκαταστήματα και στόχος είναι να διπλασιασθούν και να φτάσουν τα 30, με αύξηση των εργασιών σε όλους τους τομείς και με πλήρη κάλυψη της χώρας. Το υφιστάμενο δίκτυο παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη εργασιών με αιχμή τα Στεγαστικά και Καταναλωτικά Δάνεια (16% μερίδιο αγοράς στις νέες εκταμιεύσεις). Στα Σκόπια μετά την εξαγορά της Stopanska Banka, διαθέτει 50 καταστήματα και μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εκκαθάρισης του χαρτοφυλακίου της και της εγκατάστασης νέων σύγχρονων οργανωτικών και μηχανογραφικών συστημάτων, εισέρχεται σε περίοδο κερδοφορίας και περαιτέρω ανάπτυξης. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εργασίες λιανικής τραπεζικής παρουσιάζουν διπλασιασμό έναντι του προηγούμενου έτους, ενώ 1 στα 2 νέα δάνεια στην χώρα (στεγαστικά ή καταναλωτικά) δίνονται από την Stopanska Banka. Τέλος η Εθνική Τράπεζα, το 2006, επέκτεινε τις δραστηριότητές της και στη αγορά της Τουρκίας με την εξαγορά της Finansbank. Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες συμβάλλουν κατά 9% στην κερδοφορία του ομίλου και αντιπροσωπεύουν περίπου το 4% του συνολικού ενεργητικού. **(site Εθνικής Τράπεζας)**

Η Τράπεζα Πειραιώς δραστηριοποιείται και αυτή σε πολλές βαλκανικές χώρες. Στην Αλβανία έχει ιδρύσει τη θυγατρική Tirana Bank με 24 υποκαταστήματα.

Διαθέτει ακόμη 30 υποκαταστήματα στη Ρουμανία με την Piraeus Bank Romania, 9 στη Σερβία με την Piraeus Bank AD Beograd (μετά την εξαγορά της Atlas bank), και 60 στη Βουλγαρία με την Piraeus Bank Bulgaria AD (μετά την εξαγορά της Eurobank AD και την παρουσία της ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 με το υποκατάστημα την Xiosbank στη Σόφια). Με την πρόσφατα εξαγορασθείσα βουλγαρική τράπεζα Eurobank AD, το συνολικό δίκτυο στις τρεις αυτές χώρες αριθμεί 98 καταστήματα, ενεργητικό ύψους 1 δις. ευρώ και συνολικές χορηγήσεις 580 εκ. ευρώ. Ο Όμιλος της Πειραιώς θεωρεί την Αγορά των Βαλκανίων ζωτικής σημασίας και στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσει με γρήγορους ρυθμούς το δίκτυο του σε όλες τις χώρες, ενισχύει το προφίλ του στη Λιανική Τραπεζική και διευρύνει το φάσμα των υπηρεσιών που παρέχει πραγματοποιώντας δυναμικό άνοιγμα στο Leasing. Παράλληλα, σε πλήρη εξέλιξη βρίσκονται τα σχέδια οργανικής ανάπτυξης. Η επέκταση του Δικτύου -ιδίως σε Ρουμανία και Βουλγαρία- συνοδεύεται με σχέδια δυναμικής διείσδυσης στο Retail, μέσω ευρείας διαφημιστικής εκστρατείας και διάθεσης Νέων Προϊόντων (στη Βουλγαρική Αγορά), όπως Στεγαστικό Δάνειο με γρήγορες εγγυήσεις και Καταναλωτικό τετραετούς διάρκειας. Στα άμεσα σχέδια είναι η παροχή Υπηρεσιών Leasing σε Βουλγαρία και Αλβανία, μετά την επιτυχή και ταχεία ανάπτυξη του είχε η εταιρεία Υπηρεσιών Leasing της Ρουμανίας. Ανάμεσα στα σχέδια της Τράπεζας Πειραιώς είναι η διάθεση σε Ρουμανία και Βουλγαρία, Αμοιβαίων Κεφαλαίων (από τα ήδη υπάρχοντα της Πειραιώς και της ING) αλλά και την κατασκευή ειδικών προϊόντων, ανάλογα με τις ανάγκες του επενδυτικού κοινού σε κάθε χώρα. **(site Τράπεζας Πειραιώς)** Η Τράπεζα Πειραιώς είναι αποφασισμένη να ισχυροποιήσει την ήδη σημαντική παρουσία της και να κατακτήσει υψηλότερο μερίδιο αγοράς στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Αυτό θα το επιτύχει με 360 νέα υποκαταστήματα μέσα στην επόμενη τριετία, με τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και με την ενδυνάμωση των τομέων της διαχείρισης περιουσίας και τραπεζοασφαλειών. Ιδιαίτερη βαρύτητα αναμένεται να δοθεί στις αγορές της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας, οι οποίες το 2010 εκτιμάται ότι θα συνεισφέρουν πάνω από το 50% των συνολικών κερδών του εξωτερικού. Βεβαίως, μέσα από σειρά εξαγορών, η Τράπεζα Πειραιώς έχει επεκταθεί και στην Νοτιοανατολική Μεσόγειο με την θυγατρική της Piraeus Bank Egypt SAE στην Αίγυπτο και την Piraeus Bank Ltd στην Κύπρο αλλά και στην Ανατολική Ευρώπη με την OJSC Piraeus Bank ICB στην Ουκρανία. **(Μίλης Η., Γενικός Διευθυντής Τράπεζας Πειραιώς, 2008)**

Η Eurobank διαθέτει στη Ρουμανία 151 υποκαταστήματα μετά την εξαγορά

άνω του 55% της Banc Post και ήδη ασκεί τη Διοίκηση της Τράπεζας. Η Bancpost Ρουμανίας, με Δίκτυο 160 καταστημάτων είναι η έκτη μεγαλύτερη Τράπεζα στη χώρα, με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και προσφέρει όλο το φάσμα Τραπεζικών Προϊόντων σε Εταιρείες και Ιδιώτες Πελάτες. Σημειώνεται ότι η Eurobank έχει δικαίωμα εξαγοράς πρόσθετων μετοχών της Bancpost που σήμερα κατέχονται από την GE Capital, την EBRD και το IFC. Στη Βουλγαρία, η Eurobank διαθέτει 130 υποκαταστήματα (μετά την εξαγορά της PostBank). Η Post Bank, με μερίδιο αγοράς της τάξης του 6%-6,5%- έχει αιχμή του δόρατος την επέκταση στη Λιανική Τραπεζική και ιδιαίτερα στα Στεγαστικά Δάνεια καθώς και στις Χορηγήσεις προς Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Επίσης η Eurobank ανακοίνωσε τη δυναμική είσοδό της στην αγορά Χρηματοδοτικής Μίσθωσης στη Βουλγαρία με τη δημιουργία νέας εταιρείας Leasing με την επωνυμία EFG Leasing EAD. Η νέα εταιρεία δραστηριοποιείται ήδη με επιτυχία προσφέροντας ευρύ φάσμα προϊόντων Leasing μέσω του δικτύου των 124 καταστημάτων της Postbank AD, που όπως είναι γνωστό ανήκει στον όμιλο της Eurobank. Στόχος της νέας εταιρείας είναι να προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης επαγγελματικών οχημάτων, επιβατηγών αυτοκινήτων, βιομηχανικού, εμπορικού, κατασκευαστικού, ιατρικού και λοιπού εξοπλισμού σε επιχειρήσεις και επαγγελματίες. Όπως επισημαίνεται σε ανακοίνωση της Τράπεζας, η ταχύτατα αναπτυσσόμενη οικονομία της Βουλγαρίας προσφέρει σημαντικές δυνατότητες για την ανάπτυξη επιχειρηματικών και επαγγελματικών δραστηριοτήτων τις οποίες η EFG Leasing EAD έχει όλες τις δυνατότητες να υποστηρίξει δυναμικά, διαθέτοντας την υψηλή τεχνογνωσία και την υποστήριξη του Ομίλου της Eurobank. Στη Σερβία η εξαγορασθείσα το 2003 Postbanka μετονομάστηκε σε EFG Eurobank Beograd με δίκτυο 12 καταστημάτων στην ευρύτερη περιοχή του Βελιγραδίου, με στόχο την οργανική ανάπτυξη και μεσοπρόθεσμα την ενίσχυση του δικτύου στα 40-50 καταστήματα. Βεβαίως, μετά από διεργασίες και συμφωνίες εξαγορών, η Eurobank έχει επεκταθεί τόσο στην αγορά της Τουρκίας με την Eurobank Tekfen (μετά από την εξαγορά της Tekfenbank το 2006) όσο και στην Ανατολική Ευρώπη με την Universal Bank στην Ουκρανία και την Polbank EFG στην Πολωνία. Τέλος έχει παρουσία και στην αγορά της Κύπρου με την Eurobank EFG Cyprus. Το δίκτυο εξωτερικού της Eurobank συνεισφέρει στην παρούσα φάση το 9% των εσόδων του Ομίλου και η διοίκηση προσβλέπει στην αύξηση του ποσοστού αυτού σε 20% σε διάστημα 3-5 χρόνων. (site Eurobank EFG)

Η παρουσία της Εμπορικής Τράπεζας στα Βαλκάνια είναι εξίσου έντονη με 34 υποκαταστήματα στη Ρουμανία, όπου δραστηριοποιείται με την επωνυμία EMPORIKI BANK – ROMANIA S.A., 23 στην Αλβανία, όπου δραστηριοποιείται με την επωνυμία EMPORIKI BANK – ALBANIA S.A. και 30 στη Βουλγαρία, όπου δραστηριοποιείται με την επωνυμία EMPORIKI BANK – BULGARIA E.A.D. Επίσης έχει παρουσία και στο χώρο της Νοτιοανατολικής Μεσογείου μέσω των 12 υποκαταστημάτων της EMPORIKI BANK – CYPRUS L.T.D. Η επέκταση της Εμπορικής Τράπεζας στα Βαλκάνια αποτελεί μια από τις προτεραιότητες της Διοίκησης, κάτι που επιβεβαιώνουν πολλά ανώτερα στελέχη: «Ο Όμιλος θέλει να αναπτυχθεί στα Βαλκάνια γιατί τα θεωρεί σημαντική Αγορά», σημειώνουν χαρακτηριστικά. Και προσθέτουν ότι η ανάπτυξη θα γίνει με προσεκτικά βήματα προς την κατεύθυνση της αυξημένης αποδοτικότητας, καθώς ο στόχος που έχει τεθεί για ενίσχυση της Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων στο 10%-12% αγγίζει και τα Βαλκάνια. **(site Εμπορικής Τράπεζας)**

Τέλος, η Alpha Bank διαθέτει μεγάλο αριθμό υποκαταστημάτων στη Ρουμανία μέσω της Alpha Bank Romania όπου το μερίδιο αγοράς της ανέρχεται σε 3,5% επί του συνόλου του τραπεζικού τομέα. Επίσης δραστηριοποιείται στα Σκόπια μέσω της Alpha Bank A.D. Skorje, στην Αλβανία με την επωνυμία Alpha Bank, στην Βουλγαρία και πάλι ως Alpha Bank και στη Σερβία μέσω της Alpha Bank Srbija (μετά την απόκτηση της Jubanka το 2005). Παρουσία διαθέτει και στην Ανατολική Ευρώπη, μέσω της OJSC Astra Bank στην Ουκρανία, αλλά και στην Ανατολική Μεσόγειο, μέσω της Alpha Bank Cyprus L.t.d. στην Κύπρο. Περισσότερο επιθετική πολιτική στα Βαλκάνια θα υιοθετήσει άμεσα η Alpha Bank με στόχο την επέκταση των δραστηριοτήτων της στις αγορές της Βουλγαρίας, της Ρουμανίας και της Σερβίας. Σύμφωνα με ανώτερο στέλεχος της Τράπεζας, «βασική Στρατηγική όταν άρχισε η επέκταση της Τράπεζας στα Βαλκάνια ήταν να εξυπηρετηθούν τα ελληνικά συμφέροντα. Αυτό όμως άλλαξε στην πορεία και πλέον η Τράπεζα επιδιώκει την προσέλκυση της τοπικής πελατείας, τόσο των Ιδιωτών όσο και των Επιχειρήσεων ώστε να αυξήσει τα μερίδιά της στις Τοπικές Αγορές». **(site Alpha Bank)**

Στο τέλος του 2006, σύμφωνα με σχετική έρευνα της *Ελληνική Ένωσης Τραπεζών* και στοιχείων που τα πιστωτικά ιδρύματα παρέδιδαν σε αυτή, οι όμιλοι των ελληνικών τραπεζών διέθεταν στο εξωτερικό περίπου 1.900 καταστήματα με 32.000 υπαλλήλους, που αντιστοιχούσαν περίπου στο 1/3 του συνολικού αριθμού των καταστημάτων και του προσωπικού τους. Το ενεργητικό των θυγατρικών και

υποκαταστημάτων τους στο εξωτερικό ανερχόταν στα 56,3 δισ. ευρώ, ήταν αυξημένο κατά 75% έναντι του 2005, και αποτελούσε το 19% του συνολικού ενεργητικού των ελληνικών εμπορικών τραπεζικών ομίλων. Για την οικονομική χρήση 2006, περίπου το 22% των προ φόρων κερδών τους προερχόταν από τις δραστηριότητες του εξωτερικού.

Λόγω των σημαντικών επενδύσεών τους, οι ελληνικές τράπεζες έχουν αποκτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς στις περισσότερες χώρες της ΝΑ. Ευρώπης. Συγκεκριμένα το μερίδιό τους με βάση το ενεργητικό στο τέλος του 2006, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΕΤ, διαμορφώνεται σε άνω του 30% στην ΠΓΔΜ, σε 20%-25% στη Βουλγαρία, την Αλβανία και τη Σερβία, σε 15% στη Ρουμανία και σε 4% στην Τουρκία. Για το σύνολο της ΝΑ. Ευρώπης το μερίδιό τους διαμορφώνεται περίπου στο 8%. **(site Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών)**

Έτσι λοιπόν, οι εγχώριες τράπεζες κατέχουν μακράν την πρώτη θέση σε ό,τι αφορά τον αριθμό των συμφωνιών που έγιναν στην περιοχή, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει άρθρο της Ελευθεροτυπίας, καθώς σε σύνολο 40 διασυνοριακών εξαγορών, που έγιναν την προηγούμενη τετραετία σε Τουρκία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Ρουμανία και Σκόπια, οι 13 πραγματοποιήθηκαν από ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και κυρίως από την Εθνική, τη Eurobank, την Πειραιώς και την Alpha Bank. **(Γεωργιάς Β., Ελευθεροτυπία, 2009)**

Οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να συνεχίσουν να αναπτύσσονται σε ένα διαρκώς βελτιούμενο μακροοικονομικό, επιχειρηματικό και θεσμικό πλαίσιο. Για να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία, θα πρέπει όμως να αντιμετωπίσουν ένα πλήθος παραγόντων και κινδύνων. Στο επιχειρηματικό πεδίο, ο ανταγωνισμός με ισχυρές δυτικοευρωπαϊκές τράπεζες είναι ιδιαίτερα υψηλός και θα πρέπει να αναπτυχθούν με ιδιαίτερη ευελιξία, ώστε να καταφέρουν να ανταποκριθούν με επιτυχία. Στο επίπεδο του πιστωτικού κινδύνου, δημιουργείται μια ανησυχία για την επίπτωση στην ποιότητα των δανειακών χαρτοφυλακίων που μπορεί να έχει τυχόν διακύμανση στις συναλλαγματικές ισορροπίες. Παρόλο που οι ελληνικές τράπεζες είναι γενικώς επαρκώς προστατευμένες με συστήματα διαχείρισης πιστωτικών, λειτουργικών και συστημικών κινδύνων, θα πρέπει να συνεχίσουν να επαγρυπνούν και να βελτιώνουν τους τρόπους κατανόησης και αντιμετώπισης των κινδύνων αυτών.

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

1. Η περίπτωση της επιτυχημένης εξαγοράς της Ιονικής Τράπεζας από την Alpha Πίστεως (Alpha Bank) (Ρομποτής, 2003)

Η εξαγορά του 51% της Ιονικής Τράπεζας μέσα στο 1999 και η ολοκλήρωση της συγχώνευσης των δύο τραπεζών στις 25/4/2000, οπότε και λειτουργούσαν πλέον με την κοινή ονομασία Alpha Bank, αποτέλεσε την απαρχή της δημιουργίας ενός μεγάλου, εύρωστου και δυναμικού ιδιωτικού ελληνικού ομίλου, ικανού να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό, μέσα στο πλαίσιο της ενωμένης Ευρώπης και των διεθνών αγορών κεφαλαίου. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της συγχώνευσης αναλύονται ως εξής:

Με την απόκτηση της Ιονικής διπλασιάστηκαν τα καταστήματα του ομίλου κατά το έτος 1999 και έγιναν 438, ενώ σήμερα αριθμεί περίπου 450 καταστήματα. Αυτή η αύξηση ενίσχυσε το μερίδιο αγοράς του ομίλου, το οποίο διαμορφώθηκε στο 20% της συνολικής ελληνικής τραπεζικής αγοράς. Έτσι η Alpha Bank έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα επί του συνόλου των ελληνικών τραπεζών, πίσω από την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και μια από τις 80 μεγαλύτερες της Ευρώπης. Η πρόσβαση στη μεγάλη πελατειακή βάση της Ιονικής δημιούργησε τις κατάλληλες συνθήκες για την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας του ομίλου της Alpha Bank. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς, επιπλέον, κατέστησε τον όμιλο ιδιαίτερα ελκυστικό για ενδεχόμενες συμμαχίες και συνεργασίες, στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό. Ειδικότερα στο θέμα των εσόδων, οι σημαντικότερες θετικές συνέπειες σχετίζονται με τα ακόλουθα σημεία.

Πριν την συγχώνευση, η Ιονική είχε έσοδα που αντιστοιχούσαν στο 40% περίπου των εσόδων της Alpha. Επομένως, στον τομέα αυτό υπήρχαν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης μέσω συντονισμού των εργασιών των δύο τραπεζών, πράγμα το οποίο έγινε από το πρώτο, κιάλας, εξάμηνο του 1999, μετά την εξαγορά, όπου τα καθαρά έσοδα από τόκους και προμήθειες της Ιονικής ενισχύθηκαν κατά 49% και 42% αντίστοιχα.

Οι αλλαγές στα μηχανογραφικά συστήματα της Ιονικής και η εναρμόνιση τους με τα αντίστοιχα της Alpha, επέτρεψαν τον συνδυασμό των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών από τα δύο δίκτυα. Η επιτυχία για τον όμιλο της Alpha στηρίχθηκε στην ικανότητα πραγματοποίησης πωλήσεων μέσω του δικτύου της Ιονικής, κυρίως στους τομείς των καρτών, των στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων, των αποταμιευτικών προϊόντων, των αμοιβαίων κεφαλαίων και των ασφαλειών. Παράλληλα, ενισχύθηκε η δυνατότητα εκμετάλλευσης ευκαιριών για σύνθετες πωλήσεις στους τομείς των χρηματιστηριακών συναλλαγών, διαθέσεως ομολόγων, leasing, factoring, χρηματοοικονομικών συμβουλών και επενδυτικών προϊόντων.

Η αύξηση των εσόδων της Ιονικής και του ομίλου συνολικά ενισχύθηκε από την υιοθέτηση κοινής πολιτικής χορηγήσεων, συγκεκριμένα αυτής που ακολουθεί η Alpha, η οποία χρησιμοποιεί αυστηρές διαδικασίες παρακολουθήσεων, καθυστερήσεων και επισφαλών απαιτήσεων, πράγμα το οποίο συνεπάγεται υψηλή ποιότητα του χαρτοφυλακίου του ομίλου.

Η άμεση και πλήρης συνεννόηση και συνεργασία των θυγατρικών εταιριών των δύο τραπεζών, καθώς και η έμφαση στην αξιοποίηση κοινών υποστηρικτικών διαδικασιών ενδυνάμωσε σημαντικά τις προοπτικές αύξησης των εσόδων και της κερδοφορίας του ομίλου. Με την κατάλληλη αξιοποίηση των παραπάνω παραγόντων η Alpha Bank πέτυχε, ήδη από το εννεάμηνο μέχρι το Σεπτέμβριο του 1999, αύξηση της κερδοφορίας της, των χορηγήσεων της (κατά 40% ετησίως), των καταθέσεων της και των repos (κατά 39% ετησίως). Τα αντίστοιχα νούμερα για τις χορηγήσεις της Ιονικής, κατά την ίδια περίοδο, είναι αύξηση κατά 11%. Στο τέλος του 2003 οι καταθέσεις της Alpha Bank πλησίαζαν τα €22δισ.

Πέραν, όμως, από τις ευεργετικές συνέπειες στον τομέα των εσόδων, η συγχώνευση με την Ιονική δημιούργησε μεγάλες προοπτικές για την εξασφάλιση συνεργιών και για τη βελτίωση της ποιότητας και τον εμπλουτισμό των προσφερομένων υπηρεσιών. Η αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και εύρους, που προέκυψαν από τη συγχώνευση, εξασφάλισαν πράγματι εκτεταμένες συνέργειες. Οι συνέργειες αυτές είναι δύο ειδών:

Πρώτον, συνέργειες που οδηγούν σε διεύρυνση των εσόδων (όπως αυτές αναλύθηκαν πιο πάνω) και βελτίωση της παραγωγικότητας. Στο δίκτυο της Ιονικής, συγκεκριμένα, αυξήθηκε από το πρώτο εξάμηνο της εξαγοράς η παραγωγικότητα των καταστημάτων κατά 10-12%, όσον αφορά τις καταθέσεις και τις χορηγήσεις ανά

εργαζόμενο. Επίσης, η παραγωγικότητα ενισχύθηκε και από την παρουσία των καταστημάτων του ομίλου σε 86 νέες περιοχές, μετά τη μεταστέγαση 74 καταστημάτων σε γειτονικές τοποθεσίες. Δεύτερον, συνέργειες που οδηγούν στην εξοικονόμηση πόρων, στον έλεγχο των λειτουργικών δαπανών και στη βελτίωση των δεικτών αποτελεσματικότητας, μέσω της εξάλειψης των παράλληλων δομών διοίκησης και κεντρικών υπηρεσιών.

Διατηρήθηκαν σε ισχύ οι επιχειρησιακές συμβάσεις εργασίας που είχαν υπογραφεί από την Ιονική Τράπεζα, έγινε, όμως, μια προσπάθεια μείωσης των συνολικών δαπανών που σχετίζονται με το προσωπικό και εφαρμόστηκε πρόγραμμα κινήτρων εξόδου προσωπικού για άτομα μεγάλης ηλικίας. Οι προσλήψεις στον όμιλο περιορίστηκαν σε προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης και η στελέχωση των υπηρεσιών με στενότητα προσωπικού καλύφθηκε μέσω εσωτερικών μετακινήσεων εργαζομένων, μέσω μιας προσπάθειας ομογενοποίησης τόσο σε εργασιακό όσο και σε διοικητικό επίπεδο.

Η συγχώνευση, τέλος, της Alpha Πίστεως με την Ιονική συντέλεσε στην αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας των δύο τραπεζών συνολικά. Συγκεκριμένα η διεθνής υπηρεσία οικονομικών αξιολογήσεων Moody's αξιολόγησε το δείκτη ρευστότητας της Alpha Bank με A3, γεγονός το οποίο εξασφαλίζει για τον όμιλο καλύτερη πρόσβαση στις κεφαλαιαγορές του εξωτερικού με πολύ ευνοϊκότερους όρους.

Η Alpha Τράπεζα Πίστεως εκπληρούσε όλες τις προϋποθέσεις για την επιτυχία της δημιουργίας ενός μεγάλου ελληνικού ιδιωτικού τραπεζικού ομίλου, μέσω της συγχώνευσης με την Ιονική. Οι σημαντικότερες από αυτές τις εγγυήσεις ήταν:

- Διέθετε το κρίσιμο μέγεθος που εγγυούταν την ελαχιστοποίηση των τριβών και την μεγιστοποίηση των ωφελειών σε όρους ενισχύσεως των εσόδων και εκλογίκευσης των λειτουργικών εξόδων.
- Είχε αυτοδύναμη-οργανική ανάπτυξη και διέθετε απόλυτη ομοιογένεια, διότι δεν είχε προκύψει από συνενώσεις και συμμαχίες.
- Διέθετε το απαραίτητο στελεχιακό δυναμικό, προκειμένου η επίπονη προσπάθεια της συγχώνευσης να στεφθεί με επιτυχία.
- Είχε στο ενεργητικό της μια σειρά επιτυχιών και συνεχούς αναπτύξης, που ήταν αποφασισμένη να την εκμεταλλευθεί προς όφελος των μετόχων και των εργαζομένων της.

Οι πρόσθετες εγγυήσεις για την επιτυχία του εγχειρήματος της ενοποίησης των δύο τραπεζών ήταν:

- Το πλήρως επεξεργασμένο επιχειρηματικό σχέδιο για την ανάπτυξη του ενιαίου χρηματοοικονομικού ομίλου.
- Η δυνατότητα εφαρμογής αυτού του σχεδίου από τις εμπλεκόμενες ομάδες στελεχών.
- Η συναίνεση, η παρακίνηση και η κινητοποίηση των εργαζομένων, των οποίων η συμβολή ήταν απαραίτητη για την πλήρη επιτυχία της συγχώνευσης.
- Η συνδρομή και η συμπαράσταση των μετόχων της Alpha σε κάθε αναπτυξιακή προσπάθεια της, με την χορήγηση των απαραίτητων κεφαλαίων.
- Ο ευρύτερα ευμενής αντίκτυπος στις αγορές για τον σχηματισμό μιας μεγάλης και δυναμικής ελληνικής τράπεζας, ιδιαίτερα στους κόλπους των πελατών, καταθετών και δανειοδοτούμενων, όπου στόχος ήταν η διατήρηση αλλά και η αύξηση τους.

2. Η περίπτωση της αποτυχημένης προσπάθειας συγχώνευσης της Εθνικής Τράπεζας με την Alpha Bank. (Ρομποτής, 2003)

Τον Οκτώβριο του 2001 ξεκίνησε μια προσπάθεια συγχώνευσης της Alpha Bank με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, αποσκοπώντας στη δημιουργία ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος ευρωπαϊκών προδιαγραφών. Η συγχώνευση θα επέτρεπε στο νέο όμιλο να αυξήσει το μέγεθος των δραστηριοτήτων του στην ευρωπαϊκή και στη διεθνή αγορά, όπου ο ανταγωνισμός εντείνεται καθημερινά. Πιο συγκεκριμένα, θα διέθετε μέγεθος, τεχνολογία, εύρος προϊόντων και στελεχιακό δυναμικό που θα επέτρεπαν την περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του και τον επιτυχή ανταγωνισμό έναντι εγχώριων και διεθνών τραπεζών. Η ισχυροποίηση της διεθνούς παρουσίας και του κύρους του ομίλου θα είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική ενίσχυση του διευρυνόμενου ομίλου στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και στα διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα.

Ο νέος όμιλος στόχευε στην αξιοποίηση της συμπληρωματικότητας και των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των δύο τραπεζών. Αναλυτικότερα, ο νέος όμιλος θα συνδύαζε τα ισχυρά στοιχεία των δύο τραπεζών στη λιανική τραπεζική, τα

καταθετικά προϊόντα, τη διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών μεγάλης οικονομικής επιφάνειας, τις σχέσεις με μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Επιπλέον, θα ενισχύονταν η επιτυχημένη τους εμπειρία στους τομείς εξυπηρέτησης των μεγάλων επιχειρήσεων, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματιστηριακές εργασίες, τη διαχείριση χαρτοφυλακίου πελατών και ακίνητης περιουσίας και τα ασφαλιστικά προϊόντα.

Η νέα τράπεζα θα αποτελούσε τη μεγαλύτερη εταιρεία του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και, με κριτήριο τη κεφαλαιοποίηση, θα συγκαταλέγονταν μεταξύ των 25 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών τραπεζών, με αποτέλεσμα την προσέλκυση αυξημένου διεθνούς επενδυτικού ενδιαφέροντος.

Η συγχώνευση αναμένονταν να επιτρέψει την αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας και την μείωση του λειτουργικού κόστους, πράγμα το οποίο εγγυούνταν η εμπειρία των διοικήσεων και των δύο τραπεζών πάνω στα ζητήματα της λειτουργικής αναδιάρθρωσης και του ελέγχου του κόστους.

Οι τομείς και οι διαδικασίες, όπου αναμένονταν μείωση κόστους ήταν αυτός της πληροφορικής με τη μετάπτωση σε ενιαία τεχνολογική πλατφόρμα, ενοποίηση των κέντρων μηχανογράφησης και επίτευξη οικονομιών κλίμακας στη συντήρηση των έργων πληροφορικής και τη λειτουργική υποστήριξη. Ο τομέας των επιταγών, χορηγήσεων, πιστωτικών καρτών, μισθοδοσίας, υπηρεσιών θεματοφυλακής με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας λόγω συγκέντρωσης των υποστηρικτικών λειτουργιών. Ο δείκτης διανομής, μέσω της αναδιάρθρωσης του δικτύου, της εφαρμογής της βέλτιστης πρακτικής στη αναδιοργάνωση των καταστημάτων των δύο τραπεζών, της ανάπτυξης ενός ενιαίου κέντρου τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατείας και πωλήσεων, της ενοποίησης των συστημάτων ηλεκτρονικής τραπεζικής, καθώς και των υπηρεσιών για χρήστες κινητής τηλεφωνίας. Ο τομέας της πιστοδοτικής πολιτικής με την εφαρμογή κεντρικών διαδικασιών στη χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, την καταναλωτική και στεγαστική πίστη, καθώς και υιοθέτηση μεθόδων, που θα βελτίωναν την αποτελεσματικότητα και θα μείωναν τη δημιουργία επισφαλών απαιτήσεων. Το κόστος χρηματοδότησης, όπου αναμένονταν μείωση κόστους λόγω αποτελεσματικότερης διαχείρισης των κινδύνων και των στοιχείων ενεργητικού- παθητικού, καθώς και λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους του ενεργητικού.

Συνολικά, από τις παραπάνω συνέργειες αναμένονταν από το 2005 και μετά μία ετήσια εξοικονόμηση πόρων αξίας €200εκατομμυρίων, ενώ αναμενόταν μείωση κόστους μικρότερης τάξης ήδη από το 2002.

Πέρα από τη δραστική μείωση του κόστους, η συγχώνευση θα συνέβαλε αποφασιστικά στη διεύρυνση των εσόδων. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των διοικήσεων των δύο τραπεζών, θα προέκυπταν σημαντικές πηγές συνεργιών στα έσοδα από τις αυξημένες πωλήσεις σε πελάτες λιανικής και των δύο τραπεζών, μέσω της αξιοποίησης της εμπειρίας της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος στη λιανική τραπεζική, κυρίως στον τομέα των τηλεφωνικών πωλήσεων, και της τεχνογνωσίας και των δύο στα έργα λειτουργικής αναδιάρθρωσης των καταστημάτων.

Στην αύξηση των εσόδων θα συνέβαλλε η προώθηση του επιτυχημένου προγράμματος παροχής υπηρεσιών χρηματοοικονομικού συμβούλου της Alpha Bank στην ευρεία πελατειακή βάση της Εθνικής. Η προσφορά των προϊόντων και των υπηρεσιών της Alpha Bank προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την αξιοποίηση του εκτεταμένου δικτύου διανομής της Εθνικής. Οι σταυροειδείς πωλήσεις ασφαλιστικών προϊόντων, αξιοποιώντας τις παραγωγικές δυνατότητες της Εθνικής, καθώς και την τεχνογνωσία της Alpha Bank στον τομέα διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων πελατείας υψηλού επιπέδου.

Από τις παραπάνω συνεργίες αναμενόταν ετήσια απόδοση, από το 2005 και μετά, συνολικών εσόδων ύψους €85εκατομμυρίων περίπου.

Πέρα από τα οφέλη σε επίπεδο εξοικονόμησης κόστους και αύξησης των εσόδων, αναμενόταν και γενικότερα οικονομικά οφέλη για το σύνολο των φορέων που συνδέονται με τη λειτουργία μιας τράπεζας. Συγκεκριμένα για τους μετόχους οι δύο τράπεζες εκτιμούσαν ότι η συγχώνευση θα οδηγούσε σε αύξηση των κερδών ανά μετοχή στο πρώτο έτος, μετά την ολοκλήρωση της νομικής συγχώνευσης. Για τους πελάτες οι συμμετέχοντες στη συγχώνευση εκτιμούσαν ότι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών για χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, προϋπέθετε συνεχή προσπάθεια για προσφορά καινοτομιών και σύνθετων προϊόντων. Αυτό μπορεί να γίνει από οργανισμούς που λειτουργούν αποδοτικά και διαθέτουν προηγμένη τεχνολογία και επαρκείς πόρους. Ο νέος όμιλος θα μπορούσε να προσφέρει περισσότερα και πιο ποιοτικά προϊόντα στους πελάτες του. Για το προσωπικό, τέλος, ο νέος όμιλος θα προσέφερε ένα ευρύτατο φάσμα ευκαιριών σταδιοδρομίας στο προσωπικό του, προσφέροντας, όμως, ταυτόχρονα προγράμματα εθελούσιας εξόδου.

Το εγχείρημα συνένωσης με την Εθνική Τράπεζα με στόχο τη δημιουργία ενός ομίλου ευρωπαϊκών προδιαγραφών δεν τελεσφόρησε, καθώς, σύμφωνα με τις επίσημες δηλώσεις των αρμοδίων στελεχών των δυο τραπεζών, στην πορεία των διεργασιών της συγχώνευσης προέκυψαν δυσκολίες και διαφορές φιλοσοφίας για την

υλοποίηση που αποδείχτηκαν αξεπέραστες. Η ουσιαστική, όμως, διαφοροποίηση μεταξύ των διοικήσεων των δυο τραπεζών φαίνεται τελικά να σχετίζεται με την εκατέρωθεν επιθυμία εξασφάλισης του ελέγχου του νέου ομίλου και με το μοντέλο διοικητικής λειτουργίας το οποίο θα έπρεπε να επιλεγεί με τη σύμφωνη γνώμη και των δύο πλευρών. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι το μέγεθος και η δύναμη στον ελληνικό τραπεζικό χώρο τόσο της Εθνικής Τράπεζας όσο και της Alpha Bank, δεν επέτρεψαν στις διοικήσεις τους να προβούν στις απαραίτητες υπαναχωρήσεις και τους αναγκαίους συμβιβασμούς προκειμένου η επικείμενη συνεργασία να τελεσφορήσει.

3. Η περίπτωση της εξαγοράς της Τράπεζας Εργασίας από την EFG Eurobank και οι αντιδράσεις που προκάλεσε.

Έχοντας αναφερθεί προηγουμένως σε δύο απόπειρες τραπεζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων εκ των οποίων η μία ολοκληρώθηκε επιτυχώς ενώ η δεύτερη υλοποιήθηκε ποτέ, θα μπορούσαμε να κάνουμε μια περιληπτική αναφορά και στην «περιπετειώδη» και ταραχώδη εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας από την EFG Eurobank.

Η EFG Eurobank, η οποία ιδρύθηκε το 1990, είχε ξεκινήσει από νωρίς μέσα στη δεκαετία του 1990 μια δυναμική προσπάθεια επέκτασης μέσω εξαγορών άλλων τραπεζικών οργανισμών. Το 1996 προέβει στην εξαγορά της Interbank και δύο χρόνια αργότερα, το 1998, της Τράπεζας Αθηνών, για να ακολουθήσει την ίδια χρονιά η εξαγορά της Τράπεζας Κρήτης. Έχοντας ήδη αυξήσει κατά πολύ το μερίδιό της στην ελληνική τραπεζική αγορά, η EFG Eurobank αποφάσισε να κάνει το καθοριστικό βήμα που θα την καθιστούσε μελλοντικά κυρίαρχη δύναμη. Στις 18-6-1999 καταθέτει δημόσια προσφορά για την εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της Τράπεζας Εργασίας, εν μέσω έντονης διαμάχης με την Τράπεζα Πειραιώς η οποία αποτελούσε τον έτερο διεκδικητή της Τράπεζας Εργασίας. Στις 14-7-1999 επανέρχεται με νέα, βελτιωμένη πρόταση προς τη διοίκηση της Τράπεζας Εργασίας και τελικά, λίγες μέρες αργότερα, καταφέρνει να αποσπάσει την σύμφωνη γνώμη της. Η συγχώνευση των δύο εταιριών ολοκληρώνεται και τυπικά μέσα στο 2000. **(site Eurobank)**

Παρά όμως την επιτυχή έκβαση της εξαγοράς και συγχώνευσης, έντονες υπήρξαν οι αντιδράσεις και οι διαφωνίες στους κόλπους της Τράπεζας Εργασίας τόσο

πριν όσο και μετά την ολοκλήρωσή της. Το σωματείο των εργαζομένων της Τράπεζας Εργασίας, το διάστημα των διαπραγματεύσεων, απευθύνεται με γραπτό αίτημα προς τη διοίκηση της τράπεζας απαιτώντας τη διασφάλιση των κεκτημένων δικαιωμάτων και μετά τη συγχώνευση. Κύριο μέλημα των εργαζομένων ήταν η διατήρηση δικαιωμάτων όπως των άνω του μέσου όρου του κλάδου μισθών και επιδομάτων, του «ανθρώπινου» ωραρίου εργασίας, των προοπτικών εξέλιξης και της συνδικαλιστικής εκπροσώπησης και διαπραγματευτικής ισχύος που διέθεταν ως τότε και για τα οποία υπήρχε ο φόβος της καταπάτησής τους από τη διοίκηση της νέας τράπεζας. Η διοίκηση της Τράπεζας Εργασίας είναι καθησυχαστική απέναντι στο σωματείο εργαζομένων και τελικά με τη σύμφωνη γνώμη όλων ολοκληρώνεται η εξαγορά.

Το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα ήταν ιδιαίτερα ταραχώδες καθώς υπήρξε σύγκρουση ανάμεσα στους πρώην εργαζομένους της Τράπεζας Εργασίας και στην διοίκηση της Eurobank, η οποία θεωρούσε πως δε μπορούσαν να υπάρχουν παράλληλοι δύο ταχυτήτων, πως τα εργασιακά δικαιώματα ήταν αυστηρά καθορισμένα από τη Γ.Σ.Σ.Ε και πως δε μπορούσαν να υπάρξουν εξαιρέσεις για ένα τμήμα του προσωπικού. Ακολούθησε δικαστική προσφυγή του σωματείου εργαζομένων της πρώην Εργασίας έναντι της Eurobank και του τότε συλλόγου εργαζομένων της (UNION) και αποχώρηση εργαζομένων της πρώην Εργασίας προς την ProBank. Είναι χαρακτηριστικό πως ακόμη και σήμερα στην EFG Eurobank Ergasias δραστηριοποιούνται τρεις διαφορετικοί σύλλογοι εργαζομένων, σημάδι μη ουσιαστικής ενοποίησης του προσωπικού, ενώ, όπως λέγεται, οι παράλληλοι της πρώην Εργασίας αποτελούν μια «ελίτ» που έχει κατοχυρώσει ιδιαίτερα προνομιακές και προστατευτικές συμβάσεις εργασίας και ιδιαίτερα ικανοποιητικούς συγκριτικά μισθούς.

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ

ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ – ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

1. Χαρακτηριστικά της έρευνας

Στις προηγούμενες ενότητες επιχειρήθηκε, μεταξύ άλλων, να γίνει η περιγραφή της ιστορίας και των χαρακτηριστικών του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα καθώς και των διεργασιών εξαγορών και συγχωνεύσεων που έλαβαν χώρα, κατά κύριο λόγο την τελευταία εικοσαετία, μέσω των οποίων διαμορφώθηκαν οι τρέχουσες ισορροπίες του κλάδου.

Είναι δεδομένο ότι οι διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών είναι εκείνες οι οποίες έλαβαν τις κρίσιμες αποφάσεις και προέβησαν σε μια σειρά από στρατηγικές κινήσεις αλλάζοντας κατά αυτόν τον τρόπο άρδην το τραπεζικό τοπίο στην Ελλάδα. Ωστόσο αδιαμφισβήτητα καθοριστικός υπήρξε και ο ρόλος των εργαζομένων στις τράπεζες οι οποίοι, συχνά μέσα από διαφωνίες και αντιδράσεις, αποτέλεσαν την κινητήριο δύναμη για να φτάσει ένα τόσο δύσκολο εγχείρημα στην υλοποίησή του. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μια όσο το δυνατόν πληρέστερη διερεύνηση της δικής τους οπτικής αφενός μεν σχετικά με το τραπεζικό επάγγελμα, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί σήμερα, αφετέρου δε σε ότι αφορά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό κλάδο.

Η πρωτογενής αυτή έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απαντήθηκε από ένα δείγμα 55 υπαλλήλων, εργαζόμενων στις εξής τράπεζες: Ταχυδρομικό Ταμειτήριο, Εθνική Τράπεζα, Αγροτική Τράπεζα, Τράπεζα Πειραιώς, Eurobank, Τράπεζα Κύπρου, Εμπορική Τράπεζα, Marfin Bank, Alpha Bank, Τράπεζα Αττικής. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 20 ερωτήσεις με τις απαντήσεις τους, οι οποίες φυσικά ήταν ανώνυμες. Οι ερωτήσεις οι οποίες τέθηκαν μαζί με τις απαντήσεις τους είναι οι εξής:

1) Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

α) 18-30 **β) 30-40** **γ) άνω των 40**

2) Σε ποιο φύλο ανήκετε;

Ανδρικό **Γυναικείο**

3) Πόσα χρόνια απασχολείστε στον τραπεζικό κλάδο;

α) 1-5 β) 5-10 γ) 10-15 δ) άνω των 15

4) Έχετε εργαστεί σε περισσότερα του ενός τραπεζικά ιδρύματα;

Ναι Όχι

5) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

α) Απόφοιτος Λυκείου β) Απόφοιτος Τεχνολογικής εκπαίδευσης
γ) Απόφοιτος Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης
δ) Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου ε) Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου

6) Στο μετοχικό κεφάλαιο ή στο management της τράπεζας στην οποία εργάζεστε υπάρχει άμεση συμμετοχή του κράτους; (όχι μέσω ταμείων ή άλλων οργανισμών κρατικού χαρακτήρα)

Ναι Όχι

7) Στην τράπεζα στην οποία εργάζεστε κατέχετε κάποια θέση ευθύνης για την οποία να εισπράττετε πρόσθετη αμοιβή/επίδομα;

Ναι Όχι

8) Θεωρείτε ότι το τραπεζικό επάγγελμα «απολαμβάνει» το κύρος και την κοινωνική αποδοχή του παρελθόντος;

Ναι Όχι

9) Είστε ικανοποιημένος/η από την επιλογή του επαγγέλματός σας σε συνάρτηση και με τις σπουδές που έχετε κάνει;

Ναι Όχι

10) Θεωρείτε ότι το επάγγελμα του τραπεζικού απαιτεί, στη σημερινή του μορφή, ιδιαίτερο επιστημονικό υπόβαθρο και υψηλό επίπεδο σπουδών;

Ναι Όχι

11) Θεωρείτε ότι το επάγγελμα του τραπεζικού είναι σκληρό και «επίπονο»; (σε σύγκριση με τα υπόλοιπα μη χειρονακτικά επαγγέλματα)

Ναι Όχι

12) Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά αρνητικά του τραπεζικού επαγγέλματος;

α) η πίεση για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης
β) το «βαρύ» ωράριο

γ) η έλλειψη ευκαιριών για εκδήλωση δημιουργικότητας δ) το α και το β
ε) το α και το γ στ) το β και το γ ζ) όλα τα παραπάνω
η) κανένα από τα παραπάνω

13) Θα εγκαταλείπατε την εργασία του τραπεζικού για μια θέση σε αμιγώς δημόσια υπηρεσία/οργανισμό;

α) ναι β) ναι, τουλάχιστον όμως με τις ίδιες αποδοχές
γ) ναι, ανεξαρτήτως αποδοχών δ) όχι

14) Έχετε βιώσει ως υπάλληλος κάποιου τραπεζικού ιδρύματος κάποια διαδικασία εξαγοράς/συγχώνευσης;

Ναι Όχι

15) Αν ναι, τότε πώς κρίνετε τα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά το πρόσωπό σας;

Θετικά Αρνητικά

16) Μια πιθανή εξαγορά / συγχώνευση της τράπεζας στην οποία εργάζεστε θα ήταν για εσάς εξέλιξη;

Θετική Αρνητική Αδιάφορη

17) Τι σας προκαλεί μεγαλύτερη ανησυχία στο ενδεχόμενο εξαγοράς / συγχώνευσης της τράπεζας στην οποία εργάζεστε;

α) περιορισμός προοπτικών εξέλιξης β) δυσμενέστερες συνθήκες εργασίας
γ) πιθανή απόλυση δ) το α και το β ε) το α και το γ
στ) το β και το γ ζ) όλα τα παραπάνω η) τίποτα από τα παραπάνω

18) Ποια από τις δύο παρακάτω εξελίξεις θα σας φαίνονταν περισσότερο θετική;

α) Εξαγορά της τράπεζας στην οποία εργάζεστε από μια αλλοδαπή τράπεζα
β) Εξαγορά της τράπεζας στην οποία εργάζεστε από μια ελληνική τράπεζα

19) Θεωρείτε ότι στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο θα υπάρξει κάποιο «νέο» κύμα εξαγορών / συγχωνεύσεων;

Ναι Όχι

20) Ποια από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο:

α) Οι διοικήσεις των περισσότερων ελληνικών τραπεζών προσπαθούν να συνδυάσουν την κερδοφορία με το συμφέρον των εργαζομένων και των πελατών τους.

β) Οι διοικήσεις των περισσότερων ελληνικών τραπεζών θυσιάζουν το συμφέρον των εργαζομένων και των πελατών τους προς όφελος της κερδοφορίας τους. □

Παρακάτω ακολουθεί η στατιστικά ανάλυση και τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των 55 τραπεζικών υπαλλήλων.

2. Στατιστική Ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων της έρευνας έγινε χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Όλοι οι πίνακες και τα διαγράμματα που αφορούν την ανάλυση παρουσιάζονται στο παράρτημα το οποίο βρίσκεται στο τέλος της διπλωματικής εργασίας.

2.1 Περιγραφή των χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων του δείγματος

Από τους ερωτηθέντες (βλέπε τους αντίστοιχους πίνακες 1 έως 7 στην παράγραφο **2.4.2.** του **Παράρτηματος**), το **25,5%** ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία μεταξύ 18 και 30 ετών, το **49,1%** στην ηλικιακή κατηγορία μεταξύ 30 και 40 ετών και το **25,5%** στη ηλικιακή κατηγορία άνω των 40 ετών.

Το **36,4%** ανήκει στο ανδρικό φύλο και το **63,6%** ανήκει στο γυναικείο φύλο.

Το **30,9%** απασχολείται στον τραπεζικό κλάδο από 1 έως 5 έτη, το **25,5%** από 5 έως 10 έτη, το **16,4%** από 10 έως 15 έτη και το **27,3%** άνω των 15 ετών.

Το **32,7%** έχει εργαστεί σε περισσότερα του ενός τραπεζικά ιδρύματα ενώ το **67,3%** μόνο σε ένα τραπεζικό ίδρυμα.

Σε ότι αφορά το επίπεδο σπουδών τους, το **12,7%** είναι απόφοιτοι λυκείου, το **18,2%** είναι απόφοιτοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, το **45,5%** είναι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης και το **23,6%** είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Το **29,1%** εργάζεται σε κάποια τράπεζα στις οποίας το μετοχικό κεφάλαιο ή το management συμμετέχει άμεσα το κράτος ενώ το **70,9%** εργάζεται σε κάποια ιδιωτική τράπεζα.

Τέλος από τους ερωτηθέντες το **49,1%** στην τράπεζα στην οποία εργάζεται κατέχει κάποια θέση ευθύνης ενώ το **50,1%** δεν κατέχει κάποια ανάλογη θέση.

Σε γενικές γραμμές, από την περιγραφή προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος (το **74,6%**) είναι άτομα μικρής ηλικίας, έως 40 ετών, γεγονός που

αποδεικνύει και την ανανέωση η οποία έχει πραγματοποιηθεί στον κλάδο τα τελευταία 10-15 χρόνια τόσο με την πρόσληψη νέου σε ηλικία προσωπικού όσο και με την υλοποίηση προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου μεγάλων σε ηλικία υπαλλήλων. Η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από γυναίκες, γεγονός που ισχύει στις περισσότερες ελληνικές τράπεζες ενώ υψηλό πρέπει να θεωρείται και το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων καταδεικνύοντας τα αυστηρότερα κριτήρια με βάση τα οποία πραγματοποιούν τα τελευταία 10-15 χρόνια τις προσλήψεις τους οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες. Αντιπροσωπευτικό φαίνεται να είναι το δείγμα ως προς το ποσοστό των εργαζομένων σε δημόσιες ή ιδιωτικές τράπεζες (**29,1%** έναντι **70,9%** αντίστοιχα) αφού σε αυτά περίπου τα επίπεδα είναι διαμορφωμένη και η αναλογία δημοσίων και ιδιωτικών τραπεζών.

2.2 Παράθεση και σχολιασμός των απαντήσεων των ερωτηθέντων στις βασικές ερωτήσεις τους έρευνας

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ερωτηματολόγιο και κατ' επέκταση η έρευνα χωρίζονται σε δύο σκέλη. Το πρώτο που αφορά την οπτική των εργαζομένων για το τραπεζικό επάγγελμα και το δεύτερο που αφορά την άποψη τους για τους εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών.

Ξεκινώντας με το πρώτο σκέλος, το οποίο αναλύεται τους ερωτήσεις 8 έως 13 (βλέπε τους αντίστοιχους πίνακες στην παράγραφο **2.4.2.** του **Παραρτήματος**), βλέπουμε καταρχήν ότι μόλις το **9,1%** των ερωτηθέντων θεωρεί πως το τραπεζικό επάγγελμα «απολαμβάνει» το κύρος και την κοινωνική αποδοχή του παρελθόντος. Αντίθετα το **90,1%**, ποσοστό πάρα πολύ υψηλό, πιστεύει ότι το κύρος και η κοινωνική αποδοχή του επαγγέλματος έχουν απολεσθεί. Ουσιαστικά τα ποσοστά αυτά φαίνεται να αποτυπώνουν μια σκληρή για τους εργαζόμενους στις τράπεζες πραγματικότητα. Τόσο το μεγάλο πλήθος των ανταγωνιστριών τραπεζών οι οποίες προσφέρουν περίπου τις ίδιες υπηρεσίες με αποτέλεσμα να υπάρχει πλήθος εναλλακτικών επιλογών για τους δυνητικούς πελάτες των τραπεζών, όσο και η αλλαγή του παραδοσιακού ρόλου του τραπεζικού σε σύμβουλο – πωλητή, φαίνεται να έχουν επιδράσει αρνητικά στην εικόνα των σύγχρονων τραπεζικών τους τα έξω, κάτι το οποίο διαισθάνονται και οι ίδιοι. Ο ρόλος του τραπεζικού υπαλλήλου ο οποίος παρείχε υπηρεσίες στις οποίες είχαν πρόσβαση λίγοι (π.χ. παροχή

περιορισμένου αριθμού δανείων πριν την απελευθέρωση τους καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης) και του οποίου η γνώμη αντιμετωπίζονταν σχεδόν ως πανάκεια, μάλλον δεν υφίσταται πλέον αφού και η προσφορά είναι μεγάλη και η πρόσβαση σε πληροφόρηση (π.χ. διαδίκτυο) δεδομένη.

Παρά το δεδομένο του μειωμένου κύρους του επαγγέλματος, το **72,7%** των ερωτηθέντων είναι ευχαριστημένοι για την επιλογή του επαγγέλματος, σε συνάρτηση και με τους σπουδές που έχουν κάνει και μόλις το **27,3%** δεν είναι ευχαριστημένοι. Πιθανότατα οι αρκετά ικανοποιητικές παροχές των τραπεζών προς τους υπαλλήλους τους σε σχέση με τους παροχές άλλων μικρότερων επιχειρήσεων να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απάντηση αυτή. Οι παροχές αυτές μπορεί να αφορούν μισθούς, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη μέσω ομαδικών προγραμμάτων ασφαλιστικών εταιριών, πέραν του κύριου ασφαλιστικού φορέα, κατοχύρωση ειδικών αδειών που προβλέπει το εργατικό δίκαιο, όπως π.χ. άδεια ανατροφής παιδιού για τις μητέρες, καταβολή ειδικών επιδομάτων για τα ανήλικα παιδιά, επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού, κ.α.

Σε ότι αφορά την ερώτηση αν το επάγγελμα, στη σημερινή του μορφή, απαιτεί ιδιαίτερο επιστημονικό υπόβαθρο και υψηλό επίπεδο σπουδών, μόλις το **41,8%** πιστεύει πως ναι ενώ το **58,2%** θεωρεί πως δεν απαιτεί. Η εξήγηση των ποσοστών αυτών ίσως να βρίσκεται στο ότι οι απαιτήσεις που έχει πλέον μια τράπεζα από έναν μέσο υπάλληλο, πλην εξειδικευμένων θέσεων, εστιάζονται στην ικανότητά του να προωθεί αποτελεσματικά τα προϊόντα τους, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι τυποποιημένα και η κατανόησή τους δεν απαιτεί ειδική επιστημονική αντίληψη. Η λέξη πώληση κυριαρχεί πλέον τους «κόλπους» των τραπεζικών, χαμηλώνοντας ίσως έτσι τα επιστημονικά standards που απαιτείται στην πράξη να έχουν.

Ως τους τη δυσκολία του επαγγέλματος, το **89,1%** του δείγματος θεωρεί ότι, σε σχέση με άλλα μη χειρονακτικά επαγγέλματα, το επάγγελμα του τραπεζικού είναι σκληρό και «επίπονο» ενώ μόλις το **10,9%** διαφωνεί με αυτή την άποψη. Η ερμηνεία αυτής της αντίληψης θα πρέπει μάλλον να αναζητηθεί στις απαντήσεις της επόμενης ερώτησης που αφορά τα βασικά αρνητικά του τραπεζικού επαγγέλματος.

Το **29,1%** θεωρεί ως βασικό αρνητικό την πίεση για την επίτευξη των στόχων τους διοίκησης, το **1,8%** το «βαρύ» ωράριο, το **1,8%** την έλλειψη ευκαιριών για εκδήλωση δημιουργικότητας, το **16,4%** τα πρώτα δύο (πίεση και «βαρύ» ωράριο), το **20%** το πρώτο και το τρίτο (πίεση και έλλειψη δημιουργικότητας), το **29,1%** όλα τα παραπάνω και μόλις το **1,8%** κανένα από τα παραπάνω.

Διαπιστώνουμε ότι και τα τρία αρνητικά στοιχεία (πίεση στοχοθεσίας, ωράριο, έλλειψη ευκαιριών δημιουργικότητας) είτε μεμονωμένα είτε αθροιστικά φαίνεται να απασχολούν τους εργαζομένους και μάλλον αποτελούν και τους λόγους για τους οποίους χαρακτηρίζουν το επάγγελμα ως σκληρό και «επίπονο». Ειδικότερα το θέμα της πίεσης για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης, το οποίο παίρνει και το μεγαλύτερο μερίδιο απαντήσεων, από μόνο του και στα πλαίσια συνδιαστικών απαντήσεων, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό σχεδόν του συνόλου των διοικήσεων των ελληνικών τραπεζών. Υπάρχουν μάλιστα περιπτώσεις που η στοχοθεσία προσδιορίζεται σε ατομικό επίπεδο και όχι σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας (π.χ. καταστήματος) και η πίεση σε περίπτωση μη επίτευξης των στόχων γίνεται αφόρητη για τον εργαζόμενο προκαλώντας του έντονο στρες και ανησυχία για τις επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει.

Η τελευταία ερώτηση του πρώτου σκέλους των ερωτήσεων που αναφέρονται στη φύση του τραπεζικού επαγγέλματος, αφορά την πρόθεση αλλαγής επαγγέλματος με σκοπό την απορρόφηση σε κάποια αμιγώς δημόσια υπηρεσία/οργανισμό. Το **12,7%** του δείγματος θα εγκατέλειπε τη θέση του για μια θέση στο δημόσιο, το **47,3%** θα την εγκατέλειπε τουλάχιστον έναντι των ίδιων αποδοχών, το **1,8%** θα έφευγε ανεξαρτήτως αποδοχών ενώ το **38,2%** δε θα εγκατέλειπε την εργασία του. Το σωρευτικό ποσοστό του **61,8%** το οποίο αφορά εκείνους που με ή χωρίς προϋποθέσεις θα εγκατέλειπαν το επάγγελμα του τραπεζικού για μια θέση στο δημόσιο, καταδεικνύει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι των τραπεζών και την πίεση που αισθάνονται από την εργασία τους. Βεβαίως το μήνυμα αυτό είναι αρκετά ανησυχητικό και για τις διοικήσεις των τραπεζών αφού μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων τους, ευκαιρίας δοθείσης, θα εγκατέλειπε τη θέση του δημιουργώντας ανάγκη για πρόσληψη νέου προσωπικού που θα έπρεπε να εκπαιδευτεί εξ αρχής. Αυτό βέβαια θα συνεπάγονταν επιπλέον λειτουργικό κόστος και διαφυγόντα έσοδα που θα προέρχονταν από την αξιοποίηση του καλά εκπαιδευμένου υπαλλήλου στον οποίο είχε επενδύσει η τράπεζα.

Περνώντας στο δεύτερο σκέλος των ερωτήσεων οι οποίες αφορούν τους εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών (ερωτήσεις 14 έως 19, βλέπε τους αντίστοιχους πίνακες στην παράγραφο **2.4.2. του Παραρτήματος**), διαπιστώνουμε ότι το **34,5%** των ερωτηθέντων έχει βιώσει κάποια διαδικασία εξαγοράς/συγχώνευσης ενώ το **65,5%** δεν έχει ανάλογη εμπειρία. Εξάλλου από τις τράπεζες του δείγματος κάποιες όπως το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, η Εθνική, η Αγροτική, η Τράπεζα Κύπρου και η

Τράπεζα Αττικής δε συμμετείχαν ποτέ σε κάποια συμφωνία εξαγοράς ή συγχώνευσης, οπότε είναι εύλογο οι εργαζόμενοί τους, εφόσον δεν έχουν προϋπηρεσία σε άλλη τράπεζα που να συμμετείχε σε τέτοιες διεργασίες, να μην έχουν σχετική εμπειρία.

Σε συνέχεια τις προηγούμενης ερώτησης βλέπουμε ότι από όσους έχουν βιώσει διαδικασία εξαγοράς ή συγχώνευσης, το **57,9%** θεωρεί ότι τα αποτελέσματά της ήταν θετικά για τους ίδιους ενώ το **42,1%** ότι ήταν αρνητικά. Προφανώς η άποψη αυτή θα έχει να κάνει με την εξέλιξή τους στον χώρο εργασίας τους και τις προοπτικές που δημιουργήθηκαν λόγω της εξαγοράς/συγχώνευσης.

Παρόλα όμως αυτά, στην ερώτηση αν μια πιθανή εξαγορά/συγχώνευση της τράπεζας στην οποία εργάζονται θα αποτελούσε εξέλιξη θετική, αρνητική ή αδιάφορη, μόλις το **23,6%** απαντά ότι θα ήταν εξέλιξη θετική, το **54,5%** απαντά ότι θα ήταν αρνητική και το **21,8%** αδιάφορη. Αυτό φυσικά καταδεικνύει τον φόβο και την έντονη ανασφάλεια που δημιουργεί σε πολλούς εργαζόμενους το ενδεχόμενο μεταβολής του εργασιακού τους περιβάλλοντος λόγω μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης με άλλη τράπεζα..

Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από την 17^η ερώτηση, το **3,6%** του δείγματος, στο ενδεχόμενο μιας εξαγοράς/συγχώνευσης, ανησυχεί περισσότερο για τον περιορισμό των προοπτικών εξέλιξής του, το **18,2%** για δημιουργία δυσμενέστερων συνθηκών εργασίας, το **7,3%** για μια πιθανή απόλυση, το **14,5%** για τον πρώτο και τον δεύτερο λόγο (περιορισμό των προοπτικών εξέλιξής του και δημιουργία δυσμενέστερων συνθηκών εργασίας), το **3,6%** για τον πρώτο και τον τρίτο λόγο (περιορισμό των προοπτικών εξέλιξής του και μια πιθανή απόλυση), το **18,2%** για τον δεύτερο και τον τρίτο λόγο (δημιουργία δυσμενέστερων συνθηκών εργασίας και μια πιθανή απόλυση), το **27,3%** ανησυχεί για όλους τους παραπάνω λόγους ενώ το **7,3%** για κανένα από τους παραπάνω λόγους. Επιβεβαιώνεται λοιπόν και εδώ η ανησυχία και η ανασφάλεια που προκύπτει ως συμπέρασμα και από την προηγούμενη ερώτηση ενώ οι λόγοι που τις προκαλούν ποικίλουν κατά περίπτωση.

Βέβαια, όπως φαίνεται στην 18^η ερώτηση, το **63,6%** των ερωτηθέντων θα προτιμούσε η τράπεζα στην οποία εργάζεται να εξαγοραστεί από μια ελληνική τράπεζα και μόλις το **36,4%** από μια αλλοδαπή. Η απάντηση αυτή εκ πρώτης όψεως έρχεται σε αντίθεση με την δυσμενή άποψη που φαίνεται να υπάρχει για τις διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών (η οποία προκύπτει και από τις απαντήσεις στην

τελευταία ερώτηση), ίσως όμως θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως ο φόβος και η ανασφάλεια για το ξένο και το άγνωστο το οποίο εκπροσωπεί μια αλλοδαπή τράπεζα.

Τέλος το **100%** των ερωτηθέντων εκτιμά πως στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο θα υπάρξει κάποιο νέο «κύμα» εξαγορών και συγχωνεύσεων, επιβεβαιώνοντας τη γενικότερη αίσθηση της κοινωνίας και τα όσα μάλλον επιτάσσει η τρέχουσα οικονομική συγκυρία.

Η έρευνα ολοκληρώνεται με μια ερώτηση γενικού περιεχομένου της οποίας οι απαντήσεις προκαλούν αίσθηση. Το **81,8%** των ερωτηθέντων πιστεύουν πως οι διοικήσεις των περισσότερων ελληνικών τραπεζών θυσιάζουν το συμφέρον των εργαζομένων και των πελατών τους προς όφελος της κερδοφορίας τους ενώ μόλις το **18,2%** θεωρεί πως προσπαθούν να συνδυάσουν κερδοφορία και συμφέρον εργαζομένων και πελατών. Η άποψη αυτή είναι ιδιαίτερα σκληρή για τις διοικήσεις των τραπεζών, ωστόσο καταδεικνύει πως τα τελευταία χρόνια η αλόγιστη αύξηση των κερδών των τραπεζών σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση στον μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων του εργατικού τους δυναμικού και την άσκηση έντονης πίεσης προς αυτό, χωρίς ιδιαίτερο ανταποδοτικό όφελος, οδήγησε στη δημιουργία μιας καχυποψίας για τις προθέσεις των διοικήσεών και ένα χάσμα ανάμεσα στους εργαζόμενους και σε αυτές.

2.3 Συσχετίσεις που προκύπτουν με βάση την εφαρμογή του ελέγχου χ^2 στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS

Σε αυτό το σημείο θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε εάν διαφοροποιούνται κάποιες απαντήσεις των ερωτηθέντων του δείγματος σε σχέση με ορισμένα χαρακτηριστικά τους, τα οποία αναλύονται τους πρώτες 7 ερωτήσεις, εάν δηλαδή υπάρχει σχέση μεταξύ δύο επιμέρους μεταβλητών – ερωτήσεων και των απαντήσεών τους. Για να γίνει κάτι τέτοιο εφαρμόζεται ο έλεγχος χ^2 στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτουν οι παρακάτω συσχετίσεις:

Καταρχήν, όπως φαίνεται και στους σχετικούς πίνακες και το αντίστοιχο σχεδιάγραμμα του παραρτήματος (βλέπε **Παράγραφο 2.4.3., Πίνακα 1, Διάγραμμα 1**), υπάρχει σχέση μεταξύ των χρόνων απασχόλησης στον τραπεζικό κλάδο (ερώτηση 3) και της ικανοποίησης ή όχι από την επιλογή του επαγγέλματος σε συνάρτηση και με τις σπουδές (ερώτηση 9). Συγκεκριμένα φαίνεται ότι με εξαίρεση τους πολύ νέους

υπαλλήλους (1-5 έτη απασχόλησης) οι οποίοι πιθανότατα να μην είναι ακόμη σε θέση να έχουν καλά διαμορφωμένη άποψη, οι υπάλληλοι της επόμενης κλίμακας (5-10 έτη απασχόλησης), οι οποίοι έχουν λίγα σχετικά χρόνια απασχόλησης, άρα έχουν προσληφθεί πιο πρόσφατα, δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την επιλογή τους. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι διαθέτουν περισσότερα προσόντα σε σχέση με παλαιότερους υπαλλήλους, γεγονός που τους καθιστά πιο απαιτητικούς ως προς το επάγγελμά τους και πιο αυστηρούς στις κρίσεις τους. Εξάλλου αυτή η κατηγορία υπαλλήλων βίωσε ουσιαστικά εξ αρχής την αλλαγή της νοοτροπίας του επαγγέλματος και του προσανατολισμού του προς το κομμάτι των πωλήσεων ενώ πιθανότατα επιλέγοντας τη συγκεκριμένη θέση εργασίας να είχε προσδοκίες που πήγαιζαν από την παλαιότερη αντίληψη για το τραπεζικό επάγγελμα.

Συσχέτιση φαίνεται να υπάρχει (βλέπε **Παράγραφο 2.4.3., Πίνακα 2, Διάγραμμα 2**) και μεταξύ των χρόνων υπηρεσίας (ερώτηση 3) και της βίωσης ή όχι κάποιας εμπειρίας εξαγοράς ή συγχώνευσης (ερώτηση 14). Συγκεκριμένα, υπάλληλοι με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας (κλίμακα 1 και 2) δεν έχουν βιώσει τέτοια εμπειρία. Αντίθετα υπάλληλοι με περισσότερα χρόνια απασχόλησης στον κλάδο (κλίμακα 2 και 3) φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη εμπειρία στο θέμα. Η συσχέτιση αυτή είναι απόλυτα λογική καθώς οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκαν μέσα στη δεκαετία του 1990.

Ανάλογη σχέση φαίνεται να υπάρχει (βλέπε **Παράγραφο 2.4.3., Πίνακα 3, Διάγραμμα 3**) μεταξύ του επιπέδου σπουδών των εργαζομένων (ερώτηση 5) και της ικανοποίησης ή όχι από την επιλογή του επαγγέλματος σε συνάρτηση και με τις σπουδές (ερώτηση 9). Αυτό που προκύπτει από τη στατιστική ανάλυση είναι ότι η ικανοποίηση αυξάνει καθώς αυξάνει το επίπεδο σπουδών και μόνο στο επίπεδο των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου παρατηρείται μια μεταστροφή, αφού οι υπάλληλοι αυτής της κατηγορίας φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι. Ίσως τα υψηλότερα προσόντα τους να τους δημιουργούν αντίστοιχα και υψηλότερες προσδοκίες σε σχέση με τους υπαλλήλους με χαμηλότερο επίπεδο σπουδών, καθιστώντας τους έως ένα βαθμό δυσαρεστημένους ή τουλάχιστον λιγότερο ευχαριστημένους με το επάγγελμά τους.

Το επίπεδο σπουδών (ερώτηση 5), με βάση την εφαρμογή του στατιστικού ελέγχου, συσχετίζεται και με τα αρνητικά στοιχεία του τραπεζικού επαγγέλματος (ερώτηση 12) (βλέπε **Παράγραφο 2.4.3., Πίνακα 4, Διάγραμμα 4**). Συγκεκριμένα για τους απόφοιτους λυκείου μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στις απαντήσεις με

αριθμό 1 και 4, δηλαδή ως πλέον αρνητικά στοιχεία θεωρούνται η πίεση για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης και ο συνδυασμός τους με το βαρύ ωράριο. Για τους αποφοίτους Τεχνολογικής εκπαίδευσης ως πλέον αρνητικό στοιχείο θεωρείται η πίεση για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης, ενώ για τους αποφοίτους Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης η πίεση για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης και ο συνδυασμός τους με την έλλειψη ευκαιριών για εκδήλωση δημιουργικότητας (απαντήσεις 1 και 5). Τέλος για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου, οι οποίοι όπως ειπώθηκε και προηγουμένως φαίνεται λόγω των προσόντων τους να έχουν και υψηλότερες απαιτήσεις, αρνητικά στοιχεία του επαγγέλματος αποτελούν εξίσου η πίεση για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης, το βαρύ ωράριο και η έλλειψη ευκαιριών για εκδήλωση δημιουργικότητας (απαντήσεις 1,2 και 3).

Μια τελευταία συσχέτιση που παρατηρείται μέσω του στατιστικού ελέγχου είναι αυτή ανάμεσα στο επίπεδο σπουδών (ερώτηση 5) και στην άποψη για τα αποτελέσματα μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης που πραγματοποιήθηκε και βιώθηκε από τους ερωτηθέντες στο παρελθόν (ερώτηση 15) (βλέπε **Παράγραφο 2.4.3., Πίνακα 5, Διάγραμμα 5**). Διαπιστώνουμε ότι οι απόφοιτοι λυκείου και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου κρίνουν ότι η εξαγορά / συγχώνευση που συντελέστηκε είχε θετικά αποτελέσματα για τους ίδιους, σε αντίθεση με τους απόφοιτους Τεχνολογικής και Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης οι οποίοι κρίνουν ότι είχε αρνητικά αποτελέσματα.

2.4 Παράρτημα παραγράφου 2

2.4.1. Ερωτηματολόγιο έρευνας στη μορφή που διανεμήθηκε στους ερωτηθέντες

Π.Μ.Σ. του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας στη «Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση» με κατεύθυνση στη Χρηματοοικονομική.

Διπλωματική εργασία του μεταπτυχιακού φοιτητή Παντελή Παππά με θέμα: «Ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα την

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

(Σημείωση: Οι απαντήσεις που θα δοθούν θα είναι ανώνυμες και θα αξιοποιηθούν μόνο στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας).

1) Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

α) 18-30 β) 30-40 γ) άνω των 40

2) Σε ποιο φύλο ανήκετε;

Ανδρικό Γυναικείο

3) Πόσα χρόνια απασχολείστε στον τραπεζικό κλάδο;

α) 1-5 β) 5-10 γ) 10-15 δ) άνω των 15

4) Έχετε εργαστεί σε περισσότερα του ενός τραπεζικά ιδρύματα;

Ναι Όχι

5) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

α) Απόφοιτος Λυκείου β) Απόφοιτος Τεχνολογικής εκπαίδευσης
γ) Απόφοιτος Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης
δ) Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου ε) Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου

6) Στο μετοχικό κεφάλαιο ή στο management της τράπεζας στην οποία εργάζεστε υπάρχει άμεση συμμετοχή του κράτους; (όχι μέσω ταμείων ή άλλων οργανισμών κρατικού χαρακτήρα)

Ναι Όχι

7) Στην τράπεζα στην οποία εργάζεστε κατέχετε κάποια θέση ευθύνης για την οποία να εισπράττετε πρόσθετη αμοιβή/επίδομα;

Ναι Όχι

8) Θεωρείτε ότι το τραπεζικό επάγγελμα «απολαμβάνει» το κύρος και την κοινωνική αποδοχή του παρελθόντος;

Ναι Όχι

9) Είστε ικανοποιημένος/η από την επιλογή του επαγγέλματός σας σε συνάρτηση και με τις σπουδές που έχετε κάνει;

Ναι Όχι

10) Θεωρείτε ότι το επάγγελμα του τραπεζικού απαιτεί, στη σημερινή του μορφή, ιδιαίτερο επιστημονικό υπόβαθρο και υψηλό επίπεδο σπουδών;

Ναι Όχι

11) Θεωρείτε ότι το επάγγελμα του τραπεζικού είναι σκληρό και «επίπονο»; (σε σύγκριση με τα υπόλοιπα μη χειρωνακτικά επαγγέλματα)

Ναι Όχι

12) Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά αρνητικά του τραπεζικού επαγγέλματος;

- α) η πίεση για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης
β) το «βαρύ» ωράριο
γ) η έλλειψη ευκαιριών για εκδήλωση δημιουργικότητας δ) το α και το β
ε) το α και το γ στ) το β και το γ ζ) όλα τα παραπάνω
η) κανένα από τα παραπάνω

13) Θα εγκαταλείπατε την εργασία του τραπεζικού για μια θέση σε αμιγώς δημόσια υπηρεσία/οργανισμό;

- α) ναι β) ναι, τουλάχιστον όμως με τις ίδιες αποδοχές
γ) ναι, ανεξαρτήτως αποδοχών δ) όχι

14) Έχετε βιώσει ως υπάλληλος κάποιου τραπεζικού ιδρύματος κάποια διαδικασία εξαγοράς/συγχώνευσης;

Ναι Όχι

15) Αν ναι, τότε πώς κρίνετε τα αποτελέσματα σε ό,τι αφορά το πρόσωπό σας;

Θετικά Αρνητικά

16) Μια πιθανή εξαγορά / συγχώνευση της τράπεζας στην οποία εργάζεστε θα ήταν για εσάς εξέλιξη;

Θετική Αρνητική Αδιάφορη

17) Τι σας προκαλεί μεγαλύτερη ανησυχία στο ενδεχόμενο εξαγοράς / συγχώνευσης της τράπεζας στην οποία εργάζεστε;

- α) περιορισμός προοπτικών εξέλιξης β) δυσμενέστερες συνθήκες εργασίας
γ) πιθανή απόλυση δ) το α και το β ε) το α και το γ
στ) το β και το γ ζ) όλα τα παραπάνω η) τίποτα από τα παραπάνω

18) Ποια από τις δύο παρακάτω εξελίξεις θα σας φαίνονταν περισσότερο θετική:

- α) Εξαγορά της τράπεζας στην οποία εργάζεστε από μια αλλοδαπή τράπεζα
β) Εξαγορά της τράπεζας στην οποία εργάζεστε από μια ελληνική τράπεζα

19) Θεωρείτε ότι στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο θα υπάρξει κάποιο «νέο» κύμα εξαγορών / συγχωνεύσεων;

Ναι Όχι

20) Ποια από τις παρακάτω προτάσεις σας βρίσκει περισσότερο σύμφωνο:

- α) Οι διοικήσεις των περισσότερων ελληνικών τραπεζών προσπαθούν να συνδυάσουν την κερδοφορία με το συμφέρον των εργαζομένων και των πελατών τους.
β) Οι διοικήσεις των περισσότερων ελληνικών τραπεζών θυσιάζουν το συμφέρον των εργαζομένων και των πελατών τους προς όφελος της κερδοφορίας τους.

2.4.2. Πίνακες που αφορούν την παράθεση των απαντήσεων των ερωτηθέντων στις βασικές ερωτήσεις τους έρευνας, η οποία έγινε στην παράγραφο 2.2.

Διευκρίνιση: Οι απαντήσεις εμφανίζονται στους πίνακες κατά αύξοντα αριθμό, με βάση τη σειρά που καταγράφηκαν σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου. Π.χ. στον 1^ο πίνακα η απάντηση 1 αντιστοιχεί σε 18-30, η απάντηση 2 σε 30-40 και η απάντηση 3 σε άνω των 40. Οι πίνακες προήλθαν από την επεξεργασία των δεδομένων μέσω του προγράμματος SPSS.

Ερώτηση 1

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 14 | 25,5 | 25,5 | 25,5 |
| 2 | 27 | 49,1 | 49,1 | 74,5 |
| 3 | 14 | 25,5 | 25,5 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 2

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 20 | 36,4 | 36,4 | 36,4 |
| 2 | 35 | 63,6 | 63,6 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 3

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 17 | 30,9 | 30,9 | 30,9 |
| 2 | 14 | 25,5 | 25,5 | 56,4 |
| 3 | 9 | 16,4 | 16,4 | 72,7 |
| 4 | 15 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 4

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 18 | 32,7 | 32,7 | 32,7 |
| 2 | 37 | 67,3 | 67,3 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 5

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 |
| 2 | 10 | 18,2 | 18,2 | 30,9 |
| 3 | 25 | 45,5 | 45,5 | 76,4 |
| 4 | 13 | 23,6 | 23,6 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 6

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 16 | 29,1 | 29,1 | 29,1 |
| 2 | 39 | 70,9 | 70,9 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 7

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 27 | 49,1 | 49,1 | 49,1 |
| 2 | 28 | 50,9 | 50,9 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 8

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 5 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 2 | 50 | 90,9 | 90,9 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 9

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 40 | 72,7 | 72,7 | 72,7 |
| 2 | 15 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 10

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 23 | 41,8 | 41,8 | 41,8 |
| 2 | 32 | 58,2 | 58,2 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 11

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 49 | 89,1 | 89,1 | 89,1 |
| 2 | 6 | 10,9 | 10,9 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 12

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 16 | 29,1 | 29,1 | 29,1 |
| 2 | 1 | 1,8 | 1,8 | 30,9 |
| 3 | 1 | 1,8 | 1,8 | 32,7 |
| 4 | 9 | 16,4 | 16,4 | 49,1 |
| 5 | 11 | 20,0 | 20,0 | 69,1 |
| 7 | 16 | 29,1 | 29,1 | 98,2 |
| 8 | 1 | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 13

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 7 | 12,7 | 12,7 | 12,7 |
| 2 | 26 | 47,3 | 47,3 | 60,0 |
| 3 | 1 | 1,8 | 1,8 | 61,8 |
| 4 | 21 | 38,2 | 38,2 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 14

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 19 | 34,5 | 34,5 | 34,5 |
| 2 | 36 | 65,5 | 65,5 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 15

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 11 | 20,0 | 57,9 | 57,9 |
| 2 | 8 | 14,5 | 42,1 | 100,0 |
| Total | 19 | 34,5 | 100,0 | |
| Missing System | 36 | 65,5 | | |
| Total | 55 | 100,0 | | |

Ερώτηση 16

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 13 | 23,6 | 23,6 | 23,6 |
| 2 | 30 | 54,5 | 54,5 | 78,2 |
| 3 | 12 | 21,8 | 21,8 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 17

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| 2 | 10 | 18,2 | 18,2 | 21,8 |
| 3 | 4 | 7,3 | 7,3 | 29,1 |
| 4 | 8 | 14,5 | 14,5 | 43,6 |
| 5 | 2 | 3,6 | 3,6 | 47,3 |
| 6 | 10 | 18,2 | 18,2 | 65,5 |
| 7 | 15 | 27,3 | 27,3 | 92,7 |
| 8 | 4 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 18

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 20 | 36,4 | 36,4 | 36,4 |
| 2 | 35 | 63,6 | 63,6 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

Ερώτηση 19

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 55 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Ερώτηση 20

| Απαντήσεις | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1 | 10 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 2 | 45 | 81,8 | 81,8 | 100,0 |
| Total | 55 | 100,0 | 100,0 | |

2.4.3. Πίνακες και σχεδιαγράμματα που αφορούν τις συσχετίσεις που προκύπτουν με βάση την εφαρμογή του ελέγχου χ^2 στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS και οι οποίες αναλύθηκαν στην παράγραφο 2.3.

Διευκρίνιση: Οι απαντήσεις εμφανίζονται στους πίνακες κατά αύξοντα αριθμό, με βάση τη σειρά που καταγράφηκαν σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 1

Συσχέτιση ερώτησης 3 με ερώτηση 9

Crosstab

Count

| | | e9 | | Total |
|-------|---|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 1 |
| e3 | 1 | 13 | 4 | 17 |
| | 2 | 6 | 8 | 14 |
| | 3 | 7 | 2 | 9 |
| | 4 | 14 | 1 | 15 |
| Total | | 40 | 15 | 55 |

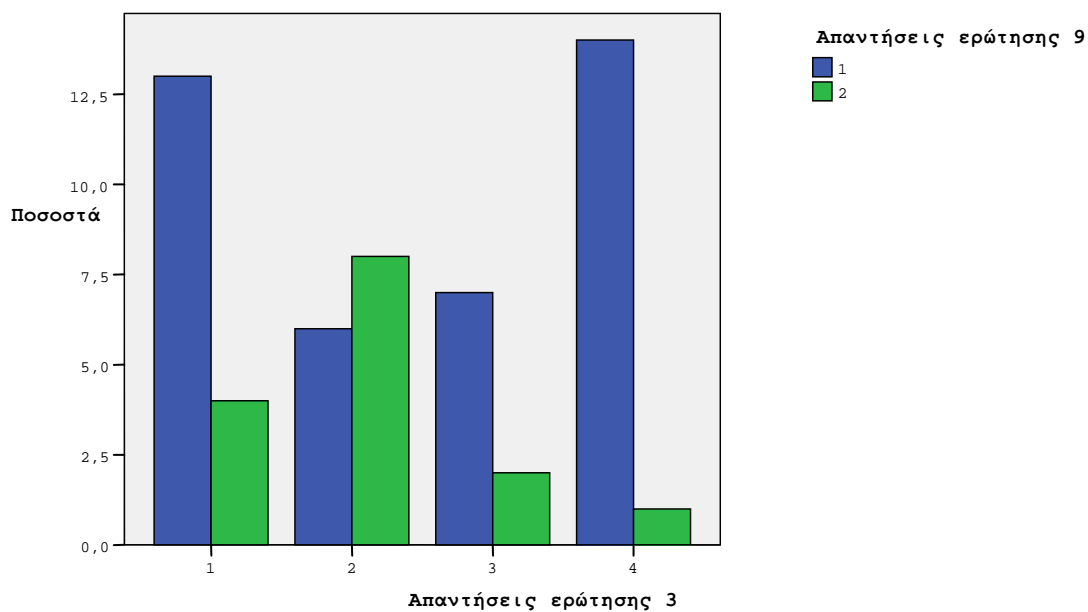
Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,745 | 3 | ,021 |
| Likelihood Ratio | 9,901 | 3 | ,019 |
| Linear-by-Linear Association | 2,308 | 1 | ,129 |
| N of Valid Cases | 55 | | |

Διάγραμμα 1

Συσχέτιση ερώτησης 3 με ερώτηση 9

Διάγραμμα 1



Πίνακας 2

Συσχέτιση ερώτησης 3 με ερώτηση 14

Crosstab

Count

| | | e14 | | Total |
|-------|---|-----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 1 |
| e3 | 1 | 1 | 16 | 17 |
| | 2 | 3 | 11 | 14 |
| | 3 | 6 | 3 | 9 |
| | 4 | 9 | 6 | 15 |
| Total | | 19 | 36 | 55 |

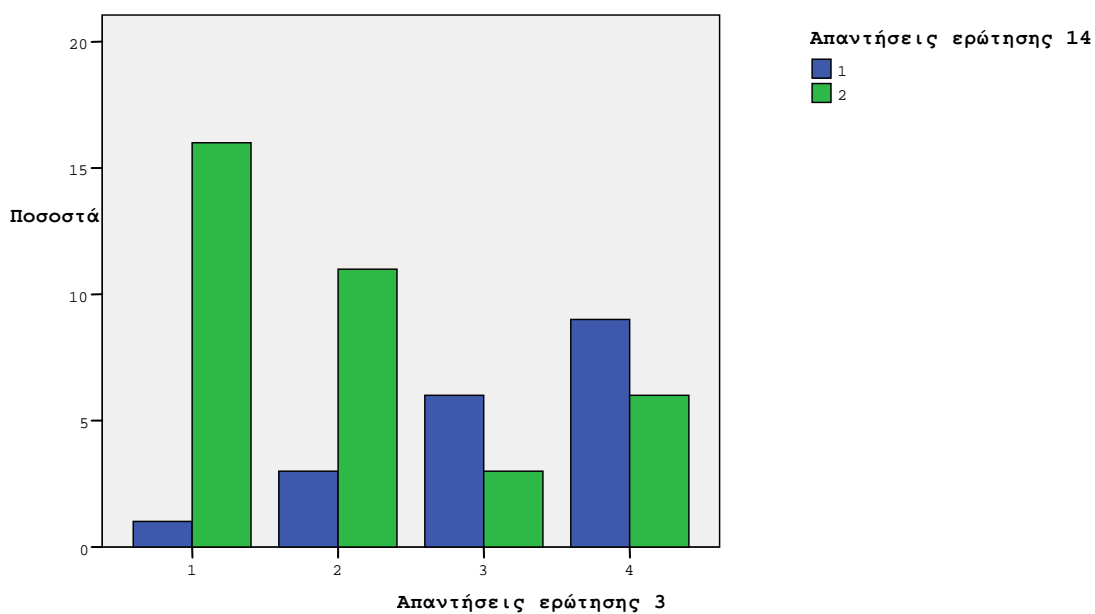
Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 15,647 | 3 | ,001 |
| Likelihood Ratio | 17,102 | 3 | ,001 |
| Linear-by-Linear Association | 13,339 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 55 | | |

Διάγραμμα 2

Συσχέτιση ερώτησης 3 με ερώτηση 14

Διάγραμμα 2



Πίνακας 3

Συσχέτιση ερώτησης 5 με ερώτηση 9

Crosstab

Count

| | | e9 | | Total |
|-------|---|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 1 |
| e5 | 1 | 7 | 0 | 7 |
| | 2 | 10 | 0 | 10 |
| | 3 | 18 | 7 | 25 |
| | 4 | 5 | 8 | 13 |
| Total | | 40 | 15 | 55 |

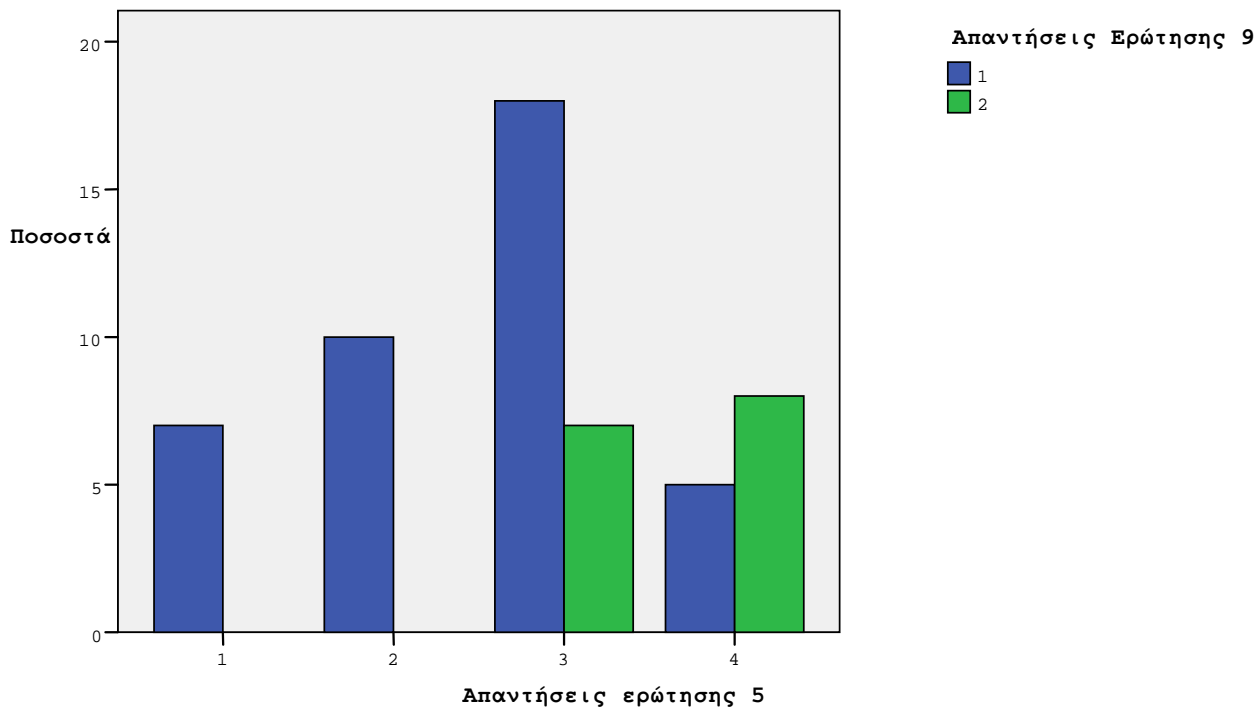
Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-----------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 14,077(a) | 3 | ,003 |
| Likelihood Ratio | 17,484 | 3 | ,001 |
| Linear-by-Linear Association | 12,274 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 55 | | |

Διάγραμμα 3

Συσχέτιση ερώτησης 5 με ερώτηση 9

Διάγραμμα 3



Πίνακας 4

Συσχέτιση ερώτησης 5 με ερώτηση 12

Crosstab

Count

| | | e12 | | | | | | | Total |
|-------|---|-----|---|---|---|----|----|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7 | 8 | 1 |
| e5 | 1 | 3 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 7 |
| | 2 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 10 |
| | 3 | 7 | 0 | 0 | 5 | 8 | 5 | 0 | 25 |
| | 4 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 | 0 | 13 |
| Total | | 16 | 1 | 1 | 9 | 11 | 16 | 1 | 55 |

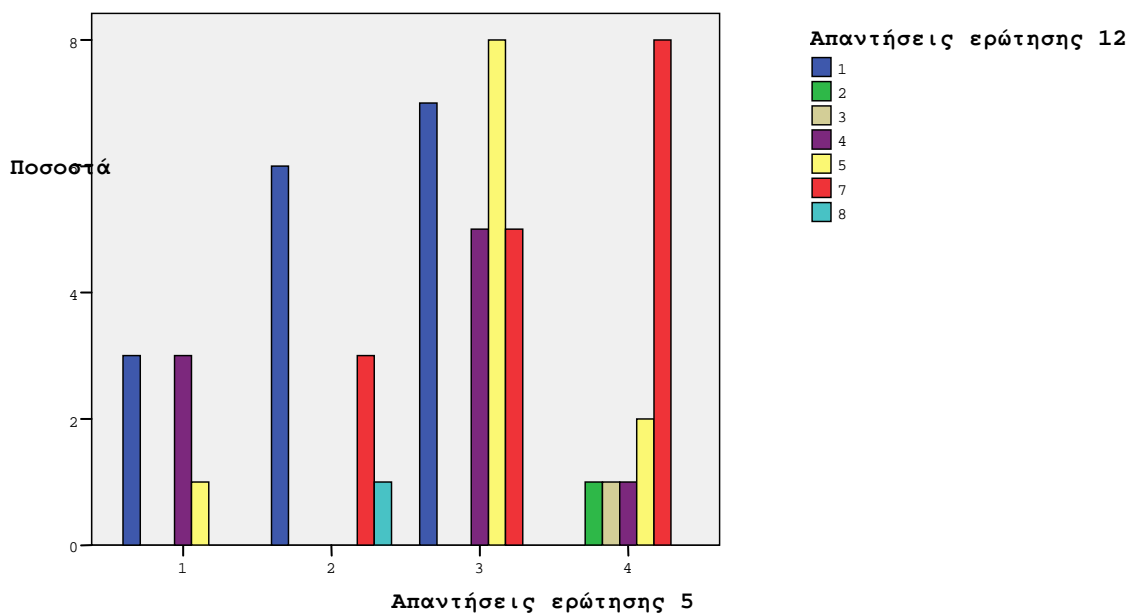
Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|-----------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 35,439(a) | 18 | ,008 |
| Likelihood Ratio | 40,153 | 18 | ,002 |
| Linear-by-Linear Association | 7,506 | 1 | ,006 |
| N of Valid Cases | 55 | | |

Διάγραμμα 4

Συσχέτιση ερώτησης 5 με ερώτηση 12

Διάγραμμα 4



Πίνακας 5

Συσχέτιση ερώτησης 5 με ερώτηση 15

Crosstab

Count

| | | e15 | | Total |
|-------|---|-----|---|-------|
| | | 1 | 2 | 1 |
| e5 | 1 | 6 | 0 | 6 |
| | 2 | 0 | 3 | 3 |
| | 3 | 3 | 4 | 7 |
| | 4 | 2 | 1 | 3 |
| Total | | 11 | 8 | 19 |

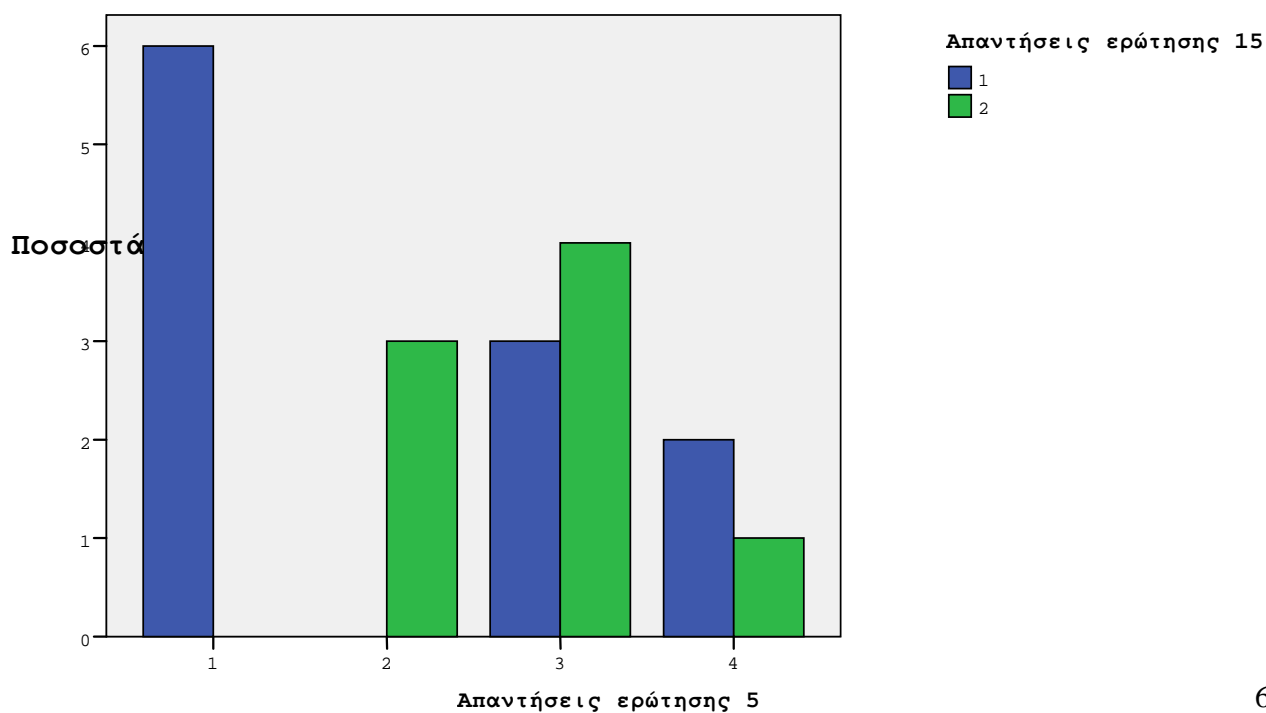
Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|----------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,233(a) | 3 | ,026 |
| Likelihood Ratio | 12,484 | 3 | ,006 |
| Linear-by-Linear Association | 1,615 | 1 | ,204 |
| N of Valid Cases | 19 | | |

Διάγραμμα 5

Συσχέτιση ερώτησης 5 με ερώτηση 15

Διάγραμμα 5



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ελληνική οικονομία, όπως και οι οικονομίες των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών παγκοσμίως, αναμφισβήτητα έχει εισέλθει σε μια φάση ύφεσης, στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η οποία ξεκίνησε και εξελίσσεται το τελευταίο διάστημα. Η κρίση αυτή είναι βέβαιο πως έχει επιφέρει καίριο «χτύπημα» σε όλους τους οικονομικούς κλάδους, με πρώτο και καλύτερο τον χρηματοπιστωτικό. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν, ότι η δυσμενής κατάσταση την οποία ολόκληρη η παγκόσμια κοινωνία παρακολουθεί με αγωνία, έχει την αφετηρία της στην πρωτοφανή χρηματοοικονομική δυσχέρεια που αντιμετώπισαν διεθνείς χρηματοπιστωτικοί όμιλοι, κάποιοι εκ των οποίων οδηγήθηκαν ακόμη και σε πτώχευση.

Μέσα σε ένα τόσο δυσμενές πλαίσιο, οι ελληνικές τράπεζες έρχονται αντιμετώπιες με μια πρωτοφανή για τις ίδιες κατάσταση: οφείλουν απέναντι στους μετόχους τους και στη διασφάλιση της μελλοντικής τους υπόστασης να προβούν σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες που θα εξασφαλίσουν τη διατήρηση υψηλής κερδοφορίας την επόμενη τριετία με πενταετία, ικανοποιώντας έτσι τις αυξημένες προσδοκίες μετόχων και θεσμικών επενδυτών. **(Λιδωρίκης, Καθημερινή, 2010)**

Προσκεκλημένος από το «Ελληνικό Παρατηρητήριο» του London School of Economics, τον Νοέμβριο του 2009, ο τότε πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Εθνικής Τράπεζας, κος Αράπογλου ανέφερε μεταξύ άλλων ότι, υπό τις παρούσες συνθήκες «ο κλάδος πανευρωπαϊκά θα οδηγηθεί αναπόφευκτα σε συγχωνεύσεις, εντός και εκτός συνόρων, λόγω της ανάγκης αύξησης του μεγέθους και της ανταγωνιστικότητας κάθε τράπεζας ενώ επιπλέον, οι αναμενόμενοι χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης μεσοπρόθεσμα για την ευρωπαϊκή οικονομία θα αναγκάσουν την περιστολή του κόστους λειτουργίας των τραπεζών σε αναζήτηση οικονομιών κλίμακος». Κατέληξε λέγοντας ότι «το πότε και ποια τραπεζικά σχήματα θα προκύψουν είναι αδύνατον να προβλεφθούν». **(bankingnews.gr, 2009)**

Εξάλλου σε δημοσίευμα της εφημερίδας Καθημερινή στις 9 Μαΐου του 2010, γίνεται αναφορά σε ισχυρό μήνυμα του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, κου Γεώργιου Προβόπουλου, προς τις διοικήσεις των ελληνικών εμπορικών τραπεζών, με το οποίο απαιτεί «άμεση δράση με στόχο τη δημιουργία μεγαλύτερων σχημάτων». Σύμφωνα με το δημοσίευμα, ο κος Προβόπουλος, «κάλεσε τις τράπεζες να

προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και κυρίως να προχωρήσουν στη διαμόρφωση μιας μεσοπρόθεσμης στρατηγικής που θα προβλέπει, με ρεαλισμό και προνοητικότητα, συνεργασίες και συνενώσεις δυνάμεων». Επιπλέον τους ζήτησε «με φιλικό και προσυνηνοημένο τρόπο να καθίσουν και να συζητήσουν μεταξύ τους, να τα βρουν και να δημιουργήσουν πιο ισχυρά σχήματα τα οποία θα έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες και στο εξωτερικό». (Παπαδογιάννης, Καθημερινή, 2010)

Όλα δείχνουν λοιπόν ότι ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος πρόκειται να εισέλθει σε μια νέα φάση μαζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, με στόχο την αύξηση της συγκέντρωσής του και τη δημιουργία δύο - τριών μεγάλων τραπεζικών ομίλων. Τα πράγματα όμως δείχνουν να είναι τελείως διαφορετικά σε σχέση με τις διεργασίες που είχαν συμβεί τη δεκαετία του 1990 και στις αρχές του 2000. Πλέον οδηγός των εξελίξεων είναι η ανάγκη επιβίωσης και όχι οι ηγετικές φιλοδοξίες των διοικήσεων. Με την οικονομία να «βυθίζεται σε βαθιά ύφεση, το πολιτικό σύστημα να παρακολουθεί αδύναμο και την Ευρωζώνη να παλεύει για την επιβίωσή της, οι διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών ίσως υποχρεωθούν να περιορίσουν το όραμά τους για κυριαρχία στον χώρο και να συμμαχήσουν προκειμένου να ανταπεξέλθουν μεταξύ άλλων και στις αυξημένες απαιτήσεις του νέου θεσμικού πλαισίου το οποίο επιβάλλει ο δεύτερος Πυλώνας του συμφώνου της Βασιλείας περί κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών.

Οι συνέπειες από τη δημιουργία ενός τραπεζικού κλάδου με τόσο υψηλό βαθμό συγκέντρωσης για τους ίδιους τους εργαζομένους είναι αβέβαιες. Αφενός, από τη μία πλευρά, είναι βέβαιο ότι οι διοικήσεις των νέων ομίλων που θα προκύψουν θα προβούν σε κατάργηση ορισμένων σημείων πώλησης των προϊόντων τους, καθώς ο αριθμός των υποκαταστημάτων θα είναι πλέον υπερβολικός ενώ και τα σύγχρονα πληροφοριακά και τεχνολογικά συστήματα που θα καθιερωθούν θα απαιτούν μικρότερο αριθμό υποκαταστημάτων. Κάτι τέτοιο ίσως καταστήσει αβέβαιες κάποιες θέσεις εργασίας που μέχρι πρότινος ήταν αναγκαίες και ίσως θέσει σε κίνδυνο το εργασιακό μέλλον ενός ορισμένου αριθμού υπαλλήλων. Από την άλλη, ο περιορισμός του ανταγωνισμού λόγω μικρότερου αριθμού ανταγωνιστριών τραπεζών, πιθανόν να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας του κλάδου, καθώς ίσως περιοριστεί ο ανελέητος «πόλεμος» μεταξύ των διοικήσεων που δημιουργούσε ένταση και πίεση που με τη σειρά τους μετακυλύονταν στους ίδιους τους εργαζομένους.

Σε κάθε περίπτωση ο τραπεζικός κλάδος στη Ελλάδα και το τραπεζικό επάγγελμα κατά συνέπεια φαίνεται να εισέρχονται σε μια νέα, ενδιαφέρουσα φάση. Η

ιστορία θα δείξει αν ο «γίγαντας» της τελευταίας εικοσαετίας στηρίχθηκε σε «πήλινα πόδια» ή σε στέρεες βάσεις που θα του επιτρέψουν να βγει ακόμη πιο ισχυρός μέσα από τις διεργασίες που πιθανόν να συμβούν στο μέλλον..

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Αθανάσογλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., «Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των τραπεζών στην Ελλάδα», *Οικονομικό Δελτίο*, Τεύχος 24, Τράπεζα της Ελλάδος, Ιανουάριος 2005.
- 2) Amihud Y., DeLong G. L. and Saunders A. (2003) "The Effects of Cross-Border Bank Mergers on Bank Risk and Value", *Journal of International Money and Finance*
- 3) Banking.gr, «Αράπογλου: Έρχονται εξαγορές στις τράπεζες», 13-11-2009.
- 4) Berger, A.N., Humphrey, D.B. (1991), "The dominance of inefficiencies over scale and product mix economies in banking", *Journal of Monetary Economics*, Vol. 28 No.2
- 5) Γαλιάτσος Κ., Λιαργκόβας Π., Σαχινίδης Φ., Τασάκος Κ., «Εισαγωγή στις τραπεζικές σπουδές», Τόμος Α, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2006.
- 6) Γεωργιάς Β., «Με αβαντάζ οι ελληνικές τράπεζες στα Βαλκάνια», *Ελευθεροτυπία*, 06-04-2009.
- 7) Ελληνική Ένωση Τραπεζών, «Η συμβολή του τραπεζικού συστήματος στη ελληνική Οικονομία», Ιούλιος 2008.
- 8) ΕΚΤ, "Mergers and Acquisitions involving the EU banking industry – facts and implications", www.ecb.europa.eu, December 2000.
- 9) Καραγεώργου Έφη, «Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια», www.morax.gr/article_show.php?article_id=750, Φεβρουάριος 2005.
- 10) Κλήμης Κ. – Τσόπογλου Στ., «Διαχρονική Ανάλυση του ελληνικού τραπεζικού τομέα», *Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών*, Α τρίμηνο 2007.
- 11) Λιδωρίκης Α., «Προοπτικές και εμπόδια στις εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών», *Καθημερινή*, 10-05-2010.
- 12) Μίλης Η., «Οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών και ο ρόλος τους στα Βαλκάνια», *Καθημερινή*, 20-04-2008.
- 13) Μόσχος Δ. – Φραγγέτης Δ., «Το παρόν και το μέλλον των ελληνικών τραπεζών», *Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών*, Αθήνα 1997.
- 14) Παπαδογιάννης Γ., «Τραπεζικές Συγχωνεύσεις στον ορίζοντα... Η προοπτική της Τράπεζας της Ελλάδος και οι εκτιμήσεις για τον κλάδο στο προσεχές διάστημα», *Καθημερινή*, 09-05-2010.
- 15) Παπαϊωάννου Γ., «Συγχώνευση πιστωτικών ιδρυμάτων και Επιτροπή Ανταγωνισμού», *Δελτίο Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών*, Γ τρίμηνο 1998.

16) Ρομποτής Γεράσιμος, «Η στρατηγική των Συγχωνεύσεων και των Εξαγορών στον Τραπεζικό κλάδο: Η περίπτωση του ομίλου της Alpha Bank», www.agii.gr/repository/upload/POMΠΟΤΗΣ2.pdf., 2003

17) Σακέλλης Ε., «Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως» Εκδόσεις ΒΡΥΚΟΥΣ, 2001.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- 1) www.alphabank.gr
- 2) www.eurobank.gr
- 3) www.emporiki.gr
- 4) www.hba.gr
- 5) www.nbg.gr
- 6) www.piraeusbank.gr
- 7) www.standardandpoors.com
- 8) www.ttbank.gr