



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ MANAGEMENT ΠΟΥ ΑΝΑΚΤΟΥΝ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

του

ΑΔΑΜΑΝΤΙΟΥ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΔΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Μιχαλόπουλος Γεώργιος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Λογιστική και Χρηματοοικονομική

Νοέμβριος 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εμπιστοσύνη είναι η βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι διεργασίες του τραπεζικού τομέα. Σε αυτή λοιπόν την εργασία θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τι σημαίνει τραπεζική εμπιστοσύνη και να δείξουμε τη σημασία της για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας τράπεζας σε περιόδους κρίσης. Στα πρώτα κεφάλαια αναλύονται ορισμένα θεωρητικά δεδομένα σχετικά με τη σημασία που έχει το management κινδύνων και ιδιαίτερα η διαχείριση του κινδύνου υπόληψης σε όλες τις πτυχές των τραπεζικών διεργασιών, και στη συνέχεια παρουσιάζεται η μελέτη τεσσάρων τραπεζικών περιπτώσεων οι οποίες δοκιμάστηκαν κατά την περίοδο της ευρωπαϊκής κρίσης χρέους του 2008-2014, στις περιοχές της Ισπανίας και της Ιρλανδίας. Τέλος παραθέτονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης σχετικά με τη συσχέτιση που έχει η τραπεζική υπόληψη με συγκεκριμένα οικονομικά μεγέθη που σχετίζονται με αυτήν δηλαδή την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, το κόστος του τραπεζικού δανεισμού και την πορεία των καταθέσεων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της τραπεζικής υπόληψης και του κόστους δανεισμού και θετική συσχέτιση της ίδιας με τους δείκτες της απόδοσης ιδίων κεφαλαίων και του όγκου των καταθέσεων.

ABSTRACT

Trust is the basis of which all banking procedures rest upon. In the current paper we will try to explain what banking trust means and show its importance for the success or the failure of a bank during periods of crisis. In the first chapters, a few theoretical data are analyzed, regarding to the importance of risk management and especially the management of reputational risk in all aspects of banking procedures and in the following chapters, the study of four banking cases is presented, during the period of the European debt crisis of 2008-2014. Finally, the results of a statistical analysis are expounded which regard to the correlation between the banking reputation, and a few particular financial figures that relate to it, like return on equity, borrowing costs and the course of deposits. The findings have shown that there is a negative correlation between banking reputation and the borrowing costs and positive correlation between the first and the return on equity index and the number of banking deposits.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	6
(1.1) Τι Είναι Η Εμπιστοσύνη Και Το Κεφάλαιο Υπόληψης.....	6
(1.2) Η Υπόληψη Στον Τραπεζικό Τομέα	7
(1.3) Η Σημασία Του Κινδύνου Υπόληψης	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο - ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ.....	11
(2.1) Εισαγωγή Στους Τραπεζικούς Κινδύνους.....	11
(2.2.A) Πιστωτικός Κίνδυνος	12
(2.2.B) Αντιμετώπιση Του Πιστωτικού Κινδύνου.....	13
(2.3.A) Κίνδυνος Αγοράς.....	16
(2.3.B) Αντιμετώπιση Του Κινδύνου Αγοράς	17
(2.4.A) Λειτουργικός Κίνδυνος	19
(2.4.B) Αντιμετώπιση Του Λειτουργικού Κινδύνου.....	20
(2.5.A) Κίνδυνος Ρευστότητας	23
(2.5.B) Αντιμετώπιση Του Κινδύνου Ρευστότητας	24
(2.6.A) Επιχειρηματικός Κίνδυνος	26
(2.6.B) Αντιμετώπιση Του Επιχειρηματικού Κινδύνου.....	27
(2.7.A) Κίνδυνος Υπόληψης.....	28
(2.7.B) Αντιμετώπιση Του Κινδύνου Υπόληψης.....	30
(2.8.A) Συστημικός Κίνδυνος	32
(2.8.B) Αντιμετώπιση Του Συστημικού Κινδύνου	33
(2.9.A) Ηθικός Κίνδυνος.....	34
(2.9.B) Αντιμετώπιση Του Ηθικού Κινδύνου.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΙΣΠΑΝΙΑΣ	37
(3.1) Η Ισπανική Κρίση (2008-2014)	37
(3.2) Το Ισπανικό Τραπεζικό Σύστημα.....	38
(3.3) Η περίπτωση της Bankia	40
(3.3.1) Η Δημιουργία Της Τράπεζας Και Οι Πολιτικές Παρεμβάσεις.....	41
(3.3.2) Αναξιόπιστη Διαχείριση Και Κρατικοποίηση.....	42

(3.3.3) Η Bankia Σήμερα	44
(3.3.4) Συμπεράσματα.....	45
(3.4) Η Περίπτωση Της Santander.....	46
(3.4.1) Οι Δομές Της Τράπεζας Και Το Risk Management.....	47
(3.4.2) Η Santander Στα Χρόνια Της Κρίσης	50
(3.4.3) Αποτελέσματα	52
(3.4.4) Συμπεράσματα.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο · Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΙΡΛΑΝΔΙΑΣ	54
(4.1) Η Ιρλανδική Κρίση.....	54
(4.2) Το Ιρλανδικό Τραπεζικό Σύστημα	55
(4.3) Η περίπτωση της Αγγλοϊρλανδικής Τράπεζας (Anglo-Irish Bank)	57
(4.3.1) Κακοδιαχείριση Και Οικονομικά Σκάνδαλα Στα Χρόνια Της Κρίσης	58
(4.3.2) Κρατική Παρέμβαση	60
(4.3.3) Συγχώνευση Και Ρευστοποίηση.....	62
(4.3.4) Συμπεράσματα.....	62
(4.4) Η Περίπτωση Της AIB (Allied Irish Banks)	64
(4.4.1) Η AIB Στα Χρόνια Της Κρίσης	64
(4.4.2) Νέα Διοίκηση Και Ανάκαμψη.....	66
(4.4.3) Η Στρατηγική Ανάκαμψης Της AIB	67
(4.4.4) Αποτελέσματα Και Σημερινή Θέση	69
(4.4.5) Συμπεράσματα.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο · ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	71
(5.1) Δείκτης Απόδοσης Περιουσιακών Στοιχείων (RoA)	72
(5.2) Πορεία Των Καταθέσεων (€)	74
(5.3) Δείκτης Κόστους Δανεισμού.....	76
(5.4) Αντίστροφος Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων	79
(5.5) Μεθοδολογία Υπολογισμού Του Δείκτη Τραπεζικής Υπόληψης	81
(5.5.1) Ο Δείκτης Υπόληψης	82
Πίνακας (5.1) - Υπολογισμός Τραπεζικής Υπόληψης.....	83
Πίνακας (5.2) - Βασικά Τραπεζικά Μεγέθη	84
(5.5.1) Εμπειρική Διερεύνηση Πιθανών Διαφορών Στην Τραπεζική Υπόληψη Μεταξύ Τραπεζών Που Διασώθηκαν Με Κρατικοποίηση Και Των Καθαρά Ιδιωτικών.	86

(5.5.2) Εμπειρική Διερεύνηση Της Σχέσης Της Αποδοτικότητας Κεφαλαίου (ROE) Και Του Δείκτη Υπόληψης	87
(5.5.3) Εμπειρική Διερεύνηση Της Σχέσης Της Κόστους Δανεισμού (ΚΔ) Και Του Δείκτη Υπόληψης	88
(5.5.4) Εμπειρική Διερεύνηση Της Σχέσης Του Όγκου Των Τραπεζικών Καταθέσεων Και Του Δείκτη Υπόληψης	89
(5.5.5) Συμπεράσματα Της Εμπειρικής Έρευνας.....	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικονομικοί οργανισμοί και ιδιαίτερα οι τράπεζες παίζουν έναν πολύ δραστήριο ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των κοινωνιών διότι αυτές έχουν την ικανότητα να επιλέγουν επενδυτικά και καταναλωτικά σχέδια, να διαχειρίζονται τους κινδύνους και να αποφασίζουν για το ποιος θα έχει πρόσβαση σε χρηματοδότηση. Η ραχοκοκαλιά ωστόσο αυτού του ρόλου πάνω στην οποία βασίζονται όλες οι τραπεζικές λειτουργίες και διεργασίες αποτελείται από μία βασική έννοια, την εμπιστοσύνη. Όλες οι τράπεζες καλούνται αλλιώς «πιστωτικά ιδρύματα», το βασικό δηλαδή προϊόν που εμπορεύονται είναι ακριβώς η πίστη, η αξιοπιστία, η εμπιστοσύνη. Στη σημερινή κοινωνία της πληροφορίας, η υπόληψη όλων των εταιριών, αλλά ειδικά των τραπεζών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ευημερία τους, ακόμη και στη βιωσιμότητά τους, καθώς οι πληροφορίες για το πώς ο κάθε ένας διοικεί την επιχείρησή του, μπορούν πολύ πιο εύκολα σε σχέση με το παρελθόν να αποκαλυφθούν, και να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά τις αποφάσεις των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με αυτόν.

Μέσα σε αυτή την εργασία λοιπόν θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε αρχικά για το ποιοι είναι οι βασικοί κίνδυνοι που πρέπει να αντιμετωπίσει ο κάθε πιστωτικός οργανισμός σε καθημερινή βάση, καθώς και πώς πρέπει αυτοί να αντιμετωπίζονται σύμφωνα με έγκυρους φορείς όπως η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (BCBS) και άλλους, ενώ στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να δούμε το πώς διαχειρίστηκαν αυτούς τους κινδύνους πραγματικές περιπτώσεις κατά την περίοδο της ευρωπαϊκής κρίσης χρέους τις χρονιές 2008-2014. Κάπου εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι η διαχείριση της υπόληψης, δεν είναι το ίδιο με τη διαχείριση κρίσεων, ωστόσο κατά αυτές τις περιόδους όπου όλοι οι τραπεζικοί κίνδυνοι γίνονται ιδιαίτερα πραγματικοί για τους εν λόγω οργανισμούς, μπορούμε να οδηγηθούμε σε πιο ρεαλιστικά συμπεράσματα σχετικά με τις σωστές αλλά και τις λανθασμένες πρακτικές των τραπεζικών διοικήσεων και των αποτελεσμάτων τους. Τέλος θα εξετάσουμε το πώς η διαχείριση της αξιοπιστίας από πλευράς management των τραπεζών κατά τη διαχείριση των υπολοίπων τραπεζικών κινδύνων σε περιβάλλοντα κρίσης, επηρέασε τις επιλογές των ενδιαφερόμενων μερών αυτών των οργανισμών δηλαδή των πελατών, των πιστωτών, των καταθετών και των μετόχων.

Η μεθοδολογία τώρα που θα ακολουθήσουμε είναι αυτή της μελέτης περιπτώσεων τεσσάρων συστημικών τραπεζών κατά την εξεταζόμενη περίοδο (2008-2014) σε δύο ευρωπαϊκές χώρες οι οποίες είναι γνωστές για τον αντίκτυπο που είχε η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση στις πραγματικές τους οικονομίες, δηλαδή την Ισπανία και την Ιρλανδία. Οι ισπανικές περιπτώσεις τραπεζών που θα εξετάσουμε είναι αυτές των Santander και Bankia και από τις ιρλανδικές εξετάζουμε τις Allied Irish Bank και Angloirish Bank, ενώ ο λόγος που επιλέξαμε τα περιβάλλοντα αυτών των δύο χωρών, είναι τα κοινά τους χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα η συστηματική απορρύθμιση του τραπεζικού τομέα και η ανεξέλεγκτη ανάληψη κινδύνου κατά τις περιόδους ανάπτυξής τους. Στη συνέχεια θα χρησιμοποιήσουμε τα ποσοστά μεταβολής

ορισμένων τραπεζικών δεικτών, συγκεκριμένα αυτών της απόδοσης των στοιχείων ενεργητικού, του κόστους δανεισμού, του αντίστροφου πολλαπλασιαστική ιδίων κεφαλαίων και τη μεταβολή του όγκου των καταθέσεων για να συνθέσουμε ένα γενικό «δείκτη εμπιστοσύνης» οποίος αποτελείται από τα στοιχεία των 10 μεγαλύτερων συστημικών τραπεζών των δύο αυτών χωρών. Στη συνέχεια, τον δείκτη αυτόν θα συγκρίνουμε με άλλα βασικά τραπεζικά μεγέθη τα οποία σχετίζονται με την τραπεζική υπόληψη χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της παλινδρόμησης.

Η δομή της παρούσας εργασίας αποτελείται από την παρουσίαση στο πρώτο κεφάλαιο των βασικών εννοιών που σχετίζονται με την τραπεζική εμπιστοσύνη, ακολουθεί στο δεύτερο κεφάλαιο η ανάλυση των βασικών κινδύνων καθώς και του τρόπου αντιμετώπισής τους, ενώ στα επόμενα κεφάλαια (3ο και 4ο) γίνεται η ανάλυση της μελέτης των περιπτώσεων που αναφέραμε καθώς και ορισμένα συμπεράσματα που μπορούμε να βγάλουμε από την κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Στη συνέχεια ακολουθεί στο 5ο κεφάλαιο η σύγκριση των δεικτών που σχετίζονται με την τραπεζική εμπιστοσύνη ανάμεσα στις αναλυόμενες τράπεζες και στους βασικούς εγχώριους ανταγωνιστές τους σε κάθε τοπικό τραπεζικό σύστημα, και στο τέλος πραγματοποιείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας σχετικά με τη συσχέτιση του «δείκτη τραπεζικής υπόληψης» πάνω στην παραμονή ή όχι του πλειοψηφικού κεφαλαίου από ιδιώτες, στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, στο κόστος τραπεζικού δανεισμού και στον όγκο των τραπεζικών καταθέσεων, ενώ τελειώνουμε με μερικά συμπεράσματα για τις περιπτώσεις που αναλύσαμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

(1.1) Τι Είναι Η Εμπιστοσύνη Και Το Κεφάλαιο Υπόληψης

Σύμφωνα με το λεξικό της κοινής νεοελληνικής, η εμπιστοσύνη ορίζεται ως η πίστη κάποιου ότι ένα συγκεκριμένο πρόσωπο ή οργανισμός έχει μια ορισμένη ικανότητα ή ιδιότητα όπως εντιμότητα, ειλικρίνεια, εχεμύθεια κτλ. Η πίστη αυτή άμεσα εξαρτάται από τις γενικότερες αντιλήψεις που έχει κάποιος για ένα πρόσωπο ή έναν οργανισμό, δηλαδή από την υπόληψή του. Η υπόληψη λοιπόν είναι ένα κοινωνικό στοιχείο και η ικανότητα της διατήρησής της σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο καθώς και η δυνατότητα εξεύρεσης κάποιου για να εγγυηθεί γι αυτήν αποτελεί σημαντικό κομμάτι της σύγχρονης πραγματικότητας (Ross P Buckley, 2000). Αν και στοιχείο άυλο και δύσκολα ποσοτικοποιήσιμο, η καλή υπόληψη των οργανισμών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις κοινωνικές, επαγγελματικές και εμπορικές συναλλαγές καθώς πάνω σε

αυτή οικοδομούνται οι σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας δύο ή περισσότερων μερών οι οποίες διασφαλίζουν την επιτυχή ολοκλήρωση αυτών των συναλλαγών (Ronald J. Mann 2000).

Οι αντιλήψεις τώρα που μπορεί να έχει ένα μέρος για κάποιον οργανισμό συνήθως εξαρτώνται από τις παρελθοντικές συμπεριφορές του δευτέρου αν και αυτό δεν είναι πάντα απαραίτητο καθώς μπορεί επίσης να καλλιεργηθούν μέσω της προβολής συγκεκριμένων ποιοτικών χαρακτηριστικών τα οποία ενισχύουν το λεγόμενο «κεφάλαιο φήμης» ή «κεφάλαιο υπόληψης» του οργανισμού. Κατά τον ορισμό του κεφαλαίου υπόληψης, οι Fombrun και Shanley (1990) περιέγραψαν την υπόληψη ως μια νοητική αναπαράσταση των δράσεων και των αποτελεσμάτων ενός οικονομικού οργανισμού που αποκρυσταλλώνουν την ικανότητά του να προσφέρει αποτελέσματα αξίας στα ενδιαφερόμενα μέρη του. Όταν λοιπόν αυτά τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν παραδίδονται, τότε η υπόληψη του οργανισμού εκδηλώνεται ως μειωμένα έσοδα, περιορισμένη ικανότητα προσέλκυσης οικονομικού κεφαλαίου και χαμηλότερη απήχηση σε παρόντες και μελλοντικούς υπαλλήλους.

Επομένως, το κεφάλαιο υπόληψης είναι η αξία μιας εταιρίας που είναι «σε κίνδυνο» από τις καθημερινές της αλληλεπιδράσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη της και μπορεί να «δημιουργηθεί όταν οι διευθυντές πείθουν τους εργαζομένους να δουλεύουν περισσότερο, τους πελάτες να ψωνίζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρίας τους και τους επενδυτές να αγοράζουν τις μετοχές τους» και μπορεί να «καταστραφεί όταν τα ενδιαφερόμενα αυτά μέρη αποσύρουν την υποστήριξή τους επειδή έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους στους διοικητές, στα προϊόντα, στις προοπτικές ή στις εργασίες μιας εταιρίας» (Fombrun, 2000, p. 88).

(1.2) Η Υπόληψη Στον Τραπεζικό Τομέα

Είναι αξιωματικό ότι η υπόληψη έχει σημασία στον τραπεζικό τομέα. Οι άνθρωποι χρειάζονται να εμπιστεύονται αυτόν στον οποίο καταθέτουν τα χρήματά τους, επομένως οι τράπεζες είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στον κίνδυνο υπόληψης και οι αποφάσεις που οι ίδιες λαμβάνουν αντανακλούν «ανησυχίες υπόληψης» (K. Thomas Liaw 2006). Η καλή φήμη όμως μιας τράπεζας επηρεάζει επίσης και τους τύπους των σχέσεων που θα συνάψει η ίδια με τους πελάτες της καθώς και το κόστος που είναι διατεθειμένη να αναλάβει για να διατηρήσει αυτές τις σχέσεις (Lily Hua Fang 2005).

Η Lily Fang για παράδειγμα, στο έργο της με τίτλο «Η υπόληψη των επενδυτικών τραπεζών και η τιμή και η ποιότητα των υπογραφόμενων υπηρεσιών (2005)» υποστηρίζει ότι η καλή υπόληψη ενισχύσει την αποτελεσματικότητα μιας επενδυτικής τράπεζας ως οικονομικό διαμεσολαβητή, αλλά ταυτόχρονα προσδίδει αξία και για τους πελάτες ως «μηχανισμός πιστοποίησης» για την ποιότητα των τραπεζικών εγγυήσεων. Η εμπειρική της έρευνα αποκάλυψε ακόμα ότι οι

οικονομικές οντότητες που εξέδιδαν εταιρικά ομόλογα, λαμβάνανε καλύτερες οικονομικές απολαβές αν αυτά προσυπογράφονταν από κάποια υποληπτόμενη επενδυτική τράπεζα ενώ μια περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων αποκαλύπτει ακόμα ότι οι τράπεζες αυτές ήταν επιλεκτικές για το ποια ομόλογα προσυπέγραφαν και απέφευγαν αυτά που πιθανόν θα υπό-απέδιδαν έτσι ώστε να προστατέψουν την δική τους υπόληψη.

Η Fang τελικώς συμπεραίνει ότι οι αποφάσεις των τραπεζών που αφορούν τις υπογραφές αυτές των εγγυήσεων αντανακλούν «ανησυχίες υπόληψης» και επομένως αποτελούν αντικείμενο πληροφόρησης. Οι επενδυτές δηλαδή εκπέμπουν θετικά σήματα όταν ένας υποληπτόμενος εγγυητής συμφωνεί να εκθέσει τη φήμη του ονόματός του και αν όλοι οι παράγοντες παραμένουν σταθεροί, τότε η αγορά εξασφαλίζει υψηλότερη τιμή κλεισίματος για τον εκδότη. Καθώς λοιπόν οι επενδυτικές τράπεζες «είναι επαναλαμβανόμενοι παίκτες στις οικονομικές αγορές, η επιβίωση και τα μελλοντικά τους έσοδα άμεσα συνδέονται με την υπόληψή τους» και η διατήρηση αυτής της υπόληψης θα πρέπει να αποθαρρύνει τις τράπεζες από καιροσκοπικές συμπεριφορές οι οποίες θα αποφέρουν βραχυπρόθεσμες απολαβές σε βάρος της τραπεζικής εμπιστοσύνης και των μελλοντικών τους εσόδων.

Στην εμπορική τραπεζική τώρα, όπου ο ανταγωνισμός είναι αυξημένος, η υπόληψη επηρεάζει την ικανότητα μιας τράπεζας να προσελκύει πελάτες. Ο Serdar Dinc στο σύγγραμμά του «Τραπεζική Υπόληψη, Τραπεζική Δέσμευση και τα Αποτελέσματα του Ανταγωνισμού στις Χρηματοπιστωτικές Αγορές (2000)» υποστηρίζει ότι αν μια τράπεζα αποτύχει να ικανοποιήσει τις δανειακές της υποχρεώσεις, τότε κινδυνεύει να χάσει την εμπιστοσύνη των πελατών της οι οποίοι θα προσελκύσουν τους ανταγωνιστές της για δάνεια. Υπό αυτό το σκεπτικό, το ενδιαφέρον μιας τράπεζας για τη διατήρηση μιας καλής υπόληψης μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα δαπανηρό γεγονός, ωστόσο η υπόληψη αυτή ταυτόχρονα παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του κόστους του αποκτώμενου κεφαλαίου μιας τράπεζας και επομένως στην κερδοφορία της (Dianne Thomson and Ameeta Jain 2006).

Στο έργο τους με τίτλο «Αποτυχίες Εταιρικής Διακυβέρνησης και οι Επιπτώσεις τους στην Επίδοση της Εθνικής Τράπεζας της Αυστραλίας (NAB)», το 2006, οι Dianne Thomson και Ameeta Jain ακόμα υποστηρίζουν ότι για την επιτυχή προσέλκυση καταθετών και επενδυτών, και για τη διατήρηση των χρηματιστηριακών τιμών σε ικανοποιητικά επίπεδα, οι τράπεζες χρειάζονται να διατηρούν μια φήμη καλής εταιρικής διακυβέρνησης και κανονιστικής συμμόρφωσης. Παράλληλα, στο έργο τους δημοσίευσαν τα αποτελέσματα μιας έρευνας της McKinsey το 2002 για τη γνώμη των Αμερικάνων επενδυτών σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση η οποία αποκάλυψε τα εξής:

- Το 63% των επενδυτών απέφευγε εταιρίες με «φτωχή» εταιρική διακυβέρνηση.
- Το 57% θα άλλαζε τα χρεόγραφα του ως αποτέλεσμα κακής εταιρικής διακυβέρνησης.
- Το 31% απέφευγε να επενδύσει σε χώρες που είναι γνωστές για αδύναμες κυβερνητικές πρακτικές και ρυθμιστικούς κανόνες.

- Το 28% θα άλλαζε τα χρεόγραφα του σε μερικές χώρες στις οποίες μεταβάλλονταν συχνά οι κυβερνητικές πρακτικές και αποφάσεις.
- Ενώ το 73-78% θα πλήρωνε επιπλέον για μια καλά διακυβερνημένη εταιρία.

(1.3) Η Σημασία Του Κινδύνου Υπόληψης

«Αν χάσεις χρήματα για την εταιρία θα δείξω κατανόηση. Αν χάσεις υπόληψη θα είμαι αδίστακτος» Warren Buffet 21ος αιώνας.....

Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος των διαφόρων τύπων των τραπεζικών ενδιάμεσων έχει αλλάξει δραματικά, καθώς η καινοτομία και η απορρύθμιση των κεφαλαιαγορών έχει οδηγήσει σε εντεταμένο ανταγωνισμό, με τους οικονομικούς οργανισμούς να ανταγωνίζονται δυναμικά τόσο μεταξύ τους, όσο και με «παίκτες» από άλλους τομείς. Συνεπώς, οι εξελίξεις της αγοράς έχουν περιοδικά υπερβεί τις κανονιστικές διαδικασίες που είχαν σκοπό την προώθηση της οικονομικής σταθερότητας και της δικαιοσύνης κάτι που οδήγησε σε σημαντική έκθεση στον κίνδυνο υπόληψης για τους εμπλεκόμενους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (J. Xifra, E. Ordeix, 2009).

Οι πραγματικές ρίζες της οικονομικής ύφεσης ξεκινούν από τις διασυνδεδεμένες διαδικασίες, τους εξουσιοδοτημένους φορείς και τη δυναμική ένταση μεταξύ των οικονομικών κλάδων (Acharya & Richardson, 2009) οπότε η διαχείριση του κινδύνου φήμης αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι τόσο της εταιρικής στρατηγικής των τραπεζών, όσο και της λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων μέσω των οποίων ομαλοποιούνται οι αναταράξεις σε περιόδους κρίσης. Η οικονομική βιομηχανία λοιπόν, ιδιαίτερα μετά την περίοδο της κρίσης του 2007-2008, ξεκίνησε να αντιλαμβάνεται τις ευθύνες της για τις οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί επιφέρει η απαξίωσή των υπευθυνότητων της και γι αυτό έχει αρχίσει να λαμβάνει τα μέτρα της για την πρόληψη παρόμοιων κρίσεων και κινδύνων που μπορεί να ανακύψουν από την κακή της φήμη (Cuesta, 2006).

Σύμφωνα δηλαδή και με τους κανονισμούς της Βασιλείας 2, ο κίνδυνος υπόληψης έχει διαχωριστεί από την υποκατηγορία του λειτουργικού κινδύνου αποδεικνύοντας την αυξανόμενη σημασία για τη χάραξη επίσημων στρατηγικών αντιμετώπισής του από τους οργανισμούς όλων των ειδών (Power, Scheytt, Soim, & Sahlin, 2009), ενώ παράλληλα «η υπόληψη αποτελεί έναν σημαντικό κίνδυνο για όλους τους οργανισμούς και πρέπει να θεωρείται ισάξιος των υπολοίπων μεγάλων κινδύνων όπως τους λειτουργικούς, τους στρατηγικούς και τους οικονομικούς» (CIMA, 2007). Επιπλέον, μια σχετική έρευνα, πάνω στα στελέχη των οικονομικών υπηρεσιών από την Pricewaterhouse Coopers (PwC) σε συνεργασία με το τμήμα πληροφοριών του

Economist (EIU, 2005), αποκάλυψε ότι το 54% των ερωτηθέντων κατατάσσουν τον κίνδυνο φήμης ως σημαντική απειλή στα μελλοντικά τους έσοδα (PwC, 2007).

Οι απώλειες τώρα αυτές που σχετίζονται με τη φήμη του οργανισμού λόγω αρνητικής υπόληψης, μπορούν να ξεπεράσουν σημαντικά τις διάφορες λογιστικές απώλειες (Walter 2008) και σε αντίθεση με τις τελευταίες, οι οποίες μπορούν να αντισταθμιστούν από μελλοντικά κέρδη, η χαμένη υπόληψη μπορεί να επανακτηθεί μόνο με συνεχή και μακροχρόνια προσπάθεια (Paine, 1997). Σε μια έρευνα αναγνώρισης των καθαρών απωλειών λόγω φήμης, οι Karroff Lee και Martin (2006) προσπάθησαν να διακρίνουν αυτές τις απώλειες από τις αντίστοιχες λογιστικές ζημιές που καταγράφηκαν από αμερικανικές εταιρίες οι οποίες εμπλέκονταν σε περιπτώσεις λογιστικής εξαπάτησης. Οι ερευνητές αποκάλυψαν ότι οι απώλειες λόγω κακής υπόληψης (66%) ήταν πολύ μεγαλύτερες από τα κόστη των προστίμων (3%), των νομικών διακανονισμών (6%) και των λογιστικών διαγραφών που προέκυψαν από τα αμφισβητούμενα γεγονότα (25%).

Επομένως, η διαχείριση του κινδύνου φήμης καθώς και οι πολιτικές κοινωνικής ευθύνης (CSR) αποτελούν αντικείμενα κρίσιμης σημασίας για έναν οργανισμό καθώς βοηθούν στη διαδικασία αξιολόγησης των απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων μερών και του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης καθώς και στον σχεδιασμό προγραμμάτων διαχείρισης κοινωνικών ζητημάτων (Kim & Reber, 2008; Thomas & Simerly, 1994). Ακόμη, το management υπόληψης δίνει την ευκαιρία στα τμήματα δημοσίων σχέσεων να χτίσουν, μέσα από το διάλογο, μια αμοιβαίως ωφέλιμη σχέση με το κοινό, κάτι που είναι πολύ σημαντικό αφού το κεφάλαιο υπόληψης όπως είπαμε εξαρτάται άμεσα από την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών και επομένως κάθε ένα από αυτά τα μέρη αποτελεί αντικείμενο κινδύνου που πρέπει να διαχειριστεί (Fombrun, 2000).

Τέλος, παλαιότερη βιβλιογραφία (Parket & Eilbirt, 1975; Sturdivant & Ginter, 1977), έχει αποδείξει ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στις πολιτικές κοινωνικής ευθύνης οι οποίες περιλαμβάνουν καλές σχέσεις με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, και στις επιδόσεις μιας εταιρίας στις αγορές αλλά και σε άλλους τομείς. Αυτές δηλαδή οι σχέσεις μπορούν να αυξήσουν τις επενδύσεις των μετόχων στις συγκεκριμένες εταιρίες (Moskowitz, 1972), να εξυψώσουν το ηθικό των εργαζομένων αλλά και την υπεραξία από μεριάς πελατών, (Solomon & Hanson, 1985) και να βελτιώσουν τη συνεργασία των εταιριών αυτών με τις κρατικές υπηρεσίες οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να μειώσουν τις κανονιστικές δαπάνες (McGuire, Sundgren, & Schneeweis, 1988).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΙ

(2.1) Εισαγωγή Στους Τραπεζικούς Κινδύνους

Σύμφωνα με τον καθηγητή Robert G. Eccles (2007), ο κίνδυνος φήμης αποτελεί από μόνος του μια κατηγορία κινδύνου ή μια συνέπεια κακής διαχείρισης των υπολοίπων τραπεζικών κινδύνων. Πάνω σε αυτό το πρίσμα θα εξετάσουμε τις περιπτώσεις μας σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης των υπολοίπων τραπεζικών κινδύνων που αντιμετώπισαν σε περιβάλλοντα κρίσης και τον αντίκτυπο που είχαν αυτές στη φήμη των συγκεκριμένων τραπεζών και τις συνακόλουθες συνέπειές που αυτές υπέστησαν. Τι είναι όμως οι τραπεζικοί κίνδυνοι και πώς αντιμετωπίζονται?

Σύμφωνα με το σύγγραμμα του Joël Bessis (2015) για το τραπεζικό risk management, ο κίνδυνος στην οικονομική βιομηχανία ορίζεται ως η αλληλεπίδραση με την αβεβαιότητα η οποία μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στα έσοδα ή στα περιουσιακά στοιχεία. Η αλληλεπίδραση αυτή προέρχεται από την έκθεση των οικονομικών οργανισμών σε αυτή την αβεβαιότητα. Επειδή λοιπόν η αβεβαιότητα δεν μπορεί να εξαλειφθεί, οι διευθυντές κινδύνου αλλά και οι αρμόδιοι ρυθμιστικοί φορείς προσπαθούν να μελετήσουν, να υπολογίσουν και να ελέγξουν την πιθανότητα εμφάνισης αυτών των αρνητικών φαινομένων και να προσαρμόσουν ανάλογα την έκθεση των οργανισμών τους σε αυτά τα φαινόμενα.

Για την αναγνώριση και αντιμετώπιση τώρα αυτών των κινδύνων, η επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (BCBS) αλλά και άλλοι θεσμοί έχουν αναπτύξει τα δικά τους πλαίσια ανάλυσης και διαχείρισης των διαφόρων κινδύνων που μπορεί να εμφανιστούν στην τραπεζική βιομηχανία. Οι πιο σημαντικοί και οι πιο συνηθισμένοι από αυτούς τους κινδύνους ωστόσο είναι οι εξής:

- Πιστωτικός κίνδυνος (Credit risk)
- Κίνδυνος αγοράς (Market risk)
- Λειτουργικός κίνδυνος (Operational risk)
- Κίνδυνος ρευστότητας (Liquidity risk)
- Επιχειρηματικός κίνδυνος (Business risk)
- Κίνδυνος Υπόληψης (Reputational risk)
- Συστημικός κίνδυνος (Systemic risk)
- Ηθικός κίνδυνος (Moral hazard)

Από αυτούς τους κινδύνους, οι τρεις πρώτοι θεωρούνται οι κύριοι κίνδυνοι, οι τρεις επόμενοι οι αμέσως βασικότεροι ενώ οι δύο τελευταίοι δεν σχετίζονται άμεσα με τις καθημερινές τραπεζικές λειτουργίες, μπορεί να έχουν ωστόσο μεγάλη επίδραση στην φερεγγυότητα και στην κερδοφορία μιας τράπεζας όπως θα αποδείξουμε και παρακάτω. Όλες οι νόμιμες τράπεζες διαθέτουν ειδικά τμήματα τα οποία είναι υπεύθυνα για την μέτρηση των κινδύνων που σχετίζονται με το τραπεζικό χαρτοφυλάκιο, τα περιουσιακά στοιχεία, τα δάνεια, τις καταθέσεις και άλλων ειδών εκθέσεων, καθώς και για την αντιμετώπισή αυτών των κινδύνων σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού (Saul PerezSep 2014).

(2.2.A) Πιστωτικός Κίνδυνος

Η Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία (BCBS) ορίζει τον πιστωτικό κίνδυνο ως την πιθανότητα ότι ένας τραπεζικός δανειζόμενος ή κάποιος αντισυμβαλλόμενος θα αποτύχει να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις που έχει συμφωνήσει με την τράπεζα. Η αβεβαιότητα αυτή περιλαμβάνει τόσο το συμφωνηθέν ποσό όσο και στον συμφωνηθέντα χρόνο αποπληρωμής.

Μια τέτοιου είδους αθέτηση συμβαίνει συνήθως λόγω ανεπαρκούς εισοδήματος ή επιχειρηματικής αποτυχίας, μπορεί όμως να συμβεί και εσκεμμένα από κάποιους οφειλέτες οι οποίοι είναι απρόθυμοι να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους παρά την κατοχή επαρκούς εισοδήματος. Ο πιστωτικός κίνδυνος σηματοδοτεί λοιπόν απώλειες για τις τράπεζες λόγω της πτώσης της αξίας των υποθηκευμένων στοιχείων και της απώλειας μελλοντικών εσόδων από την αποπληρωμή των δανείων που σχετίζονται με αυτά τα στοιχεία (Saul PerezSep 2014, pp 9).

Ο πιστωτικός κίνδυνος τώρα υπολογίζεται με βάση τη συνολική ικανότητα του οφειλέτη να αποπληρώνει τις υποχρεώσεις του. Για τον υπολογισμό αυτόν οι δανειστές συνήθως αξιολογούν τα 5 «Cs» του κάθε επίδοξου δανειολήπτη: το πιστωτικό του ιστορικό (credit history), την οικονομική δυνατότητα αποπληρωμής (capacity to repay), το κεφάλαιο (capital), τους δανειακούς όρους (loan's conditions) και τις σχετικές εγγυήσεις (collateral) (Investopedia, "Credit risk"). Ορισμένες εταιρίες έχουν αναπτύξει ειδικά τμήματα υπεύθυνα για τον υπολογισμό του πιστωτικού κινδύνου ενώ άλλες έχουν εξειδικευτεί στην πιστοληπτική αξιολόγηση μεγάλων επιχειρήσεων, τραπεζικών οργανισμών ακόμα και κρατών. Παραδείγματα τέτοιων εταιριών αποτελούν οι Moody's, Fitch, Standard and Poor's και άλλες οι οποίες επηρεάζουν τις επενδυτικές αποφάσεις εκατομμυρίων επενδυτών σε όλο τον κόσμο.

Σύμφωνα με την πιστοληπτική αξιολόγηση οι επενδυτές απαιτούν στη συνέχεια το ανάλογο επιτόκιο δανεισμού και αποφασίζουν αν θα αναλάβουν ή όχι την επένδυση. Για παράδειγμα κάποιος που δανειζόμενος που απολαμβάνει ανώτερη πιστοληπτική διαβάθμιση, θεωρείται πελάτης χαμηλού πιστωτικού κινδύνου και θα λάβει ένα χαμηλό επιτόκιο για το δάνειό του, ενώ

αντίθετα κάποιος που διαθέτει αδύναμο για παράδειγμα πιστωτικό ιστορικό, θα πρέπει ίσως να δουλέψει μαζί με κάποιον δανειστή υψηλού πιστωτικού κινδύνου ο οποίος όμως θα απαιτήσει πολύ υψηλότερο επιτόκιο για την επένδυσή του. Για όλους αυτούς τους λόγους οι τράπεζες (πλέον και σύμφωνα με τις οδηγίες της Βασιλείας 3) είναι υποχρεωμένες να διατηρούν προμήθειες για όλα τα δάνεια που έχουν χορηγήσει με υψηλό πιστωτικό κίνδυνο.

(2.2.B) Αντιμετώπιση Του Πιστωτικού Κινδύνου

Σύμφωνα με τις αρχές της επιτροπής της Βασιλείας για τη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, κάθε χρηματοπιστωτικός οργανισμός θα πρέπει να ακολουθεί τις παρακάτω αρχές:

A) Ίδρυση κατάλληλου πιστωτικού περιβάλλοντος

- 1) Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να έχει την ευθύνη για την έγκριση και περιοδικά για την αξιολόγηση της πιστωτικής στρατηγικής και των σημαντικών πιστωτικών πολιτικών της τράπεζας. Η στρατηγική θα πρέπει να αντανακλά την ανοχή της τράπεζας στον κίνδυνο και την κερδοφορία που αναμένει η ίδια από την έκθεσή της στον συγκεκριμένο κίνδυνο.
- 2) Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της πιστωτικής στρατηγικής που εγκρίθηκε από το ΔΣ, και την ανάπτυξη σχετικών πολιτικών και διαδικασιών για την ταυτοποίηση, μέτρηση, παρακολούθηση και τον έλεγχο του πιστωτικού κινδύνου, οι οποίες θα αναφέρονται σε όλες τις τραπεζικές δραστηριότητες είτε σε προσωπικό επίπεδο είτε σε επίπεδο χαρτοφυλακίου.
- 3) Οι τράπεζες θα πρέπει να ταυτοποιούν και να διαχειρίζονται τον πιστωτικό κίνδυνο που βρίσκεται μέσα σε όλα τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Δηλαδή να διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι όλων των νέων προϊόντων και διαδικασιών υπόκεινται σε επαρκείς διαδικασίες και ελέγχους διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου πριν εισαχθούν στην αγορά και έχουν εγκριθεί εκ των προτέρων από το Διοικητικό Συμβούλιο ή την ανάλογη επιτροπή.

B) Λειτουργώντας κάτω από αξιόπιστες πιστωτικές διαδικασίες

- 4) Οι τράπεζες πρέπει να λειτουργούν με αξιόπιστα και καλά προσδιορισμένα κριτήρια πιστώσεων. Αυτά τα κριτήρια πρέπει να περιέχουν έναν ξεκάθαρο προσδιορισμό της αγοράς-στόχου της τράπεζας και μια ενδελεχής κατανόηση του δανειολήπτη ή του αντισυμβαλλόμενου, καθώς και το στόχο και τη δομή της πίστωσης αλλά και της πηγής της εξόφλησης της.
- 5) Οι τράπεζες πρέπει να καθιερώσουν γενικά πιστωτικά όρια τόσο στο επίπεδο ατομικών δανειοληπτών και αντισυμβαλλόμενων όσο και σε ομάδες αντισυμβαλλόμενων οι οποίες συναθροίζουν σε σημαντικό βαθμό διαφορετικούς τύπους εκθέσεων τόσο σε τραπεζικό και λειτουργικό επίπεδο όσο και σε έξω-λογιστικό επίπεδο.
- 6) Οι τράπεζες πρέπει να έχουν μια ξεκάθαρη διαδικασία για την έγκριση νέων πιστώσεων καθώς και για τις τροπολογίες ανανέωσης και επαναχρηματοδότησης των παρόντων πιστώσεων.
- 7) Όλες οι επεκτάσεις των πιστώσεων πρέπει να γίνονται επί ίσοις όροις, διαφορετικά οι τράπεζες πρέπει να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται ξεχωριστά την κάθε περίπτωση παράτυπης επέκτασης.

Γ) Διατήρηση μιας κατάλληλης διαδικασίας διαχείρισης, μέτρησης και παρακολούθησης πιστώσεων

- 8) Οι τράπεζες θα πρέπει να διαθέτουν ένα σύστημα για την τρέχουσα διαχείριση των διαφόρων χαρτοφυλακίων τους που φέρουν κίνδυνο.
- 9) Πρέπει επίσης να διαθέτουν σύστημα παρακολούθησης των συνθηκών των ατομικών πιστώσεων καθώς και τον έλεγχο της επάρκειας των αντίστοιχων προμηθειών και αποθεμάτων.
- 10) Οι τράπεζες ενθαρρύνονται να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τα δικά τους εσωτερικά συστήματα αξιολόγησης και διαχείρισης των πιστωτικών κινδύνων. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να συνάδει με τη φύση, το μέγεθος και την περιπλοκότητα των τραπεζικών δραστηριοτήτων.
- 11) Οι τράπεζες ακόμη πρέπει να διαθέτουν πληροφοριακά συστήματα και τεχνικές ανάλυσης που να τους επιτρέπουν να μετρούν τον πιστωτικό κίνδυνο που υπάρχει μέσα σε όλες τις έσω-λογιστικές και έξω-λογιστικές διαδικασίες. Το διοικητικό πληροφοριακό σύστημα θα πρέπει να παρέχει επαρκή πληροφόρηση σχετικά με τη σύνθεση του πιστωτικού χαρτοφυλακίου καθώς και για την ταυτοποίηση οποιασδήποτε συγκέντρωσης του κινδύνου.

- 12) Κάθε τράπεζα πρέπει να έχει εγκατεστημένο ένα σύστημα παρακολούθησης της γενικής σύνθεσης και της ποιότητας του πιστωτικού χαρτοφυλακίου.
- 13) Μέσα στον υπολογισμό των ατομικών πιστώσεων και των πιστωτικών χαρτοφυλακίων, κάθε τράπεζα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις πιθανές μελλοντικές αλλαγές των οικονομικών συνθηκών και να υπολογίζουν την πιστωτική τους έκθεση κάτω από πεπεσμένες συνθήκες.

Δ) Εξασφάλιση επαρκών ελέγχων πιστωτικού κινδύνου

- 14) Κάθε τράπεζα πρέπει να εγκαταστήσει ένα σύστημα ανεξάρτητης και συνεχιζόμενης μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου των διοικητικών διαδικασιών και τα αποτελέσματα θα πρέπει να επικοινωνούνται κατ' ευθείαν στην ανώτατη διοίκηση.
- 15) Οι τράπεζες πρέπει να διασφαλίζουν ότι η πιστωτικές τους λειτουργίες διαχειρίζονται σωστά και ότι οι πιστωτικές τους εκθέσεις είναι μέσα στα επιτρεπτά επίπεδα των εσωτερικών ορίων και πρέπει επίσης να εγκαταστήσουν και να εφαρμόσουν εσωτερικούς ελέγχους και άλλες πρακτικές για να διασφαλίσουν ότι οι εξαιρέσεις στις πολιτικές, στις διαδικασίες και στα όρια αναφέρονται έγκαιρα στα κατάλληλα επίπεδα της διοίκησης.
- 16) Κάθε τράπεζα πρέπει να διαθέτει συστήματα για γρήγορες «θεραπευτικές» δράσεις για αποσταθεροποιημένες πιστώσεις και για τη διαχείριση πιστωτικών προβλημάτων και παρόμοιων καταστάσεων.

Ε) Ο ρόλος των εποπτικών αρχών

- 17) Οι επόπτες θα πρέπει να απαιτούν από τις τράπεζες να έχουν εγκατεστημένα αποτελεσματικά συστήματα για την αναγνώριση, τη μέτρηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο του πιστωτικού κινδύνου ως μέρος της συνολικής διαδικασίας του risk management. Οι ίδιοι επίσης θα πρέπει να διεξάγουν ανεξάρτητες αξιολογήσεις των στρατηγικών, των πολιτικών, των διαδικασιών και των πρακτικών που σχετίζονται με τη χορήγηση πιστώσεων και την τρέχουσα διαχείριση του τραπεζικού χαρτοφυλακίου και όπου χρειάζεται να θέτουν όρια για τον περιορισμό της έκθεσης μιας τράπεζας σε μεμονωμένους δανειολήπτες ή ομάδες αντισυμβαλλόμενων.

(Basel Committee on Banking Supervision, 2000, pp 3-4)

(2.3.A) Κίνδυνος Αγοράς

Σύμφωνα με την επιτροπή της Βασιλείας (BCBS) ο κίνδυνος αγοράς ορίζεται ως ο κίνδυνος απωλειών λόγω έσω-λογιστικών και έξω-λογιστικών θέσεων στις οικονομικές αγορές, ο οποίος προκύπτει από τις «κινήσεις» των τιμών στις αγορές αυτές. Ο κίνδυνος αυτός είναι ιδιαίτερα επιφανείς κυρίως για τις επενδυτικές τράπεζες όμως όπως θα δούμε είναι κρίσιμης σημασίας για όλων των ειδών των συστημικών τραπεζών.

Ο κίνδυνος αγοράς αποτελείται από 4 υποκατηγορίες κινδύνων: τον κίνδυνο επιτοκίου (interest rate risk), τον κίνδυνο μετοχικού κεφαλαίου (equity risk), τον κίνδυνο συναλλάγματος (foreign exchange risk) και τον κίνδυνο εμπορευμάτων (commodity risk) (Saul Perez, 2014, pp 11). Ο κίνδυνος επιτοκίου είναι οι πιθανές απώλειες εξ' αιτίας των μεταβολών των τιμών των επιτοκίων οι οποίες προκύπτουν κυρίως λόγω της μεγαλύτερης ωρίμανσης των στοιχείων του ενεργητικού των τραπεζών σε σχέση με τις υποχρεώσεις τους. Στη γλώσσα των τραπεζών η διαχείριση αυτού του κινδύνου ονομάζεται επίσης διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού-παθητικού (ALM management). Ο κίνδυνος μετοχικού κεφαλαίου είναι οι δυνητικές απώλειες εξ' αιτίας των μεταβολών των τιμών των μετοχών στις κεφαλαιαγορές. Στις μετοχές αυτές περιλαμβάνονται επίσης οι «ξένες» μετοχές άλλων εταιριών που έχουν δεχθεί οι τράπεζες ως εγγυήσεις δανείων ή αυτές που αγοράστηκαν από τις τράπεζες για κερδοσκοπικούς σκοπούς. Ο συναλλαγματικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος απώλειας της αξίας των περιουσιακών στοιχείων μιας τράπεζας λόγω των μεταβολών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες των διεθνών αγορών πάνω στις οποίες έχουν επενδύσει οι τράπεζες και προκύπτουν από εξωγενείς για αυτές παράγοντες. Τέλος, ο κίνδυνος εμπορευμάτων αποτελεί την πιθανή απώλεια εσόδων λόγω των δυσμενών μεταβολών στις τιμές των υψηλά εμπορεύσιμων αγαθών όπως τα αγροτικά, τα βιομηχανικά και τα ενεργειακά προϊόντα τα οποία είναι πολύ ευαίσθητα στις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης.

Για την μέτρηση του κινδύνου αγοράς υπάρχουν αρκετές μέθοδοι, η πιο διαδεδομένη των οποίων είναι η Αξία στον Κίνδυνο (VAR) η οποία είναι μια στατιστική μέθοδος μέτρησης τραπεζικού κινδύνου που ποσοτικοποιεί τις δυνητικές απώλειες ενός χαρτοφυλακίου καθώς και την πιθανότητα που αυτές θα συμβούν. Αν και ευρέως διαδεδομένη μέθοδος απαιτεί κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες περιορίζουν την ακρίβειά της, όπως για παράδειγμα ότι η σύσταση ενός χαρτοφυλακίου παραμένει σταθερή για δεδομένο χρονικό διάστημα (Artzner, P., Delbaen, F., Eber, J.; Heath, D. 1999). Γι αυτούς τους λόγους έχουν αναπτυχθεί και άλλες μέθοδοι μέτρησης του συγκεκριμένου κινδύνου όπως το «B» του C.A.P.M το οποίο μετρά τη μεταβλητότητα του κινδύνου ενός στοιχείου ή ενός χαρτοφυλακίου σε σύγκριση με την αγορά και η ανάλυση ευαισθησίας η οποία μετράει το πώς διαφορετικές τιμές μιας ανεξάρτητης μεταβλητής επηρεάζουν μια συγκεκριμένη εξαρτημένη μεταβλητή (Saul Perez, 2014).

(2.3.B) Αντιμετώπιση Του Κινδύνου Αγοράς

Σύμφωνα με την αναθεωρημένη έκδοση της Επιτροπής της Βασιλείας για τις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις του κινδύνου αγοράς, το νέο πλαίσιο αντιμετώπισης του κινδύνου αγοράς αποτελείται από τα εξής βασικές βελτιώσεις:

- Μια αναθεωρημένη προσέγγιση εσωτερικών μοντέλων (IMA) η οποία εισάγει πιο απαιτητικές διαδικασίες εγκρίσεως οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στις εποπτικές αρχές να αφαιρούν τις άδειες κατασκευής εσωτερικών μοντέλων από τα εμπορικά γραφεία, επιτρέπει ακόμη μια πιο συνεπείς ταυτοποίηση και κεφαλαιοποίηση των παραγόντων των υλικών κινδύνων των τραπεζών και περιορίζει τις συνέπειες κεφαλαιακής μείωσης των αντισταθμίσεων και των διαφοροποιήσεων.
- Μια αναθεωρημένη τυποποιημένη προσέγγιση (SA) η οποία έχει αναδιαμορφωθεί πλήρως σε μια πιο ευαίσθητη προς στον κίνδυνο μορφή, έτσι ώστε να χρησιμοποιείται ως μια αξιόπιστη εναλλακτική ή ως αρχική βάση για την προσέγγιση εσωτερικών μοντέλων, ενώ παράλληλα προσφέρει μια κατάλληλη αρχή για τις τράπεζες που δεν χρειάζονται εξεζητημένη μεταχείριση για τον κίνδυνο αγοράς.

Η νέα προσέγγιση Εσωτερικών Μοντέλων (Internal Models Approach) για τον υπολογισμό του Κινδύνου αγοράς έχει ως εξής:

Βήμα 1^ο: Γενικός υπολογισμός του διεπιχειρησιακού εσωτερικού μοντέλου του κεφαλαιακού κινδύνου της τράπεζας. Αν αυτό κριθεί ακατάλληλο τότε χρησιμοποιείται η standard προσέγγιση για ολόκληρο το εμπορικό βιβλίο.

Βήμα 2^ο (i): Οι τράπεζες προτείνουν στη συνέχεια ποια εμπορικά γραφεία βρίσκονται εντός σκοπιάς για την έγκριση των μοντέλων τους και ποια είναι εκτός σκοπιάς.

Βήμα 2^ο (ii): Γίνεται στη συνέχεια υπολογισμός της απόδοσης των εμπορικών μοντέλων σε επίπεδο γραφείων χρησιμοποιώντας ποσοτικά κριτήρια όπως διαδικασίες backtesting και η συνεισφορά κερδών-ζημιών.

Για τα γραφεία εκτός σκοπιάς και αυτά που δεν πληρούν τα ποσοτικά κριτήρια χρησιμοποιείται η Standard προσέγγιση για συγκεκριμένα γραφεία.

Βήμα 3^ο: Ανάλυση ατομικών παραγόντων κινδύνου οι οποίοι πρέπει να βασίζονται σε πραγματικές, μεταβαλλόμενες τιμές οι οποίες πρέπει επίσης να είναι παρατηρήσιμες. (Οι εκθέσεις τιτλοποιήσεων στο εμπορικό βιβλίο είναι πλήρως εκτός της σκοπιάς των εσωτερικών μοντέλων και κεφαλαιοποιούνται στην αναθεωρημένη βασική προσέγγιση)

Για τις μοντελοποιήσιμες στη συνέχεια αναλύσεις χρησιμοποιούνται οι τεχνικές των παγκόσμιων αναμενόμενων ελλειμμάτων (Global Expected Shortfall) και της χρέωσης του κινδύνου αθέτησης (Default Risk Charge). Στην πρώτη τεχνική (ES) χρησιμοποιείται ο ισοβαρής μέσος όρος των διαφοροποιημένων και μη διαφοροποιημένων αναμενόμενων ελλειμμάτων των κεφαλαιακών χρεώσεων για συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνου. Η δεύτερη τεχνική (DRC) συλλαμβάνει τον κίνδυνο αθέτησης πιστώσεων και τις εκθέσεις των εμπορικών βιβλίων κεφαλαίων χωρίς να επιτρέπει επιδράσεις διαφοροποίησης με άλλους κινδύνους αγοράς. Για τις μη μοντελοποιήσιμες τώρα αναλύσεις χρησιμοποιείται το ένθετο διαταραγμένου κεφαλαίου (stressed capital add-on) το οποίο αποτελεί μια αθροιστική ρυθμιστική μέτρηση κεφαλαίου για τους μη μοντελοποιήσιμους παράγοντες κινδύνου σε κατάλληλα γραφεία ειδικών μοντέλων.

Η αναθεωρημένη τώρα βασική προσέγγιση (standard approach) υπολογισμού του κινδύνου αγοράς είναι η ακόλουθη:

Στο πρώτο σκέλος υπάρχουν οι μέθοδοι ευαισθησίας: κεφαλαιακές χρεώσεις για τους παράγοντες δέλτα, βέγκα και καμπυλότητας με ένα χορηγημένο σετ κατηγοριών κινδύνου, ήτοι:

- Γενικό Κίνδυνο Επιτοκίου
- Πιστωτικό Κίνδυνο Διαφοράς (Credit Spread Risk)
- Συναλλαγματικό Κίνδυνο (FX Risk)
- Κίνδυνο Κεφαλαίου
- Κίνδυνο εμπορευμάτων

Στο δεύτερο σκέλος υπάρχουν οι κεφαλαιακές χρεώσεις του κινδύνου αθέτησης οι οποίες είναι προσαρμοσμένες σε επιπλέον αντισταθμιστικές επιδράσεις και παρέχονται σε χορηγημένες κατηγορίες κινδύνου όπως:

- Τιτλοποιήσεων
- Μη τιτλοποιήσεων

- Συσχέτισης των τιτλοποιήσεων με το εμπορικό χαρτοφυλάκιο

Στο τρίτο και τελευταίο σκέλος υπάρχει το ένθετο του κινδύνου καταλοίπων το οποίο περιλαμβάνει:

- Τα βάρη των κινδύνων εκφρασμένα σε ονομαστικά ποσά οργάνων με μη γραμμικές πληρωμές.

Το συνολικό άθροισμα των τριών σκελών παραθέτει τον συνολικό Κίνδυνο Αγοράς.

(Basel Committee on Banking Supervision, 2016, pp 1-3)

(2.4.A) Λειτουργικός Κίνδυνος

Η BCBS ορίζει τον λειτουργικό κίνδυνο ως το ρίσκο απώλειας κερδών λόγω ακατάλληλων ή αποτυχημένων εσωτερικών διαδικασιών, ατόμων, συστημάτων ή άλλων γεγονότων. Στον ορισμό αυτόν περιλαμβάνεται και ο νομικός κίνδυνος όμως εξαιρούνται ο στρατηγικός κίνδυνος και ο κίνδυνος υπόληψης.

Ο λειτουργικός κίνδυνος μπορεί αλλιώς να οριστεί ως «ανθρώπινος κίνδυνος» δηλαδή ο κίνδυνος οι επιχειρηματικές δραστηριότητες να διαταραχθούν από ανθρώπινα λάθη όπως για παράδειγμα μια λανθασμένη εκκαθάριση μιας επιταγής ή την τοποθέτηση μιας εντολής σε λανθασμένο τερματικό (Saul Perez, 2014, pp 13). Ο κίνδυνος αυτός διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων καθώς οργανισμοί με περιορισμένη ανθρώπινη αλληλεπίδραση έχουν μικρότερη πιθανότητα εμφάνισης αυτού του κινδύνου.

Υπάρχουν πολλές αιτίες για την εμφάνιση του λειτουργικού κινδύνου, είναι όμως δύσκολο να δημιουργήσει κανείς μια διεξοδική λίστα με αυτές διότι ο λειτουργικός κίνδυνος μπορεί να συμβεί εξ' αιτίας άγνωστων ή απροσδόκητων πηγών. Οι τρεις πιο διαδεδομένες ωστόσο είναι οι εξής:

- Ανθρώπινοι λόγοι: δηλαδή ο ελλιπής ή λανθασμένος ορισμός των αρμοδιοτήτων του προσωπικού και η κατάχρηση εξουσίας.

- Αποτυχία πληροφοριακών συστημάτων: Η κατάρρευση δηλαδή του πληροφοριακού συστήματος ή το «χακάρισμα» του από εξωτερικούς εισβολείς και τα σφάλματα του προγραμματισμού τα οποία μπορεί να συμβούν οποιαδήποτε στιγμή και να προκαλέσουν απώλειες για την τράπεζα.
- Διαδικαστικοί λόγοι: Δηλαδή λάθη που μπορεί να γίνουν στην επεξεργασία των πληροφοριών, στην μετάδοση και την ανάκληση δεδομένων και ανακρίβειες στην παρουσίαση των αποδόσεων και αποτελεσμάτων.

Στην κατηγορία αυτού του κινδύνου περιλαμβάνονται και οι αποτυχίες στις διαδικασίες εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου οι οποίες μπορεί να επιφέρουν και την καταστροφή μιας τράπεζας όπως η περίφημη περίπτωση της αγγλικής Barings το 1995 αλλά και άλλων πιο πρόσφατων περιπτώσεων που θα αναλύσουμε παρακάτω.

(2.4.B) Αντιμετώπιση Του Λειτουργικού Κινδύνου

Η επιτροπή της Βασιλείας επίσης έχει ορίσει τις βασικές αρχές διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- 1) Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εγκαθίδρυση μιας σταθερής γενικότερης κουλτούρας διαχείρισης κινδύνου η οποία θα καθοδηγείται από μια ισχυρή διοίκηση που θα υποστηρίζει και θα παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα για υπεύθυνες και επαγγελματικές συμπεριφορές μέσα σε όλο τον οργανισμό.
- 2) Οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν, να εφαρμόσουν και να διατηρήσουν ένα πλαίσιο που είναι πλήρως ενσωματωμένο στις γενικές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Συγκεκριμένα το πλαίσιο του λειτουργικού κινδύνου θα εξαρτηθεί από μια σειρά παραγόντων όπως η φύση, το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του προφίλ του συγκεκριμένου κινδύνου.

Το Διοικητικό συμβούλιο:

- 3) Το ΔΣ θα πρέπει να εγκαταστήσει, να εγκρίνει και περιοδικά να ελέγχει το παραπάνω πλαίσιο καθώς και να ελέγχει την ανώτατη διοίκηση για να εξασφαλίζει ότι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και τα συστήματα έχουν εφαρμοστεί κατάλληλα σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.

- 4) Το ΔΣ επίσης θα πρέπει να εγκρίνει και να επανεξετάζει μια δήλωση ανοχής λειτουργικού κινδύνου στην οποία θα εκφράζονται η φύση, οι τύποι και τα επίπεδα του λειτουργικού κινδύνου που η τράπεζα είναι πρόθυμη να αποδεχτεί.

Η ανώτατη διοίκηση:

- 5) Θα πρέπει να ετοιμάσει προς έγκριση από το ΔΣ μια ξεκάθαρη και αποτελεσματική διοικητική δομή με καλά προσδιορισμένους, διαφανείς και περιεκτικούς ορισμούς των αρμοδιοτήτων. Η ανώτατη διοίκηση ακόμα είναι υπεύθυνη για τη διαρκή εφαρμογή και διατήρηση μέσα σε όλο τον οργανισμό των πολιτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου σε όλα τα τραπεζικά προϊόντα, δραστηριότητες, διαδικασίες και συστήματα που σχετίζονται με την ανοχή αυτού του κινδύνου.

Ταυτοποίηση και Αξιολόγηση

- 6) Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει για την ταυτοποίηση και την αξιολόγηση του λειτουργικού κινδύνου που εμπεριέχεται σε όλα τα προϊόντα, διαδικασίες, δραστηριότητες και συστήματα έτσι ώστε να εξασφαλίζει την κατανόησή τους από όλο τον οργανισμό.
- 7) Η διοίκηση ακόμα πρέπει να διασφαλίζει την ύπαρξη μιας διαδικασίας εγκρίσεως όλων των νέων προϊόντων, διαδικασιών και συστημάτων η οποία αποτιμά πλήρως τον λειτουργικό κίνδυνο που εμπεριέχεται σε αυτά.

Παρακολούθηση και Αναφορά

- 8) Οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν εγκατεστημένη μια διαδικασία περιοδικής παρακολούθησης των διαφόρων προφίλ του λειτουργικού κινδύνου και των υλικών εκθέσεων σε απώλειες όπως και τους κατάλληλους μηχανισμούς αναφοράς στη διοίκηση, στο ΔΣ και σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα για να υποστηρίζουν την προληπτική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου.

Έλεγχος και Αντιμετώπιση

- 9) Οι τράπεζες θα πρέπει να διαθέτουν ένα ισχυρό περιβάλλον ελέγχου στο οποίο εφαρμόζονται οι πολιτικές, οι διαδικασίες και τα συστήματα, διενεργούνται οι κατάλληλοι εσωτερικοί έλεγχοι και γίνεται σωστή μετρίαση των κινδύνων ή και αλλαγές στρατηγικής.

Εταιρική Αντοχή και Συνέχιση

- 10) Οι οικονομικοί οργανισμοί θα πρέπει να έχουν μακροχρόνιο σχεδιασμό για τη συνέχιση των δραστηριοτήτων τους σε καθημερινή βάση έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ανθεκτικότητά τους ακόμα και σε περιόδους σοβαρών επιχειρησιακών διαταραχών.

Ο ρόλος των Δημοσιοποιήσεων

- 11) Οι δημοσιοποιήσεις κάθε τράπεζας θα πρέπει να επιτρέπουν στα ενδιαφερόμενα μέρη της να υπολογίζουν με ακρίβεια την προσέγγιση της στη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου.

(Basel Committee on Banking Supervision, 2011, pp 5-6)

(2.5.A) Κίνδυνος Ρευστότητας

Η ρευστότητα εξ' ορισμού αποτελεί τη δυνατότητα μιας τράπεζας να ανταπεξέρχεται στις καθημερινές της οικονομικές υποχρεώσεις κυρίως μέσω των καταθέσεών της και να έχει αρκετά αποθέματα για να δώσει δάνεια. Ο κίνδυνος της ρευστότητας λοιπόν είναι ακριβώς η αδυναμία αυτή της τράπεζας να διαθέσει τα μετρητά που χρειάζεται για να καλύψει αυτές τις υποχρεώσεις (Saul Perez, 2014, pp 15).

Ο συγκεκριμένος κίνδυνος δηλαδή, ανακύπτει όταν ένα ενδιαφερόμενο μέρος που θέλει να ανταλλάξει ένα περιουσιακό στοιχείο, αδυνατεί να το πράξει διότι κανένας στην αγορά δεν θέλει να το αγοράσει (Darrell, Nicolae, Heje, 2005). Αυτό μπορεί να συμβεί είτε μεμονωμένα σε μια επιχείρηση την οποία δεν εμπιστεύεται η αγορά ή να είναι ένα γενικότερο πρόβλημα της αγοράς σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Γι αυτό το λόγο ο κίνδυνος ρευστότητας πολύ συχνά συνδέεται με τον κίνδυνο αγοράς αφού είναι δύσκολο να πουληθούν χρεόγραφα σε μια αγορά στην οποία και οι υπόλοιποι επενδυτές αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα ρευστότητας. Επομένως είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί χρηματοδότηση όταν δεν αγοράζονται και πωλούνται εγγυήσεις (Brunnermeier, Markus, Heje 2009).

Ο κίνδυνος ρευστότητας όμως συνδέεται και με άλλους κινδύνους. Αν για παράδειγμα μια τράπεζα περιμένει να αντισταθμίσει δυο χρηματικές ροές μια συγκεκριμένη μέρα και ο αντισυμβαλλόμενος από τον οποίο η τράπεζα περιμένει την εισροή πτωχεύσει, τότε η τράπεζα θα πρέπει να βρει από αλλού χρηματοδότηση για να ικανοποιήσει τις πληρωμές της. Αν δεν μπορέσει, τότε θα πτωχεύσει και αυτή. Έτσι λοιπόν εδώ ο κίνδυνος ρευστότητας συνδέεται με τον πιστωτικό κίνδυνο. Επομένως η διαχείριση αυτού του κινδύνου πολλές φορές πρέπει να αντιμετωπίζεται μαζί με τους άλλους κινδύνους με τους οποίους το πρόβλημα της ρευστότητας είναι αλληλένδετο.

Για τη μέτρηση του κινδύνου ρευστότητας χρησιμοποιούνται κυρίως τεχνικές διαχείρισης ενεργητικού-παθητικού (ALM management) όπως η ανάλυση των μελλοντικών χρηματοροών σε καθημερινή βάση. Μια τέτοια ανάλυση μπορεί να συμπληρωθεί μαζί με τα stress tests βρίσκοντας ακριβώς σε ποιες περιόδους ένας οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα ρευστότητας. Η αδυναμία αυτών των μοντέλων ωστόσο είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τις «εξαρτημένες» χρηματοροές όπως αυτές που προέρχονται από χρηματοοικονομικά παράγωγα και ενυπόθηκα γραμμάτια. Γι αυτούς τους σκοπούς χρησιμοποιούνται αναλύσεις σεναρίων, σύμφωνα με τις οποίες αρχικά αναλύονται πολλά διαφορετικά σενάρια για τις κινήσεις της αγοράς σε μια συγκεκριμένη περίοδο και στη συνέχεια αναλύονται οι καθημερινές χρηματοροές της τράπεζας για κάθε σενάριο. Επειδή όμως οι ισολογισμοί των εταιριών είναι πολύ διαφορετικοί από οργανισμό σε οργανισμό, δεν υπάρχει μεγάλη τυποποίηση στη διενέργεια αυτών των αναλύσεων. Οι αρμόδιοι ρυθμιστικοί φορείς ωστόσο ενδιαφέρονται κυρίως για τις συστημικές επιπτώσεις του συγκεκριμένου κινδύνου (Wikipedia, “Liquidity Risk”).

Σύμφωνα λοιπόν και με τις οδηγίες της κοινότητας της Βασιλείας οι τράπεζες υποχρεούνται να διαθέτουν επαρκή κεφάλαια ως προμήθειες για τα περιουσιακά τους στοιχεία τα οποία βρίσκονται κάτω από την έκθεση του κινδύνου ρευστότητας. Οι προμήθειες αυτές είναι απαραίτητες διότι η ελλιπής ρευστότητα που αφορά την εκπλήρωση δεσμεύσεων προς άλλες τράπεζες και οικονομικούς οργανισμούς μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο στην υπόληψη μιας τράπεζας όσο και στο υπόλοιπο χρηματοοικονομικό σύστημα στο οποίο αυτή λειτουργεί.

(2.5.B) Αντιμετώπιση Του Κινδύνου Ρευστότητας

Σύμφωνα με τους κανόνες της Επιτροπής της Βασιλείας για τις αξιόπιστες αρχές διαχείρισης και επίβλεψης του κινδύνου ρευστότητας τα τραπεζικά ιδρύματα πρέπει να ακολουθούν τις παρακάτω οδηγίες:

1. Η κάθε τράπεζα είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας και πρέπει να εγκαταστήσει ένα εύρωστο πλαίσιο διαχείρισης του, το οποίο να διασφαλίζει ότι διατηρούνται επαρκή χρηματικά αποθέματα, που θα περιλαμβάνουν ένα «μαξιλάρι» για τα ποιοτικά περιουσιακά στοιχεία υψηλής ρευστότητας, έτσι ώστε η τράπεζα να μπορέσει να αντέξει μια σειρά από διαταραγμένα γεγονότα, συμπεριλαμβανομένων και των αποζημιώσεων των ασφαλισμένων και των ανασφάλιστων πηγών χρηματοδότησης. Οι επόπτες θα πρέπει να εξετάζουν και το πλαίσιο διαχείρισης του κινδύνου ρευστότητας της κάθε τράπεζας αλλά και τη ρευστοτική της θέση και θα πρέπει να αναλαμβάνουν γρήγορα μέτρα αν μια τράπεζα βρεθεί ανεπαρκής σε οποιασδήποτε από τις δύο παραμέτρους, για να προστατευθούν οι καταθέτες και μια πιθανή ζημιά στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.
2. Κάθε τράπεζα πρέπει να συντάξει μια ξεκάθαρη διατύπωση ανοχής του κινδύνου ρευστότητας που είναι σύμφωνη με την επενδυτική της στρατηγική και το ρόλο της στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.
3. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική, πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης του κινδύνου ρευστότητας που να συνάδουν με την δήλωση ανοχής κινδύνου για τη διασφάλιση της επαρκούς ρευστότητας. Η διοίκηση ακόμη θα πρέπει συνεχώς να επανεξετάζει τις πληροφορίες σχετικά με τις τραπεζικές εξελίξεις πάνω στη ρευστότητα και να ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο σε τακτική βάση. Το ΔΣ στη συνέχεια θα πρέπει να επανεξετάζει και να εγκρίνει τη στρατηγική, τις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης της ρευστότητας τουλάχιστον ανά έτος για να εξακριβώνει ότι η ανώτατη διοίκηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά τον σχετικό κίνδυνο.
4. Οι τράπεζες πρέπει να συμπεριλάβουν τα κόστη ρευστότητας, τα οφέλη και τους κινδύνους της εσωτερικής τιμολόγησης, τη μέτρηση απόδοσης και τη διαδικασία έγκρισης νέων προϊόντων σε όλες τις σημαντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες (και

τις έσω-λογιστικές και τις έξω-λογιστικές), συνδέοντας τα ριψοκίνδυνα κίνητρα των ξεχωριστών επιχειρησιακών τμημάτων με τις επιπτώσεις τους στη ρευστότητα ολόκληρου του οργανισμού.

5. Κάθε τράπεζα πρέπει να διαθέτει μια ξεκάθαρη διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης, παρακολούθησης και ελέγχου του κινδύνου ρευστότητας η οποία πρέπει να περιλαμβάνει ένα εύρωστο πλαίσιο για την κατανοητή προβολή των χρηματικών ροών που προέρχονται από τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις και από τα έξω-λογιστικά στοιχεία για μια κατάλληλη σειρά χρονικών περιόδων.
6. Κάθε τράπεζα θα πρέπει ενεργά να παρακολουθεί και να ελέγχει τις εκθέσεις στον κίνδυνο της ρευστότητας και των χρηματικών της αναγκών, ανάμεσα σε νομικές οντότητες, επιχειρηματικές γραμμές και συναλλάγματα, λαμβάνοντας υπόψη νομικούς, ρυθμιστικούς και λειτουργικούς περιορισμούς για τη μεταφορά ρευστότητας.
7. Κάθε τράπεζα πρέπει να εγκαθιδρύσει μια στρατηγική χρηματοδότησης η οποία να παρέχει μια αποτελεσματική διαφοροποίηση στις πηγές χρηματοδότησης διατηρώντας διαρκή παρουσία στις επιλεγμένες αγορές χρήματος και ισχυρές σχέσεις με τους παρόχους κεφαλαίων για να προωθήσει μια καλύτερη διαφοροποίηση. Η τράπεζα θα πρέπει τακτικά να υπολογίζει τις δυνατότητές της για να συγκεντρώνει γρήγορα κεφάλαια από την κάθε πηγή καθώς και να ταυτοποιεί τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις δυνατότητες και να τους παρακολουθεί στενά, έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι οι υπολογισμοί της για τη ρευστότητά της παραμένουν ευσταθής.
8. Οι τράπεζες πρέπει δραστικά να διαχειρίζονται τις ενδοημερίσιες ρευστοτικές τους θέσεις και κινδύνους για να ικανοποιούν τις πληρωμές και τους διακανονισμούς τους σε καθημερινή βάση κάτω από κανονικές αλλά και διαταραγμένες περιόδους συνεισφέροντας στην ομαλή λειτουργία των συστημάτων πληρωμών και διακανονισμών.
9. Πρέπει ακόμη να διαχειρίζονται οι θέσεις των τραπεζών πάνω στα διάφορα ενέχυρα διαφοροποιώντας ανάμεσα στα βεβαρυσμένα και τα αβαρή περιουσιακά στοιχεία και να παρακολουθούν τις νομικές οντότητες και τη φυσική τοποθεσία αυτών των ενεχύρων και το πως αυτά μπορούν να μετακινηθούν με έγκαιρο τρόπο.
10. Μια τράπεζα θα πρέπει να συντάσσει stress tests σε τακτική βάση για μια ποικιλία βραχυπρόθεσμων και παρατεταμένων διαταραγμένων σεναρίων που σχετίζονται με τον οργανισμό αλλά στο πλαίσιο όλης της αγοράς, για την εξακρίβωση των πηγών πιθανών ρευστοτικών πιέσεων και τη διασφάλιση ότι οι παρούσες τραπεζικές εκθέσεις παραμένουν σε συνάφεια με την καθορισμένη ανοχή του κινδύνου ρευστότητας. Τα αποτελέσματα αυτών των σεναρίων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στην προσαρμογή των στρατηγικών, πολιτικών και θέσεων ενός τραπεζικού οργανισμού για τον κίνδυνο ρευστότητας.
11. Κάθε τράπεζα θα πρέπει να διαθέτει ένα επίσημο σχέδιο ενδεχόμενης χρηματοδότησης (CFP) το οποίο να ορίζει ξεκάθαρα τις στρατηγικές αντιμετώπισης των χρηματικών ελλειμμάτων σε έκτακτες περιπτώσεις. Ένα τέτοιο σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει πολιτικές διαχείρισης ενός διαταραγμένου περιβάλλοντος, μια ξεκάθαρη δομή ευθυνών

και αρμοδιοτήτων και να δοκιμάζεται και να αναβαθμίζεται τακτικά για τη βελτίωση της λειτουργικής του απόδοσης.

12. Κάθε τράπεζα πρέπει να διατηρεί κεφαλαιακά μαξιλάρια για τα αβαρή περιουσιακά στοιχεία υψηλής ποιοτικής ρευστότητας ως εγγύηση σε μια σειρά διαταραγμένων σεναρίων χρηματοδότησης τα οποία περιλαμβάνουν ζημιές ή αποζημιώσεις των ανασφάλιστων ή των διαθέσιμων ασφαλισμένων πηγών χρηματοδότησης.
13. Οι τράπεζες θα πρέπει δημοσίως να εκδίδουν δημοσιεύσεις σε τακτική βάση έτσι ώστε να επιτρέπουν στους συμμετέχοντες στην αγορά να διαμορφώνουν μια ολοκληρωμένη άποψη για την ευρωστία του συστήματος διαχείρισης του κινδύνου ρευστότητας της κάθε τράπεζας αλλά και τη χρηματική της θέση.

Ο ρόλος των εποπτικών αρχών

14. Οι επόπτες θα πρέπει τακτικά να εκτελούν μια κατανοητή καταμέτρηση του γενικότερου πλαισίου διαχείρισης του κινδύνου ρευστότητας μιας τράπεζας αλλά και την κεφαλαιακή της θέση έτσι ώστε να μπορούν να κρίνουν αν αυτά βρίσκονται σε επαρκή επίπεδα για την αντιμετώπιση διαταραχών ρευστότητας, δεδομένης της θέσης της τράπεζας μέσα στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

(Basel Committee on Banking Supervision, 2008, pp 3-4)

(2.6.A) Επιχειρηματικός Κίνδυνος

Ο όρος επιχειρηματικός κίνδυνος αναφέρεται στην πιθανότητα εμφάνισης μειωμένων κερδών ή ζημιών οι οποίες οφείλονται στις αβεβαιότητες της πραγματικής αγοράς. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως ο όγκος πωλήσεων, η μοναδιαία τιμή, το κόστος εισροών, ο ανταγωνισμός, το συνολικό επιχειρηματικό κλίμα, οι κανόνες του κράτους και άλλους. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος μειώνει τη δυνατότητα ενός οργανισμού να προσφέρει σε επενδυτές και στους άμεσα ενδιαφερόμενους τις απαραίτητες πληρωμές και αποδόσεις (Investopedia, "Business Risks")

Ο κίνδυνος αυτός εξαρτάται κυρίως από δύο βασικούς παράγοντες: τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς (Business.gov, "influencing types of business risk"). Οι εσωτερικοί κίνδυνοι προκύπτουν από ενδογενής παράγοντες που συνήθως μπορούν να ελεγχθούν όπως ανθρώπινους παράγοντες (π.χ. απεργίες και διαχείριση ανθρώπινων πόρων), τεχνολογικούς παράγοντες (νέες τεχνολογίες), φυσικούς παράγοντες (φωτιές, κλοπές, αποτυχία μηχανημάτων) και διαδικαστικούς παράγοντες (όπως πρόσβαση σε πίστωση, περικοπές δαπανών, διαφημίσεις κτλ). Οι εξωτερικοί κίνδυνοι αντίθετα προέρχονται από εξωγενείς παράγοντες τους οποίους ένας

οργανισμός δεν μπορεί να ελέγξει όπως τους οικονομικούς παράγοντες (κίνδυνοι αγοράς, πίεση τιμών κλπ), κλιματικούς παράγοντες (σεισμούς και πλημύρες), καταναλωτικούς παράγοντες (τάσεις τις μόδας και νέες καταναλωτικές προτιμήσεις) και πολιτικούς παράγοντες (κανόνες και ρυθμίσεις τις εκάστοτε κυβέρνησης).

Στον τραπεζικό τομέα, ο επιχειρηματικός κίνδυνος εμφανίζεται κυρίως λόγω έλλειψης μακροχρόνιας στρατηγικής. Ως αποτέλεσμα μια τράπεζα αδυνατεί να εκσυγχρονιστεί με τις σύγχρονες δυναμικές του ανταγωνισμού, χάνοντας βαθμιαία μερίδια αγοράς μέχρι που εξαγοράζεται ή αποτυγχάνει (Saul Perez, 2014, pp 19). Κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων δεκαετιών για παράδειγμα, όπου υπήρχε φθηνή προσφορά χρήματος, πολλές τράπεζες αναλάμβαναν υπερβολικά μεγάλη μόχλευση και εισέπρατταν τεράστια κέρδη. Όταν όμως η κατάσταση αυτή άλλαξε με την κρίση του 2007-2008, πολλές από αυτές είδαν τα αποτελέσματά τους να αντιστρέφονται σημειώνοντας μεγάλες ζημίες με αποτέλεσμα πολλές από αυτές να κλείνουν ενώ οι πιο μεγάλες απαιτούσαν κρατική υποστήριξη για να παραμείνουν ανοιχτές. Οι περισσότερες από αυτές όπως θα δούμε απέτυχαν εξ' αιτίας της ανικανότητάς τους να διαχειριστούν έναν ή περισσότερους από τους υπόλοιπους τραπεζικούς κινδύνους ενώ αντίθετα οι τράπεζες που ανέπτυξαν μια αξιόπιστη στρατηγική εξήλθαν από την κρίση ισχυρότερες από πρωτότερα.

Η μέτρηση του επιχειρηματικού κινδύνου γίνεται κυρίως με την ανάλυση τεσσάρων βασικών δεικτών: το περιθώριο συνεισφοράς, τη λειτουργική μόχλευση, τη χρηματοοικονομική μόχλευση και τη συνολική μόχλευση, ενώ μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν και πιο πολύπλοκες στατιστικές μέθοδοι (Rosemary Peavler, 2018).

(2.6.B) Αντιμετώπιση Του Επιχειρηματικού Κινδύνου

Η διαχείριση του επιχειρηματικού-στρατηγικού κινδύνου είναι η διαδικασία αναγνώρισης, ποσοτικοποίησης και περιορισμού οποιουδήποτε παράγοντα κινδύνου ο οποίος είναι έμφυτος στην επιχειρησιακή στρατηγική, στους επιχειρηματικούς στόχους και στην εκτέλεση αυτών των δύο (Mike Rost, 2017). Για να πραγματοποιηθούν λοιπόν τα προηγούμενα με αποτελεσματικό τρόπο, 5 βασικά στοιχεία θα πρέπει να συμπεριληφθούν στη χάραξη της επενδυτικής στρατηγικής των οικονομικών και μη οργανισμών:

1. Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει σαφείς επενδυτικούς στόχους και στρατηγικές. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για το σχεδιασμό της στρατηγικής τους, από την απλή SWOT ανάλυση έως τις πιο αναλυτικές ισορροπημένες κάρτες ελέγχου (Balanced Scorecards). Το κοινό στοιχείο αυτών των αναλύσεων ωστόσο είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους, τους υπόλοιπους κινδύνους οι οποίοι θα

πρέπει να συμπεριλαμβάνονται ξεχωριστά, ο καθένας με τη σημασία του στην επενδυτική στρατηγική.

2. Πρέπει να υπάρχουν εγκατεστημένοι Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (KPIs) για την μέτρηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Οι καλύτεροι δείκτες απόδοσης προσφέρουν τα απαραίτητα στοιχεία για την αναγνώριση των αποδοτικότερων μέσων που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός για να ανελιχθεί. Για παράδειγμα οι δείκτες συνολικών πωλήσεων μπορεί να προσφέρουν σχετικά «φτωχά» συμπεράσματα ενώ αντίθετα οι δείκτες πωλήσεων ανά πελάτη μπορεί να προσφέρουν πολύ περισσότερες απαντήσεις.
3. Το επόμενο στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η ταυτοποίηση των εξωτερικών κινδύνων οι οποίοι οδηγούν σε μεγάλη μεταβλητότητα την επιχειρησιακή απόδοση. Αυτοί είναι όπως αναφέραμε οι «άγνωστοι» παράγοντες ο οποίοι δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της εταιρίας, υπάρχουν όμως στο περιβάλλον το οποίο λειτουργεί και επηρεάζουν άμεσα την απόδοσή της, όπως οι καταναλωτικές τάσεις, το γενικό οικονομικό κλίμα και οι κυβερνητικές πολιτικές. Η σωστή πρόβλεψη και εκμετάλλευση αυτών των συγκυριών μπορεί να οδηγήσει σε ευκαιρίες αλλά και σε απειλές για μια εταιρία και επομένως πρέπει να υπολογίζονται με ιδιαίτερη προσοχή.
4. Οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να εγκαθιδρύσουν Βασικούς Δείκτες και επίπεδα ανοχής για όλους τους κρίσιμους για την εταιρία κινδύνους. Ενώ δηλαδή οι βασικοί δείκτες απόδοσης μετρούν ιστορικές αποδόσεις, οι δείκτες κινδύνων αποτελούν μελλοντικές ενδείξεις για τα πιθανά επιχειρηματικά εμπόδια, ενώ τα επίπεδα ανοχής εξυπηρετούν ως σηματοδότες ανάληψης δράσης.
5. Τέλος, πρέπει να υπάρχει σε κάθε επιχείρηση ένα αποτελεσματικό και ενοποιημένο σύστημα παρακολούθησης και αναφοράς. Είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης να παρακολουθεί και να αναλύσει τα αποτελέσματα των παραπάνω δεικτών με αποτελεσματικό τρόπο έτσι ώστε να μπορεί να μετριάξει τους κινδύνους και να εκμεταλλεύεται τις απροσδόκητες ευκαιρίες όταν αυτές αναδύονται.

(2.7.A) Κίνδυνος Υπόληψης

Σύμφωνα με την επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Επίβλεψη (BCBS) ο κίνδυνος υπόληψης ορίζεται ως εξής: Είναι ο κίνδυνος που εμφανίζεται από την αρνητική αντίληψη από μέρους των πελατών, των συνεργατών, των επενδυτών, των δανειστών, των μετόχων, των

αναλυτών και άλλων ενδιαφερόμενων ρυθμιστικών και μη φορέων η οποία μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την ικανότητα ενός οικονομικού οργανισμού να διατηρεί και να δημιουργεί νέες επιχειρηματικές σχέσεις και να συνεχίζει την πρόσβασή του σε πηγές χρηματοδότησης. (Basel Committee on Banking Supervision, 2017, pp4)

Είναι δηλαδή η απειλή ή ο κίνδυνος προς το καλό όνομα και τη φήμη μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού και μπορεί να συμβεί μέσω διαφόρων μέσων: είτε άμεσα μέσω των ενεργειών της ίδιας της εταιρίας, είτε έμμεσα μέσω των πράξεων ενός ή περισσοτέρων υπαλλήλων, είτε σε συνέργεια με άλλους εμπλεκόμενους όπως συνέταιρους, προμηθευτές, πολιτικούς παράγοντες και άλλους εξωτερικούς φορείς (Investopedia, “Reputational Risk”). Για τη σωστή αντιμετώπιση αυτού του κινδύνου οι εταιρίες θα πρέπει εκτός από το να έχουν σωστές και διαφανείς διοικητικές πρακτικές, να διαθέτουν επίσης κοινωνική ευαισθησία και περιβαλλοντολογική συνείδηση για να τον μειώσουν ή να τον αποφύγουν. Ο κίνδυνος αυτός ακόμα μπορεί να προκύψει από την αρνητική αντίληψη λόγω αρνητικής δημοσιότητας που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός ακόμα και αν δεν υπάρχουν αποδείξεις για παραπτώματα (Saul Perez, 2014, pp 17).

Ο κίνδυνος υπόληψης αποτελεί μια «κρυφή» δύναμη η οποία μπορεί να απειλήσει την επιβίωση ακόμα και των μεγαλύτερων και των πιο καλά διοικούμενων εταιριών. Μπορεί να εξαφανίσει πολλά εκατομμύρια από μια ενδεχόμενη κεφαλαιοποίηση ή από μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων και να αλλάξει τα δεδομένα ακόμα και στις υψηλότερες βαθμίδες της διοίκησης όπως θα δούμε και απ’ τις περιπτώσεις. Η κύρια αιτία αυτών των συνεπειών, και το κεντρικό θέμα αυτής της εργασίας, είναι το γεγονός ότι όταν μια τράπεζα ειδικά, ως πιστωτικό ίδρυμα, χάσει ακριβώς αυτή την ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη, τότε όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς θα την εγκαταλείψουν και ορισμένες φορές ακόμη και η κρατική παρέμβαση δεν είναι αρκετή για να διασώσει μια τράπεζα από την κακή της φήμη. Κακές πρακτικές όπως απόκρυψη γεγονότων, χειραγώγηση λογαριασμών και αρχείων, καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, κακή υπαλληλική συμπεριφορά, ακατάλληλη εξυπηρέτηση ή ακόμα και παραπλάνηση των πελατών είναι μερικές από τις αιτίες που μπορεί να βλάψουν ακόμα και ανεπανόρθωτα την εικόνα μιας επιχείρησης και να παρεμποδίσουν την ανάπτυξή της.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα με τον κίνδυνο υπόληψης είναι ότι μπορεί να εμφανιστεί κυριολεκτικά από το πουθενά. Μπορεί δηλαδή να δημιουργηθεί ακόμα και από τις πράξεις κάποιων επιτήδειων εργαζομένων όπως οργανωμένες περιπτώσεις απάτης ή απόκρυψη τεράστιων ζημιών όπως ήδη έχουν συμβεί σε μερικά από τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Επιπλέον σήμερα, σε ένα όλο και πιο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, ο κίνδυνος υπόληψης μπορεί να συμβεί ή να επηρεάσει την εικόνα του οργανισμού και πέρα από τα σύνορα της βάσης του. Σε μερικές περιπτώσεις ο κίνδυνος υπόληψης μπορεί να μετριασθεί μέσω γρήγορων μέτρων περιορισμού των ζημιών τα οποία είναι απαραίτητα στη σημερινή κοινωνία των κοινωνικών δικτύων και της άμεσης πληροφόρησης, ενώ σε άλλες περιπτώσεις ο κίνδυνος αυτός μπορεί να είναι πιο επίμονος και να διαρκεί για χρόνια. (Investopedia, “Reputational Risk”)

(2.7.B) Αντιμετώπιση Του Κινδύνου Υπόληψης

Σύμφωνα με την επιχειρηματική επισκόπηση του Harvard για τη διαχείριση κινδύνων, κάθε τράπεζα θα πρέπει να καθορίζει τυποποιημένους κανόνες για τη διαχείριση του κινδύνου υπόληψης οι οποίοι για την αποτελεσματικότητά τους πρέπει να περιέχουν τα εξής 5 βασικά σημεία:

1. Υπολογισμό της υπόληψης του οργανισμού ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη.
2. Εκτίμηση της εταιρικής πραγματικότητας.
3. Μείωση του χάσματος μεταξύ της αντίληψης και της πραγματικότητας.
4. Παρακολούθηση της αλλαγής της αντίληψης.
5. Εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης.

Από τη στιγμή λοιπόν που η υπόληψη είναι αντίληψη, τότε η αντίληψη είναι αυτή που θα πρέπει να μετρηθεί. Ο υπολογισμός δηλαδή της οργανωσιακής υπόληψης αποτελείται την αντίληψη των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν έναν οργανισμό, δηλαδή: την οικονομική κατάσταση, την ποιότητα των εργαζομένων, τη διοίκηση ποιότητας, την κοινωνική και περιβαλλοντολογική διακυβέρνηση και το επίπεδο των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές αξιολόγησης της οργανωσιακής υπόληψης οι οποίες περιλαμβάνουν έρευνες των ενδιαφερόμενων μερών (πελατών, εργαζομένων, επενδυτών και άλλων), ομάδες εστίασης, δημόσιες δημοσκοπήσεις και διάφορες άλλες τεχνικές, οι πιο σημαντικές όμως είναι οι αναλύσεις των μέσων μαζικής ενημέρωσης και του διαδικτύου καθώς αυτά διαμορφώνουν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις όλων των ενδιαφερόμενων μερών για μια εταιρία. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της ανάλυσης οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν ήδη σε αυτό το στάδιο πολιτικές αναγνώρισης των πιθανών πηγών του κινδύνου υπόληψης οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν και σε άλλους κινδύνους όπως πιστωτικούς, νομικούς, ρευστότητας και αγοράς.

Όταν μια εταιρία έχει διαμορφώσει τις αντιλήψεις των ενδιαφερόμενων μερών της για την ίδια, στη συνέχεια πρέπει να αξιολογήσει την πραγματική της κατάσταση. Το βήμα αυτό συχνά αποτελεί μια πρόκληση καθώς τα περισσότερα διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι η υπόληψή της εταιρίας τους είναι γενικά καλή και γι αυτό το λόγο υπερεκτιμούν τις δυνατότητές της (Robert G. Eccles, Scott C. Newquist, Roland Schatz, 2007). Το αποτέλεσμα είναι ότι συχνά γίνεται κακή διαχείριση των προσδοκιών οι οποίες είτε τίθενται πολύ χαμηλά για να είναι σίγουρο ότι θα ανταποκριθούν είτε υπερβολικά πολύ ψηλά για τον εντυπωσιασμό των προϊσταμένων ή των αγορών. Η σωστή λοιπόν αξιολόγηση της πραγματικότητας θα πρέπει να γίνεται με όσο το δυνατόν πιο περιεκτικό και αντικειμενικό τρόπο και πάντα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνουν νέες τεχνολογίες και ειδικά

λογισμικά όπως το XBRL (Extensible Business Reporting Language) και λογισμικά απεικονίσεων, ή κλασικές τεχνικές όπως η χρήση σημείων αναφοράς (benchmarking).

Αφού γίνει λοιπόν η σύγκριση μεταξύ της αντίληψης και της πραγματικής εικόνας, οι εταιρίες θα πρέπει στη συνέχεια να μειώσουν το χάσμα ανάμεσά τους. Αν οι δυνατότητες για παράδειγμα μιας τράπεζας είναι ανώτερες από τις αντιλαμβανόμενες τότε το χάσμα μπορεί να μειωθεί με αποτελεσματικότερες επενδυτικές σχέσεις και πρακτικές, και με τη χρήση εταιρικών προγραμμάτων επικοινωνίας τα οποία θα λειτουργούν στη βάση των δεδομένων αντίληψης τα οποία αποκτήθηκαν στο πρώτο βήμα. Αν πάλι οι αντιλήψεις για μια τράπεζα είναι υπερβολικά υψηλές τότε αυτή είτε θα πρέπει να βελτιώσει τις δυνατότητες, τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις της ή να μετριάσει όσο μπορεί τις προσδοκίες των μερών της. Το τελευταίο θα πρέπει να αποφεύγεται στις περιπτώσεις που μπορεί να συμβεί το πρώτο εκτός εάν το χάσμα είναι πολύ ευρύ και χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα για να γεφυρωθεί. Απαραίτητη προϋπόθεση όλων αυτών είναι η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων σύμφωνα με τις πολιτικές που πρέπει να αναπτυχθούν για την αναγνώριση του κινδύνου και του χάσματος σε υπαλληλικό επίπεδο και την σύνδεση των αποζημιώσεων με τέτοιο τρόπο ώστε ο κίνδυνος που αποφεύγεται να αντανακλάται στις αποδοχές τους (Niketa Mukherjee, University of Ferrara, Italy).

Το επόμενο βήμα μετά τη μείωση του χάσματος είναι η παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο της νέας αντίληψης που πλέον διαμορφώθηκε στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Για το σκοπό αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες πρακτικές όπως απλές έρευνες, ομάδες εστίασης ή συνεντεύξεις σε πελάτες, εργαζόμενους, μετόχους και άλλους, οι οποίες μπορούν να φανερώσουν εάν και πόσο έχουν αλλάξει ορισμένες αντιλήψεις. Παρά το γεγονός όμως ότι αρκετές μεγάλες εταιρίες διεξάγουν παρόμοιες έρευνες, λίγες είναι αυτές που αφιερώνουν τον χρόνο και τους πόρους για να καταλάβουν εάν από τα δεδομένα προκύπτει αλλαγή ή παράταση του χάσματος (Robert G. Eccles, Scott C. Newquist, Roland Schatz, 2007). Παρομοίως, περιοδικές έρευνες ειδικών σε διαφορετικούς τομείς μπορούν να αναδείξουν διάφορες πολιτικές, δημογραφικές και κοινωνικές τάσεις οι οποίες μπορούν έμμεσα ή άμεσα να επηρεάσουν το χάσμα αντίληψης και πραγματικότητας.

Τέλος, για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του κινδύνου υπόληψης, βασική παράμετρος είναι η ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης η οποία πρέπει να ορίσει κάποιο άτομο υπεύθυνο για όλες τις παραπάνω διεργασίες. Τις προφανείς υποψηφιότητες για μια τέτοια θέση αποτελούν οι γενικοί οικονομικοί ή λειτουργικοί διευθυντές, και οι επικεφαλείς του στρατηγικού σχεδιασμού, του risk management και του εσωτερικού ελέγχου καθώς διαθέτουν την αξιοπιστία και τους απαραίτητους πόρους για την πραγματοποίηση των σχετικών διαδικασιών. Το στέλεχος που θα επιλεγεί θα πρέπει περιοδικά να ελέγχει την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης του κινδύνου υπόληψης και να αναφέρει στην ανώτατη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας τους βασικότερους από αυτούς τους κινδύνους και το πως αυτοί διαχειρίζονται. Είναι στη συνέχεια ευθύνη του συμβουλίου και του γενικού διευθυντή για το εάν αυτοί οι κίνδυνοι είναι αποδεκτοί, και για τη λήψη των αντίστοιχων μέτρων για την

αντιμετώπισή τους, στην βάση μιας γενικότερης αξιολόγησης του risk management της τράπεζας.

(2.8.A) Συστημικός Κίνδυνος

Σύμφωνα με τη σχετική έκθεση του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου το 2009 ο συστημικός κίνδυνος ορίζεται ως εξής: είναι ο κίνδυνος ενός γεγονότος που μπορεί να πυροδοτήσει απώλειες σε οικονομικές αξίες και εμπιστοσύνη για ένα σημαντικό ποσοστό του οικονομικού συστήματος οι οποίες είναι αρκετά σοβαρές για να προκαλέσουν αρνητικές επιδράσεις στην πραγματική οικονομία. Τα γεγονότα που πυροδοτούν τον συγκεκριμένο κίνδυνο μπορεί να είναι ξαφνικά και απροσδόκητα ή μπορεί να συγκεντρώνονται διαχρονικά στη σκιά μιας ελλιπούς οικονομικής πολιτικής, ενώ τα αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα που δημιουργεί φαίνονται συνήθως από τις διαταραχές των πληρωμών, των πιστωτικών ροών και από την καταστροφή της αξίας των περιουσιακών στοιχείων (Stefan Gerlach, 2009).

Ο συστημικός κίνδυνος ήταν ένας από τους κυριότερους παράγοντες της κρίσης του 2007-2008 ενώ οι εταιρίες που χαρακτηρίζονται ως «συστημικές» είναι αυτές που το σύστημα θεωρεί «Πολύ μεγάλες για να αποτύχουν» (TBTF). Αυτές οι εταιρίες είτε είναι οι πιο μεγάλες στον κλάδο τους ή στην τοπική οικονομία είτε είναι αυτές που έχουν υψηλή οικονομική διασύνδεση με πολλούς άλλους τομείς της οικονομίας (Investopedia “systemic risk). Η αποτυχία λοιπόν ενός η περισσοτέρων από αυτούς τους οργανισμούς μπορεί να δημιουργήσει αλυσιδωτές επιδράσεις στους συνεργάτες και σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους απειλώντας τη σταθερότητα ολόκληρου του οικονομικού συστήματος, ενώ αυτοί που επηρεάζονται περισσότερο αρνητικά είναι οι μικρότεροι οργανισμοί λόγω περιορισμένων κεφαλαίων και περιορισμένης πρόσβασης στις χρηματαγορές (Saul Perez, 2014, pp 21).

Ο συστημικός κίνδυνος λοιπόν συνδέεται κυρίως με τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργήσει μια μεμονωμένη περίπτωση αφερέγγυας τράπεζας στο υπόλοιπο οικονομικό σύστημα και κυρίως στις άλλες συνεργαζόμενες τράπεζες (Schwarcz, Steven L. 2008). Καθώς λοιπόν οι καταθέτες διαισθάνονται τις μεταδοτικές συνέπειες μιας χρεοκοπίας και καθώς οι ανησυχίες για ρευστότητα διαπερνούν τις χρηματαγορές, τότε δημιουργείται μια αίσθηση πανικού και μια τάση για ζήτηση πιο «ποιοτικών» χρεογράφων η οποία δημιουργεί πολλούς πωλητές μη ρευστοποιήσιμων στοιχείων με λίγους αγοραστές. Αυτές οι ανισορροπίες λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη χάραξη μιας οικονομικής πολιτικής για την αντιμετώπιση του συστημικού κινδύνου. Οι κυβερνήσεις δηλαδή και οι αρμόδιοι οικονομικοί ρυθμιστικοί φορείς συχνά προωθούν κανόνες και πολιτικές για την προστασία του συνόλου της αγοράς ισχυριζόμενοι ότι αυτοί που συμμετέχουν σε αυτή, πολύ συχνά είναι μπλεγμένοι σε ένα σύστημα αλληλεξάρτησης και αλληλοδιασύνδεσης, δηλαδή όπως είπαμε κάποιες εταιρίες αναγνωρίζονται ως πολύ μεγάλες ή πολύ διασυνδεδεμένες για να αποτύχουν (CRMPG III, 2008). Γι αυτό το

λόγο πολλές φορές οι ρυθμιστικές αρχές ισχυρίζονται ότι ενδιαφέρονται για την ευρωστία όλου του συστήματος και όχι κάποιων μεμονωμένων περιπτώσεων.

(2.8.B) Αντιμετώπιση Του Συστημικού Κινδύνου

Σύμφωνα με τον σύνδεσμο ασφάλισης απωλειών της Αμερικής (CIAA) υπάρχουν δύο εκτιμήσεις υπολογισμού του συστημικού κινδύνου: το «too big to fail (TBTF) test» και το «too interconnected to fail (TICTF) test». Το πρώτο είναι η κλασική ανάλυση για τον υπολογισμό του κινδύνου για τον οποίο απαιτείται κρατική παρέμβαση. Το TBTF test μπορεί να μετρηθεί σε όρους εταιρικού μεγέθους σε σχέση με την εγχώρια ή τη διεθνή αγορά, σε μερίδια αγοράς, σε εμπόδια εισόδου ανταγωνισμού και στην ευκολία αντικατάστασης ενός προϊόντος. Το δεύτερο είναι η μέτρηση της πιθανότητας και της ποσότητας κατά την οποία η αποτυχία ενός οργανισμού στο να διαχειρίζεται τις καθημερινές του δραστηριότητες, επηρεάζει αρνητικά τα μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα της πραγματικής οικονομίας. Η επιρροή αυτή μετράται πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του εξεταζόμενου οργανισμού και περιλαμβάνει όλες τις εμπορικές δραστηριότητες που εξαρτώνται αποκλειστικά από αυτόν τον οργανισμό. Η επίδραση αυτή ακόμη εξαρτάται από το πόσο συσχετιζόμενες είναι οι εργασίες του οργανισμού και με άλλα είδη κινδύνων (Wikipedia, “systemic risk”).

Αφού λοιπόν διευκρινιστεί η «συστημικότητα» ενός οργανισμού στη συνέχεια πρέπει να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα αντιμετώπισης των ενδεχόμενων αρνητικών επιδράσεων του στο υπόλοιπο χρηματοπιστωτικό σύστημα (Quantifi Inc, 2013). Για το σκοπό λοιπόν αυτό, οι αρχές της επιτροπής της Βασιλείας 3 έχουν διατυπώσει ένα πλαίσιο αντιμετώπισης του συστημικού κινδύνου το οποίο προσεγγίζει αυτό το ζήτημα με δύο τρόπους: Ο πρώτος είναι με τη σημαντική μεγέθυνση των κεφαλαιακών προμηθειών για τους κινδύνους που συνδέονται με τη διασυνδετικότητα των βασικών συναλλασσόμενων και ο δεύτερος είναι με την παρότρυνση των τραπεζικών ιδρυμάτων να μειώνουν τον κίνδυνο των αντισυμβαλλόμενων μέσω αντιστάθμισης. Οι προμήθειες συγκεκριμένα αυξήθηκαν σημαντικά καθώς η ποσότητα και η ποιότητα του κεφαλαίου για το «πρώτο δοχείο» (Tier 1) αυξήθηκε από το 2% στο 7%, συν μιας πρόσθετης αντικυκλικής (countercyclical) προμήθειας της τάξης του 2,5% ενώ υπάρχει μια προαιρετική επιπλέον χρέωση για τους «συστημικά σημαντικούς» οργανισμούς. Η αύξηση αυτή έγινε έτσι ώστε οι τράπεζες να έχουν κίνητρα αντιστάθμισης του κινδύνου του αντισυμβαλλόμενου με άλλα μέσα όπως τη χρήση ενεχύρων και άλλων παραγώγων, μια τάση που φαίνεται να ακολουθούν οι μεγάλοι τραπεζικοί οργανισμοί.

Επιπλέον η Βασιλεία 3 διορθώνει την κακή τιμολόγηση των κινδύνων των τιτλοποιήσεων κάτι που έχει μεγάλη σημασία για το παγκόσμιο τραπεζικό σύστημα ενώ παράλληλα επεκτείνει το κεφαλαιακό μοντέλο των προηγούμενων εκδόσεων με ένα ανώτατο ποσοστό μόχλευσης και κεφαλαιακές απαιτήσεις για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του συστημικού κινδύνου.

Ο περιορισμός αυτός της μόχλευσης προς τους κύριους συναλλασσόμενους είναι της τάξης του 3% και υπόκειται σε περαιτέρω προσαρμογή, ενώ οι λόγοι επιβολής του είναι διότι πρώτων, οι χώρες που είχαν παρόμοιους περιορισμούς όπως ο Καναδάς φαινόταν να τα πάνε καλύτερα κατά τη διάρκεια της κρίσης και δεύτερων διότι παρέχουν ένα «δίκτυ προστασίας» του κεφαλαίου και των κινδυνοβαρών περιουσιακών στοιχείων που είναι ευάλωτα στο arbitrage. Από την άλλη, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις περιλαμβάνουν ένα ποσοστό κάλυψης βραχυπρόθεσμης ρευστότητας και ένα πιο μακροπρόθεσμο καθαρό ποσοστό σταθερής χρηματοδότησης σχεδιασμένο για να αντιμετωπίζει τις ασυμφωνίες της διάρκειας των τραπεζικών υποχρεώσεων και περιουσιακών στοιχείων.

(2.9.A) Ηθικός Κίνδυνος

Στα οικονομικά ο ηθικός κίνδυνος εμφανίζεται όταν ένα άτομο, μια ομάδα ανθρώπων ή ένας οργανισμός έχουν μια τάση ή προθυμία να αναλαμβάνουν υψηλού επιπέδου ρίσκο για προσωπικά οικονομικά οφέλη ακόμα και αν είναι λογικά ασύμφορο, διότι κάποιο άλλο μέρος αναλαμβάνει το κόστος αυτού του ρίσκου (Saul Perez, 2014, pp 23). Τέτοιου είδους κίνδυνοι απευθύνονται κυρίως στην ανθρώπινη ηθική και γι αυτό μπορεί να προκύψουν σε οποιαδήποτε περίπτωση που δύο μέρη έρχονται σε συναλλαγή.

Ηθικοί κίνδυνοι εμφανίζονται ακόμη, σε περιπτώσεις ασύμμετρης πληροφόρησης όταν το μέρος που αναλαμβάνει το ρίσκο γνωρίζει περισσότερα για τις προθέσεις του σε σχέση με το μέρος που αναλαμβάνει το κόστος και τείνει να συμπεριφέρεται ακατάλληλα προς αυτό (Wikipedia “Moral Hazard”). Επίσης ο κίνδυνος αυτός, όπως θα δούμε συχνά εμφανίζεται σε περιπτώσεις προβλημάτων μεταξύ διευθυντή και αντιπροσώπου (agency problem) κατά τις οποίες ο αντιπρόσωπος ο οποίος υποτίθεται ότι λειτουργεί εκ μέρους του διευθυντή, τείνει να συμπεριφέρεται ενάντια στα συμφέροντα του προϊσταμένου και της εταιρίας του για την ικανοποίηση των προσωπικών του συμφερόντων τα οποία έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα τα οποία θα έπρεπε υπό κανονικές συνθήκες να εξυπηρετεί.

Οικονομολόγοι όπως ο Paul Krugman περιγράφουν τον ηθικό κίνδυνο ως «οποιαδήποτε κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο αναλαμβάνει την απόφαση για το ρίσκο που θέλει να αναλάβει ενώ κάποιο άλλο άτομο πληρώνει το κόστος σε περίπτωση που τα πράγματα δεν πάνε καλά» (Paul Krugman, 2009). Οι οικονομικές ανακεφαλαιοποιήσεις στα τραπεζικά ιδρύματα που προσφέρονται από τα κράτη, τις κεντρικές τράπεζες ή άλλους οργανισμούς μπορεί να ενθαρρύνουν τον πιο ρισοκίνδυνο δανεισμό στο μέλλον, αν αυτά τα ιδρύματα πιστέψουν ότι δεν θα χρειαστεί να σηκώσουν μόνα τους όλο το βάρος των ρισοκίνδυνων αυτών επενδύσεών τους, αφού συνήθως οι πιο ρισοκίνδυνες επενδύσεις αποφέρουν και τις υψηλότερες αποδόσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα «θύματα» του ηθικού κινδύνου που δημιουργείται είναι οι φορολογούμενοι, οι καταθέτες και άλλοι πιστωτές οι οποίοι συχνά αναγκάζονται να αναλάβουν

μέρος αυτών των οικονομικών βαρών χωρίς να έχουν ανάμειξη στην επιλογή και την εκμετάλλευση των ανάλογων επενδύσεων (Summers, Lawrence 2007).

Ένα ακόμα πολύ συχνό επιχείρημα είναι ότι κάποιου είδους ασφαλίσεις στεγαστικών δανείων μπορεί να οδηγήσουν σε ηθικούς κινδύνους αφού οι δημιουργοί τους (δηλαδή ασφαλιστικές εταιρίες) μπορούν να μεταβιβάσουν το ρίσκο της πτώχευσης αυτών των δανείων σε άλλους επενδυτές χωρίς οι πρώτοι να εμφανίζουν απώλειες στους ισολογισμούς τους (Michael Simkovic 2011). Ένα παράδειγμα τέτοιου είδους ασφαλίσεων αποτελούν οι ασφάλειες «ιδιωτικής ταμπέλας» οι οποίες καλύπτανε στεγαστικά δάνεια επενδυτικών, εμπορικών και άλλων τραπεζών οι οποίες διατίθονταν στην αγορά μέσω ασφαλιστικών εταιριών οι οποίες είχαν χαμηλό κίνητρο να ελέγχουν την ποιότητα αυτών των δανείων από τη στιγμή που δεν αποκόμιζαν απευθείας οι ίδιες τον κίνδυνο της πτώχευσής τους, ενώ ταυτόχρονα αποκόμιζαν κέρδη χωρίς ρίσκο από τις προμήθειες έκδοσής τους. Κατά τη διάρκεια της αμερικανικής κρίσης των στεγαστικών του 2007-2008 οι ασφάλειες ιδιωτικής ταμπέλας είχαν κερδίσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς και υπήρξαν ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που οδήγησαν στην οικονομική καταστροφή.

Τέλος, ο ηθικός κίνδυνος μπορεί να προκύψει μεταξύ δανειζόμενων και δανειστών όταν οι πρώτοι δεν είναι συνετοί (από την άποψη του δανειστή) κατά την επένδυση ή τη χρήση των κεφαλαίων που δανείζονται. Για παράδειγμα οι εταιρίες πιστωτικών καρτών συχνά έχουν ένα όριο στα ποσά που μπορούν να ξοδέψουν οι πελάτες τους διότι χωρίς τέτοια όρια οι δανειστές μπορεί να ξοδεύουν αλόγιστα ποσά και να οδηγηθούν σε πτώχευση (Wikipedia.org “Moral Hazard”).

(2.9.B) Αντιμετώπιση Του Ηθικού Κινδύνου

Ο ηθικός κίνδυνος μπορεί να ελεγχθεί μέσω καλής οργανωσιακής κουλτούρας δίνοντας έμφαση σε υψηλές ηθικές αξίες ενώ ταυτόχρονα χρειάζεται ένα ισχυρό διοικητικό συμβούλιο το οποίο θα επιβλέπει τη διοίκηση και θα αναλαμβάνει «θεραπευτικά» μέτρα όπου χρειάζεται. Επίσης, μια καλοσχεδιασμένη πολιτική αποζημιώσεων και ένα ισχυρό θεσμικό πλαίσιο θα μπορούσαν επίσης να βοηθήσουν στη μείωση ή εξάλειψη του ηθικού κινδύνου (Saul Perez, 2014, pp 25).

Βασικό όμως στοιχείο στην εξάλειψη του ηθικού κινδύνου είναι η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών. Αυτό συνήθως πετυχαίνεται κυρίως με την εξάλειψη της ασύμμετρης πληροφόρησης και των κινήτρων για ηθική εκμετάλλευση (Max Laios, 2014). Το πρώτο μπορεί να επιτευχθεί με την χορήγηση για παράδειγμα στους μετόχους και τους δανειστές μιας τράπεζας (δηλαδή τους παρόχους των κεφαλαίων) των σχετικών πληροφοριών που αφορούν την πελατειακή της βάση, και τη στρατηγική χορήγησης των πιστώσεών της, (δηλαδή τους δέκτες

των κεφαλαίων). Στη συνέχεια η αγορά από φυσικού της θα διοχετεύσει τα κατάλληλα αγαθά σε αυτούς που τα χρειάζονται στις κατάλληλες τιμές, πετυχαίνοντας έτσι μια έντιμη και μια καλά ενημερωμένη απόφαση συναλλαγής από όλα τα μέρη.

Τα κίνητρα από την άλλη για την ηθική και οικονομική εκμετάλλευση άλλων μερών μπορούν να περιοριστούν συνήθως υπό τη διαιτησία τρίτων. Πέρα δηλαδή από το κλασικό νομικό θεσμικό πλαίσιο και τους κανόνες και τις ρυθμίσεις των κρατικών μηχανισμών, κάποιος ακόμα μπορεί να βασιστεί στις πληροφορίες και στις αξιολογήσεις άλλων αξιόπιστων ειδικών φορέων όπως είναι για παράδειγμα οι διαδικτυακές πλατφόρμες αξιολόγησης ή οι οργανισμοί αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας, οι οποίοι ωστόσο θα πρέπει επίσης να ελέγχονται για την αξιοπιστία τους. Το πρόβλημα ωστόσο που δημιουργείται σε αυτές τις περιπτώσεις είναι το λεγόμενο Free Rider problem, δηλαδή μέρος του επενδυτικού κοινού που δεν έχει αποκτήσει εμπορικές πληροφορίες, ακολουθεί τυφλά τους επενδυτές που τις έχουν αποκτήσει επί πληρωμή. Αυτό ωστόσο δημιουργεί μειωμένα κίνητρα τόσο σε αυτούς που εμπορεύονται τις πληροφορίες αλλά παράλληλα δημιουργεί και κακής ποιότητας πληροφόρηση στους «free riders» οδηγώντας τους ξανά σε ασύμμετρη ουσιαστικά πληροφόρηση.

Τα προβλήματα αυτά μπορεί να λυθούν με την παρέμβαση εξειδικευμένων ενδιαμέσων οι οποίοι μπορούν να γεφυρώσουν το χάσμα τις ασύμμετρης πληροφόρησης εδραιώνοντας την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα συναλλασσόμενα μέρη. Τέτοιους οργανισμούς ανάμεσα σε τραπεζικά ιδρύματα μπορεί να αποτελέσουν είτε οι κεντρικές τράπεζες είτε εξειδικευμένες διεθνής εταιρίες πρακτόρευσης. Μέσω των ενδιαμέσων αποφεύγεται καταρχάς το free rider problem διότι αυτοί οι οργανισμοί ασχολούνται κυρίως με τα ιδιωτικά δάνεια όπου δεν μπορούν να παρέμβουν τρίτοι, ενώ παράλληλα οι τράπεζες που διακατέχουν μη συναλλασσόμενα δανειακά στοιχεία έχουν μεγαλύτερα κίνητρα για παροχή ποιοτικής πληροφόρησης, με αποτέλεσμα οι αγορές έμμεσης χρηματοδότησης να γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές και αξιόπιστες από αυτές της άμεσης χρηματοδότησης (Max Laios, macroeconomics & Bank Funding, humantec.gr, 2014).

Τέλος, σε ότι αφορά το πρόβλημα της πρακτορείας (agency problem), παρόλο που δεν είναι δυνατόν να εξαλειφθεί τελείως, μπορεί ωστόσο να περιοριστεί τόσο με τον ξεκάθαρο ορισμό των σχέσεων των διευθυντών και των πρακτόρων όσο και με την παροχή κινήτρων καλύτερης συνεργασίας. Το πρώτο δηλαδή συνήθως πετυχαίνεται με την υπογραφή νομικών συμβολαίων από τα δύο μέρη ενώ το δεύτερο μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή οικονομικών κινήτρων που να βασίζονται στην απόδοση για παράδειγμα ανά project αντί των ωρών εργασίας ή με την άμεση παρέμβαση των μετόχων στις οργανωτικές δομές μιας εταιρίας η οποία να φτάνει μέχρι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη (Investopedia.com “agency problem”).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΙΣΠΑΝΙΑΣ

(3.1) Η Ισπανική Κρίση (2008-2014)

Η μεγάλη οικονομική κρίση της Ισπανίας ξεκίνησε το 2008 κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2007-2008. Η Ισπανία έγινε μέλος της ευρωπαϊκής κρίσης χρέους το 2012 όταν η χώρα μη μπορώντας να διασώσει το τραπεζικό της σύστημα αιτήθηκε από τον ευρωπαϊκό μηχανισμό σταθερότητας πακέτο διάσωσης ύψους 100 δισεκατομμυρίων € (The Economic Journal, 2012).

Η κύρια αιτία της ισπανικής κρίσης ήταν η «φούσκα» των στεγαστικών δανείων η οποία επίσης συνοδευόταν από έναν ανεξέλεγκτα υψηλό ρυθμό ανάπτυξης του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Τα υψηλά έσοδα από τους φόρους στον αναπτυσσόμενο τομέα της στέγασης κρατούσαν τον κρατικό προϋπολογισμό σε πλεόνασμα παρά τα αυξανόμενα έξοδα έως το 2007 (Juan Carlos Hidalgo 2012). Έτσι λοιπόν η ισπανική κυβέρνηση υποστήριξε την ανάπτυξη αυτού του κρίσιμου τομέα της οικονομίας με τη «χαλάρωση» της επίβλεψης του χρηματοπιστωτικού συστήματος επιτρέποντας στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να παραβιάζουν τους κανόνες των ΔΠΧΑ (Jonathan Weil, 2012). Τα αποτελέσματα ωστόσο ήταν καταστροφικά για την Ισπανία με την κρίση να φέρνει μαζί της ξαφνική οικονομική ύφεση, πτώχευση μεγάλων εταιριών και μεγάλα κύματα ανεργίας σε όλη τη χώρα.

Αν και κάποια βασικά προβλήματα στην ισπανική οικονομία ήταν ήδη εμφανή πολύ νωρίτερα από το ξέσπασμα της κρίσης, η Ισπανία συνέχισε στο δρόμο της ανεξέλεγκτης ανάπτυξης του τομέα της στέγασης ακόμα και όταν η αντιπολίτευση της χώρας ανέλαβε την εξουσία το 2004. Από τότε λοιπόν η Ισπανία είχε ήδη τεράστιο εμπορικό έλλειμμα, απώλεια ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τους βασικούς της εταίρους, πάνω από το μέσο όρο ρυθμό ανάπτυξης του πληθωρισμού και μεγάλα χρέη ανά νοικοκυριό (Crawford, Leslie, 2006). Κατά το 3ο τρίμηνο του 2008 το ΑΕΠ της χώρας μειώθηκε για πρώτη φορά μετά από 15 χρόνια και στις αρχές του 2009 η Ισπανία, μαζί με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ήταν επισήμως σε ύφεση με την οικονομία να συρρικνώνεται κατά 3,7% (Day, Paul; Reuters, 2009).

Στις 9 Ιουνίου του 2012 αποφασίζεται λοιπόν η εκταμίευση του ποσού των 100 δισεκατομμυρίων € από τους υπουργούς οικονομικών των χωρών της ευρωζώνης για τη διάσωση της ισπανικής οικονομίας και από τον Οκτώβριο του 2012 η αποκαλούμενη τρόικα βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις με την ισπανική κυβέρνηση προκειμένου να εγκατασταθούν οι δομές για ένα πρόγραμμα «ανάρρωσης» το οποίο θα επιτρέπει στη συνέχεια την πρόσβαση σε επιπλέον δάνεια από τον ευρωπαϊκό μηχανισμό σταθερότητας (ESM) (BBC News, 09/06/2012). Παράλληλα, τον Σεπτέμβριο του 2012 η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα στην προσπάθειά της να κάνει «ότι είναι δυνατόν» για να προστατέψει το ευρώ, ανακοίνωσε τη δημιουργία του

προγράμματος των απευθείας χρηματικών συναλλαγών (OMT program) με το οποίο επέτρεπε τις απεριόριστες αγορές βραχυπρόθεσμων ομολογιών από την Ισπανία και άλλες χώρες της ευρωζώνης που αντιμετώπιζαν παρόμοια προβλήματα. Οι κερδοσκοπικές συναλλαγές των ισπανικών ομολόγων αποθαρρύνθηκαν και οι αποδόσεις του δεκαετούς ομολόγου έμειναν κάτω του 6%, προσεγγίζοντας το 5% μέχρι το τέλος του 2012 (Stephen Fidler, 2012).

Τέλος, κατά τη διάρκεια της κρίσης οι μεγάλοι οίκοι αξιολόγησης υποβάθμισαν συστηματικά την πιστοληπτική διαβάθμιση της Ισπανίας φανερώνοντας ξεκάθαρα την έλλειψη εμπιστοσύνης προς το ισπανικό χρηματοπιστωτικό σύστημα (Businessweek, 2011). Πιο συγκεκριμένα έως το 2012 οι Moody's, Standard and Poor's και Fitch έδωσαν στα ισπανικά ομόλογα τις βαθμολογίες Baa3 και BBB- αντίστοιχα, μια βαθμίδα δηλαδή πάνω από την κατηγορία των “junks” ενώ η DBRS ήταν λίγο πιο ευνοϊκή δίνοντας τη βαθμολογία –A για την ίδια περίοδο. Φέτος ωστόσο (2018) οι βαθμολογίες αυτές παρουσιάζουν μια βελτίωση, συγκεκριμένα η Moody's βαθμολογεί με Baa1, η S&P με A- όπως και η Fitch. Αυτή η βελτίωση προέκυψε κυρίως λόγω της προσπάθειας που έγινε τόσο για την εξυγίανση των αναξιόπιστων τραπεζών αλλά και την ταυτόχρονη ανθεκτικότητα και ετοιμότητα που επέδειξαν μερικές από τις πλέον αξιόπιστες ισπανικές τράπεζες όπως αυτές που θα αναλύσουμε παρακάτω (Maria Tadeo, 2018, Bloomberg).

(3.2) Το Ισπανικό Τραπεζικό Σύστημα

Το ισπανικό τραπεζικό σύστημα θεωρούνταν ένα από τα πιο εύρωστα και πιο καλά εξοπλισμένα συστήματα ανάμεσα στις δυτικές οικονομίες, ικανό να αντιμετωπίσει την παγκόσμια κρίση ρευστότητας χάρη στους αυστηρούς εποπτικούς κανόνες της χώρας και τις τραπεζικές πρακτικές που αναπτύχθηκαν μετά από διαδοχικές χρηματοοικονομικές κρίσεις του προηγούμενου αιώνα. Οι πρακτικές αυτές υποχρέωναν τις τράπεζες να διατηρούν υψηλές κεφαλαιακές προμήθειες και να απαιτούν διάφορες αποδείξεις και διασφαλίσεις από τους επίδοξους δανειζόμενους πριν ξεκινήσει η διαδικασία του δανεισμού.

Τα ασυνήθιστα λογιστικά πρότυπα της Ισπανίας ωστόσο, τα οποία είχαν ως στόχο την εξομάλυνση των εσόδων-εξόδων στον κύκλο εργασιών, παραπλάνησαν ρυθμιστικές αρχές και αναλυτές αποκρύπτοντας τη μεταβλητότητα των κερδών και ζημιών (Jonathan Weil, 2012). Με την λογιστική τεχνική της «δυναμικής διάταξης» (dynamic provisioning) οι τράπεζες υποχρεωνόταν να διατηρούν επιπλέον προμήθειες χωρίς αυτές να αναφέρονται σε κάποιο συγκεκριμένο δάνειο με σκοπό να μετριάσουν τις ζημιές σε δύσκολες περιόδους και να περιορίσουν την αλόγιστη έξαρση σε περιόδους ανάπτυξης. Παρ' όλο που το μέτρο αυτό ήταν αποτελεσματικό και εντάχθηκε στα πρότυπα της Βασιλείας 3 το 2010, έδωσε παράλληλα τη

δυνατότητα σε ορισμένους οργανισμούς να αποκρύπτουν την οικονομική τους πραγματικότητα σε κοινή θέα με αποτέλεσμα, όταν αυτά τα κεφαλαιακά «μαξιλάρια» εξαντλήθηκαν, τότε καθυστερημένα πλέον άρχιζαν να φανερώνονται τα πραγματικά οικονομικά προβλήματα (Luis Garicano, 2012).

Εν τω μεταξύ, οι εποπτικές πρακτικές σύμφωνα με τις οποίες θα έπρεπε να ελέγχεται όλο το τραπεζικό σύστημα «χαλάρωσαν» ιδιαίτερα κατά την περίοδο της φούσκας των στεγαστικών, μια τάση την οποία ο ρυθμιστής, η Τράπεζα της Ισπανίας άφησε εσκεμμένα να εκτυλίσσεται λόγω απώλειας θεσμικού πλαισίου αλλά κυρίως λόγω πολιτικών πιέσεων. (Wikipedia.org: “2008–2014 Spanish financial crisis”, Spanish banking system). Αργότερα αποκαλύφθηκε ότι σχεδόν όλοι οι αντιπρόσωποι του ισπανικού κογκρέσου είχαν μεγάλες επενδύσεις στον τομέα της στέγασης, ενώ βασικά στελέχη των ηγετικών κομμάτων είχαν προσωπικές, ακόμα και συγγενικές σχέσεις με διευθυντές μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων οι οποίοι διορίζονταν κυρίως με πολιτικά και όχι με επαγγελματικά κριτήρια. Με το πέρασμα του χρόνου αποκαλύπτονταν όλο και περισσότερα πολιτικά σκάνδαλα με αποκορύφωμα την ανεπίσημη συμμαχία μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των περιφερειακών κυβερνήσεων με συγκεκριμένες μεγάλες τράπεζες, όπως αυτές που θα αναλύσουμε, οι οποίες δάνειζαν μεγάλα ποσά στα μεγάλα πολιτικά κόμματα, και αυτά τα δάνεια επεκτείνονταν διαχρονικά μεγαλώνοντας τη φούσκα ακόμα περισσότερο.

Σε αυτό το περιβάλλον, οι περισσότερες ήμι-κρατικές εμπορικές τράπεζες αποταμιεύσεων (cajas) είχαν μεγάλη έκθεση σε εταιρίες real estate οι οποίες χρεοκόπησαν στο τέλος της φούσκας αφήνοντας αυτές τις τράπεζες με τα ενέχυρα και τα περιουσιακά στοιχεία υπερτιμημένων κατοικιών και περιοχών, πλέον χωρίς αξία, καθιστώντας τις συγκεκριμένες τράπεζες ουσιαστικά χρεοκοπημένες. Παρ’ όλα αυτά οι ίδιες τράπεζες αναταξινομούσαν, αναχρηματοδοτούσαν και επέκτειναν αυτά τα δάνεια στην προσπάθειά τους να καλύψουν ζημιές προηγούμενων ετών μετακυλώντας το πρόβλημα όλο και περισσότερο με τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια να εκτοξεύονται από τα 22,24 δις € το 2007 στα 75,43 δις € το 2008 χωρίς ταυτόχρονα να διενεργείται κανένας σχετικός έλεγχος από την Τράπεζα της Ισπανίας έως εκείνη τη στιγμή (Luis Garicano, 2012).

Σε αντίθεση με χώρες όπως η Ιρλανδία, δεν έγινε στην αρχή καμία κρατικοποίηση, αντ’ αυτού το κράτος συνέχιζε με τη σειρά του να μετακυλύει το πρόβλημα παρακάτω με το να επαναανακεφαλαιώνει ξανά και ξανά τις πτωχευμένες τράπεζες μέχρι το Μάιο του 2012 οπότε οι πιστοληπτικές διαβαθμίσεις των Ισπανικών τραπεζών υποβαθμίστηκαν, ορισμένες μέχρι και την κατηγορία των «junks» και τον ίδιο μήνα η μεγαλύτερη τράπεζα στεγαστικών δανείων, η τράπεζα Bankia κρατικοποιήθηκε και ανακοίνωσε ότι χρειάζεται πακέτο στήριξης ύψους 23,5 δισεκατομμυρίων € για την κάλυψη των ζημιών από αποτυχημένα στεγαστικά δάνεια (Raphael Minder, New York Times, 25/05/2012).

Πέραν όμως των ισπανικών τραπεζών και άλλες τράπεζες της ευρωζώνης είχαν ισχυρή παρουσία στην Ισπανία με πρώτες τις γερμανικές με την έκθεσή τους στις ισπανικές τράπεζες να αγγίζει τα 142 δις € (Sara Schaefer Munoz, Laua Stevens, 2012). Έτσι, τον Ιούνιο του 2012 οι υπουργοί οικονομικών της ευρωζώνης συμφώνησαν στην παροχή των 100 δισεκατομμυρίων € για τη διάσωση των ισπανικών τραπεζών, ποσό που θα εκταμιευόταν μετά τον γενικό έλεγχο των τελευταίων, ενώ τα επόμενα χρόνια θα ακολουθήσουν περαιτέρω έρευνες και αναλύσεις για τις πραγματικές ανάγκες του ισπανικού τραπεζικού συστήματος.

Τον Μάιο του 2012 οι ισπανικές τράπεζες είχαν δανείσει 1,66 τρισεκατομμύρια € και έλαβαν πίσω τα 896 δισεκατομμύρια ενώ τα υπόλοιπα κανονικά θα δανείζονταν από τη διατραπεζική, όμως η περιορισμένη πρόσβαση στις αγορές, οδήγησε σε περαιτέρω εξάρτηση από την ΕΚΤ (Charles Forelle, David Enrich, 2012). Τον Ιούλιο του 2012 οι ισπανικές τράπεζες δανείστηκαν από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα το ποσό-ρεκόρ των 376 δις € με τους καταθέτες παράλληλα να εγκαταλείπουν τις ισπανικές τράπεζες και τις καταθέσεις να πέφτουν κατά 4,7% από τον Ιούνιο έως τον Ιούλιο του 2012 με προορισμό της τράπεζες του εξωτερικού (Ben Sills, 14/08/2012, Bloomberg).

Τέλος, τον Νοέμβριο του 2012 η ευρωπαϊκή επιτροπή ενέκρινε το σχέδιο της ισπανικής κυβέρνησης για την αναδιάρθρωση τριών μεγάλων ισπανικών τραπεζών, των Bankia, NCG Banco, και Catalunya Banc και την πώληση της τέταρτης της Banco de Valencia. Αυτό ήταν μέρος του ευρωπαϊκού πακέτου στήριξης των 37 δισεκατομμυρίων και περιλάμβανε απώλειες για τους επενδυτές ύψους 10 δις €, τη δημιουργία μιας «κακής τράπεζας» η οποία θα απορροφούσε 45 δισεκατομμύρια € αποτυχημένων δανείων, το κλείσιμο χιλιάδων τραπεζικών θυγατρικών και την απόλυση μεγάλου μέρους του προσωπικού (“The Economist”, 01/12/2012).

(3.3) Η περίπτωση της Bankia

Μία από τις πιο χαρακτηριστικές περιπτώσεις της ισπανικής κρίσης τόσο σε επίπεδο αδιαφάνειας αλλά και πολιτικών παρεμβάσεων αποτελεί η τράπεζα Bankia. Η τράπεζα αυτή δημιουργήθηκε το Δεκέμβριο του 2010 ως αποτέλεσμα της ένωσης 7 ισπανικών τραπεζών οι οποίες είχαν ισχυρή παρουσία στις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες δραστηριοποιούνταν. Η διανομή του μετοχικού κεφαλαίου είναι η εξής:

- 52.06% Caja Madrid
- 37.70% Bancaja
- 2.45% La Caja de Canarias
- 2.33% Caja de Ávila

- 2.11% Caixa Laietana
- 2.01% Caja Segovia
- 1.34% Caja Rioja

Όπως είναι προφανές, οι δύο κύριοι μέτοχοι είναι οι τράπεζες Caja Madrid και Bancaja από τις οποίες η πρώτη, η οποία βρίσκεται υπό τον έλεγχο της κοινότητας της Μαδρίτης, κατέχει και το πλειοψηφικό κεφάλαιο ("Creation of the Bankia Group". Bankia.com).

(3.3.1) Η Δημιουργία Της Τράπεζας Και Οι Πολιτικές Παρεμβάσεις

Καταρχάς η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξέσπασε στα τέλη του 2007 όπως αναφέραμε χτύπησε δυνατά την Ισπανία και τον τομέα της στέγασης αφήνοντας πάνω από 3 εκατομμύρια Ισπανούς χωρίς δουλειά και ενεργοποιώντας αλυσιδωτές χρεοκοπίες οι οποίες επηρέασαν πολύ τις τράπεζες και ιδιαίτερα τις εμπορικές-αποταμιευτικές όπως η Caja Madrid. Όταν λοιπόν κατέρρευσε και η αγορά των ακινήτων τότε έγινε ξεκάθαρο ότι οι τράπεζες είχαν υπερεκτείνει τα δάνεια και τις επενδύσεις τους (José Manuel Romero, El País, 12/06/2012). Αποφασίστηκε λοιπόν από την τότε κυβέρνηση των σοσιαλιστών και υπό την υποστήριξη των αντιπολιτευόμενων τοπικών κυβερνήσεων της Μαδρίτης και της Βαλένθιας αλλά και από τα διοικητικά συμβούλια των μεγάλων τραπεζών ότι η συγχώνευση των προβληματικών τραπεζών μεταξύ τους θα ήταν καλύτερη από το να αφήσουν αυτές τις τράπεζες να «βουλιάζουν» υπό το βάρος των τοξικών τους περιουσιακών στοιχείων.

Το 2009 λοιπόν, υπό την πρωτοβουλία της σοσιαλιστικής κυβέρνησης του José Luis Rodríguez Zapatero αποφασίστηκε η αναδιάρθρωση του ισπανικού τραπεζικού συστήματος με την ενθάρρυνση των σχεδόν πτωχευμένων εμπορικών τραπεζών να συγχωνευθούν, με την παράλληλη προσφορά μεγάλων ποσών φορολογούμενων πολιτών. Ο τότε διευθυντής της Caja Madrid ωστόσο, Miguel Blesa ο οποίος βρισκόταν στο πόστο επί 13 χρόνια, δεν ήθελε να συγχωνεύσει την τράπεζά του με την Bancaja διότι ήξερε την πολύ κακή της οικονομική κατάσταση και αντίθετα προτιμούσε μια συγχώνευση με την επίσης αλλά λιγότερο φαινομενικά προβληματική τράπεζα της Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM). Οι τοπικοί πρόεδροι της Βαλένθιας και της Γαλικίας όμως αντιτέθηκαν σε αυτή την πρόταση η οποία και τελικά δεν υλοποιήθηκε, και μέχρι το τέλος του έτους κανένας εταίρος δεν είχε βρεθεί για την Caja Madrid.

Στα τέλη λοιπόν του 2009 η Esperanza Aguirre, πρόεδρος της τοπικής κυβέρνησης της Μαδρίτης ξεκίνησε μια συντονισμένη προσπάθεια για να αναλάβει τον έλεγχο της Caja Madrid. Ο πρώτος στόχος της ήταν να απομακρύνει τον Miguel Blesa με το επιχείρημα ότι βρισκόταν στη θέση του περισσότερο από αυτό που επέτρεπαν οι κανόνες και να τον αντικαταστήσει με

τον δικό της άνθρωπο Ignacio González παρά το γεγονός ότι δεν είχε καμία εμπειρία από τη διοίκηση μιας τράπεζας και παρά το γεγονός ότι και το δημοφιλές αλλά και το σοσιαλιστικό κόμμα είχαν συμφωνήσει ότι η παλαιά πρακτική του διορισμού κομματικών διευθυντών στις τράπεζες για να τις ελέγχουν έπρεπε να σταματήσει.

Οι πρακτικές όμως της Aguirre ξεκίνησαν εσωκομματικές διαμάχες κυρίως με τον μεγάλο της αντίπαλο στη δημαρχία της Μαδρίτης και αργότερα υπουργό δικαιοσύνης Alberto Ruiz-Gallardón ο οποίος ήθελε να προστατέψει τον Blesa με κάθε κόστος. Η διαμάχη αυτή βγήκε εκτός ελέγχου φτάνοντας στους τίτλους των εφημερίδων και απαιτώντας τον πρόεδρο του κόμματος τους Mariano Rajoy να πάρει θέση. Ο Rajoy τελικά προς ικανοποίηση του Gallardón, διόρισε ως επικεφαλής της Caja Madrid και αργότερα της Bankia τον πρώην επικεφαλής του διεθνούς νομισματικού ταμείου και πρώην υπουργό οικονομικών Rodrigo Rato.

Ο Rato λοιπόν ανέλαβε στις αρχές του 2010 μια τράπεζα η οποία βρισκόταν στα όρια της χρεοκοπίας και χωρίς κάποιον στρατηγικό εταίρο δίπλα της. Πρώτο του μέλημα λοιπόν ήταν να συμφιλιώσει το διοικητικό συμβούλιο στην προσπάθειά του να εδραιώσει ένα σταθερό καταστατικό. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια της Τράπεζας της Ισπανίας έψαξε για τους στρατηγικούς συμμάχους που θα συνέθεταν την Bankia και έτσι συμφωνήθηκε ότι οι 5 μικρότερες τράπεζες Caja de Canarias, Caja de Ávila, Caixa Laietana, Caja Segovia και Caja Rioja μαζί με την Caja Madrid θα αποτελούσαν πλέον μία οντότητα. Μετά από αυτό ο Rato ανακοίνωσε στο ΔΣ ότι στη συγχώνευση θα συμμετείχε και η μεγάλη μεν αλλά προβληματική τράπεζα Bancaja, πρόταση την οποία αποδέχθηκε όλο το συμβούλιο χωρίς την αντίρρηση. Έτσι λοιπόν, το καλοκαίρι του 2010 εγκρίθηκε η συγχώνευση από το ΔΣ της Caja Madrid και το Δεκέμβριο του ίδιου έτους ιδρύθηκε και επίσημα πλέον η μεγάλη τράπεζα Bankia.

(3.3.2) Αναξιόπιστη Διαχείριση Και Κρατικοποίηση

Η Bankia μετά τη δημιουργία της ήταν πλέον μια από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες στην Ισπανία κατέχοντας 1 στα 10 από τα 190 δισεκατομμύρια € του ισπανικού ιδιωτικού χρέους σε δάνεια και 1 στα 10 από τα 139 δις € σε καταθέσεις. Τα στεγαστικά δάνεια αποτελούσαν το 45% του επενδυτικού της χαρτοφυλακίου από τα οποία το 5,7% αυτών δεν αποπληρωνόταν, ενώ από τα 33 δισεκατομμύρια € των δανείων σε εργολάβους το 16% βρισκόταν σε καθυστέρηση, ποσό δηλαδή 5 φορές μεγαλύτερο από τα πτωχευμένα στεγαστικά (José Manuel Romero, El País, 12/06/2012).

Τα ποσά αυτά προέρχονται κυρίως από τους δύο βασικούς εταίρους και των μεγάλων ανεξέλεγκτων ρίσκων που έπαιρναν κατά την προηγούμενη δεκαετία. Πιο συγκεκριμένα η τράπεζα Caja Madrid «ακολουθώντας το παραγωγικό μοντέλο της εποχής», ανέλαβε τα περισσότερα project και δάνεια από οποιονδήποτε άλλον. Μόνο στη διετία 2004-2006 η Caja

Madrid είχε δώσει πάνω από 600.000 στεγαστικά, ενώ το 2010 ο αριθμός αυτών δεν ξεπερνούσε τις 100.000. Και πράγματι επί των εποχών του Miguel Blesa η τράπεζα είχε κέρδη περίπου 1 δις € το χρόνο φτάνοντας να γίνεται η τέταρτη μεγαλύτερη οικονομική οντότητα στην Ισπανία. Ωστόσο η κακή αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων και ο σχεδόν μηδενικός έλεγχος της αξιοπιστίας της οικονομικής επιτροπής της τράπεζας που ήταν υπεύθυνη για τα δάνεια των δημοσίων έργων, άφησαν την τράπεζα εκτεθειμένη σε υποχρησιμοποιούμενα και ζημιογόνα έργα όπως για παράδειγμα τα 1 δις € σε δάνεια που δόθηκαν στην σύντομα πτωχευμένη κατασκευαστική Martinsa-Fadesa για αγορά γης και τη συμμετοχή σε κοινοπραξία 4 δις € στην Metrovacesa για μια καταδικασμένη κατασκευή εταιρικών γραφείων.

Πέρα όμως από την Caja Madrid, τα μεγαλύτερα οικονομικά προβλήματα της Bankia προερχόταν κυρίως από τον δεύτερο μεγάλο στρατηγικό εταίρο την τράπεζα Bancaja. Πέντε ολόκληρους μήνες μετά τη συγχώνευση, ο Rodrigo Rato σε ένα συνηθισμένο στρατηγικό συνέδριο αποκάλυψε ότι η Bancaja είχε το μισό μέγεθος της Caja Madrid αλλά το διπλάσιο χρέος. Ο ίδιος μάλιστα είχε κάνει μια λίστα από τις κατασκευαστικές εταιρίες στις οποίες είχε μερίδιο η Bancaja και πρότεινε να φέρουν και κάποιον ειδικό από τις εταιρίες αυτές για να διαχειριστεί το σχετικό χαρτοφυλάκιο. Κανένας όμως δεν μπορούσε να βρει κάτι που να έχει αξία στη τεράστια γκάμα αγορών γης και κατασκευαστικών έργων που είχε αναλάβει η συγκεκριμένη τράπεζα. Και σε αυτή την περίπτωση λόγω κακής αξιολόγησης των επενδυτικών σχεδίων και μετά από τη συνεχή αναταξινόμηση και αναχρηματοδότηση αυτών, η Bancaja είχε φτάσει στο σημείο να αγοράζει στρέμματα παραλιακής γης η οποία στην πραγματικότητα βρισκόταν μισό χιλιόμετρο πίσω από την θάλασσα και να παρέχει δάνεια για 1000 κατοικίες σε χωριό 800 κατοίκων.

Ο Rodrigo Rato ωστόσο γνώριζε αυτά τα νούμερα από την αρχή, και εσκεμμένα απέκρυψε την αλήθεια από το διοικητικό του συμβούλιο κατά τους μήνες της συγχώνευσης και αντ' αυτού τους παρέδωσε τα «διεθνή δεδομένα» τα οποία υποτίθεται ότι προσυπογράφονταν από τους ελεγκτές της Deloitte και υποστηρίζονταν από την Τράπεζα της Ισπανίας, το ταμείο τραπεζικής αναδιάρθρωσης FROB και το ισπανικό υπουργείο οικονομικών. Αυτό συνέβη τότε διότι η κυβέρνηση μαζί με την Τράπεζα της Ισπανίας αποφάσισαν ότι οι τράπεζες αυτές έπρεπε πάση θυσία να διασωθούν και να ενωθούν σε ένα σχήμα που θα μπορούσαν πιο εύκολα να ελέγχουν.

Έτσι λοιπόν ο Rato, παρά τα όσα προβλήματα συνέχισε να παραμένει στο πόστο του ακολουθώντας μια τακτική ομαδοποίησης διοικητικών στελεχών τα οποία αντιπροσώπευαν τόσο παλαιούς μετόχους όσο και εκπροσώπους πολιτικών κομμάτων και εργατικών σωματείων, και τους πλήρωνε ακριβώς για τις υπηρεσίες τους. Πιο συγκεκριμένα τόσο ο μισθός του ίδιου του Rato αλλά και των στελεχών του τετραπλασιάστηκε σε σχέση με τα χρόνια του Blesa, ενώ όλοι τους εμπλέκονται στο σκάνδαλο των «μαύρων» πιστωτικών καρτών, με τις οποίες μπορούσαν να αποσύρουν χρήματα από λογαριασμό της τράπεζας ο οποίος δεν εμφανιζόταν στα τραπεζικά έγγραφα ούτε αναφερόταν στα φορολογικά δελτία.

Το 2012 λοιπόν και ενόσω ο Rato σχεδίαζε ένα σχέδιο βιωσιμότητας για τη Bankia σε συνεργασία με την Τράπεζα της Ισπανίας, σχέδιο που θα απαιτούσε περίπου 6,3 δις €, η ισπανική κυβέρνηση υπό το φόβο για την χρηματοπιστωτική αξιοπιστία της χώρας, επενέβη και κρατικοποίησε την πλέον αναξιόπιστη Bankia και καθαίρεσε τον Rato από τη θέση του. Ο νέος γενικός διευθυντής José Ignacio Gorriolzarri ξεκίνησε τα καθήκοντά του με το να δημοσιεύσει τα πραγματικά αποτελέσματα τις τράπεζας. Αποκαλύφθηκε τότε ότι η τράπεζα είχε απώλειες 3,3 δισεκατομμυρίων € αντί για τα 309 εκατομμύρια κέρδος που είχε δηλώσει, ενώ παράλληλα ανακοινώθηκε η άμεση ανάγκη για την «ένεση» άλλων 23 δισεκατομμυρίων. Ως αποτέλεσμα η Standard & Poor's υποβάθμισε την πιστοληπτική διαβάθμιση της Bankia σε BB- φτάνοντάς την στην κατηγορία των "junks". (José Manuel Romero, El País, 2012)

(3.3.3) Η Bankia Σήμερα

Από το 2012 έως σήμερα λήφθηκε μια σειρά μέτρων και διοικητικών πρακτικών για την εξυγίανση και την αναδιάρθρωση της τράπεζας. Καταρχάς οι μέτοχοι έπρεπε να μοιραστούν το βάρος της «ένεσης» κεφαλαίων, ο ισολογισμός έπρεπε να ελαττωθεί, τα μερίσματα απαγορεύτηκαν έως το 2014, τα υποκαταστήματα έπρεπε να μειωθούν κατά 39% και το προσωπικό κατά 28%, ενώ παράλληλα η νέα διεύθυνση έπρεπε να αντιμετωπίσει και τα προβλήματα αξιοπιστίας που δημιούργησαν οι προηγούμενοι διευθυντές (S.A., Bankia, "Strategic Plan 2012-2015 - Strategic plan).

Το 2013 ωστόσο η Bankia γύρισε στην κερδοφορία και το 2014 η ισπανική κυβέρνηση επαναπούλησε πίσω στην τράπεζα ένα 7,5% του μετοχικού της κεφαλαίου και μάλιστα με κέρδος. Το 2015 η Bankia έδωσε το πρώτο μερίσμα στην ιστορία της (1,75€ ανά μετοχή) (Reuters 28/02/2014), ολοκλήρωσε την κερδοφόρα πώλησης της City National Bank of Florida στην BCI και έως το τέλος του έτους κατάφερε να ολοκληρώσει δύο χρόνια πριν το πρόγραμμα όλους τους στόχους που τέθηκαν από την ευρωπαϊκή επιτροπή για την αναδιάρθρωσή της ("BFA-Bankia Year 3 Report", 01/04/2016). Έτσι, τον Φεβρουάριο του 2016 ο Fitch επανέφερε την διαβάθμιση της τράπεζας σε BBB- επαναφέροντάς την σε βαθμό επενδυτικού ενδιαφέροντος και από το Σεπτέμβριο του ίδιου έτους η Bankia εισήχθη στον δείκτη σταθερότητας του Dow Jones με σκορ 84 στα 100 ("Press releases - In the news - Communication - Bankia", 13/09/2016).

Από τον Φεβρουάριο λοιπόν του 2017 η τράπεζα ανακοίνωσε ότι στοχεύει να πληρώσει 2,5 δισεκατομμύρια € μερίσμα στους μετόχους της σε βάθος τριετίας ενώ ταυτόχρονα ολοκληρώθηκε η δίκη των παλαιών της στελεχών για το σκάνδαλο των πιστωτικών καρτών με τις καταδίκες των Rodrigo Rato, Miguel Blesa και άλλων διοικητικών στελεχών σε ποινές

φυλάκισης από 3 μήνες έως 6 χρόνια για κατάχρηση πάνω από 12,5 εκατομμυρίων € (Editorial, Reuters, 27/02/2018).

(3.3.4) Συμπεράσματα

Είναι φανερό από την παρουσίαση ότι τόσο η Bankia όσο και οι τράπεζες που την συνέθεσαν, βρέθηκαν αντιμέτωπες με μερικούς πολύ σοβαρούς κινδύνους κατά τη διάρκεια της ισπανικής κρίσης τους οποίους, αρχικά τουλάχιστον, αντιμετώπισαν με εντελώς αναξιόπιστο τρόπο.

Καταρχάς ο βασικός κίνδυνος που προέκυψε για όλο το τραπεζικό σύστημα ήταν ο συστημικός κίνδυνος. Η κρίση του 2007-2008 προκάλεσε περιορισμό της μεταφοράς χρημάτων σε όλους τους τομείς της οικονομίας και κυρίως στον τομέα της στέγασης ο οποίος είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος στην προσφορά χρήματος. Ταυτόχρονα όμως και το ισπανικό τραπεζικό σύστημα και ιδιαίτερα οι cajas (ημί-κρατικές εμπορικές τράπεζες) είχαν μεγάλη έκθεση σε αυτόν τον τομέα, η πτώση του οποίου προκάλεσε μεγάλες οικονομικές ζημιές και προβλήματα ρευστότητας σε αυτές. Επιπλέον η κρίση επέφερε πιστωτικά προβλήματα στις τράπεζες της Ισπανίας και ιδιαίτερα στις cajas, καθώς τόσο η ανεργία όσο και οι αλυσιδωτές πτωχεύσεις μεγάλων εταιριών, όπως αυτές που αναφέραμε παραπάνω, εκτόξευσαν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα τα κόκκινα δάνεια, τα οποία μάλιστα δεν μπορούσαν να καλυφθούν με άλλες πηγές χρηματοδότησης καθώς η κρίση επέφερε και προβλήματα στις διεθνής αγορές.

Τα πιο σημαντικά ωστόσο προβλήματα για την Bankia και των αποτελούμενων τραπεζών της συνδέονταν κυρίως με προβλήματα στην ανώτατη διοίκηση και το management. Από την παρουσίαση γίνεται ξεκάθαρο ότι οι μικρές και διαιρεμένες cajas είχαν μεγάλα προβλήματα θεσμικού πλαισίου και διοίκησης. Φαίνεται δηλαδή ότι οι τράπεζες αυτές λειτουργούσαν πιο πολύ ως πολιτικοί και όχι ως οικονομικοί οργανισμοί, με τους διάφορους πολιτικούς παράγοντες να εμπλέκονται άμεσα στη διοίκηση αυτών των τραπεζών, διορίζοντας διευθυντές οι οποίοι εξυπηρετούσαν μικροπολιτικές σκοπιμότητες και κομματικές ανάγκες, και όχι τα οικονομικά προβλήματα και τις δραστηριότητες των οργανισμών τους. Τόσο δηλαδή οι ανώτατες διοικήσεις, όσο και το διοικητικό συμβούλιο αναλάμβαναν τα καθήκοντά τους με μη αξιοκρατικά και οικονομικά κριτήρια αλλά με πολιτικά. Το αποτέλεσμα ήταν να γίνονται αρκετά δραματικά λάθη στη διαχείριση του τραπεζικού χαρτοφυλακίου, τόσο προ κρίσης, όπως τα παραδείγματα που αναφέραμε, όσο και μετά την κρίση, οπότε και έγινε μια προσπάθεια από κυβερνητικούς παράγοντες και μεγάλους τραπεζίτες, να συνενώσουν αυτές τις τράπεζες και να αποκρύψουν τα πραγματικά τους δεδομένα προκειμένου να επιτύχουν μια πιο ισχυρή και πιο γενική εξωτερική διαπραγμάτευση για τη διάσωσή τους.

Αυτά τα λειτουργικά και στρατηγικά θέματα επομένως, προέρχονταν από τα πιο σημαντικά ίσως θέματα της Bankia, δηλαδή αυτά που αφορούν την ηθική και την τραπεζική υπόληψη. Ο

Rodrigo Rato και το υψηλά πολιτικοποιημένο διοικητικό του συμβούλιο, κατάφεραν ακριβώς να δημιουργήσουν μια «πολύ μεγάλη για να αποτύχει» (TBTF) τράπεζα την οποία θα αναγκάζονταν να συντηρούν οι ισπανικές κυβερνήσεις, οι φορολογούμενοι πολίτες και οι εξωτερικοί δανειστές, παρά τα μεγάλα προβλήματα που υπήρχαν, και τους μεγάλους μισθούς που οι πρώτοι ελάμβαναν. Το αποτέλεσμα ήταν οι επενδυτές, οι εξωτερικοί δανειστές, οι οίκοι αξιολόγησης και στη συνέχεια και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη να χάσουν την εμπιστοσύνη τους προς την Bankia αλλά και την Ισπανία γενικότερα, και μόνο τότε η ισπανική κυβέρνηση αποφάσισε πραγματικά να επέμβει και να διορίσει διευθυντές με πραγματική διάθεση για να κάνουν αλλαγές.

Από το 2012 και μετά ωστόσο, η Bankia φαίνεται να έχει αντιμετωπίσει τους περισσότερους από τους παραπάνω κινδύνους ξεκινώντας από τους ηθικούς, και την πλήρη αποσύνδεσή της από τους παλαιούς της διοικητές, οι οποίοι μάλιστα δικάστηκαν και καταδικάστηκαν, αλλά και από το παλαιό σύστημα διορισμών, υιοθετώντας πλέον τα συστήματα των υπολοίπων μεγάλων ευρωπαϊκών της ανταγωνιστών. Ακολούθησε γενναία μείωση δαπανών και στρατηγικών πωλήσεων για την εξασφάλιση ενός επιπέδου ρευστότητας ενώ παράλληλα έγιναν προσπάθειες επανάκτησης της εμπιστοσύνης των επενδυτών, μέσω της σταδιακής επαναγοράς των μετοχών της από το κράτος και την διανομή νέων μερισμάτων.

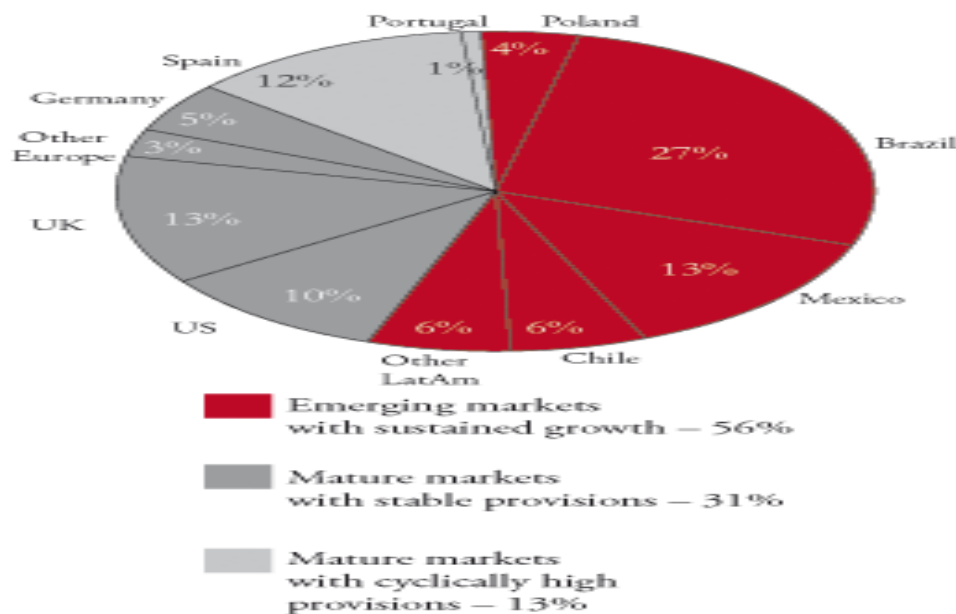
(3.4) Η Περίπτωση Της Santander

Η τράπεζα Santander η οποία ανήκει στον ομώνυμο όμιλο είναι μια ισπανική πολυεθνική εμπορική τράπεζα και ίδρυμα οικονομικών υπηρεσιών που ιδρύθηκε και εδρεύει στη Santander της Ισπανίας. Πέρα όμως από τους κόμβους της σε Μαδρίτη και Βαρκελώνη η Santander διαθέτει ακόμα ισχυρή παρουσία σε όλα τα διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα ως ο μεγαλύτερος τραπεζικός οργανισμός της Ισπανίας, και πιο συγκεκριμένα σε Ευρώπη και Λατινική Αμερική αλλά πιο πρόσφατα επίσης σε Βόρεια Αμερική και ηπειρωτική Ασία. Το 2016 η τράπεζα κατετάγη στην 37η θέση στη λίστα της Forbes Global 2000 των μεγαλύτερων δημόσιων οργανισμών του κόσμου ενώ μέχρι και σήμερα είναι εισηγμένη στον Euro Stoxx 50 με αξία κεφαλαιοποίησης ύψους περίπου 69,9 δις € ("Banco Santander", bloomberg, 26/09/2018)

Η Banco Santander ιδρύθηκε το 1857 και αποτελεί έναν από τους παλαιότερους οργανισμούς της Ισπανίας. Η μεγάλη ανάπτυξη της τράπεζας ωστόσο προήλθε στα τέλη του 20ου και στις αρχές του 21ου αιώνα υπό την προεδρία του ιστορικού της προέδρου Emilio Botín ο οποίος ανέλαβε τη διοίκηση της τράπεζας το 1986. Από το 1999 συγκεκριμένα, μετά από μια σειρά εξαγορών, συγχωνεύσεων αλλά και δικαστικών διαμαχών η τράπεζα άλλαξε αρκετές φορές ονόματα και διοικητικά συμβούλια μέχρι που το 2007 η τράπεζα εισήρθε στη διεθνή οικονομική σκηνή με το επίσημο της όνομα (Banco Santander S.A.) και τον πρόεδρό της απαλλαγμένο από όλες δικαστικές του εκκρεμότητες.

(3.4.1) Οι Δομές Της Τράπεζας Και Το Risk Management

Η τράπεζα Santander αποτελεί έναν από τους πιο αξιόπιστους οργανισμούς σε επίπεδο διαχείρισης τραπεζικών κινδύνων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην υπόληψη και στο καλό όνομα του οργανισμού και γι αυτό μπόρεσε να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την κρίση και παρά την πρόσκαιρη οικονομική της ύφεση στο διαταραγμένο ισπανικό περιβάλλον δεν χρειάστηκε ποτέ καμία κρατική ανακεφαλαιοποίηση (Clive Horwood, *Euromoney*, 2012). Αυτό επιτεύχθηκε κυρίως λόγω των προληπτικών πρακτικών και του επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου της τράπεζας αλλά και λόγω της τεράστιας εμπειρίας των διοικητικών στελεχών της. Ας κοιτάξουμε αρχικά στο γεωγραφικό μείγμα των κερδών της Santander τα χρόνια της κρίσης:



Source: Santander (*Euromoney*, 2012)

Όπως παρατηρούμε πάνω από το ένα τέταρτο των κερδών προέρχεται από τη Βραζιλία, την 6^η τότε μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο ενώ γενικά πάνω από τα μισά της κέρδη προέρχονται από αναπτυσσόμενες χώρες κυρίως της Λατινικής Αμερικής, 13% περίπου από το Ηνωμένο Βασίλειο, 10% από τις Ηνωμένες Πολιτείες και μόλις το 12% από την Ισπανία. Η διαφοροποίηση αυτή δεν είναι τυχαία. Η Santander, στα πλαίσια μιας πολιτικής αποδοτικότητας, έχει δύο βασικούς στόχους. Ο ένας είναι η ανάπτυξη της τεχνολογικής της βάσης και ιδιαίτερα της πληροφοριακής της πλατφόρμας και ο δεύτερος είναι η κατάκτηση ενός ισχυρού μεριδίου αγοράς σε κάθε λειτουργική περιοχή της τάξεως τουλάχιστον του 10%.

Σύμφωνα λοιπόν και με τις δηλώσεις του γενικού διευθυντή, ο όμιλος μπορεί να παραμείνει ισχυρός ακόμα και αν ένα μέρος του αποδυναμωθεί, κάτι που επιβεβαιώθηκε το 2011 όταν η Santander ήταν μία απ' τις λιγιστές τράπεζες σε όλη την Ιβηρική χερσόνησο που σημείωσε

κέρδη σε αντίθεση με τους περισσότερους εγχώριους ανταγωνιστές της (Clive Horwood, *Euromoney*, 2012). Ακόμα, η γεωγραφική αυτή διαφοροποίηση έδωσε στον όμιλο τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει πολλά τοπικά προβλήματα ρευστότητας ενώ παράλληλα του επέτρεψε να συνεχίσει τις κερδοφόρες εξαγορές και συγχωνεύσεις όπως θα δούμε και στη συνέχεια.

Πέρα όμως από τον πολυεθνικό χαρακτήρα της εταιρίας, η Santander αποτελεί υπόδειγμα διαχείρισης της εταιρικής της αξιοπιστίας κάτι που τη βοήθησε να επιβιώσει ή ακόμα και να βρει ευκαιρίες σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον. Αυτό φαίνεται από τις σταθερές πολιτικές διαχείρισης του κινδύνου υπόληψης αλλά και από το οργανόγραμμά της. Καταρχάς η Διεύθυνση Γενικής Γραμματείας της εταιρίας είναι υπεύθυνη τόσο για τη διαχείριση όσο και τη συμμόρφωση με αυτές τις πολιτικές δηλαδή με όλες τις νομικές διαδικασίες, τους εσωτερικούς κανόνες και τους ηθικούς κώδικες που θεσπίζονται από την εταιρία για τη διαχείριση του κινδύνου υπόληψης (Banco Santander, 2008, p. 60).

Πιο αναλυτικά, η Επιτροπή Κινδύνου, ως το μέγιστο αρμόδιο σώμα για τη διαχείριση των κινδύνων και όλων των ειδών των τραπεζικών λειτουργιών, υπολογίζει με τη βοήθεια του τμήματος της γενικής γραμματείας τον κίνδυνο υπόληψης. Στη συνέχεια, η επιτροπή γενικού ελέγχου και συμμόρφωσης επιβλέπει τον συγκεκριμένο κίνδυνο και, μεταξύ άλλων, παρακολουθεί τη συμμόρφωση των μελών με τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρίας στις κεφαλαιαγορές, ελέγχει τα μέσα και τις διαδικασίες της πρόληψης για το ξέπλυμα μαύρου χρήματος και γενικά ελέγχει για την τήρηση των εταιρικών κανόνων και προτείνει τα απαραίτητα μέτρα για τη βελτίωσή τους. Τα αποτελέσματα διαφαίνονται στα κύρια εργαλεία αντιμετώπισης του κινδύνου υπόληψης όπως αυτά που σχετίζονται με το marketing των προϊόντων και των υπηρεσιών όπως το «εγχειρίδιο διαδικασιών πώλησης οικονομικών προϊόντων» και η «παγκόσμια επιτροπή νέων προϊόντων» (GCNP).

Η επιτροπή αυτή για παράδειγμα είναι υπεύθυνη για την έγκριση των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που σχεδιάζονται από τον όμιλο σε παγκόσμια κλίμακα, με την κάθε χώρα όπου εδρεύει η εταιρία να διαθέτει την τοπική της επιτροπή ενώ η παγκόσμια επιτροπή βρίσκεται στην Ισπανία. Μόνο το 2008 η επιτροπή αυτή συγκλήθηκε 15 φορές εξετάζοντας πάνω από 190 προϊόντα τα οποία ελέγχθηκαν σύμφωνα με τις οδηγίες της Επιτροπής Κινδύνου καθώς και όλων των σχετικών τμημάτων που απαρτίζουν την επιτροπή και αναλόγως εγκρίθηκαν ή απορρίφθηκαν. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα τμήματα αυτά για τη σημασία που δίνει η τράπεζα στον ποιοτικό έλεγχο. « Τμήμα νομικών συμβουλών, φορολογικών συμβουλών, εξυπηρέτησης πελατών, εσωτερικού ελέγχου, τεχνολογίας, λιανικής τραπεζικής, παγκόσμιας εταιρικής τραπεζικής, εσωτερικού ελέγχου κινδύνων και συμμόρφωσης, οικονομικού και διοικητικού ελέγχου, οικονομικών λειτουργιών και αγορών, υπηρεσιών και λειτουργιών, παγκόσμιων κινδύνων χονδρικής τραπεζικής, πιστωτικού κινδύνου, κινδύνου αγοράς, μεθοδολογίας κινδύνου, κινδύνου φερεγγυότητας, τεχνολογικού και διαδικαστικού κινδύνου, ιδιωτικής τραπεζικής και τέλος η μονάδα που προτείνει το νέο προϊόν ή ομάδα των τοπικών της αντιπροσώπων».

Αξιολογώντας την καταλληλότητα ενός νέου προϊόντος, η Παγκόσμια Επιτροπή προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στο περιεχόμενο μέσα στο οποίο αυτό θα προωθηθεί δίνοντας έμφαση στα εξής σημεία:

- Κάθε προϊόν ή υπηρεσία πωλείται μόνο από αυτούς που ξέρουν πως θα τα πουλήσουν.
- Ο πελάτης γνωρίζει πάνω σε τι επενδύει καθώς και το ρίσκο κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας υποστηριζόμενος από τα αντίστοιχα έγγραφα.
- Κάθε προϊόν ή υπηρεσία πωλείται σε ένα μέρος που μπορεί να πωληθεί, όχι μόνο από νομικής και φορολογικής σκοπιάς αλλά και στη βάση της ιδιαίτερης οικονομικής κουλτούρας της κάθε περιοχής.
- Όταν εγκρίνεται ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, τίθεται ένα ανώτατο όριο πωλήσεων που μπορεί να προωθηθεί σε κάθε χώρα.

Χρησιμοποιώντας λοιπόν αυτές τις πολιτικές σε συνδυασμό με ένα ευρύ δίκτυο επικοινωνίας που έχει αναπτύξει η τράπεζα στα πλαίσια μιας ευρύτερης πολιτικής εταιρικής ευθύνης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, η Santander έχει καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη αυτών των μερών μέσω της άμεσης συνεργασίας αλλά και της υποστήριξής τους. Στα πλαίσια λοιπόν ενός διαλόγου «πέρα του καθαρά εμπορικού» η τράπεζα ακολουθεί τις παρακάτω κατευθυντήριες γραμμές (Banco Santander, 2008, p. 91):

Για τους πελάτες: Το εταιρικό πελατειακό μοντέλο αποτελεί για την τράπεζα ένα ισχυρό εργαλείο για την καλύτερη επαλήθευση των αναγκών των πελατών και τη βελτίωση των σχέσεων μαζί τους. Αυτό το μοντέλο περιέχει έρευνες ικανοποίησης πελατών, ένα συνεχώς βελτιωμένο σύστημα πρόσληψης και παρακολούθησης παραπόνων, τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης πελατών, την ιστοσελίδα της τράπεζας και τη διαθεσιμότητα κάποιου ανεξάρτητου διαμεσολαβητή.

Για τους μετόχους: Τα κύρια μέσα επικοινωνίας και διαλόγου είναι το Μετοχικό Γραφείο Ενημέρωσης, η ετήσια Μέρα των Μετόχων και μια ειδική ιστοσελίδα που παρέχει συγκεκριμένη επιχειρηματική πληροφόρηση.

Για τους εργαζομένους: Μεταξύ των μηχανισμών ανοιχτής και συμμετοχικής επικοινωνίας της εταιρίας είναι το εταιρικό intranet, το γραμματοκιβώτιο προτάσεων, εταιρικά περιοδικά, έρευνες εργασιακού περιβάλλοντος, πληροφορίες για κοινωνικά προνόμια και άλλα.

Για τους προμηθευτές: Υπάρχει το Παγκόσμιο Μοντέλο Αγοράς στο οποίο συμπεριλαμβάνονται Forums συζητήσεων στα οποία ενθαρρύνεται η επικοινωνία και η συνεργασία.

Για την κοινωνία: Η επικοινωνία συνήθως γίνεται μέσω της ιστοσελίδας του ομίλου, μέσω εκδηλώσεων κοινωνικής ευθύνης, του τμήματος «Santander Universities» και μέσω διαφόρων συνεδρίων και παρουσιάσεων. (Jordi Xifraa and Enric Ordeix 2009)

Τέλος, πέρα από τα αποτελεσματικά συστήματα και πολιτικές της τράπεζας, ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει επίσης να δοθεί στην εμπειρία της διοικητικής της ομάδας η οποία υπήρξε μαζί για πολλά χρόνια, αντιμετώπισε πολλές περιόδους κρίσεων (όπως την κρίση του peso στην Αργεντινή) και είναι ακόμα ικανή να αντιμετωπίσει πολύ περισσότερες καταστάσεις σε σχέση με τους περισσότερους ανταγωνιστές της (Clive Hogwood, *Euromoney*, 2012). Συγκεκριμένα ο γενικός διευθυντής Alfredo Saénz, (ετών 76) υπήρξε στο διοικητικό συμβούλιο της τράπεζας από το 1994 ενώ ο José Antonio Álvarez υπήρξε ανώτατος οικονομικός διευθυντής της τράπεζας από το 2004 και πριν από αυτό ήταν επίσης CFO (chief financial officer) στην μεγάλη ανταγωνίστρια BBVA. Τα άλλα δύο ανώτατα διοικητικά στελέχη, οι αδερφοί Inciarte, Matías και Juan, επίσης φέρουν μεγάλη εμπειρία. Συγκεκριμένα ο πρώτος ήταν πρώην κυβερνητικός οικονομολόγος εισήρθε στο διοικητικό συμβούλιο το 1988 ενώ ο δεύτερος που εισήρθε το 1985, συμμετείχε ενεργά σε κάθε μεγάλη εξαγορά που έχει κάνει η Santander.

(3.4.2) Η Santander Στα Χρόνια Της Κρίσης

Όπως είναι φυσικό κάθε περίοδος μεγάλης κρίσης μπορεί να κρύβει μεγάλες απειλές και προβλήματα για κάθε οικονομικό οργανισμό όμως ταυτόχρονα μπορεί να κρύβει και ευκαιρίες. Η τράπεζα Santander μπορεί να βρέθηκε αντιμετώπιη με προβλήματα όπως πιστοληπτικές υποβαθμίσεις, αύξηση των κόκκινων δανείων και περιοδική μείωση των κερδών, ωστόσο μπόρεσε επίσης να εκμεταλλευτεί το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον στην ταραγμένη Ευρώπη και στην αναπτυσσόμενη Λατινική Αμερική για να πραγματοποιήσει στρατηγικού επιπέδου επενδύσεις.

Ας δούμε λοιπόν αρχικά πως αντιμετωπίστηκαν τα προβλήματα. Μία από τις κύριες ανησυχίες της διοίκησης ήταν οι πιστοληπτικές υποβαθμίσεις τις οποίες υπέστησαν όλες οι ισπανικές τράπεζες ακολουθώντας τα κρατικά ομόλογα. Ακόμη και έτσι όμως η διαβάθμιση της Santander από όλους τους μεγάλους οίκους ήταν μια βαθμίδα μεγαλύτερη από αυτή της χώρας, το 2012 συγκεκριμένα είχε A- από την S&P, A3 από την Moody's και BBB+ από την Fitch . Παρ' όλα αυτά όμως η διοίκηση δεν ήταν ευχαριστημένη με αυτή την αξιολόγηση και γι αυτό προσπάθησε να πείσει τους επενδυτές της (κυρίως μέσω των διαύλων που διαθέτει) ότι η Santander δεν είναι απλά μια ισπανική τράπεζα αλλά μια πολυεθνική, και η Ισπανία αποτελεί απλά μια από τις χώρες στις οποίες λειτουργεί, τονίζοντας ότι οι ρυθμιστικές αρχές του εξωτερικού υποστηρίζουν το διαφοροποιημένο σύστημα των θυγατρικών της το οποίο προσφέρει από μόνο του μια συστημική σταθερότητα.

Ένα άλλο μεγάλο πρόβλημα της εταιρίας αλλά και όλου του ισπανικού τραπεζικού συστήματος ήταν η έκρηξη των κόκκινων δανείων κυρίως λόγω της έκθεσής τους στα στεγαστικά. Από την αρχή λοιπόν η Santander προσπάθησε να μειώσει στο ελάχιστο αυτή την έκθεση πουλώντας όσο το δυνατόν πιο γρήγορα τα «επικίνδυνα» διαμερίσματα, ακόμη και με έκπτωση της τάξης του

30%-40%, ενώ παράλληλα αύξησε γενναία τις προμήθειες κάλυψης. Συγκεκριμένα από το 2008 έως το 2012 η έκθεση μειώθηκε από τα 43 δις € στα περίπου 20 δις, μια μείωση δηλαδή της τάξης του 15%-20% ετησίως, φτάνοντάς την έκθεση στα περίπου 10% επί του συνολικού της χαρτοφυλακίου στην Ισπανία. Ταυτόχρονα μέχρι το 2012 η τράπεζα μάζεψε προμήθειες κάλυψης δανείων σε ποσό ύψους 3 δισεκατομμυρίων € φτάνοντας το ποσοστό κάλυψης του ομίλου στο 62%, 16 ποσοστιαίες μονάδες πιο πάνω δηλαδή από το 46% ποσοστό κάλυψης της χώρας.

Παράλληλα ο όμιλος έλαβε γρήγορα μέτρα για την ενίσχυση του ισολογισμού, του κεφαλαίου και της χρηματοδότησής του. Συγκεκριμένα ο δείκτης δάνεια προς καταθέσεις όλου του ομίλου μειώθηκε από το 135% το 2009 στο 115% το πρώτο τρίμηνο του 2012 ενώ παράλληλα η ρευστότητα κατά την ίδια περίοδο αυξήθηκε από τα 154 δισεκατομμύρια € στα 190 δις €.

	Q1 2012	2011	2010	2009
Core capital (Basle II)	10.10%	10.02%	8.80%	8.60%
Loans-to-deposits	115%	117%	117%	135%
Liquidity*	€190 bln	€160 bln	€173 bln	€154 bln

Balance sheet strengthening: capital ratio

Source: Santander (*Euromoney*, 2012)

Στη συνέχεια ο όμιλος έλαβε δραστικά μέτρα για την ενίσχυση του χρηματικού του κεφαλαίου. Ακολουθώντας την ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Ένωσης ότι οι τράπεζες, σύμφωνα με τη Βασιλεία 2,5, θα υποχρεούνται να διατηρούν το 9% του βασικού τους κεφαλαίου μέχρι τα τέλη του Ιουνίου του 2012, η Santander φρόντισε να τακτοποιήσει αυτή την υποχρέωση 6 μήνες πριν τη διορία. Σε λιγότερο από 2 μήνες ο όμιλος πούλησε το 7,8% της Banco Santander Chile μειώνοντας το μερίδιό του στο 67% και αυξάνοντας το βασικό του κεφάλαιό κατά 950 εκατομμύρια \$ δηλαδή κατά 11 μονάδες βάσης. Στη συνέχεια μετέφερε το 4,41% της Banco Santander Brasil σε ένα πολυεθνικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα το οποίο θα παρέδιδε αυτές τις μετοχές στη λήξη τους το 2013. Με την ανταλλαγή στη συνέχεια προνομιούχων μετοχών για κοινές, ο όμιλος κατάφερε να μαζέψει άλλα 1,94 δις € φρέσκου κεφαλαίου, ενώ επίσης με την πώληση ολόκληρης της Santander Colombia στην CorpBanca της Χιλής για 1,22 δις \$, η Santander παρήγαγε άλλα 615 εκατομμύρια € κεφαλαιακού κέρδους μαζεύοντας το συνολικό 10,1% (>9%) επί του βασικού της κεφαλαίου μέχρι το πρώτο τρίμηνο του 2012.

Εξασφαλίζοντας λοιπόν τις απαραίτητες προμήθειες η Santander ήταν πλέον ελεύθερη να κάνει ακόμα και κερδοφόρες επενδύσεις στην Ευρώπη και πιο συγκεκριμένα στην Πολωνία. Ο όμιλος αρχικά είχε εισέρθει στην αγορά της Πολωνίας το 2003 με την απόκτηση μιας μεσαίου μεγέθους αυτοχρηματοδοτούμενης εταιρίας την οποία χρησιμοποίησε ως πλατφόρμα για να γνωρίσει τους πολιτικούς και επιχειρηματικούς ηγέτες της χώρας και τις γενικότερες οικονομικές της

δυνατότητες. Σύμφωνα με τον Emilio Botín αυτοί οι παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν ακόμα οποιασδήποτε σκέψης για το κόστος. Όταν λοιπόν το 2010 η ιρλανδική AIB «υποχρεώθηκε» να πουλήσει την θυγατρική της τράπεζα Zachodni , την τρίτη μεγαλύτερη τράπεζα στην Πολωνία, η Santander το ήξερε και την ήθελε. Η πώληση τελικά συμφωνήθηκε στα 3,1 δις € ενώ τον Φεβρουάριο του 2012 η Santander εξαγόρασε άλλη μια τράπεζα στην Πολωνία από έναν ακόμα «πιεσμένο» πωλητή, την βέλγικη KBC από την οποία εξαγόρασε την πολωνική της θυγατρική Kredyt Bank στα 1,1 δις € επιτρέποντάς στην Santander να φτάσει στο επιθυμητό 10% μεριδίου αγοράς.

(3.4.3) Αποτελέσματα

Ακολουθώντας τις παραπάνω τακτικές, η τράπεζα Santander υπήρξε μία από τις λίγες τράπεζες που όχι μόνο κατάφερε να επιβιώσει στην Ισπανία χωρίς να σημειώσει ζημιές για τους μετόχους της και απολύσεις για τους εργαζομένους της, υπήρξε επίσης μια από τις λίγες τράπεζες που πραγματοποίησε κέρδη και χωρίς καμία κρατική ή εξωτερική παρέμβαση σε όλη τη διάρκεια της κρίσης (Clive Horwood, Euromoney, 2012). Συγκεκριμένα το 2011 ήταν η τρίτη τράπεζα παγκοσμίως με τα υψηλότερα κέρδη προ προμηθειών με τα οποία ανήλθαν στα 24,4 δισεκατομμύρια €, ενώ τον Ιούνιο του 2012 το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο στην σχετική του έκθεσή ανακοίνωσε ότι οι δύο κορυφαίες ισπανικές τράπεζες Santander και BBVA «φαίνονται επαρκώς κεφαλαιοποιημένες και κερδοφόρες για να αντέξουν μια περαιτέρω αποσταθεροποίηση των οικονομικών συνθηκών, κάτι που αντανακλάται στους ισχυρούς κεφαλαιακούς δείκτες και την ευρωστία των εσόδων που προέρχονται από τις εσωτερικά διαφοροποιημένες διαδικασίες». Σήμερα η Santander είναι η 5η μεγαλύτερη τράπεζα της Ευρώπης με τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία του ομίλου να ανέρχεται στα 1,4 τρισεκατομμύρια δολάρια ενώ η πιστοληπτική της διαβάθμιση από S&P, Moody's και Fitch να είναι A, A2 και A- αντίστοιχα.

(3.4.4) Συμπεράσματα

Από την παρουσίαση μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι η Santander φαινόταν πολύ πιο «έτοιμη» να αντιμετωπίσει την κρίση. Αυτό φαίνεται τόσο από τις δομές τις τράπεζας οι οποίες ήταν κατασκευασμένες για την αντιμετώπιση του κινδύνου υπόληψης αλλά και άλλων κινδύνων και από τη μεγάλη εμπειρία των διοικητικών της στελεχών τα οποία έλαβαν γρήγορα βήματα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που επέφερε η παγκόσμια οικονομική κρίση.

Καταρχάς λόγω του καλά διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεών της, η Santander ήταν ουσιαστικά σε θέση να αντιμετωπίσει τον συστημικό κίνδυνο που προέκυψε από την ευρωπαϊκή κρίση χρέους και την οικονομική ύφεση της Ισπανίας, καθώς την ώρα που η οικονομία της Ευρώπης κλονιζόταν, οι οικονομίες της Λατινικής Αμερικής βρισκόταν σε άνθιση, και τα έσοδα του ομίλου από εκείνες τις χώρες κατάφεραν να αντισταθμίσουν τα αυξανόμενα έξοδα από τις αγορές της Ευρώπης. Στη συνέχεια, ακριβώς λόγω της ισχυρής παρουσίας της εταιρίας στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται, η Santander επίσης κατάφερε μέσω των στρατηγικών και κερδοφόρων πωλήσεων συγκεκριμένων θυγατρικών και άλλων περιουσιακών της στοιχείων, να αντιμετωπίσει και τις ανάγκες ρευστότητας που μπορεί να είχαν τα πιο «αδύναμα» μέρη της. Το αποτέλεσμα ήταν η τράπεζα αυτή να μη χρειαστεί καμία κεφαλαιοποίηση και η κυριότητα των μετοχών της παρέμεινε σε ιδιωτικά χέρια καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης.

Όλες ωστόσο οι πρακτικές της Santander, όπως είδαμε και στην παρουσίαση, βρίσκονται πάντα σε συμφωνία με τους κανόνες της Βασιλείας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με το γενικό ενδιαφέρον της συγκεκριμένης τράπεζας να στρέφεται ξεκάθαρα προς τα συμφέροντα των μετόχων της και κανενός άλλου πολιτικού ή ατομικού παράγοντα. Η διοίκηση της τράπεζας, χωρίς να χάσει χρόνο, και χωρίς να προσπαθήσει να «κρύψει» τα προβλήματά της, προσπαθεί από την αρχή να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο την έκθεσή της στα κόκκινα δάνεια και άλλες πηγές πιστωτικού κινδύνου, ενώ ακόμα παρατηρούμε την άμεση εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης στις διαδικασίες του risk management αλλά και στη διατήρηση της καλής φήμης της τράπεζας.

Τέλος, από την ανάλυση μία μόνο από τις δομές για τους τραπεζικούς κινδύνους, και συγκεκριμένα του κινδύνου υπόληψης μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η Santander δεν φαίνεται να υστερεί σε θέματα οργάνωσης και λειτουργιών. Παρά το μεγάλο και διαφοροποιημένο μέγεθος του ομίλου, τα τμήματα που τον αποτελούν μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά και να επιτελούν πολύ συγκεκριμένες λειτουργίες οι οποίες καλύπτουν όλες τις πτυχές των τραπεζικών διεργασιών οι οποίες αφορούν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και τους ενδεχόμενους κινδύνους. Ως αποτέλεσμα, η Santander δεν έχασε ποτέ ουσιαστικά την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών της, αντίθετα μάλιστα η ίδια βρέθηκε σε θέση να εκμεταλλευτεί, ως δύναμη αξιοπιστίας, τις ευκαιρίες που προέκυψαν σε αναξιόπιστα περιβάλλοντα και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες επενδύσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΙΡΛΑΝΔΙΑΣ

(4.1) Η Ιρλανδική Κρίση

Η οικονομική κρίση στην Ιρλανδία αποτελεί μια από τις πιο χαρακτηριστικές περιπτώσεις της σύγχρονης οικονομικής βιβλιογραφίας και οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων οι οποίοι έγιναν «οδυνηρά» αντιληπτοί κατά το ξέσπασμα τις παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2007-2008 οπότε και η χώρα έπεσε σε ύφεση για πρώτη φορά μετά από σχεδόν δύο δεκαετίες συνεχούς ανάπτυξης. Η ύφεση αυτή οφείλεται κυρίως στην ξαφνική κρίση στον τραπεζικό τομέα, στην εξάρτηση των δημοσίων εσόδων από τη συνέχιση της φούσκας των στεγαστικών και από την απώλεια μισθολογικής ανταγωνιστικότητας (Patrick Honohan, 2009).

Για να καταλάβουμε την Ιρλανδική κρίση θα πρέπει να ξεχωρίσουμε δύο χαρακτηριστικές φάσεις ανάπτυξης. Έως το 2000 υπάρχει η περίοδος της λεγόμενης «Κέλτικης Τίγρης» κατά την οποία υπάρχει ένα οικονομικό σύστημα το οποίο στρέφεται προς τις εξαγωγές, σε μέτρια επίπεδα μισθών και πληθωρισμού και σε υγιείς δημόσιες δαπάνες. Αυτό κατορθώθηκε αρχικά κατά τη δεκαετία του 1980 αφού, μετά από μια σειρά από αποτυχημένες οικονομικές πολιτικές, η κυβέρνηση κατάφερε να περιορίσει τα χρέη της μετά από σκληρό περιορισμό δαπανών και να διαπραγματευτεί μια σειρά από εταιρικές συνεργασίες σε αντάλλαγμα φορολογικών ελαφρύνσεων. Αυτές οι πολιτικές αποκατέστησαν την εμπιστοσύνη των επενδυτών και έδωσαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην Ιρλανδία κάνοντάς την μια από τις χώρες με τα πιο υψηλά επίπεδα ζωής στην Ευρώπη.

Από το 2000 και έπειτα ωστόσο ξεκινάει μια νέα περίοδος ταχείας οικονομικής ανάπτυξης για την Ιρλανδία η οποία όμως τώρα οφείλεται σε τελείως διαφορετικούς παράγοντες. Την κύρια πηγή της Ιρλανδικής ανάπτυξης αποτελεί πλέον η έξαρση στον τομέα της στέγασης και των κατασκευαστικών έργων η οποία προέρχεται κυρίως από τη ραγδαία εσωτερική μετανάστευση και τα χαμηλά επιτόκια που συνοδεύτηκαν από την είσοδο της χώρας στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση (EMU). Την ίδια στιγμή η κυβέρνηση λόγω των υψηλών φορολογικών εσόδων που είχε από τους εν λόγω τομείς, άρχισε να «χαλαρώνει» τους περιορισμούς των δημοσίων δαπανών και να παραχωρεί έδαφος για την γενικότερη αύξηση των ημερομισθίων μειώνοντας όμως με αυτόν τον τρόπο την μισθολογική ανταγωνιστικότητα της χώρας. Σε αυτό λοιπόν το κλίμα δημιουργήθηκε μια μεγάλη οικονομική «φούσκα» η οποία ενισχύθηκε από την αλόγιστη και χωρίς περιορισμούς εσωτερική και εξωτερική δανειοδότηση από μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα τα οποία είχαν μεγάλη έκθεση σε στεγαστικά δάνεια και σε κατασκευαστικές εταιρίες.

Το 2006 λοιπόν οι τιμές των κατοικιών είχαν ήδη φτάσει στο υψηλότερο σημείο τους και άρχισε να αντιστρέφεται η κατάσταση τόσο σε τιμές όσο και σε δραστηριότητα φέρνοντας από τότε ακόμα, δυσκολίες για την ιρλανδική οικονομία και το ιρλανδικό τραπεζικό σύστημα ενώ από το 2008 η πτώση της στερλίνας του γειτονικού Ηνωμένου Βασιλείου επέφερε επιπλέον πλήγματα στον εξαγωγικό τομέα της χώρας. Η ύφεση λοιπόν ήταν αναπόφευκτη αν και το τραπεζικό σύστημα θα μπορούσε να βρίσκεται σε καλύτερη θέση για να επιβιώσει χωρίς εξωτερική παρέμβαση αν έκανε καλύτερη διαχείριση κινδύνων και η κυβέρνηση θα ήταν σε θέση να λάβει καλύτερες δημοσιονομικές πολιτικές αν δεν υπήρχε η κατάρρευση στα βασικά της φορολογικά έσοδα (Patrick Honohan, Trinity College Dublin, 2009).

(4.2) Το Ιρλανδικό Τραπεζικό Σύστημα

Όπως αναφέραμε μετά την είσοδο της νέας χιλιετίας, το Ιρλανδικό τραπεζικό σύστημα γνώρισε μια περίοδο ξαφνικής και απότομης ανάπτυξης. Πιο οι συγκεκριμένα οι 6 συστημικές τράπεζες οι: Bank of Ireland, Allied Irish Banks, Anglo Irish Bank, Irish Life & Permanent, Irish Nationwide Building Society και Educational Building Society έφτασαν από τα 16 δισεκατομμύρια € ενεργητικού το 2003 στα περίπου 100 δις € το 2007, δηλαδή πάνω από το μισό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος της Ιρλανδίας (“Dr Alan Ahearne, Irish Independent”, 12/03/ 2012).

Η έξαρση αυτή συνέβη τότε στα πλαίσια ενός γενικότερου επενδυτικού ενδιαφέροντος προς τα ευρωπαϊκά ομόλογα ενώ το κεντρικό ενδιαφέρον της Κεντρικής Τράπεζας και των εξωτερικών παρατηρητών βρισκόταν στις ισχυρές αναλογίες κεφαλαιακής επάρκειας που προβλέπονταν από τον πρώτο πυλώνα της Βασιλείας 1 (Karl Whelan, 2013). Ειδικότερα για την περίπτωση της Ιρλανδίας το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ανέφερε στην σχετική έκθεσή του το 2007 ότι οι τράπεζες τις χώρας έχουν μεγάλη έκθεση στα στεγαστικά δάνεια ωστόσο φέρουν και υψηλά κεφαλαιακά αποθέματα ως «μαξιλάρια» (Ajai Chopra and Martin Fetherston, 2004).

Από ότι φάνηκε όμως, η υπερβολική αυτή προσήλωση στους δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας υπερκάλυψε την ανάγκη για την απαραίτητη προσοχή σε έναν ακόμα πυλώνα, αυτού που αναφέρεται στις εποπτικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα, στις οδηγίες της Βασιλείας 2, γίνεται εκτενής αναφορά στη σημασία του κινδύνου μετάδοσης δηλαδή της υπερβολικής έκθεσης από τις τράπεζες σε ένα συγκεκριμένο είδος κινδύνου (Basel Committee on Banking Supervision, 2004). Η ανεπαρκής και χαλαρή επιτήρηση από τις αρμόδιες εποπτικές αρχές όμως επέτρεψε στις ιρλανδικές τράπεζες να δανείζονται ανεξέλεγκτα ποσά από τις εγχώριες αλλά και από τις διεθνής χρηματαγορές (The Irish Examiner, 2013).

Από τον Οκτώβριο του 2009 οι γερμανικές και γαλλικές τράπεζες ήταν με διαφορά οι πιο εκτεθειμένες στην περιφέρεια της ευρωζώνης. Ειδικότερα στην Ιρλανδία μόνο οι γερμανικές τράπεζες το 2008 είχαν μια έκθεση της τάξης των 135 δισεκατομμυρίων € τα οποία ωστόσο επενδύθηκαν κυρίως σε γερμανικές θυγατρικές εταιρίες (The Irish Times, 27/03/2013). Η αύξηση εντούτοις του ξένου δανεισμού αντανακλά και τις μεγάλες ανάγκες της Ιρλανδίας για χρήμα λόγω των ατελείωτων ευκαιριών στην αγορά ακινήτων που βρισκόταν σε έξαρση κατά την περίοδο 1994-2006 η οποία φαινόταν όμως ότι ήταν ασταθής πολύ πριν ακόμα φτάσει στο υψηλότερο σημείο της. Παρ' όλα αυτά ήδη από το 2003 οι τράπεζες συνέχισαν να χαλαρώνουν τους δανειακούς τους όρους όπως για παράδειγμα τον μέγιστο δείκτη δάνεια προς συνολική αξία ο οποίος συνέχισε να πέφτει μέχρι και το 2006 παρά την προφανή ευαισθησία της φούσκας (Patrick Honohan, Trinity College Dublin, 2009, pp 4).

Η ανάγκη όμως των τραπεζών να προστατέψουν τα μερίδια αγοράς τους προέκυψε κυρίως από την αλόγιστη επέκταση μιας συγκεκριμένης τράπεζας, της Αγγλοϊρλανδικής η οποία επέκτεινε το μερίδιο αγοράς της από 3% σε 18% μέσα σε μια δεκαετία λόγω της μόχλευσης που χρησιμοποιούσε χωρίς κανέναν περιορισμό από τις αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές. Έτσι λοιπόν το 2006 όταν κορυφώθηκαν οι τιμές των ακινήτων, το τραπεζικό σύστημα, αν και υψηλά εξαρτημένο από τη συγκεκριμένη αγορά (σε ποσοστό 60% του συνόλου των δανείων), φαινόταν ότι θα κατάφερνε να εξυπηρετήσει τα στεγαστικά δάνεια ακόμα και αν οι τιμές των ακινήτων έπεφταν κατά 20%-30% πιο κάτω (Patrick Honohan, 2009, pp 5). Ωστόσο η αυξανόμενη διεθνής τραπεζική κρίση επισκίασε αυτόν τον εφησυχασμό ενώ μετά τη διάσωση της Bear Stearns η ρευστότητα της Αγγλοϊρλανδικής βρέθηκε κάτω από συνεχή πίεση μέχρι την πτώση της Lehman Brothers οπότε η τράπεζα δήλωσε αδυναμία χρηματοδότησης και κατέρρευσε ζητώντας κρατική υποστήριξη.

Η κυβέρνηση ωστόσο φοβούμενη την μετάδοση της δυσπιστίας σε όλο το σύστημα προτίμησε αντί να κρατικοποιήσει την Αγγλοϊρλανδική να εκδώσει μια διατραπεζική εγγύηση αξίας 7 δισεκατομμυρίων € η οποία θα θέτονταν σε ισχύ από το Σεπτέμβριο του 2008 έως το Σεπτέμβριο του 2010. Το δυνητικό κόστος όμως αυτής της εγγύησης σε συνδυασμό με την κατάρρευση των κρατικών εσόδων η οποία γινόταν όλο και πιο προφανής, άρχισε να ασκεί πίεση στα spreads των Ιρλανδικών ομολόγων τα οποία έφτασαν από τις 30 μονάδες βάσης διαφοράς, σε σχέση με τα γερμανικά τον Σεπτέμβριο του 2008, στις 284 μονάδες τον Μάρτιο του 2009 στο δεκαετές. Παρά όμως την ένεση των 7 δισεκατομμυρίων, ούτε οι διοικήσεις των τραπεζών ούτε η αρμόδια ρυθμιστική αρχή κατάφεραν να πείσουν τους επενδυτές για την οικονομική υγεία του συστήματος με αποτέλεσμα οι τιμές των τραπεζικών μετοχών να φτάσουν έως και το 1% της αξίας τους σε διάστημα δύο ετών.

Σε αυτό το κλίμα ήρθε να προστεθεί και το «πάγωμα» των διεθνών αγορών λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2007-2008 η οποία προκάλεσε δύο βασικά προβλήματα για το ιρλανδικό τραπεζικό σύστημα. Το πρώτο ήταν ότι η έλλειψη δανειακών κεφαλαίων προκάλεσε πρόβλημα ρευστότητας όταν οι πελάτες των τραπεζών ήθελαν να κάνουν ανάληψη των καταθέσεών τους. Το δεύτερο και πιο σημαντικό ήταν το πρόβλημα φερεγγυότητας. Η

έλλειψη νέου χρήματος σήμαινε ότι δεν μπορούσαν να δοθούν νέα δάνεια στην εύθραυστη αγορά ακινήτων η οποία τότε κατέρρεε όλο και πιο γρήγορα μειώνοντας την αξία των υποθηκευμένων κατοικιών που συνδέονταν με τα στεγαστικά δάνεια. Έτσι λοιπόν τα περιουσιακά στοιχεία των τραπεζών (δηλαδή τα δάνεια) είχαν σαφώς μικρότερη αξία από τις υποχρεώσεις τους (δηλαδή τις καταθέσεις) με αποτέλεσμα οι τράπεζες να αντιμετωπίζουν κίνδυνο χρεοκοπίας και να χρειάζονται άμεσα γενναίες ανακεφαλαιοποιήσεις για να παραμείνουν ανοιχτές (Patrick Honohan, 2009).

Έτσι λοιπόν, τον Απρίλιο του 2009 η ιρλανδική κυβέρνηση ανακοίνωσε τη δημιουργία του Εθνικού Πρακτορείου Διαχείρισης Περιουσιακών Στοιχείων (NAMA) το οποίο θα ήταν υπεύθυνο για τη διαχείριση των υποτιμημένων τραπεζικών στοιχείων και τον Νοέμβριο του επόμενου έτους η ίδια κυβέρνηση έκανε επίσημο αίτημα για οικονομική στήριξη από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, δηλαδή τη λεγόμενη Τρόικα. Το αίτημα χαιρέτηθηκε από την ΕΚΤ και τους Ευρωπαίους υπουργούς οικονομικών (RTÉ News and Current Affairs, 21/11/2010) και έτσι στις 28 Νοεμβρίου του 2010 εγκρίθηκε πακέτο στήριξης συνολικού ύψους 85 δισεκατομμυρίων € προς την κυβέρνηση και το τραπεζικό σύστημα της Ιρλανδίας οι όροι του οποίου θα περιείχαν πολιτικές λιτότητας οι οποίες προκάλεσαν γενικότερη οικονομική δυσχέρεια στη χώρα και προκάλεσαν την πτώση της ιρλανδικής κυβέρνησης τον Φεβρουάριο του 2011 (Doyle, Dara, Meier, Simone 22/11/2010, Bloomberg).

(4.3) Η περίπτωση της Αγγλοϊρλανδικής Τράπεζας (Anglo-Irish Bank)

Η Αγγλοϊρλανδική ήταν μια εμπορική τράπεζα με έδρα το Δουβλίνο της Ιρλανδίας από το 1964 έως το 2011 οπότε και συγχωνεύθηκε μετά την κρατικοποίησή της με την Irish Nationwide Building Society διαμορφώνοντας μια νέα οικονομική οντότητα, την Irish Bank Resolution Corporation. Η περίπτωση της τράπεζας αυτής υπήρξε μια από τις πιο αμφιλεγόμενες της σύγχρονης οικονομικής ιστορίας σε τέτοιο σημείο ώστε ο τότε υπουργός των οικονομικών της Ιρλανδίας Michael Noonan να δηλώσει ότι η αλλαγή αυτή του ονόματος ήταν σημαντική για την αφαίρεση όλων των «αρνητικών διεθνών αναφορών που σχετίζονται με τις φρικτές αποτυχίες των συγχωνευμένων οργανισμών και των προηγούμενων διοικήσεών τους» (Transfer Order in relation to Irish Nationwide Building Society and Anglo Irish Bank - Irish Department of Finance, 01/07/2011). Η Αγγλοϊρλανδική κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της είχε φτάσει να γίνει από έναν μικρό επενδυτικό οργανισμό στην πόλη του Δουβλίνου, στην τρίτη μεγαλύτερη χρηματοπιστωτική οντότητα στην Ιρλανδία με παρουσία ακόμη σε Αυστρία, Ελβετία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ηνωμένες Πολιτείες (Wikipedia: “Anglo Irish Bank”).

Η τράπεζα γνώρισε την μεγαλύτερη ανάπτυξή της κατά την περίοδο της «κέλτικης τίγρης» και συγκεκριμένα υπό την ηγεσία του παλαιού της γενικού διευθυντή Seán FitzPatrick ο οποίος είχε αναλάβει τη θέση από το 1986 έως το 2005 οπότε και ανέλαβε την προεδρία της Αγγλοϊρλανδικής, παραδίδοντας την προηγούμενη θέση του στον κοντινό του συνεργάτη David Drumm. Σε αυτή την περίοδο η τράπεζα κατέγραφε πάνω από 500 εκατομμύρια € κέρδη ετησίως ενώ το Μάιο του 2007 η τιμή της μετοχής της είχε φτάσει στο κορυφαίο σημείο της με αξία 17,60€ από τα περίπου 1€ ανά μετοχή μια δεκαετία πριν ενώ η αξία κεφαλαιοποίησης υπολογίζονταν στα περίπου 13 δισεκατομμύρια € (Will Chu, 2014,pp 1).

(4.3.1) Κακοδιαχείριση Και Οικονομικά Σκάνδαλα Στα Χρόνια Της Κρίσης

Όπως ήδη αναφέραμε η Αγγλοϊρλανδική υπήρξε ιδιαίτερα ενεργή στη φούσκα των στεγαστικών, εκμεταλλεζόμενη την τάση που ξεκίνησε από το 2000 αναλαμβάνοντας τα περισσότερα κατασκευαστικά project και εκμεταλλεζόμενη τα φθηνά επιτόκια που απολάμβαναν οι ιρλανδικές τράπεζες έως τότε. Η κρίση όμως του 2007 πάγωσε τις διεθνείς χρηματαγορές βάζοντας τέλος στην φθηνή παροχή χρήματος η οποία με τη σειρά της οδήγησε στην κατάρρευση της αγοράς ακινήτων η οποία αποτελούσε και την βασική επένδυση της Αγγλοϊρλανδικής αλλά και του υπόλοιπου τραπεζικού συστήματος. Τότε λοιπόν η ιρλανδική κυβέρνηση και οι αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές ξεκίνησαν τη διεξαγωγή αυστηρότερων ελέγχων στα κυριότερα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας στα πλαίσια των οποίων άρχισαν να διαφαίνονται οι πρώτες οικονομικές ατασθαλίες της Αγγλοϊρλανδικής και πιο συγκεκριμένα του προέδρου της Seán FitzPatrick.

Οι οικονομικές αρχές της Ιρλανδίας ανακάλυψαν για πρώτη φορά τον Ιανουάριο του 2008 ένα «κρυμμένο» δάνειο αξίας 87 εκατομμυρίων € προς τον FitzPatrick όταν διεξήγαγαν τον σχετικό έλεγχο στην ανταγωνιστική Irish Nationwide Building Society ενώ αργότερα ανακαλύφθηκαν και άλλα δάνεια της συγκεκριμένης εταιρίας προς τον ίδιο τον FitzPatrick αλλά και σε άλλα διοικητικά στελέχη της Αγγλοϊρλανδικής για μια εκτεταμένη περίοδο 8 περίπου ετών. Τα ποσά αυτά μεταφέρονταν κρυφά από το κοινό και τις αρχές, από την Αγγλοϊρλανδική προς INBS για σύντομο χρονικό διάστημα κατά τη διάρκεια του οποίου γινόταν ο έλεγχος των οικονομικών αποτελεσμάτων της Αγγλοϊρλανδικής, με σκοπό να αποκρυφθεί η ύπαρξή τους. Με αυτόν τον τρόπο ο FitzPatrick και τα στελέχη του χρησιμοποιούσαν τα κεφάλαια της τράπεζάς τους για προσωπικά «δάνεια» προς τους ίδιους τα οποία αργότερα αποκαλύφθηκε η συνολική τους αξία έφτανε περίπου τα 150 εκατομμύρια €. Μετά από συνεχής ελέγχους και τις οικονομικές πιέσεις που αντιμετώπιζε η τράπεζα, ο πρόεδρος FitzPatrick αναγκάστηκε τον Δεκέμβριο του 2008 να παραδεχθεί δημοσίως ότι ο ίδιος είχε αποκρύψει το ποσό των 87 εκατομμυρίων € από τα αποτελέσματα της Αγγλοϊρλανδικής ανακοινώνοντας λίγο αργότερα και την παραίτησή του.

Τη διαδοχή του FitzPatrick στην προεδρία της Αγγλοϊρλανδικής ανέλαβε ο Donal O'Connor, ένας τραπεζικός αξιωματούχος με σημαντικό εμπορικό ιστορικό, τον διορισμό του οποίου καλωσόρισε ο τότε υπουργός οικονομικών Brian Lenihan λέγοντας ότι ο διορισμός αυτός «φαινόταν η φυσική επιλογή» για τον συγκεκριμένο ρόλο. Παρ' όλα αυτά όμως την παραίτηση του πρώην προέδρου ακολούθησαν και άλλα ανώτατα διοικητικά στελέχη στους αμέσους επόμενους μήνες τα οποία εμπλέκονταν στο σκάνδαλο των «προσωπικών δανείων» όπως ο τότε γενικός διευθυντής David Drumm ο οποίος είχε δανειστεί περίπου 8 εκατομμύρια €, ο γενικός διευθυντής κινδύνου William McAteer ο οποίος δανείστηκε άλλα 8 εκατομμύρια, ο διευθύνων σύμβουλος Pat Whelan με 5,8 εκατομμύρια € δανείων και άλλοι. Οι παραιτήσεις αυτές και οι αποκαλύψεις περισσότερων δανείων πυροδότησαν την οργή του ιρλανδικού κοινού, όμως παρά τις καταγγελίες, η «χαλαρή» επίβλεψη της ιρλανδικής πολιτείας κατέστησε ασαφές το αν πραγματικά διεπράχθησαν εγκλήματα και επομένως καμία σύλληψη δεν έγινε ως εκείνη τη στιγμή.

Εν τω μεταξύ είχε αποκαλυφθεί ότι ο FitzPatrick και τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούσαν αυτά τα δάνεια για να χρηματοδοτήσουν απερίσκεπτες επιχειρηματικές δραστηριότητες και κατασκευαστικές επενδύσεις, ενώ τα προβλήματα της τράπεζας επιδεινώθηκαν περισσότερο μετά την αποκάλυψη ότι ο FitzPatrick δεν θα μπορούσε να αποπληρώσει τα δανειά του μετά από ένα αποτυχημένο πετρελαϊκό εγχείρημα που είχε αναλάβει στην Αφρική και από την αγορά μεριδίου για ένα ασιατικό καζίνο που επίσης απέτυχε. Ο ίδιος λοιπόν καθώς και μερικά άλλα πρώην στελέχη της Αγγλοϊρλανδικής δήλωσαν τότε προσωπική πτώχευση καταστρέφοντας οποιαδήποτε ελπίδα ότι τα δάνεια αυτά θα αποπληρωθούν εγκαίρως.

Πλήρεις απαντήσεις λοιπόν δεν υπήρχαν μέχρι το 2010 οπότε και ξεκίνησε μια αργοπορημένη έρευνα από τις ιρλανδικές αστυνομικές αρχές οι οποίες τον Μάιο εκείνου του έτους συνέλαβαν τον FitzPatrick με 16 κατηγορίες απάτης ενώ δυο χρόνια αργότερα συνθλιφθεί και καταδικαστικέ και ο William McAteer. Ο πρώτος κατηγορήθηκε ότι δάνειζε παράνομα πολλά εκατομμύρια € για να ενισχύσει την μετοχή της Αγγλοϊρλανδικής ενώ ο δεύτερος καταδικάστηκε σε 240 ώρες κοινωνικής υπηρεσίας για τη χορήγηση παράνομων δανείων σε κατασκευαστικές εταιρίες για να αγοράσουν μετοχές της τράπεζας. Παράλληλα, είχε ακόμη προηγηθεί η παραίτηση του οικονομικού ρυθμιστή Patrick Neary τον Ιανουάριο του 2009 λόγω της «αδυναμίας του να διαχειριστεί την κατάσταση» ενώ ο ίδιος είχε εκφράσει πρωτύτερα την απορία του για το πώς ήταν δυνατόν οι εξωτερικοί ελεγκτές της Ernst & Young να μην έχουν εντοπίσει οι ίδιοι θέματα τέτοιου είδους και μεγέθους. Κανείς επομένως δεν μπορούσε να είναι σίγουρος για τίποτα σε ότι αφορούσε την Αγγλοϊρλανδική.

Η αποτυχία του FitzPatrick και των υπολοίπων στελεχών να φερθούν με ηθικό τρόπο κατά τη θητεία τους στη διοίκηση της Αγγλοϊρλανδικής, σήμανε την καταστροφή της τράπεζας με σοβαρές επιπτώσεις για τον Ιρλανδό φορολογούμενο. Ως επικεφαλής της τράπεζας για σχεδόν 20 χρόνια η ακεραιότητα του FitzPatrick συνδέθηκε στενά με αυτή της Αγγλοϊρλανδικής και επομένως η αμαύρωση της υπόληψης του ίδιου και των στελεχών του, επηρέασε αρνητικά και τη φήμη της τράπεζας. Με την πλαστοποίηση οικονομικών δεδομένων ο FitzPatrick έθεσε σε

αμφισβήτηση ολόκληρη την χρηματοοικονομική ασφάλεια του οργανισμού. Οι επενδυτές πλέον δεν μπορούσαν να είναι σίγουροι για τίποτα και κατά συνέπεια η εμπιστοσύνη στην τράπεζα κατέρρευσε καθώς η τιμή της μετοχής έπεφτε κατακόρυφα από τα 17,60€ στα 0,32€ μέσα σε ένα έτος, μια μείωση δηλαδή της τάξης του 98% φτάνοντας τη συνολική αξία της τράπεζας στα 242 εκατομμύρια από τα 13 δις, ενώ ταυτόχρονα οι καταθέτες ξεκίνησαν μαζικά να αποσύρουν τις καταθέσεις τους. Έγινε λοιπόν σύντομα αντιληπτό ότι μια απλή ανακεφαλαιοποίηση δεν θα ήταν αρκετή για να επανέρθει η εμπιστοσύνη στη συγκεκριμένη τράπεζα (Will Chu, 2014, Seven Pillars Institute for Global Finance and Ethics).

(4.3.2) Κρατική Παρέμβαση

Τον Ιανουάριο του 2009, λίγες μέρες μετά την αρχική ομολογία του FitzPatrick, η ιρλανδική κυβέρνηση ανακοίνωσε ότι η Αγγλοϊρλανδική θα ήταν μια από τις τρεις τράπεζες (μαζί με την AIB και την Τράπεζα της Ιρλανδίας) που θα ελάμβαναν κρατική κεφαλαιοποίηση η οποία υπολογιζόταν στα περίπου 7 δισεκατομμύρια μόνο για την Αγγλοϊρλανδική και είχε προγραμματιστεί για τα μέσα Ιανουαρίου του 2009 (The Irish Times, 20/12/2008). Το ιρλανδικό κράτος ήταν έτοιμο λοιπόν να γίνει ο βασικός μέτοχος της τράπεζας με τη χορήγηση 3 περίπου δισεκατομμυρίων € στα ταμεία της, ωστόσο η αντιπολίτευση αντιτάχθηκε σε αυτή την κίνηση και υποστήριξε στις 14 Ιανουαρίου του ίδιου έτους ότι η τράπεζα θα έπρεπε να κλείσει (RTÉ, 14/01/2009). Την επόμενη μέρα λοιπόν ο υπουργός οικονομικών ανακοίνωσε ότι η Αγγλοϊρλανδική δεν ήταν δυνατόν να ανακεφαλαιοποιηθεί λόγω «προβλημάτων που προέκυψαν κατά τη διαδικασία κεφαλαιοποίησης» και αποφασίστηκε τελικά η κρατικοποίηση της τράπεζας. Ο ίδιος ακόμα δήλωσε ότι «έχει εισέρθει καθαρό νερό ανάμεσα στην παλαιά και την καινούρια εκδοχή της τράπεζας» και υπερασπίστηκε την κρατικοποίηση λέγοντας ότι αν η χώρα αφήσει την τρίτη μεγαλύτερή της τράπεζα να πτωχεύσει, θα είναι σαν να λέει στον κόσμο ότι η Ιρλανδία έχει ουσιαστικά χρεοκοπήσει (RTÉ, "Lenihan defends Anglo takeover move," 16/01/2009).

Έτσι λοιπόν, στις 16 Ιανουαρίου του 2009, σε ένα έκτακτο γενικό συνέδριο που διεξήχθη στο Mansion House του Δουβλίνου, οι μέτοχοι της τράπεζας εξέφρασαν με θυμό τις απόψεις τους για τη συμβολή του FitzPatrick στην πτώση της τράπεζας και την έλλειψη εμπιστοσύνης τους προς το γενικό τραπεζικό σύστημα, ενώ επίσης επικρίθηκαν οι ελεγκτές της Ernst & Young για την αποτυχία τους να εντοπίσουν τα παράνομα δάνεια κατά τους ελέγχους τους (The Irish Times 01/01/2009). Για την προστασία λοιπόν της υγείας του τραπεζικού συστήματος, η κυβέρνηση αναγκάστηκε να κρατικοποιήσει την τράπεζα με μια τροπολογία η οποία εγκρίθηκε με μικρή διαφορά από το ιρλανδικό κοινοβούλιο πριν περάσει χωρίς ψήφο από την ιρλανδική γερουσία στις 20 Ιανουαρίου του 2009 και υπογραφεί από τον Πρόεδρο της Ιρλανδίας την επόμενη μέρα (RTÉ, "McAleese signs Anglo Irish Bank Bill", 21/12/2009).

Τα προβλήματα ωστόσο της Αγγλοϊρλανδικής δεν τελείωσαν με την κρατικοποίηση. Μετά την κρατική εξαγορά, οι ιρλανδικές αρχές ξεκίνησαν μια διευρυμένη έρευνα για όλες τις συναλλαγές της Αγγλοϊρλανδικής, αποκαλύπτοντας περαιτέρω ηθικά παραπτώματα των υψηλών στελεχών της και περισσότερα προβλήματα για τον Ιρλανδό φορολογούμενο. Οι αποκαλύψεις αυτές ζημίωσαν ακόμη περισσότερο τη φήμη της Αγγλοϊρλανδικής προκαλώντας σοβαρά προβλήματα για την ιρλανδική κυβέρνηση η οποία πάλευε για να καταστήσει την τράπεζα φερέγγυα για άλλη μια φορά.

Για παράδειγμα οι τηλεφωνικές συνομιλίες που ανασύρθηκαν με δικαστική απόφαση το 2013 αποκάλυψαν ότι ανώτατα διοικητικά στελέχη σκοπίμως παραπλάνησαν κυβερνητικούς αξιωματούχους κατά την κρίση του 2008. Συγκεκριμένα ο αρμόδιος γενικός διευθυντής John Bowe ο οποίος ήταν υπεύθυνος τότε για τις σχετικές διαπραγματεύσεις φερόταν να αστειεύεται σε μια τηλεφωνική του συνομιλία με άλλο πρώην στέλεχος σχετικά με αυτές, εξηγώντας ότι τα 7 δισεκατομμύρια που αιτήθηκαν αρχικά δεν ήταν αρκετά στην πραγματικότητα για να διασώσουν την τράπεζα. Η στρατηγική του όπως υποστήριξε ήταν να εμπλέξουν πρώτα την κυβέρνηση ώστε να «γράψει μια μεγάλη επιταγή» και στη συνέχεια η ίδια θα έπρεπε να υποστηρίξει τα χρήματά της με το να συνεχίζει να ανακεφαλαιώνει την τράπεζα (Williams, Paul, 2013). Από τα σχόλια του Bowe έγινε ξεκάθαρο ότι οι Ιρλανδοί φορολογούμενοι δεν θα είχαν άλλη επιλογή από το να συνεχίζουν να παρέχουν δάνεια στην Αγγλοϊρλανδική, για τα οποία ωστόσο δεν υπήρχε κανένας ρεαλιστικός τρόπος αποπληρωμής τους (Will Chu, 2014).

Τα αποτελέσματα όλων αυτών ήταν μεγάλες οικονομικές ζημιές και απανωτά πακέτα διάσωσης για τα επόμενα δύο έτη τα οποία βάρυναν τον κρατικό προϋπολογισμό. Συγκεκριμένα, ανάμεσα στον Ιούνιο και το Σεπτέμβριο του 2009 ο υπουργός οικονομικών Brian Lenihan παρείχε στην τράπεζα το ποσό των 4 δισεκατομμυρίων €, ενώ τον Μάρτιο του 2010, μια ημέρα πριν τη δημοσιοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της τράπεζας ο ίδιος ανακοίνωσε την «ένεση» ακόμα 8,3 δισεκατομμυρίων € δηλώνοντας παράλληλα ότι άλλα 10 δις μπορεί να χρειαστούν στο επόμενο διάστημα για να καλύψουν περαιτέρω απώλειες και για τη διασφάλιση μιας επαρκούς κεφαλαιακής βάσης (Simon Carswell, The Irish Times, 30/01/2012). Μια μέρα αργότερα η τράπεζα δημοσιοποίησε τα αποτελέσματά της για περίοδο 15 μηνών στα οποία κατέγραφε ζημιές περιόδου 12,7 δισεκατομμυρίων με λειτουργικά κέρδη προ αποζημιώσεων 2,4 δισεκατομμύρια και έξοδα αποζημιώσεων 15,1 δις €, τα οποία διαμόρφωσαν και το τελικό αποτέλεσμα, ενώ τα συνολικά περιουσιακά στοιχεία στο τέλος του 2009 είχαν μειωθεί στα 85,2 δις από τα 101,3 δις € από το Σεπτέμβριο του 2008 (Annual Report for 15 months to December 2009).

Τον Αύγουστο του 2010 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επέτρεψε στην ιρλανδική κυβέρνηση να παραχωρήσει προσωρινά 10 δισεκατομμύρια € κεφαλαίου στην Αγγλοϊρλανδική τα οποία περιλάμβαναν ένα επιπλέον ποσό των 1,4 δισεκατομμυρίων που αναζητούσε η Ιρλανδία για να επιτρέψει στην κρατικοποιημένη τράπεζα να καλύψει τις διαρρυθμιζόμενες κεφαλαιακές της απαιτήσεις υπό το πρίσμα του αυξανόμενου κόστους που συσχετιζόνταν με τη μεταφορά

δανείων προς το Εθνικό Πρακτορείο Διαχείρισης Περιουσιακών Στοιχείων (NAMA). (3rd recapitalization grant for Anglo-Irish, December 2010”)

(4.3.3) Συγχώνευση Και Ρευστοποίηση

Τους μήνες που ακολούθησαν ολοκληρώθηκε επιτυχώς η ρευστοποίηση της Irish Nationwide Building Society αφού έλαβε 5,4 δισεκατομμύρια € κρατικής διάσωσης και εκδόθηκε ταυτόχρονα μια εντολή μεταφοράς περιουσιακών στοιχείων από το ανώτατο δικαστήριο του Δουβλίνου υπό τον νόμο περί πιστωτικών ιδρυμάτων του 2010 (The Daily Telegraph, 31/03/2011). Η επόμενη λοιπόν κυβέρνηση, σε συνεννόηση με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και υπό τον υπουργό οικονομικών Michael Noonan έκανε χρήση αυτής της εντολής και διέταξε την άμεση μεταφορά των περιουσιακών στοιχείων και των υποχρεώσεων της INBS στην Αγγλοϊρλανδική, δημιουργώντας έτσι τον νέο φορέα Irish Bank Resolution Corporation τον Ιούλιο του 2011.

Ενάμιση περίπου χρόνο αργότερα, τον Φεβρουάριο του 2013, το διοικητικό συμβούλιο της IBRC καθαιρέθηκε από την ιρλανδική κυβέρνηση και αντικαταστάθηκε από μια ομάδα ορκωτών λογιστών της ελεγκτικής εταιρίας KPMG. Στη συνέχεια ο Michael Noonan εισήγαγε έκτακτη τροπολογία για τη ρευστοποίηση της IBRC και την αντικατάσταση των εταιρικών της γραμματίων με ομόλογα διάρκειας 27 ετών (RTÉ News, 06/02/2013). Άμεσα ξεκίνησαν οι διαβουλεύσεις και παρά τις αντιδράσεις της αντιπολίτευσης στις 7 Φεβρουαρίου του 2013 αποφασίζεται από την ιρλανδική βουλή η ρευστοποίηση και η οριστική διακοπή των δραστηριοτήτων της τράπεζας, ενώ παράλληλα ξεκίνησαν οι έρευνες από τις ιρλανδικές αρχές για την προηγούμενη διαχείριση των προβληματικών αυτών τραπεζών η οποίες οδήγησαν στην σύλληψη και καταδίκη των παλαιών τους στελεχών.

(4.3.4) Συμπεράσματα

Από την παρουσίαση της συγκεκριμένης περίπτωσης γίνεται ξεκάθαρο ότι η Αγγλοϊρλανδική τράπεζα απέτυχε σχεδόν σε όλα τα επίπεδα του risk management και κυρίως στην αντιμετώπιση των ηθικών κινδύνων και του προβλήματος της πρακτορείας, κάτι που οδήγησε στην ανεπανόρθωτη καταστροφή της υπόληψης της τράπεζας και στο οριστικό της τέλος.

Καταρχάς παρατηρούμε ότι η τράπεζα ακολουθούσε μια στρατηγική η οποία αναλάμβανε υπερβολικά μεγάλο βαθμό κινδύνου. Τόσο δηλαδή η μεγάλη μόχλευση όσο και η εξάρτηση της χρηματοδότησής της από τις διεθνείς χρηματαγορές, άφησε την τράπεζα υπερβολικά εκτεθειμένη σε κινδύνους απωλειών από μια ενδεχόμενη οικονομική ύφεση και στους κινδύνους της αγοράς, για μια σημαντική χρονική περίοδο. Πράγματι λοιπόν, όταν έφτασε η περίοδος της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η τράπεζα βρέθηκε ανήμπορη να δανειστεί κεφάλαια από τη διατραπεζική, χωρίς ταυτόχρονα να διαθέτει ούτε επαρκής καταθέσεις, ούτε τα ίδια κεφάλαια αλλά ούτε κεφαλαιακές προμήθειες ή άλλα στοιχεία για να καλύψει της βασικές της ανάγκες για ρευστότητα. Ταυτόχρονα οι εργασίες της συγκεκριμένης τράπεζας είχαν πολύ μικρή διαφοροποίηση, με τις βασικές της επενδύσεις να βασίζονται σε έναν συγκεκριμένο τομέα, αυτόν δηλαδή της αγοράς ακίνητων, οι συστημικές επιδράσεις του οποίου επηρέασαν πολύ άμεσα την κερδοφορία της Αγγλοϊρλανδικής.

Τα προβλήματα αυτά, αν και σημαντικά, θα μπορούσαν ίσως να αντιμετωπισθούν αν η διοίκηση της τράπεζας δεν επέλεγε ανήθικες πρακτικές για να τα λύσει. Παρατηρούμε δηλαδή ότι το σχέδιο διάσωσης της συγκεκριμένης τράπεζας ήταν το να χρησιμοποιήσει τη συστημική της θέση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα έτσι ώστε να υποχρεώσει το κράτος σε μια «αναγκαστική» ανακεφαλαιοποίηση, το κόστος της οποίας θα αναλάμβαναν πλήρως οι Ιρλανδοί φορολογούμενοι. Επιπλέον παρατηρούμε ότι η συγκεκριμένη διοίκηση δεν είχε πρόβλημα να χρησιμοποιήσει κεφάλαια που δεν της ανήκουν για προσωπικά της συμφέροντα όπως εκδηλώθηκε από το σκάνδαλο των προσωπικών δανείων κατά το οποίο η ανώτατη διοίκηση μέσω ενός λογιστικού «τεχνάσματος», αποσπούσε παράνομα κεφάλαια από την τράπεζα για τη χρηματοδότηση δικών της επενδυτικών σχεδίων τα οποία επίσης κατέρρευσαν χωρίς και πάλι να επωμίζεται η ίδια το κόστος.

Οι πρακτικές αυτές ακόμα έθεσαν υπό αμφισβήτηση και την αποτελεσματικότητα των λειτουργικών διαδικασιών της Αγγλοϊρλανδικής αλλά και των εποπτικών και ελεγκτικών αρχών οι οποίες απέτυχαν για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα να εντοπίσουν αυτά τα μεγάλα ποσά που διακινούνταν παράνομα εν ρύμη των μετόχων-ιδιοκτητών της τράπεζας αλλά και όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν τελικώς στην καταστροφή της φήμης της Αγγλοϊρλανδικής τράπεζας κάτι που φάνηκε ξεκάθαρα αφού ακόμα και μετά την συγχώνευση και την κρατικοποίησή της, κανένας επενδυτής, καταθέτης, δανειστής ή πελάτης δεν ήθελε να έχει καμία συναλλαγή με τη συγκεκριμένη τράπεζα, και παρά τις επίμονες προσπάθειες του κράτους, το κόστος διατήρησης ενός «νεκρού» ουσιαστικά οργανισμού στη ζωή υπήρξε πολύ μεγάλο ακόμη και για την κυβέρνηση της Ιρλανδίας.

(4.4) Η Περίπτωση Της AIB (Allied Irish Banks)

Ο όμιλος AIB (Ηνωμένες Ιρλανδικές Τράπεζες) είναι ένας από τους 4 μεγάλους εμπορικούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς της Ιρλανδίας και προσφέρει μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών προσωπικής και εταιρικής τραπεζικής. Ιδρύθηκε το 1966 ως μια νέα εταιρία η οποία ενσωμάτωσε την ένωση τριών μεγάλων ιρλανδικών τραπεζών των Provincial Bank of Ireland, Royal Bank of Ireland, και Munster & Leinster Bank οι οποίες είδαν αυτή τη συμμαχία ως την καλύτερη λύση για να ξεπεράσουν την κατακερματισμένη φύση της τραπεζικής βιομηχανίας της εποχής. Πράγματι η σύνθεση αυτή ισχυροποίησε τη θέση της τράπεζας στις αναδυόμενες παγκόσμιες αγορές και μετά από μια σειρά εξαγορών και στρατηγικών επενδύσεων κυρίως σε Ιρλανδία, Βόρεια Ευρώπη, Ηνωμένες Πολιτείες και Ηνωμένο Βασίλειο, η τράπεζα κατάφερε μέσα σε περίπου 40 χρόνια να αυξήσει τα περιουσιακά της στοιχεία από 323,8 εκατομμύρια € το 1966, στα 133 δις € το Δεκέμβριο του 2005 (AIB Press Office. "Biographies"). Σήμερα η AIB διαθέτει τμήματα διεθνούς και παραδοσιακής εμπορικής τραπεζικής καθώς και διαφόρων ειδών ασφαλιστικών υπηρεσιών, ενώ οι μετοχές της αποσύρθηκαν από τους δείκτες της Ιρλανδίας και του Λονδίνου όπου διαπραγματεύονταν μετά την επιτυχή κρατικοποίησή της το Δεκέμβριο του 2010 για να επανέλθουν τμηματικά στην αγορά 8 χρόνια αργότερα (Thejournal.ie, 2017).

(4.4.1) Η AIB Στα Χρόνια Της Κρίσης

Η AIB, παρά τη μεγάλη μόχλευση και τα προβλήματα που ήδη διαφαίνονταν στον τομέα της αγοράς ακινήτων, εισήρθε στην κρίση με μια πάρα πολύ ενισχυμένη θέση. Συγκεκριμένα τον Φεβρουάριο του 2006 η τράπεζα ανακοίνωσε ρεκόρ κερδών προ φόρων της τάξης των 1,7 δισεκατομμυρίων € τα οποία προερχόταν κυρίως από την αγορά της Ιρλανδίας, ενώ κατά το ξέσπασμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, δηλαδή στο πρώτο εξάμηνο του 2008, και την ώρα που οι περισσότερες ανταγωνιστικές τράπεζες παγκοσμίως εξοικονομούσαν χρήματα για την αντιμετώπισή της, η AIB μοίραζε 270 εκατομμύρια € στους μετόχους της, μετά από τα 1,28 δισεκατομμύρια € κερδών προ φόρων που κατέγραψε τον Αύγουστο του ίδιου έτους (Joe Brennan, The Irish Times, 2017).

Ωστόσο, η διεθνής οικονομική κρίση παρουσίασε τις πρώτες προκλήσεις για την AIB, μία από τις οποίες ήταν η δραματική πτώση στη ρευστότητα. Καθώς η AIB βασιζόταν σε σημαντικό βαθμό στις διεθνείς χρηματαγορές για την πρόσβασή της σε ρευστότητα λόγω των ανεπαρκών

καταθέσεων που διέθετε, το «πάγωμα» αυτών των αγορών επηρέασε σημαντικά τη ρευστότητα τόσο της ίδιας, όσο και άλλων μεγάλων ιρλανδικών τραπεζών. Έτσι λοιπόν, τον Σεπτέμβριο του 2008, η ιρλανδική κυβέρνηση εξέδωσε μια τραπεζική εγγύηση ύψους 7 δισεκατομμυρίων € για την AIB και τις υπόλοιπες 5 συστημικές τράπεζες, η οποία προσέδωσε βαθμολογία AAA για το ιρλανδικό χρέος και απελευθέρωσε προσωρινά την πρόσβαση σε χρηματοδότηση (Money Guide Ireland "Irish Bank Deposits get Government Guarantee", 30/09/2008).

Το δεύτερο και πιο σημαντικό πρόβλημα ωστόσο, το οποίο απέτυχαν να αναγνωρίσουν τόσο η διοίκηση της τράπεζας, όσο και η ιρλανδική κυβέρνηση και οι αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές, ήταν το πρόβλημα φερεγγυότητας το οποίο προέκυψε λόγω της κατάρρευσης της αγοράς ακινήτων. Η AIB δηλαδή, όπως και οι περισσότεροι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί της χώρας, είχε σημαντική έκθεση σε κατασκευαστικά έργα μέσα στο χαρτοφυλάκιό της. Οι ιδιοκτήτες όμως αυτών των έργων αντιμετώπιζαν τότε μια κατάσταση υπέρ-προσφοράς απούλητης ακίνητης περιουσίας και αγροτικής αλλά και αστικής γης, ενώ ταυτόχρονα η ζήτηση είχε εξανεμισθεί λόγω της αυξανόμενης ανεργίας. Το αποτέλεσμα όπως αναφέραμε, ήταν να μην είναι δυνατή η αποπληρωμή των δανείων για την απόκτηση αυτών των κατοικιών και των οικοπέδων, και αυτό με τη σειρά του προκάλεσε αρνητικό αντίκτυπο στους ισολογισμούς των ιρλανδικών τραπεζών.

Τότε λοιπόν η AIB, αναγνωρίζοντας τις συστημικές επιδράσεις που θα είχε στην ιρλανδική οικονομία μια ενδεχόμενη πτώχευση των κατασκευαστικών εταιριών, δεν πίεσε αμέσως για την ανάκληση των καθυστερημένων δανείων. Από την άλλη μεριά, τα δάνεια αυτά αναφέρονταν σε συγκεκριμένα συμβόλαια τα οποία δεν αναιρέθηκαν ποτέ από την AIB η οποία τον Σεπτέμβριο του 2008 απέρριψε την κρατική ανακεφαλαιοποίηση μέσω του τότε διευθυντή της Eugene Sheehy. Άλλες ιρλανδικές τράπεζες όμως, υπό το φόβο της πτώχευσης των κατασκευαστικών εταιριών, αναίρεσαν αυτά τα προστατευτικά συμβόλαια και προτίμησαν να συνεχίζουν να δανείζουν περαιτέρω χρήματα στους κατασκευαστές έτσι ώστε οι τελευταίοι να συνεχίζουν να πληρώνουν ορισμένα επιτόκια για να μην θεωρούνται «κακοπληρωτές» από τις υπόλοιπες τράπεζες (Collins, Liam, 2008). Αυτές οι πρακτικές ωστόσο, χαμήλωσαν την γενικότερη εμπιστοσύνη στο ιρλανδικό τραπεζικό σύστημα και επομένως, τον Δεκέμβριο του 2008, η ιρλανδική κυβέρνηση σε μια προσπάθεια να περιορίσει την εξάπλωση της αφερεγγυότητας, αποφάσισε την ανακεφαλαιοποίηση των δύο μεγαλύτερων τραπεζών της χώρας, δηλαδή της AIB και της Τράπεζας της Ιρλανδίας.

Τον Φεβρουάριο λοιπόν του 2009 τίθεται σε εφαρμογή το κυβερνητικό σχέδιο διάσωσης ύψους 7 δισεκατομμυρίων € το οποίο διαμοιράστηκε ισόποσα στις δύο τράπεζες. Την εξέλιξη αυτή ακολούθησαν οι παραιτήσεις του γενικού διευθυντή της AIB, Eugene Sheehy, του οικονομικού διευθυντή John O'Donnell και του προέδρου της Dermot Gleeson, ενώ παράλληλα η τράπεζα ανακοινώνει τις πρώτες απώλειες στην ιστορία της για την ιρλανδική επικράτεια από την ίδρυσή της το 1966. Ακολούθησε μια ιδιαίτερα διαταραγμένη περίοδος καθώς πολλαπλασιάστηκαν οι ζημίες από τα «κόκκινα» δάνεια που προέκυψαν από τη φούσκα των στεγαστικών τα οποία ξεκίνησε τότε να απορροφά το Εθνικό Πρακτορείο Διαχείρισης Περιουσιακών Στοιχείων (NAMA), αποκτώντας σε αξία περίπου 20 δισεκατομμυρίων € από αυτά. Εν τω μεταξύ τα stress

tests της κεντρικής τράπεζας αποκάλυψαν τον Μάρτιο του 2010 τις ανάγκες της τράπεζας για περίπου 7,4 δισεκατομμύρια € σε κεφάλαιο, ποσό το οποίο αδυνατεί να συγκεντρώσει η AIB στο επόμενο χρονικό διάστημα.

Έτσι λοιπόν, τον Σεπτέμβριο του 2010 η ιρλανδική κυβέρνηση αποφασίζει να χρησιμοποιήσει κεφάλαια του Εθνικού Αποθεματικού των Συντάξεων για να χορηγήσει άλλα 3,7 δισεκατομμύρια € στην AIB και να πετύχει την κρατικοποίησή της αποκτώντας το πλειοψηφικό κεφάλαιο. Παράλληλα, μέσα στους δύο επόμενους μήνες, η AIB συμφώνησε στην πώληση δύο μεγάλων θυγατρικών της σε Πολωνία και Αμερική έτσι ώστε να μπορέσει να συγκεντρώσει τα απαραίτητα κεφάλαια. Συγκεκριμένα, όπως αναφέραμε, τον Σεπτέμβριο του 2010 πουλήθηκε η πολωνική Zachodni στην ισπανική Santander για 3,1 δισεκατομμύρια €, ενώ τον Οκτώβριο του ίδιου έτους, η AIB συγκέντρωσε ακόμα 1,4 δισεκατομμύρια € από την πώληση του 22,4% μεριδίου που κατείχε στην M&T Bank στις αμερικάνικες αγορές (Joe Brennan, The Irish Times, 2017).

Παρ' όλα αυτά, τον επόμενο μήνα η AIB ανακοίνωσε ότι η εξάρτησή της από την έκτακτη χρηματοδότηση της κεντρικής τράπεζας είχε τριπλασιαστεί κατά τους τελευταίους 5 μήνες καθώς πελάτες και επιχειρήσεις απέσυραν μαζικά τις καταθέσεις τους, χειροτερεύοντας ακόμα περισσότερο την κρίση. Σε αυτό το κλίμα η ιρλανδική κυβέρνηση κατέφυγε σε διεθνή χρηματοδότηση για την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών της χώρας ύψους 67,5 δισεκατομμυρίων €, ποσό που ενέκρινε τότε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, και τον Δεκέμβριο του 2010, με ειδικό νόμο, το κράτος χορήγησε ακόμη 3,7 δισεκατομμύρια € στην AIB αποκτώντας πλέον το 99,8% του μετοχικού της κεφαλαίου, ενώ παράλληλα συμφωνήθηκε και η παραίτηση του νέου προέδρου Dan O'Conno και του νέου γενικού διευθυντή Colm Doherty. (Irish Herald, 24/12/2010)

(4.4.2) Νέα Διοίκηση Και Ανάκαμψη

Την προεδρία της AIB ανέλαβε στη συνέχεια ο πρώην διευθυντής λειτουργιών της HSBC, David Hodgkinson, ο οποίος κατά τη δημόσια απολογία του για τα αρνητικά αποτελέσματα της τράπεζάς του, ανακοίνωσε την αισιοδοξία του για την ανάκαμψη της AIB η οποία θα βασιζόταν πλέον σε μια πιο μικρή αλλά αποδοτικότερη δομή με έναν πελατοκεντρικό πυρήνα και με στόχευση σε υπηρεσίες λιανικής και επιχειρηματικής τραπεζικής οι οποίες θα είχαν το μισό μέγεθος από αυτές που υπήρχαν μέχρι τότε, με ορίζοντα το 2013 (Lisa O'Carroll 2011).

Πράγματι τα δύο επόμενα έτη (2011-2012) πραγματοποιήθηκαν σημαντικές μειώσεις δαπανών η οποίες περιλάμβαναν πωλήσεις θυγατρικών εταιριών όπως η Goodbody Stockbrokers, απολύσεις χιλιάδων εργαζομένων και περαιτέρω κρατικές ανακεφαλαιοποιήσεις, όμως τον

Φεβρουάριο του 2013 ο νέος υπουργός οικονομικών Michael Noonan ανακοίνωσε την απόσυρση της AIB από το πρόγραμμα των εγγυήσεων λέγοντας ότι η τράπεζα «έχει βγει από τη ζώνη του κινδύνου» (Joe Brennan, The Irish Times, 2017). Από τότε λοιπόν η τράπεζα ήταν σε θέση να εφαρμόσει τη νέα της στρατηγική η οποία την οδήγησε στην ανάκτηση της χαμένης της εμπιστοσύνης και στην τελική της ανάκαμψη. Τη στρατηγική αυτή θα αναλύσουμε παρακάτω.

(4.4.3) Η Στρατηγική Ανάκαμψης Της AIB

Όπως αναφέραμε, το κύριο μέλημα της διοίκησης αρχικά, ήταν η επιστροφή της AIB στη βιωσιμότητα. Μετά από αυτό, το όραμα της διοίκησης ήταν να δημιουργήσει μια αξιόπιστη τράπεζα για τους πελάτες και τους εργαζομένους της η οποία θα είναι ψηφιακά εκσυγχρονισμένη με άριστη πελατειακή υποστήριξη. Για να το πετύχει αυτό η τράπεζα έθεσε τρεις βασικούς στόχους:

- Την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των διοικητικών της στελεχών.
- Την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με την γενικότερη στρατηγική της AIB.
- Την τόνωση της υπαλληλικής αφοσίωσης και παρακίνησης.

Για την επίτευξη του πρώτου στόχου η AIB προέβη στα εξής βήματα:

1. Παρείχε «ένας με έναν» προγράμματα εκπαίδευσης για 700 διοικητές προτεραιότητας έτσι ώστε να τους βοηθήσει στην προσωπική τους παρακίνηση και να τονώσει την συναισθηματική τους δέσμευση, αλλά και για να τους δώσει την ικανότητα και την αυτοπεποίθηση για να παρακινήσουν και οι ίδιοι στη συνέχεια και τις ομάδες τους.
2. Άλλαξε τον τόνο των εσωτερικών επικοινωνιών ο οποίος ήταν υπερβολικά επίσημος και μακροσκελής, σε έναν πιο απλό, κατανοητό, θετικό και ανθρώπινο τόνο, έτσι ώστε να μειωθεί το χάσμα επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
3. Εισήγαγε μια εσωτερική ηλεκτρονική πλατφόρμα στην οποία οι εργαζόμενοι μπορούσαν να προτείνουν τις ιδέες τους σχετικά με τις εταιρικές αξίες, οι οποίες πράγματι θα λαμβάνονται υπόψη από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.
4. Καλλιέργησε μια ψυχολογία «αλλαγής» στους ηγέτες της έτσι ώστε να μπορούν οι ίδιοι να είναι σε θέση να καθοδηγήσουν τους εαυτούς τους και τις ομάδες τους μέσα σε ένα περιβάλλον πρωτόγνωρων αλλαγών.

Για την «ευθυγράμμιση» των εργαζομένων η AIB:

1. Ξεκίνησε ένα συνέδριο 1300 υπαλληλικών αντιπροσώπων για να ξεκαθαρίσουν το τι σημαίνει να είναι κάποιος ηγέτης στην AIB και να τους εμπνεύσουν για το μέλλον.
2. Εκπαίδευσε τους διοικητές της στην οργάνωση «στρατηγικών συνεδρίων» για τις ομάδες τους στην αρχή κάθε έτους έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι όλοι έχουν τους προσωπικούς τους στόχους συνυφασμένους με την επιχειρησιακή στρατηγική.
3. Ανέπτυξε μια στρατηγική ρητορική η οποία περιείχε προσωπικές ιστορίες της ανώτατης διοίκησης οι οποίες είχαν απήχηση στους εργαζομένους, με σκοπό όχι μόνο την ξεκαθάριση της επιχειρησιακής κατεύθυνσης αλλά και τη δημιουργία συναισθηματικής δέσμευσης.
4. Δημιούργησε έναν οδηγό στρατηγικής επικοινωνίας για τους διοικητές, για να τους βοηθήσει στην υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής μέσω της δύναμης της εξιστόρησης.
5. Διεξήγαγε παν-διοικητικές τηλεδιασκέψεις στις ημέρες δημοσίευσης των οικονομικών αποτελεσμάτων, έτσι ώστε οι διοικητές να μπορούν να ενημερώνουν τις ομάδες τους για την γενική πρόοδο της εταιρίας και την προσφορά τους σε αυτήν.

Τέλος για την παρακίνηση των εργαζομένων η διοίκηση έπραξε τα εξής:

1. Συνεργάστηκε με τη στατιστική εταιρία Gallup για τη διεξαγωγή ερευνών εταιρικής αφοσίωσης.
2. Επένδυσε χρόνο και προσπάθεια μαζί με το τμήμα ανθρώπινων πόρων και τους αντιπροσώπους των εργαζομένων για να τους δείξει το πως η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να «ξεκλειδώσει» περισσότερη προσπάθεια και να βελτιώσει τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.
3. Βοήθησε τους κατώτερους διοικητές να καταλάβουν τα αποτελέσματα των ερευνών για την παρακίνηση και τους εκπαίδευσε στο πως να διεξάγουν τα δικά τους συνέδρια σχεδίων δράσης.
4. Έθεσε στόχους παρακίνησης για τους τραπεζικούς διοικητές, επικεντρώνοντας στη διαδικασία επίτευξής αυτών, χωρίς να τους βάζει στη λογική της απόκτησης απλά μιας υψηλής βαθμολογίας.
5. Κοινοποίησε τις καλύτερες πρακτικές ιστορίες και διοργάνωσε ειδικά σεμινάρια για να δείξει στους υπαλλήλους πως γίνεται μια καλή δουλειά και να τους εμπνεύσει.
6. Δημιούργησε ένα διατμηματικό σχέδιο δράσης για να εστιάσει σε πιο συστημικά θέματα όπως η αναγνώριση και η εμπιστοσύνη του κόσμου προς την τράπεζα.

(Anthony Burrows “Making AIB a great place to work again” *engageforsuccess.org*)

(4.4.4) Αποτελέσματα Και Σημερινή Θέση

Μετά την εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών η AIB μέσα σε δύο χρόνια είχε να παρουσιάσει μερικά εντυπωσιακά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα η υπαλληλική αφοσίωση εκτοξεύθηκε από το περίπου 25% το 2013, στο 86% το 2015, την μεγαλύτερη που είχε καταγράψει η Gallup σε διάστημα δύο ετών στην Ευρώπη, και αντιπροσώπευε πάνω από 8 ετών αξίας προόδου. Επίσης, μόνο κατά τη διάρκεια των πρώτων 12 μηνών του προγράμματος, το προσωπικό παρουσίασε 48% αύξηση στην κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και 36% αύξηση στην ταύτιση των προσωπικών του στόχων με αυτήν, ενώ ακόμα παρατηρήθηκε βελτίωση στα «NPS scores» της τράπεζας, δηλαδή την προθυμία των πελατών να προτείνουν και σε άλλους τα εταιρικά προϊόντα, στις περιοχές με την μεγαλύτερη υπαλληλική αφοσίωση. Επιπλέον, με περισσότερους παρακινημένους εργαζόμενους, οι μέρες απουσίας των ιδίων μειώθηκαν κατά 7000 μέρες εξοικονομώντας για την τράπεζα περίπου 1,2 εκατομμύρια € ετησίως (Anthony Burrows).

Το πιο σημαντικό όμως ήταν ότι η τράπεζα ξαναγύρισε στην κερδοφορία μετά τις απώλειες της τάξης των 3,73 δισεκατομμυρίων € προ φόρων το 2013 στα 1,1 δισεκατομμύρια € κερδών προ φόρων στο τέλος του 2014 ενώ ταυτόχρονα ξεκίνησαν να απελευθερώνονται κεφάλαια που ήταν δεσμευμένα για τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια (The Irish Times, 2017). Το αποτέλεσμα ήταν, τον Δεκέμβριο του 2015 η τράπεζα να ξεκινήσει να αποπληρώνει τα χρέη της προς το δημόσιο, εξοφλώντας περίπου 1,7 δισεκατομμύρια € τότε και άλλα 1,6 δισεκατομμύρια € το καλοκαίρι του επόμενου έτους, ενώ τον Αύγουστο του 2016 η AIB και η Τράπεζα της Ιρλανδίας πέρασαν με επιτυχία μερικά από τα πιο δύσκολα stress test της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τέλος, τον Δεκέμβριο του 2016 η AIB ξεκίνησε τις αποζημιώσεις περίπου 3000 πελατών της οι οποίοι είχαν αδικηθεί από το σκάνδαλο των «ακολουθούμενων επιτοκίων» (tracker mortgage), το οποίο αφορούσε υπερχρεώσεις επιτοκίων σε δάνεια κυμαινόμενου (ακολουθούμενου του κρατικού) επιτοκίου και στο οποίο εμπλέκονταν σχεδόν όλοι οι μεγάλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί της χώρας, ενώ τον Μάρτιο του επόμενου έτους η τράπεζα AIB πλήρωσε στο κράτος 280 εκατομμύρια € σε μέρισμα, το πρώτο της μετά από 9 σχεδόν χρόνια (Joe Brennan, 2017).

Σήμερα η AIB είναι κατά 71% περίπου κρατική και 29% ιδιωτική με την κάθε μετοχή να διαπραγματεύεται στα 4,40€, ενώ η πιστοληπτική διαβάθμιση του ομίλου από Moody's, Fitch και Standard & Poor's είναι Baa3, BBB- και BB+ αντίστοιχα (Thejournal.ie, 2017).

(4.4.5) Συμπεράσματα

Από ότι παρατηρούμε, η περίπτωση της συγκεκριμένης τράπεζας βρέθηκε επίσης στην «καρδιά» της ιρλανδικής κρίσης, η οποία αρχικά φάνηκε να απειλεί επικίνδυνα τα αποτελέσματα, ακόμα και τη βιωσιμότητα αυτής της ιστορικής τράπεζας. Ωστόσο η ηθική και η υπόληψη της τράπεζας και της διοίκησης παρέμειναν ανέπαφες, οπότε όταν καινούριοι άνθρωποι ανέλαβαν τα ηνία της τράπεζας, και έθεσαν σε εφαρμογή τη στρατηγική τους, τότε η AIB δεν άργησε να ξεπεράσει τα προβλήματα και να επανακάμψει.

Καταρχάς σε ότι αφορά τη γενικότερη επενδυτική στρατηγική της AIB, παρατηρούμε πολλές ομοιότητες με την περίπτωση της Αγγλοϊρλανδικής. Και η AIB δηλαδή φαίνεται να είχε πολύ μεγάλη μόχλευση η οποία την κατέστησε ευαίσθητη σε αλλαγές του οικονομικού κλίματος αλλά και η εξάρτησή της από ξένες αγορές για χρηματοδότηση, της δημιούργησε μεγάλα προβλήματα ρευστότητας όταν αυτές κατέρρευσαν. Ακόμη παρατηρούμε μεγάλη έκθεση και της συγκεκριμένης τράπεζας στην αγορά ακινήτων η πτώση της οποία ζημίωσε σημαντικά τον ισολογισμό της, η οποία συνοδεύεται με μια ξαφνική χρεοκοπία πολλών νοικοκυριών και έξαρση των κόκκινων δανείων. Τέλος, ακόμα παρατηρούμε ότι η AIB δέχθηκε και τις αρνητικές επιδράσεις του υπόλοιπου τραπεζικού συστήματος της Ιρλανδίας το οποίο έδειχνε να χάνει βαθμιαία την εμπιστοσύνη των επενδυτών.

Από το 2011 ωστόσο και έπειτα, η τράπεζα φάνηκε να αντιλαμβάνεται τη θέση της και να προσπαθεί να γυρίσει σελίδα μαζί με τη νέα της διοίκηση αλλά και τη νέα ιρλανδική κυβέρνηση. Χωρίς δηλαδή να χαθεί περιττός χρόνος, η παλαιά διοίκηση παραιτήθηκε και η νέα διοίκηση ξεκίνησε με γρήγορα βήματα τη χάραξη μιας νέας επενδυτικής στρατηγικής η οποία ήταν προσαρμοσμένη στις συνθήκες της εποχής. Μετά δηλαδή από έναν γενναίο περιορισμό δαπανών και πωλήσεις θυγατρικών για την εξασφάλιση της απαραίτητης ρευστότητας, η AIB στράφηκε σε πιο παραδοσιακές και πολύ συγκεκριμένες τραπεζικές δραστηριότητες, ενώ παράλληλα αναδιοργάνωσε ολόκληρη την οργανωσιακή και επαγγελματική της κουλτούρα ακριβώς για να δημιουργήσει νέες αντιλήψεις προς το κοινό για την ίδια, δίνοντας προτεραιότητα στους εργαζομένους και τα διοικητικά της στελέχη.

Τα αποτελέσματα λοιπόν ήταν επιτυχή καθώς η AIB μέσα σε περίπου μια πενταετία κατάφερε να ανακάμψει, με τους υπαλλήλους της να είναι πιο χαρούμενοι και αποδοτικοί, και αυτοί με τη σειρά τους αύξησαν και την ικανοποίηση των πελατών. Την ικανοποίηση αυτή η τράπεζα φάνηκε να θέλει να συμπληρώσει με την αποζημίωση όσων στο παρελθόν αδίκησε, ώστε να μην υπάρχουν αρνητικές αναφορές σχετικά με τη φήμη της, έτσι ώστε να διατηρηθεί η πελατειακή της βάση και κατ' επέκταση τα βασικά της έσοδα. Αφού λοιπόν «τακτοποιήθηκε» η υπόληψη της τράπεζας στα μάτια των βασικών μερών της, δηλαδή των εργαζομένων και των πελατών της, η AIB στη συνέχεια ξεκίνησε την αποπληρωμή και την τακτοποίηση των δημοσίων υποχρεώσεών της με σκοπό να στείλει θετικά σήματα και στο υπόλοιπο επενδυτικό κοινό σχετικά με τη φερεγγυότητά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

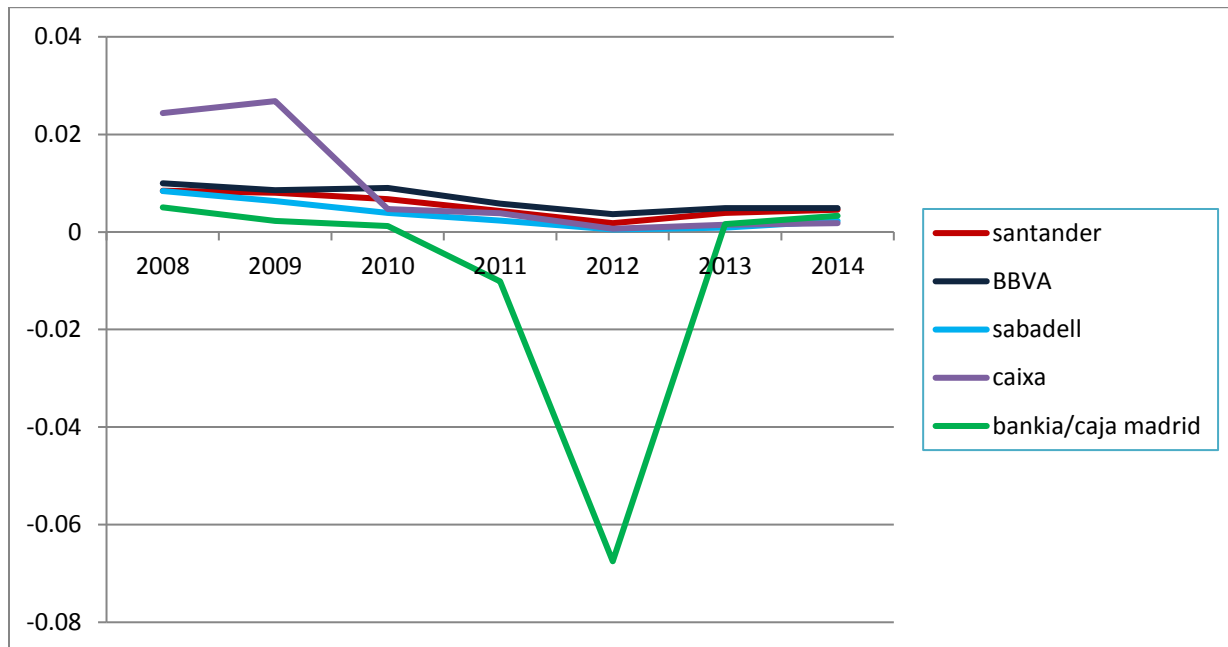
Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε μερικά ποσοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν από τους επίσημους ισολογισμούς και των αποτελεσμάτων χρήσης των τραπεζών που παρουσιάστηκαν καθώς και των βασικών εγχώριων συστημικών τους ανταγωνιστών, όπως προκύπτουν από της ετήσιες αναφορές που είναι αναρτημένες στις επίσημες ιστοσελίδες τους¹. Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία εκείνων των οικονομικών δεικτών που είναι σχετικοί με την τραπεζική εμπιστοσύνη, δηλαδή, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αυτούς που εκφράζουν τη συμπεριφορά των καταθετών (K. Thomas Liaw 2006), των δανειστών (Dianne Thomson, Ameeta Jain 2006), των πελατών (Serdar Dinc, 2000) και των μετόχων-επενδυτών (Lily Fang, 2005), σχετικά με τραπεζικά συστήματα των δύο αναλυόμενων χωρών στα χρόνια της ευρωπαϊκής κρίσης χρέους 2008-2014. Στη συνέχεια προχωρούμε στη σύνθεση ενός συνολικού «δείκτη εμπιστοσύνης» για όλες τις τράπεζες του δείγματός μας (συνολικά 10) και συγκρίνουμε τη συσχέτισή του πάνω σε στοιχεία σχετικά με την τραπεζική υπόληψη χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της απλής παλινδρόμησης. Ο δείκτης αυτός συγκεκριμένα αποτελείται από τον ισοβαρή μέσο όρο των δεικτών μεταβολής της απόδοσης ενεργητικού, των δεικτών μεταβολής των καταθέσεων και τους αντίστροφους δείκτες μεταβολής του κόστους δανεισμού και του πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων.

Οι χώρες των οποίων τα τραπεζικά συστήματα αναλύονται, είναι οι Ισπανία και Ιρλανδία ενώ τα στοιχεία των τραπεζών που χρησιμοποιούμε προέρχονται από τους ισολογισμούς των τραπεζών Santander, BBVA, Sabadell, Caixa και Bankia από το ισπανικό σύστημα, και τις AIB, Bank of Ireland, Depfa, Angloirish Bank και Irish Life & Permanent από το σύστημα της Ιρλανδίας. Ο λόγος που επιλέξαμε αυτές τις δύο χώρες είναι τα κοινά χαρακτηριστικά που εμφάνισαν κατά τη συγκεκριμένη περίοδο, σε οικονομικούς, πολιτικούς και θεσμικούς τομείς, ενώ η επιλογή των συγκεκριμένων τραπεζών έγινε με βάση τη συστημική τους θέση στα τραπεζικά αυτά συστήματα. Στις υποενότητες που ακολουθούν γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των στοιχείων που συνθέτουν την τραπεζική υπόληψη για το κάθε τραπεζικό σύστημα ξεχωριστά, ενώ στις τελευταίες υποενότητες αυτού του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σχετικά με τη σημασία του «δείκτη υπόληψης» στην πορεία βασικών τραπεζικών μεγεθών όπως η κυριότητα του πλειοψηφικού κεφαλαίου (κρατική ή ιδιωτική) η απόδοση ιδίων κεφαλαίων, ο όγκος των καταθέσεων και το κόστος του τραπεζικού δανεισμού.

¹ Εξαιρέση αποτελούν τα στοιχεία της Αγγλοϊρλανδικής τα οποία δημοσιεύονται στο: www.yumpu.com/annual-report-accounts-2009-anglo-irish-bank.

(5.1) Δείκτης Απόδοσης Περιουσιακών Στοιχείων (RoA)

Το πρώτο στοιχείο που θα αναλυθεί είναι ο δείκτης απόδοσης των περιουσιακών στοιχείων (Return On Assets) και προκύπτει ως ο καθαρός αριθμός του λόγου [Αποτέλεσμα Ομίλου / Σύνολο Ενεργητικού]. Ο λόγος που επιλέξαμε την ανάλυση του συγκεκριμένου δείκτη είναι διότι μας δείχνει την ικανότητα μιας τράπεζας στο να χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία για να πραγματοποιεί κέρδη από τις δραστηριότητές της. Χρησιμοποιούμε δηλαδή αυτόν τον δείκτη ως ένδειξη της εμπιστοσύνης των πελατών, και των άμεσα συναλλασσόμενων μερών μιας τράπεζας, με τις αυξανόμενες του τιμές να υποδηλώνουν μεγέθυνση της εμπιστοσύνης και το αντίστροφο. Με βάση λοιπόν τα επίσημα στοιχεία των ετήσιων αναφορών των ισπανικών τραπεζών Santander, BBVA, Sabadell, Caixa Bank και Bankia, δημιουργήσαμε το ακόλουθο διάγραμμα για την πορεία του δείκτη RoA για το ισπανικό τραπεζικό σύστημα:

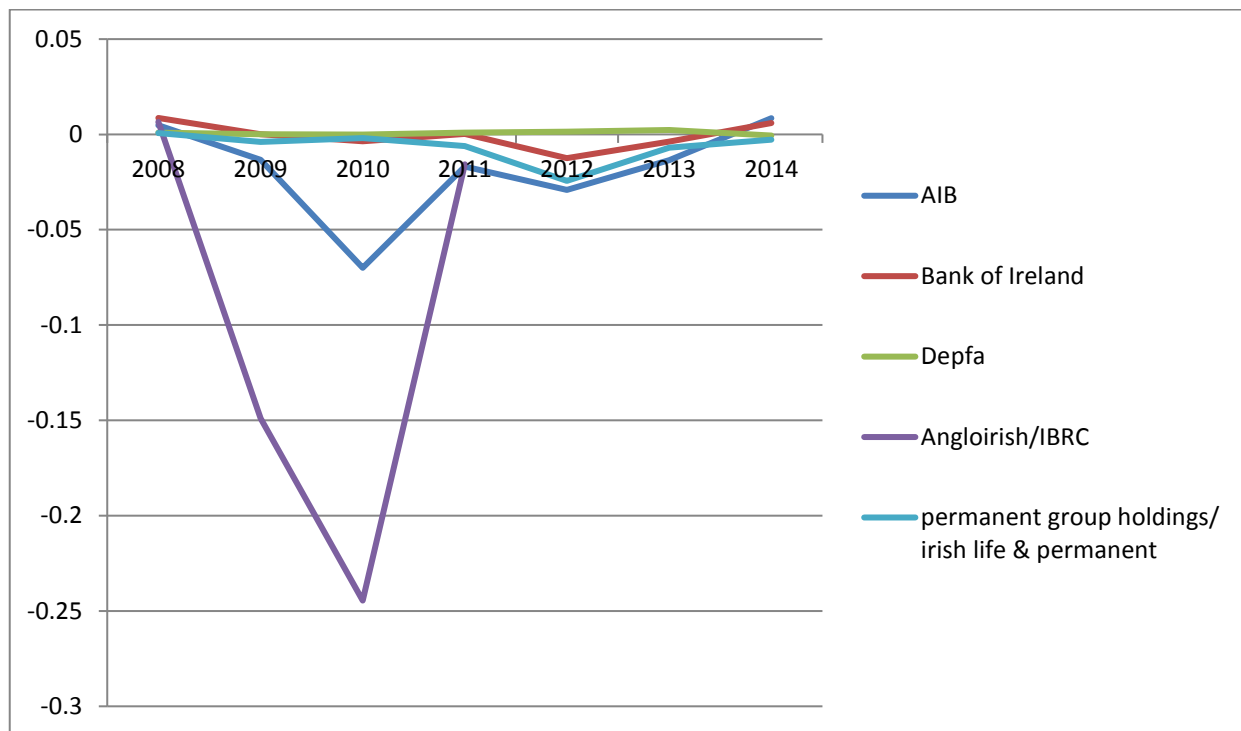


Γράφημα (5.1.1) - Δείκτης Απόδοσης Των Περιουσιακών Στοιχείων Του Ισπανικού Συστήματος

Στο γράφημα 5.1 παρατηρούμε την πορεία του δείκτη απόδοσης ενεργητικού των 5 ισπανικών συστημικών τραπεζών κατά τις χρονιές 2008-2014. Ο δείκτης προέκυψε από το λόγο [Αποτελέσματα Ομίλου/Σύνολο Ενεργητικού], για κάθε τράπεζα κατά τα συγκεκριμένα έτη. Όπως παρατηρούμε, τράπεζες που διατήρησαν την υπόληψή τους σε κάποια ικανοποιητικά επίπεδα, όπως η Santander, εμφάνισαν μια μικρή πτωτική πορεία στο συγκεκριμένο δείκτη, η οποία ωστόσο σε γενικές γραμμές έμεινε σε σταθερά επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης και χωρίς ποτέ να γίνει αρνητική. Από την άλλη μεριά, η τράπεζα Bankia η οποία εμφάνισε

ανεπάρκεια στη διαχείριση του κινδύνου υπόληψης, παρατηρούμε ότι ακολουθεί κατά το μεγαλύτερο διάστημα της κρίσης, μια σταθερά χαμηλότερη πορεία από τους ανταγωνιστές της η οποία κορυφώνεται την περίοδο 2011-2012, δηλαδή την περίοδο διοικήσεως του Rodrigo Rato, οπότε και σημειώθηκαν οι μεγαλύτερες «ανησυχίες υπόληψης» για τη συγκεκριμένη τράπεζα. Παρατηρούμε ωστόσο, ότι η ίδια αρχίζει να ανακάμπτει από το 2013 και έπειτα, ακριβώς δηλαδή τη στιγμή που άλλαξε η διοίκηση της τράπεζας και αποφασιστική η «εξυγίανση» του συγκεκριμένου οργανισμού.

Με βάση τώρα τα επίσημα στοιχεία των ετήσιων αναφορών των ιρλανδικών τραπεζών AIB, Bank Of Ireland, Depfa, Angloirish Bank και IL&P, δημιουργήσαμε το ακόλουθο διάγραμμα για την πορεία του δείκτη RoA για το ιρλανδικό τραπεζικό σύστημα:



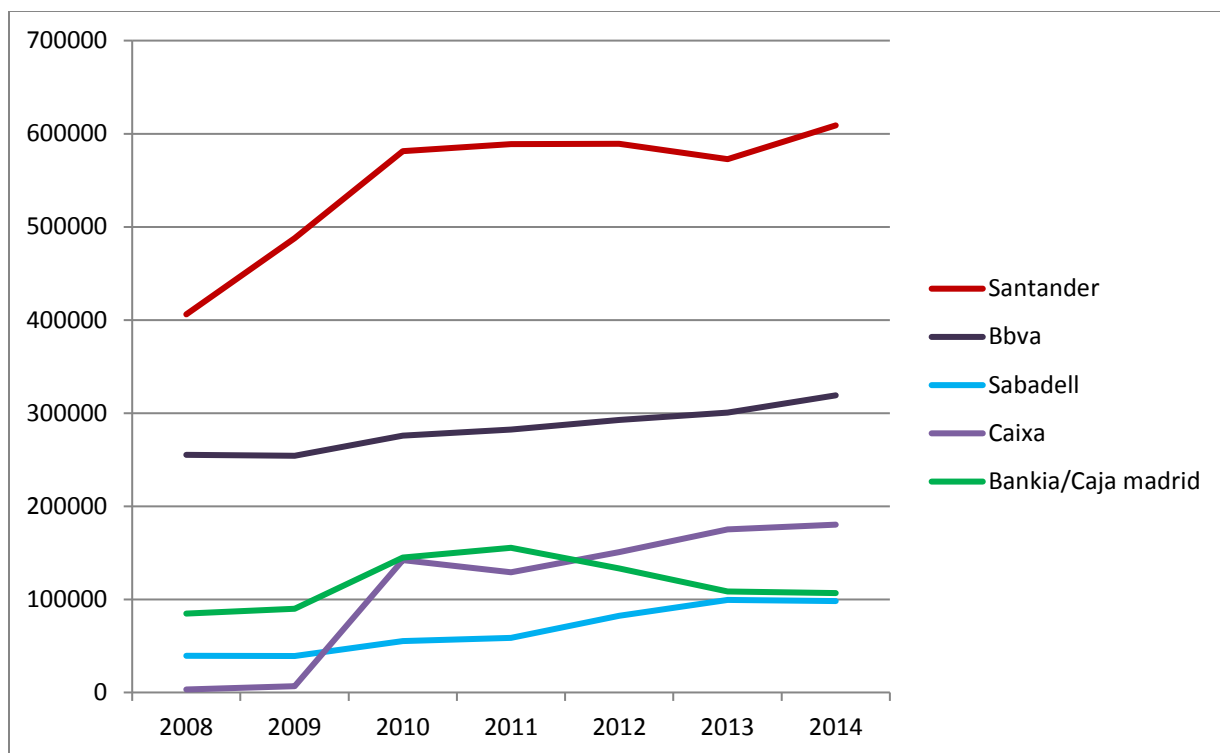
Γράφημα (5.1.2) - Δείκτης Απόδοσης Των Περιουσιακών Στοιχείων Του Ιρλανδικού Συστήματος

Στη συγκεκριμένη τώρα περίπτωση παρατηρούμε μια αρκετά διαφορετική εικόνα με σημαντικά ωστόσο κοινά χαρακτηριστικά. Κατά την περίοδο δηλαδή της ιρλανδικής κρίσης, όλες οι τράπεζες εμφάνισαν σχεδόν μηδενικές, ακόμα και αρνητικές τιμές για τον συγκεκριμένο δείκτη, με τις Ηνωμένες Ιρλανδικές Τράπεζες (AIB) μάλιστα να βρίσκονται στη δεύτερη χειρότερη θέση, μετά την Αγγλοϊρλανδική η οποία εμφανίζει μια σαφώς κατακόρυφη πτώση μέχρι το χαμηλότερο σημείο της το 2010, τη στιγμή δηλαδή που ξεκίνησαν να δημοσιεύονται τα

σκάνδαλα της συγκεκριμένης τράπεζας από τις επίσημες αστυνομικές αρχές. Το επόμενο έτος παρατηρούμε μια σημαντική βελτίωση του συγκεκριμένου δείκτη για την Αγγλοϊρλανδική, η οποία ωστόσο εξακολουθεί να παραμένει αρνητική, και οφείλεται στη συγχώνευση της τράπεζας αυτής με την INBS, μια συγχώνευση ωστόσο που δεν διήρκησε περισσότερο, οπότε και σταματούν οι τιμές γι αυτόν, αλλά και για τους υπόλοιπους δείκτες που αφορούν τη συγκεκριμένη τράπεζα. Το 2012 παρατηρούμε ότι οι υπόλοιπες συστημικές τράπεζες εμφανίζουν μια παρόμοια πορεία στην απόδοση του ενεργητικού, με εξαίρεση ίσως την τράπεζα Derfa η οποία πολύ γρήγορα κρατικοποιήθηκε από το γερμανικό κράτος, ενώ από το 2013 και έπειτα, όλες οι τράπεζες εμφάνισαν ανοδικές πορείες για το συγκεκριμένο δείκτη και κυρίως η AIB η οποία τότε ξεκίνησε να θέτει σε εφαρμογή τη νέα της στρατηγική, με αποτέλεσμα, στο τέλος του 2014 να «τερματίζει» στην υψηλότερη θέση γι αυτόν τον δείκτη, σε σχέση με τους εγχώριους ανταγωνιστές της.

(5.2) Πορεία Των Καταθέσεων (€)

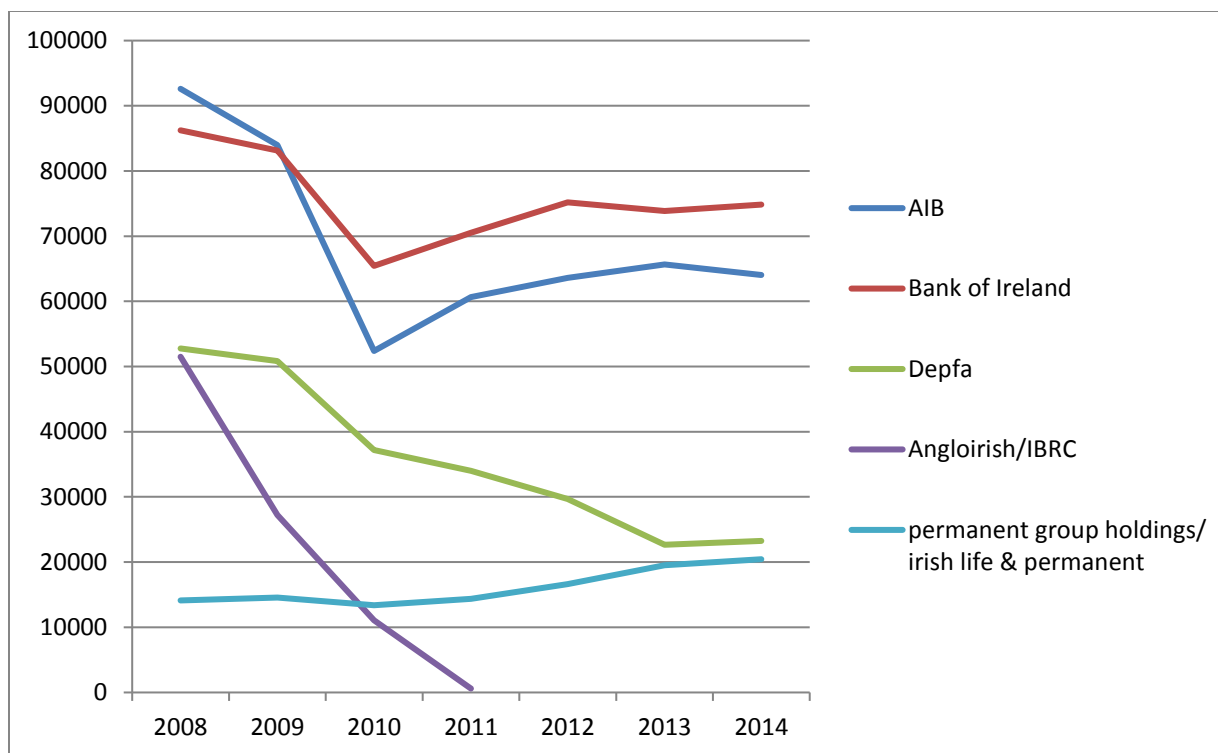
Το δεύτερο στοιχείο που θα αναλύσουμε είναι απευθείας ο αριθμός των καταθέσεων, εκφρασμένος σε εκατομμύρια €, ο οποίος προκύπτει από τα επίσημα στοιχεία των ισολογισμών των υπό ανάλυση τραπεζών για κάθε χρόνο από το 2008 έως το 2014. Ο λόγος που επιλέξαμε την εξέταση του συγκεκριμένου στοιχείου είναι ότι αποτελεί μια ξεκάθαρη ένδειξη της εμπιστοσύνης των καταθετών προς τα τραπεζικά αυτά ιδρύματα, καθώς πέρα από τα οικονομικά κίνητρα, οι καταθέτες πρέπει να εμπιστεύονται επίσης τα άτομα ή τους οργανισμούς στους οποίους καταθέτουν τα χρήματά τους (K. Thomas Liaw 2006). Με βάση λοιπόν τα επίσημα στοιχεία των ετήσιων αναφορών των ισπανικών τραπεζών Santander, BBVA, Sabadell, Caixa Bank και Bankia, δημιουργήσαμε το ακόλουθο διάγραμμα για την πορεία των καταθέσεων σε εκατομμύρια € για το ισπανικό τραπεζικό σύστημα:



Γράφημα (5.2.1) - Πορεία Των Καταθέσεων Στο Ισπανικό Σύστημα (Εκατομμύρια €)

Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι η τράπεζα η οποία διαχειρίστηκε καλύτερα τον κίνδυνο υπόληψης ήτοι η Santander, πέρα από το ότι διατηρεί με σημαντική διαφορά (σχεδόν διπλάσια από τον αμέσως επόμενο ανταγωνιστή) μεγαλύτερο όγκο καταθέσεων, παρατηρούμε επίσης ότι ο όγκος αυτός τείνει να έχει μια ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια των ετών που εξετάζουμε (σχεδόν 200 δισεκατομμυρίων €). Ελαφρώς ανοδική πορεία εμφανίζουν ακόμη και οι υπόλοιποι ανταγωνιστές του συγκεκριμένου συστήματος, με εξαίρεση την τράπεζα Bankia η οποία, το 2010 και 2011 εμφανίζει μεν μεγαλύτερο όγκο καταθέσεων, αυτός ωστόσο οφείλεται στη συγχώνευση των 6 «συστατικών» τραπεζών με την Caja Madrid, ενώ ο όγκος αυτός ξανά-μειώνεται σημαντικά μετά το 2012 (κατά 50 περίπου δις €), υπό τον απόηχο των προαναφερθέντων σκανδάλων και της κακοδιαχείρισης των τραπεζικών κινδύνων.

Με βάση τώρα τα επίσημα στοιχεία των ετήσιων αναφορών των ιρλανδικών τραπεζών AIB, Bank Of Ireland, Derfa, Angloirish Bank και IL&P, δημιουργήσαμε το ακόλουθο διάγραμμα για την πορεία των τραπεζικών καταθέσεων (σε εκατομμύρια €) για το ιρλανδικό τραπεζικό σύστημα:



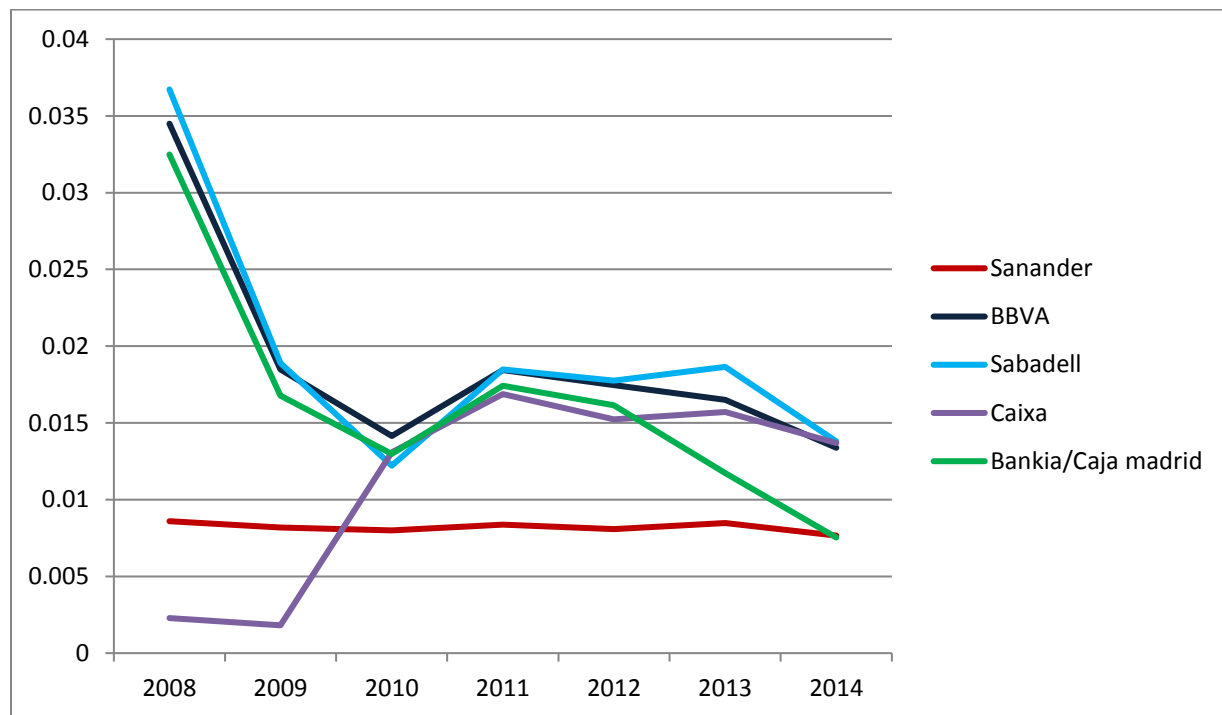
Γράφημα (5.2.2) - Πορεία Των Καταθέσεων Στο Ιρλανδικό Σύστημα (Εκατομμύρια €)

Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι κατά το ξέσπασμα της ιρλανδικής κρίσης μέχρι και το 2010, όλες οι ιρλανδικές τράπεζες εμφάνισαν μια σημαντική φυγή στις καταθέσεις, ιδιαίτερα στην περίπτωση της Αγγλοϊρλανδικής, από την οποία το καταθετικό κοινό απέσυρε μαζικά την εμπιστοσύνη του μέχρι το 2011 οπότε και γίνεται η ρευστοποίηση της συγκεκριμένης τράπεζας και δεν υφίστανται πλέον καταθέσεις. Παρόμοια πορεία επίσης εμφανίζει και η τράπεζα Depfa η οποία ωστόσο φαίνεται να σταθεροποιείται από το 2013, ενώ οι υπόλοιπες συστημικές τράπεζες συμπεριλαμβανομένης και της AIB, φαίνεται να επανακτούν σταδιακά την εμπιστοσύνη των καταθετών ήδη από το 2011, οπότε και ανέλαβε την εξουσία η αντιπολίτευση του ιρλανδικού κοινοβουλίου και ξεκίνησαν οι διαδικασίες εξυγίανσης του τραπεζικού συστήματος.

(5.3) Δείκτης Κόστους Δανεισμού

Το τρίτο στοιχείο της ανάλυσής μας αποτελεί ο δείκτης του κόστους δανεισμού για το κάθε τραπεζικό ίδρυμα, ο οποίος προκύπτει ως ο καθαρός αριθμός του λόγου [Έξοδα Τόκων/Σύνολο Παθητικού]. Η αιτία που επιλέξαμε το συγκεκριμένο δείκτη είναι διότι εκφράζει ως ένα βαθμό

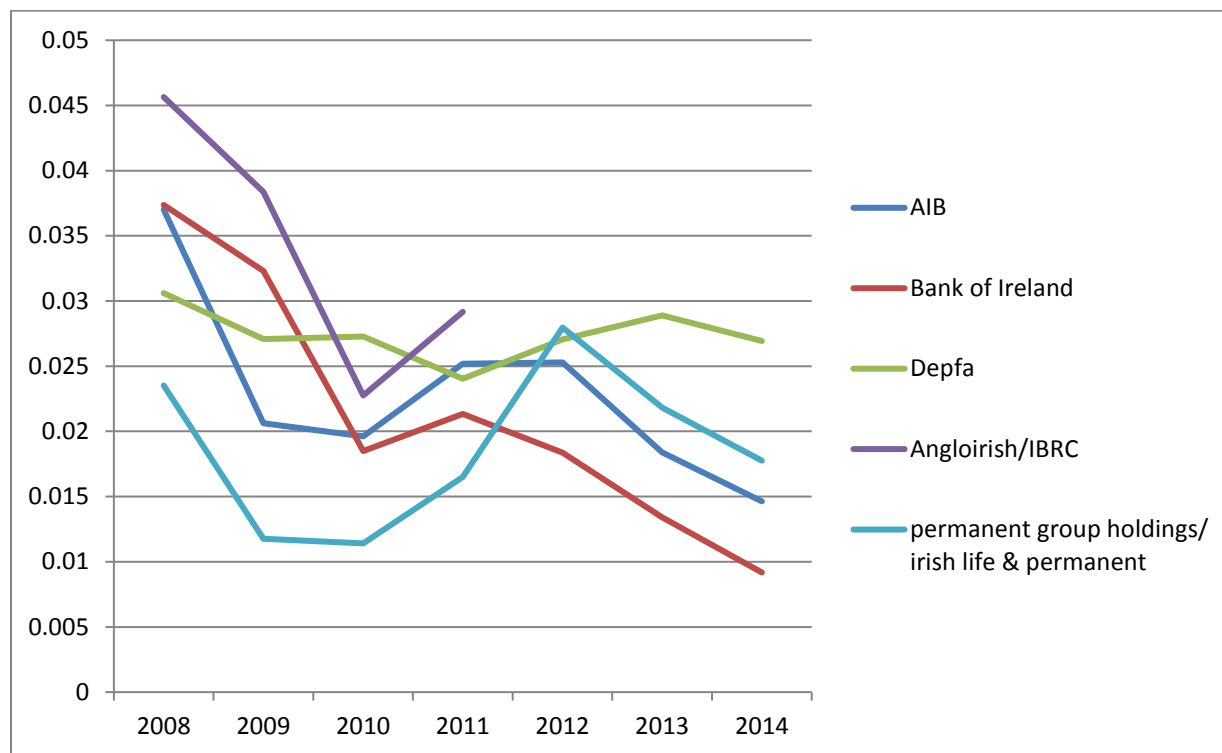
την εμπιστοσύνη των δανειστών μιας τράπεζας καθώς οι μειωμένες τιμές του για κάθε έτος (2008-2014) σηματοδοτούν την ικανότητα μιας τράπεζας να συγκεντρώνει εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης με χαμηλό κόστος σε σχέση με το σύνολο των υποχρεώσεών της. Με βάση λοιπόν τα επίσημα στοιχεία των ετήσιων αναφορών των ισπανικών τραπεζών Santander, BBVA, Sabadell, Caixa Bank και Bankia, δημιουργήσαμε το ακόλουθο διάγραμμα για την πορεία του δείκτη Κόστους Δανεισμού για το ισπανικό τραπεζικό σύστημα:



Γράφημα (5.3.1) - Δείκτης Κόστους Δανεισμού Του Ισπανικού Συστήματος

Όπως εύκολα παρατηρούμε από το παραπάνω διάγραμμα, η τράπεζα Santander διατηρεί σταθερά τις τιμές του συγκεκριμένου δείκτη σε χαμηλότερα επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια της ισπανικής κρίσης, συγκεκριμένα κάτω του 1%, κάτι που φανερώνει την διαχρονική εμπιστοσύνη των εξωτερικών προς αυτήν δανειστών. Παρατηρούμε ωστόσο ότι και οι υπόλοιπες τράπεζες του συστήματος είχαν επιδοθεί τη συγκεκριμένη περίοδο στη μείωση όσο το δυνατόν περισσότερο των συγκεκριμένων εξόδων, και ιδιαίτερα η τράπεζα Bankia μετά την αλλαγή της διοίκησής της το 2012, παρατηρούμε ότι μετά τα δημοσιονομικά μέτρα που ανέλαβε τότε, κατάφερε σε σύντομο χρονικό διάστημα να «φτάσει» ακόμη και τον ηγέτη Santander στο συγκεκριμένο τομέα.

Με βάση τώρα τα επίσημα στοιχεία των ετήσιων αναφορών των ιρλανδικών τραπεζών AIB, Bank Of Ireland, Depfa, Angloirish Bank και IL&P, δημιουργήσαμε το ακόλουθο διάγραμμα για την πορεία του δείκτη Κόστους Δανεισμού για το ιρλανδικό τραπεζικό σύστημα:

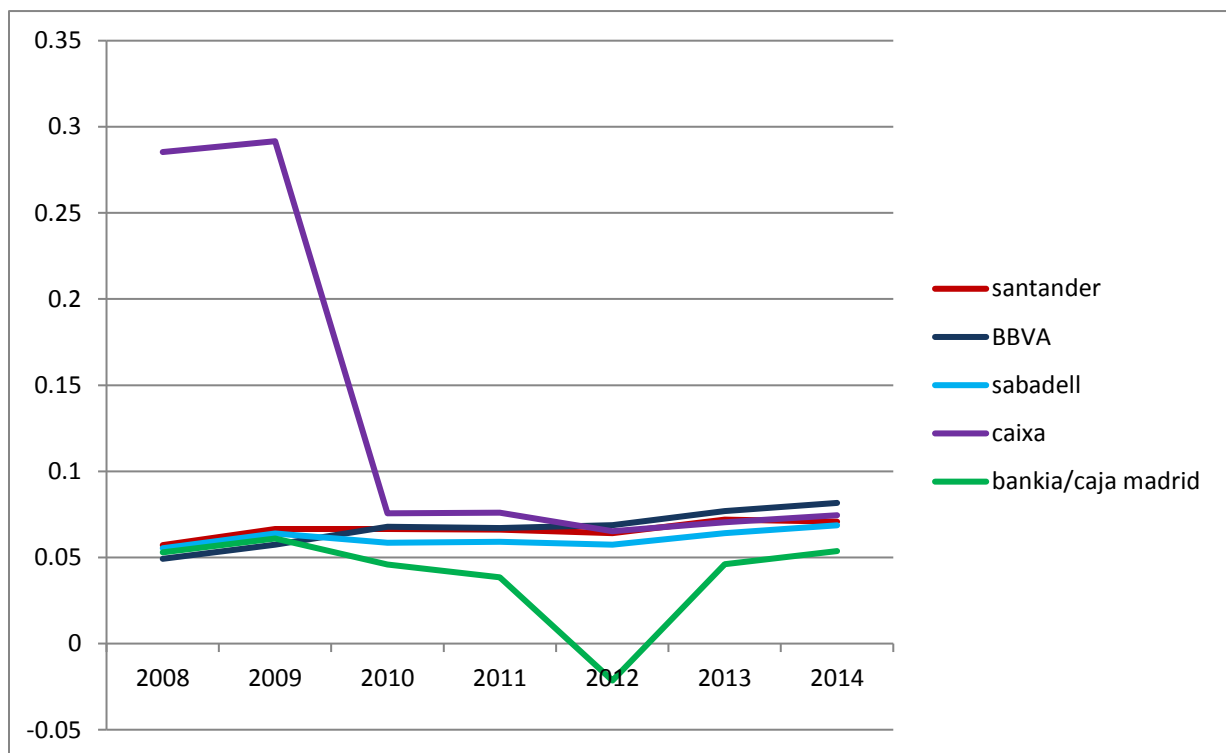


Γράφημα (5.3.2) - Δείκτης Κόστους Δανεισμού Του Ιρλανδικού Συστήματος

Από την ανάλυση του συγκεκριμένου δείκτη για το ιρλανδικό σύστημα, παρατηρούμε ότι και από τις ιρλανδικές τράπεζες γίνεται μια προσπάθεια μείωσης των εξόδων που σχετίζονται με τον τραπεζικό δανεισμό, ωστόσο η κάθε τράπεζα ακολουθεί τη δική της ανομοιομορφη πορεία. Για παράδειγμα η Αγγλοϊρλανδική τράπεζα παρατηρούμε ότι μείωσε σημαντικά τα κόστη της από το 2008 έως το 2010 (από το 4,5 στο 2,2%), παρόλα αυτά όμως παρέμενε σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ενώ όταν το 2011 τα κόστη δανεισμού της IBRC ξαναξεκίνησαν την ανοδική τους πορεία, τότε επακολούθησε και η οριστική κατάρρευση της τράπεζας. Από την άλλη μεριά η AIB ξεκίνησε και αυτή δυναμικά τη μείωση των εξόδων του εξωτερικού δανεισμού (από το 3,7 στο 2% μέσα σε ένα έτος). Στη συνέχεια τα έξοδα αυτά αυξήθηκαν κατά την περίοδο 2010-2011 (κατά 50 περίπου μονάδες βάσης), όπως όμως και στο υπόλοιπο σύστημα, μετά σταθεροποιήθηκαν έως το 2012, και ξαναγύρισαν στην πτωτική τους πορεία μετά το 2013 οπότε και εφαρμόστηκε η στρατηγική της AIB, για να φτάσουν στο τελικό 1,5% περίπου στα τέλη του 2014.

(5.4) Αντίστροφος Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων

Το τέταρτο και τελευταίο στοιχείο της ανάλυσής μας αποτελεί ο αντίστροφος λόγος του δείκτη πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων ο οποίος προκύπτει ως ο καθαρός αριθμός του κλάσματος [Ίδια Κεφάλαια/ Σύνολο Ενεργητικού] και μας εμφανίζει σε τι ποσοστό του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων βρίσκονται τα μετοχικά κεφάλαια της κάθε τράπεζας. Ο λόγος που επιλέξαμε την εξέταση του συγκεκριμένου δείκτη είναι διότι φανερώνει ως ένα βαθμό την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι ίδιοι οι μέτοχοι προς τις τράπεζές τους, οπότε αυξανόμενες τιμές αυτού του δείκτη για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, φανερώνουν αυξανόμενη εμπιστοσύνη και το αντίστροφο. Με βάση λοιπόν τα επίσημα στοιχεία των ετήσιων αναφορών των ισπανικών τραπεζών Santander, BBVA, Sabadell, Caixa Bank και Bankia, δημιουργήσαμε το ακόλουθο διάγραμμα για την πορεία του δείκτη του αντίστροφου πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων για το ισπανικό τραπεζικό σύστημα:

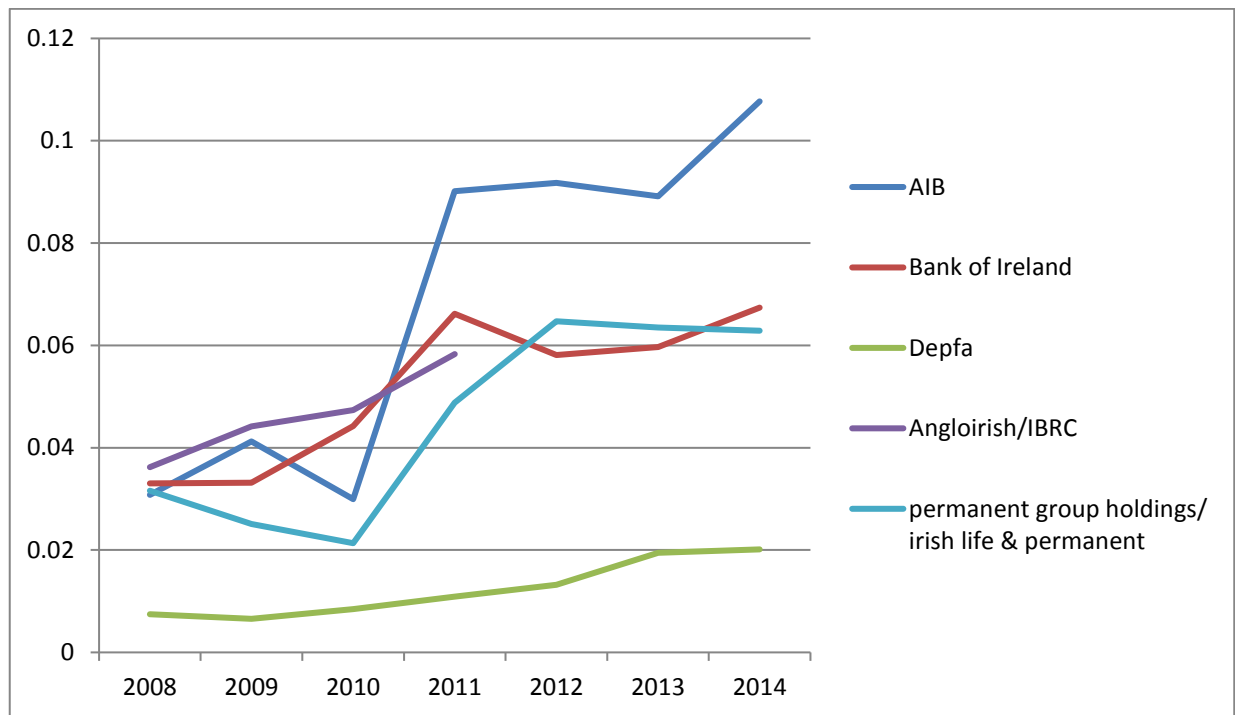


Γράφημα (5.4.1) - Αντίστροφος Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων Για Το Ισπανικό Σύστημα

Από την ανάλυση του συγκεκριμένου δείκτη παρατηρούμε ότι σε γενικές γραμμές όλο το τραπεζικό σύστημα διατηρεί μια ομοιόμορφη και σταθερή πορεία εκτός από τις ακραίες τιμές που εμφανίζει η τράπεζα Caixa κατά τα πρώτα έτη της κρίσης διότι από εκείνη τη στιγμή και

ύστερα, συγκεκριμένα από το 2010, συγκεντρώθηκαν εκείνα τα επενδυτικά κεφάλαια που θα την έκαναν μία από τις μεγαλύτερες συστημικές τράπεζες της Ισπανίας. Φυσικά ακόμη παρατηρούμε την πτωτική-αρνητική πορεία που εμφανίζει ο δείκτης αυτός για την τράπεζα Bankia το 2012 (-2%) οπότε τα αρνητικά της ίδια κεφάλαια ύψους περίπου -6 δισεκατομμυρίων € σχημάτισαν και την τιμή αυτή ενώ και σε αυτό το διάγραμμα παρατηρούμε ότι από το 2013 και έπειτα, οι τιμές του δείκτη για τη Bankia επανέρχονται σε «κανονικά» για την εποχή επίπεδα λόγω των μέτρων αναδιάρθρωσης της νέας διοίκησης.

Με βάση τώρα τα επίσημα στοιχεία των ετήσιων αναφορών των ιρλανδικών τραπεζών AIB, Bank Of Ireland, Depfa, Angloirish Bank και IL&P, δημιουργήσαμε το ακόλουθο διάγραμμα για την πορεία του δείκτη του αντίστροφου πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων για το ιρλανδικό τραπεζικό σύστημα:



Γράφημα (5.4.2) - Αντίστροφος Πολλαπλασιαστής Ιδίων Κεφαλαίων Για Το Ιρλανδικό Σύστημα

Η ανάλυση του παραπάνω δείκτη για την περίπτωση της Ιρλανδίας μας προσφέρει μερικά ενδιαφέροντα συμπεράσματα καθώς και σε αυτή την περίπτωση οι τράπεζες του συστήματος

φαίνεται να φροντίζουν τη βελτίωση του συγκεκριμένου δείκτη, με εντελώς όμως τρόπο και ρυθμό η κάθε μία. Συγκεκριμένα η τράπεζα AIB παρατηρούμε ότι εμφανίζει μια μικρή μεταβλητότητα στην αρχή της κρίσης, ωστόσο από το 2010 και έπειτα, οπότε και αναλαμβάνει η νέα διοίκηση, παρατηρούμε μια «εκτίναξη» του συγκεκριμένου δείκτη από το 3% στο 9% μέσα σε ένα έτος. Η άνοδος αυτή οφείλεται τόσο στην απομόχλευση και στη μείωση των στοιχείων του ενεργητικού, όσο και στην αύξηση των ιδίων κεφαλαίων (από τα 4,3 δις το 2010 στα 13,3 δις € το 2011) τα οποία προήλθαν από τα σχέδια αναδιάρθρωσης της νέας διοίκησης και την προσέλκυση επενδυτών. Από την άλλη μεριά τράπεζες όπως η Αγγλοϊρλανδική, η Derfa και IL&P, εμφανίζουν βελτίωση του συγκεκριμένου δείκτη κυρίως λόγω της μείωσης των περιουσιακών τους στοιχείων, χωρίς την ταυτόχρονη προσέλκυση νέων επενδυτών για τα χαρτοφυλάκιά τους.

(5.5) Μεθοδολογία Υπολογισμού Του Δείκτη Τραπεζικής Υπόληψης

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα παρουσιάσουμε τον τρόπο που συνθέσαμε τον «Δείκτη Εμπιστοσύνης» καθώς και τον τρόπο που αυτός επιδρά πάνω σε βασικά τραπεζικά μεγέθη για κάθε εξεταζόμενο έτος, ήτοι την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (Return On Equity), το κόστος τραπεζικού δανεισμού (όπως υπολογίστηκε παραπάνω), την πορεία των καταθέσεων ανά έτος και την πρόσβαση ή όχι στις κεφαλαιαγορές (σύμφωνα με τα στοιχεία του κάθε χρηματιστηρίου).

Οι δείκτες που συνθέτουν τον δείκτη εμπιστοσύνης είναι οι ακόλουθοι:

- Δείκτης μεταβολής Καταθέσεων (K). Υπολογίζεται ως η ποσοστιαία μεταβολή επί τοις εκατό του αριθμού των καταθέσεων της κάθε τράπεζας (έστω j) από την αρχή της κρίσης το 2008 (σε εκατομμύρια €), σε κάθε χρονιά ξεχωριστά έως το 2014. Η εξίσωση που τον περιγράφει είναι η: $K_j(200x) = (Καταθέσεις\ j(200x) / Καταθέσεις\ j(2008)) * 100\%$.
- Δείκτης μεταβολής Απόδοσης Περιουσιακών Στοιχείων (R). Υπολογίζεται ως η ποσοστιαία μεταβολή επί τοις εκατό του δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (RoA) της κάθε τράπεζας (έστω j) από την αρχή της κρίσης το 2008 (σε καθαρούς αριθμούς), σε κάθε χρονιά ξεχωριστά έως το 2014. Η εξίσωση που τον περιγράφει είναι η εξής: $R_j(200x) = (RoA\ j(200x) / RoA\ j(2008)) * 100\%$.
- Δείκτης μεταβολής Αντίστροφου Πολλαπλασιαστή Ιδίων Κεφαλαίων (P). Υπολογίζεται ως η ποσοστιαία μεταβολή επί τοις εκατό του αντίστροφου πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων (1/ΠΙΚ) της κάθε τράπεζας (j) από την αρχή της κρίσης το 2008 (σε καθαρούς αριθμούς), σε κάθε χρονιά ξεχωριστά έως το 2014. Η εξίσωση που τον περιγράφει είναι η εξής: $P_j(200x) = (1/ΠΙΚ\ j(200x) / 1/ΠΙΚ\ j(2008)) * 100\%$.

- Αντίστροφος Δείκτης μεταβολής Κόστους Δανεισμού (D). Υπολογίζεται ως η αντίστροφη μεταβολή επί τοις εκατό του δείκτη κόστους δανεισμού (ΚΔ) της κάθε τράπεζας (j) από την αρχή της κρίσης το 2008 (σε καθαρούς αριθμούς), σε κάθε χρονιά ξεχωριστά έως το 2014. Η εξίσωση που τον περιγράφει είναι η εξής:

$$[100/(ΚΔ_j(200X)/ΚΔ_j(2008))*100%]*100$$

Ο λόγος που επιλέξαμε αντίστροφους δείκτες στις δύο τελευταίες περιπτώσεις είναι για να μετατρέψουμε τις μειούμενες τιμές τους, σε θετικές επιδράσεις πάνω στον Δείκτη Υπόληψης, αφού κάθε φορά που αυτοί μειώνονται, η τραπεζική υπόληψη αυξάνεται. Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη μπορούμε να παρουσιάσουμε τη μαθηματική σύνθεση του δείκτη υπόληψης.

(5.5.1) Ο Δείκτης Υπόληψης

Ο Δείκτης Υπόληψης υπολογίζεται ως ο ισοβαρής μέσος όρος των παραπάνω δεικτών εκφρασμένος σε ποσοστά επί τοις εκατό. Στην παρούσα εργασία ο δείκτης αυτός αποτελείται από συνολικά 67 παρατηρήσεις για τις 10 τράπεζες των δύο εξεταζόμενων τραπεζικών συστημάτων κατά την περίοδο 2008-2014 και σχέση που περιγράφει τη σύνθεση του είναι η ακόλουθη:

$$Y_i = (K_i + P_i + D_i + R_i) / 4$$

- Όπου i ο αριθμός της παρατήρησης που αντιστοιχεί η κάθε τιμή του δείκτη
- Όπου Y η τραπεζική υπόληψη εκφρασμένη σε μονάδες επί τοις εκατό σε σχέση με την αρχή της κρίσης.
- K είναι ο Δείκτης Μεταβολής Καταθέσεων που αντιστοιχεί στην αντίστοιχη παρατήρηση i.
- P είναι ο Δείκτης Μεταβολής του Αντίστροφου Πολλαπλασιαστή Ιδίων Κεφαλαίων που αντιστοιχεί στην αντίστοιχη παρατήρηση i.
- Όπου D αντιστοιχεί ο Αντίστροφος Δείκτης μεταβολής Κόστους Δανεισμού για την κάθε παρατήρηση i.
- Και όπου R εννοούμε τον αντίστοιχο Δείκτη μεταβολής Απόδοσης Περιουσιακών Στοιχείων για την κάθε παρατήρηση i.

Στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί θα αναλύσουμε τη μεταβολή της υπόληψης για κάθε τράπεζα ανά έτος. Κάθε μία τιμή του δείκτη υπόληψης αντιστοιχεί στον αριθμό της κάθε παρατήρησης i η οποία εκφράζει την τράπεζα και τη χρονιά στην οποία αυτή η τιμή αναφέρεται.

Πίνακας (5.1) - Υπολογισμός Τραπεζικής Υπόληψης

i	Τράπεζες	Έτη	Δείκτης μεταβολής Καταθέσεων (K)	Δείκτης μεταβολής Αντίστροφου ΠΚ (P)	Αντίστροφος Δείκτης μεταβολής ΚΔ (D)	Δείκτης μεταβολής RoA (R)	Reputation
1	Santander	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
2		2009	120.11	116.37	105.10	95.23	109.20
3		2010	143.19	116.26	107.48	79.46	111.60
4		2011	145.06	115.82	102.71	50.56	103.54
5		2012	145.09	111.99	106.35	21.38	96.20
6		2013	141.09	125.91	101.29	46.32	103.65
7		2014	149.98	123.94	112.23	54.31	110.12
8	BBVA	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
9		2009	99.59	116.83	186.56	86.08	122.26
10		2010	108.05	137.77	244.00	90.58	145.10
11		2011	110.55	136.19	186.95	58.44	123.03
12		2012	114.68	139.56	197.48	36.57	122.07
13		2013	117.73	156.40	209.11	48.78	133.01
14		2014	125.01	165.95	257.78	48.88	149.40
15	Sabadell	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
16		2009	99.83	115.57	194.24	75.16	121.20
17		2010	140.55	105.87	300.68	46.67	148.44
18		2011	149.10	106.76	198.64	27.55	120.51
19		2012	210.37	103.91	206.87	6.05	131.80
20		2013	253.48	115.70	196.94	10.71	144.21
21		2014	250.54	124.08	266.15	27.16	166.98
22	Caixa	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
23		2009	100.00	102.20	125.57	110.17	109.48
24		2010	100.00	26.49	17.39	19.21	40.77
25		2011	90.77	26.64	13.48	15.88	36.69
26		2012	105.94	22.86	14.93	2.70	36.61
27		2013	123.26	24.67	14.48	5.98	42.10
28		2014	126.81	26.11	16.62	7.52	44.27
29	Bankia/Caja madrid	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
30		2009	106.21	115.27	193.79	44.75	115.01
31		2010	170.83	86.76	250.33	24.16	133.02
32		2011	183.37	72.82	186.44	-201.44	60.30
33		2012	157.24	-40.54	201.15	-1338.50	-255.16
34		2013	128.13	87.07	276.86	31.94	131.00
35		2014	126.08	101.38	431.29	65.43	181.04
36	AIB	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
37		2009	90.66	134.06	179.37	-274.07	32.50
38		2010	56.57	97.32	188.57	-500.00	-39.38
39		2011	65.52	292.93	146.88	-343.32	40.50
40		2012	68.69	298.19	146.40	-594.35	-20.27
41		2013	70.91	289.65	201.18	-277.65	71.02
42		2014	69.13	349.96	252.95	174.30	211.58
43	Bank of Ireland	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
44		2009	96.39	100.38	115.68	2.03	78.62
45		2010	75.89	133.89	202.07	-42.13	92.43
46		2011	81.76	200.38	175.24	2.99	115.09
47		2012	87.17	176.03	203.35	-144.16	80.60
48		2013	85.66	180.60	278.90	-42.97	125.55

49		2014	86.78	204.00	407.16	70.16	192.02
50	Depfa	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
51		2009	96.34	88.22	113.03	8.69	76.57
52		2010	70.46	113.61	112.24	-12.21	71.02
53		2011	64.47	146.51	127.33	94.96	108.32
54		2012	56.23	177.36	113.16	158.60	126.34
55		2013	42.93	261.94	105.94	251.46	165.57
56		2014	44.09	270.55	113.66	-63.21	91.28
57	Angloirish/IBRC	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
58		2009	52.84	122.02	118.98	-2274.05	-495.05
59		2010	21.54	130.88	200.60	-3731.35	-844.58
60		2011	1.16	161.04	156.54	-239.85	19.72
61	Irish Life & Permanent	2008	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
62		2009	103.14	79.38	199.94	-548.71	-41.56
63		2010	94.79	67.59	206.27	-261.27	26.84
64		2011	101.81	154.59	142.54	-862.68	-115.93
65		2012	117.86	204.93	84.14	-3418.74	-752.95
66		2013	138.20	201.00	107.75	-973.66	-131.68
67		2014	144.77	199.17	132.49	-394.22	20.55

Αφού λοιπόν παραθέσαμε τον τρόπο που υπολογίσαμε τον δείκτη υπόληψης στη συνέχεια, στον πίνακα 5.2 που ακολουθεί, θα παραθέσουμε τα βασικά τραπεζικά μεγέθη πάνω στα οποία θα εξετάσουμε τη συσχέτιση του Δείκτη Υπόληψης. Κάθε τιμή των στηλών της υπόληψης (reputation), της απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (RoE), του Κόστους Δανεισμού και των Κκαταθέσεων αντιστοιχούν στον αριθμό παρατήρησης i που εκφράζει την τράπεζα και τη χρονιά που σημειώθηκε η τιμή του κάθε δείκτη, όπως προέκυψε από τα στοιχεία των επίσημων ισολογισμών των υπό εξέταση τραπεζών. Αναλυτικότερα οι δείκτες «RoE» και «Κόστος Δανεισμού» υπολογίστηκαν ως οι λόγοι των: [Αποτελεσμάτων Ομίλου / Ίδια Κεφάλαια] και [Εξόδα Τόκων / Σύνολο Παθητικού] αντίστοιχα, ενώ η μεταβλητή Dum εκφράζει το ποιες τράπεζες παρέμειναν ιδιωτικές, με τις μετοχές τους να διαπραγματεύονται στα χρηματιστήρια καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης (τις συμβολίζουμε με 0) αυτές που κρατικοποιήθηκαν και κατά συνέπεια κάποια στιγμή απέσυραν τις μετοχές τους (τις συμβολίζουμε με 1).

Πίνακας (5.2) - Βασικά Τραπεζικά Μεγέθη

i	Τράπεζες	Έτη	Reputation	RoE	Κόστος Δανεισμού	Καταθέσεις (εκ €)	Dum
1	Santander	2008	100.00	0.148	0.0086	406015	0
2		2009	109.20	0.121	0.0082	487681	0
3		2010	111.60	0.101	0.0080	581385	0
4		2011	103.54	0.065	0.0084	588977	0
5		2012	96.20	0.028	0.0081	589104	0
6		2013	103.65	0.054	0.0085	572853	0
7		2014	110.12	0.065	0.0077	608956	0
8	BBVA	2008	100.00	0.203	0.0345	255236	0
9		2009	122.26	0.149	0.0185	254183	0
10		2010	145.10	0.133	0.0141	275789	0
11		2011	123.03	0.087	0.0185	282173	0
12		2012	122.07	0.053	0.0175	292716	0
13		2013	133.01	0.063	0.0165	300490	0

14		2014	149.40	0.060	0.0134	319060	0
15	Sabadell	2008	100.00	0.152	0.0367	39199	0
16		2009	121.20	0.099	0.0189	39131	0
17		2010	148.44	0.067	0.0122	55093	0
18		2011	120.51	0.039	0.0185	58444	0
19		2012	131.80	0.009	0.0178	82464	0
20		2013	144.21	0.014	0.0186	99363	0
21		2014	166.98	0.033	0.0138	98208	0
22	Caixa	2008	100.00	0.085	0.0023	3207	0
23		2009	109.48	0.092	0.0018	6772	0
24		2010	40.77	0.062	0.0131	142106	0
25		2011	36.69	0.051	0.0169	128989	0
26		2012	36.61	0.010	0.0152	150541	0
27		2013	42.10	0.021	0.0157	175162	0
28		2014	44.27	0.025	0.0137	180200	0
29	Bankia/Caja madrid	2008	100.00	0.095	0.0325	84715	1
30		2009	115.01	0.037	0.0168	89973	1
31		2010	133.02	0.027	0.0130	144715	1
32		2011	60.30	-0.264	0.0174	155338	1
33		2012	-255.16	-0.229	0.0162	133207	1
34		2013	131.00	0.035	0.0117	108543	1
35		2014	181.04	0.062	0.0075	106807	1
36	AIB	2008	100.00	0.159	0.0370	92604	1
37		2009	32.50	-0.325	0.0206	83953	1
38		2010	-39.38	-2.337	0.0196	52389	1
39		2011	40.50	-0.186	0.0252	60674	1
40		2012	-20.27	-0.316	0.0253	63610	1
41		2013	71.02	-0.152	0.0184	65667	1
42		2014	211.58	0.079	0.0146	64018	1
43	Bank of Ireland	2008	100.00	0.261	0.0374	86234	0
44		2009	78.62	0.005	0.0323	83119	0
45		2010	92.43	-0.082	0.0185	65443	0
46		2011	115.09	0.004	0.0213	70506	0
47		2012	80.60	-0.214	0.0184	75170	0
48		2013	125.55	-0.062	0.0134	73867	0
49		2014	192.02	0.090	0.0092	74837	0
50	Depfa	2008	100.00	0.124	0.0306	52773	1
51		2009	76.57	0.012	0.0271	50842	1
52		2010	71.02	-0.013	0.0273	37183	1
53		2011	108.32	0.081	0.0240	34023	1
54		2012	126.34	0.111	0.0270	29676	1
55		2013	165.57	0.119	0.0289	22658	1
56		2014	91.28	-0.029	0.0269	23270	1
57	Angloirish/IBRC	2008	100.00	0.181	0.0456	51499	1
58		2009	-495.05	-3.374	0.0384	27214	1
59		2010	-844.58	-5.161	0.0228	11092	1
60		2011	19.72	-0.270	0.0292	597	1
61	Irish Life & Permanent	2008	100.00	0.023	0.0235	14118	1
62		2009	-41.56	-0.156	0.0118	14562	1
63		2010	26.84	-0.087	0.0114	13382	1
64		2011	-115.93	-0.126	0.0165	14373	1
65		2012	-752.95	-0.377	0.0280	16639	1
66		2013	-131.68	-0.109	0.0218	19511	1
67		2014	20.55	-0.045	0.0178	20438	1

Στη συνέχεια, για κάθε ένα από αυτά τα μεγέθη, χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της απλής παλινδρόμησης (OLS) πάνω στο Δείκτη Εμπιστοσύνης από όπου προέκυψαν τα παρακάτω εμπειρικά αποτελέσματα.

(5.5.1) Εμπειρική Διερεύνηση Πιθανών Διαφορών Στην Τραπεζική Υπόληψη Μεταξύ Τραπεζών Που Διασώθηκαν Με Κρατικοποίηση Και Των Καθαρά Ιδιωτικών.

Για να διερευνήσουμε καταρχάς για το αν υπήρχε διαφορά από στατιστική άποψη στον δείκτη υπόληψης των τραπεζών οι οποίες διασώθηκαν με κρατικοποίηση και σε αυτές που παρέμειναν σε ιδιωτικά χέρια καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης, εκτιμάμε με την μέθοδο OLS το παρακάτω εμπειρικό υπόδειγμα:

$$(REP)_{it} = a + b * dum_{it} + e_{it}$$

Όπου

dum_{it} είναι μια ψευδομεταβλητή η οποία λαμβάνει την τιμή 1 για τις τράπεζες που κρατικοποιήθηκαν και την τιμή 0 για τις καθαρά ιδιωτικές, ενώ REP_{it} και e_{it} είναι ο υπολογισμένος δείκτης τραπεζικής υπόληψης και το στατιστικό λάθος αντίστοιχα για κάθε τράπεζα i , και έτος t , ενώ a και b είναι αντίστοιχως ο σταθερός όρος και ο συντελεστής κλίσης της γραμμικής σχέσης. Μετά από χρήση των δεδομένων για τις 10 τράπεζες και την περίοδο 2008-2014 πήραμε την παρακάτω εκτιμημένη σχέση:

$$REP = 107.33 - 123.4 * dum + e_{it}$$

(3.69)	(-2.93)
(0.0004)	(0.0046)

Μέγεθος δείγματος= 67 , $R^2 = 0.1168$, F statistic= 8.6, Σημαντικότητα $F = 0.0046$

Όπου κάτω από τους εκτιμημένους συντελεστές σε παρενθέσεις παρουσιάζεται η στατιστική t και η πιθανότητα σφάλματος για τον καθένα.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι ο εκτιμημένος συντελεστής b είναι αρνητικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο βεβαιότητας 5%, δηλαδή υπάρχει αρνητική συσχέτιση, με t stat = -2.93 και $p = 0.0046$. Γενικά το υπόδειγμα δείχνει ικανοποιητική συσχέτιση με $R^2 = 0.1168$, F statistic= 8.6 και Σημαντικότητα $F = 0.0046$ ενώ παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος του δείκτη υπόληψης των καθαρά ιδιωτικών τραπεζών ($REP = 107.33 + e_{it}$) είναι στατιστικά σημαντικός και κατά πολύ υψηλότερος από τον μέσο όρο των κρατικοποιημένων τραπεζών ($REP = -16.07 + e_{it}$). Επομένως, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η τραπεζική υπόληψη συσχετίζεται άμεσα με την παραμονή του πλειοψηφικού κεφαλαίου υπό ιδιωτικό έλεγχο ή όχι.

(5.5.2) Εμπειρική Διερεύνηση Της Σχέσης Της Αποδοτικότητας Κεφαλαίου (ROE) Και Του Δείκτη Υπόληψης

Για να διερευνήσουμε στατιστικά την επίπτωση του επιπέδου της υπόληψης στην αποδοτικότητα κεφαλαίου (ROE) εκτιμάμε με την μέθοδο OLS το παρακάτω εμπειρικό υπόδειγμα:

$$(ROE)_{it} = a + b * REP_{it} + e_{it}$$

Όπου

$(ROE)_{it}$ ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (=αποτέλεσμα περιόδου / σύνολο ενεργητικού) που αντιστοιχεί στην κάθε τράπεζα της παρατήρησης i ενώ REP_{it} και e_{it} είναι ο υπολογισμένος δείκτης υπόληψης και το στατιστικό λάθος αντίστοιχα για κάθε τράπεζα i , και έτος t . Με a και b συμβολίζουμε το σταθερό όρο και τον συντελεστή κλίσης της γραμμικής σχέσης. Μετά από χρήση των δεδομένων για τις 10 τράπεζες κατά την περίοδο 2008-2014 πήραμε την παρακάτω εκτιμημένη σχέση:

$$ROE = - 0.314 + 0.0034 * REP + e_{it}$$

(-4.711)	(9.342)
(0.0000)	(0.0000)

Μέγεθος δείγματος= 67 , $R^2 = 0,573$, F statistic= 87,276, Σημαντικότητα $F = 0,0000$

Όπου κάτω από τους εκτιμημένους συντελεστές σε παρενθέσεις παρουσιάζεται η στατιστική t και η πιθανότητα σφάλματος για τον καθένα.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι ο εκτιμημένος συντελεστής b είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο βεβαιότητας 5%, ενώ υπάρχει θετική συσχέτιση με t stat = 9,342 και πιθανότητα σφάλματος κοντά στο 0. Γενικά λοιπόν το υπόδειγμα δείχνει ικανοποιητική συσχέτιση ($R^2 = 0.573$, F statistic= 87,276 και Σημαντικότητα F κοντά στο 0) άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η τραπεζική υπόληψη επηρεάζει θετικά την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων με βάση το δείγμα μας.

(5.5.3) Εμπειρική Διερεύνηση Της Σχέσης Της Κόστους Δανεισμού (ΚΔ) Και Του Δείκτη Υπόληψης

Για να διερευνήσουμε στατιστικά την επίπτωση του επιπέδου της υπόληψης στο κόστος τραπεζικού δανεισμού εκτιμάμε με την μέθοδο OLS το παρακάτω εμπειρικό υπόδειγμα:

$$(ΚΔ)_{it} = a + b * REP_{it} + e_{it}$$

Όπου

$(ΚΔ)_{it}$ ο δείκτης κόστους δανεισμού (=έξοδα τόκων / σύνολο παθητικού), για την κάθε τράπεζα της παρατήρησης i ενώ REP_{it} και e_{it} είναι ο υπολογισμένος δείκτης υπόληψης και το στατιστικό λάθος αντίστοιχα για κάθε τράπεζα i , και έτος t . Τα a και b είναι ο σταθερός όρος και ο συντελεστής κλίσης της γραμμικής σχέσης. Μετά από χρήση των δεδομένων για τις 10 τράπεζες κατά την περίοδο 2008-2014 πήραμε την παρακάτω εκτιμημένη σχέση:

$$\begin{array}{r} ΚΔ = 0,02 - 0,00001 * REP + e_{it} \\ (17.29) \quad (-1.852) \\ (0.0000 \quad (0.068) \end{array}$$

Μέγεθος δείγματος= 67 , $R^2= 0.0501$, F statistic= 3.432, Σημαντικότητα $F= 0.068$

Όπου κάτω από τους εκτιμημένους συντελεστές σε παρενθέσεις παρουσιάζεται η στατιστική t και η πιθανότητα σφάλματος για τον καθένα.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι ο εκτιμημένος συντελεστής b είναι αρνητικός και στατιστικά σημαντικός ωστόσο σε επίπεδο σημαντικότητας 10%, δηλαδή υπάρχει αρνητική συσχέτιση με t stat = -1.852 και $p = 0.068$. Γενικά το υπόδειγμα δείχνει μια σχετικά ικανοποιητική συσχέτιση (σε επίπεδο σημαντικότητας 10%) με $R^2= 0.05$, F stat= 3.43 και Σημαντικότητα $F= 0.068$ άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η υπάρχει κάποια ένδειξη ότι ο δείκτης τραπεζικής υπόληψης επηρεάζει αρνητικά τα κόστη τραπεζικού δανεισμού με βάση το δείγμα μας.

(5.5.4) Εμπειρική Διερεύνηση Της Σχέσης Του Όγκου Των Τραπεζικών Καταθέσεων Και Του Δείκτη Υπόληψης

Για να διερευνήσουμε τέλος στατιστικά την επίπτωση του επιπέδου της υπόληψης στον όγκο των τραπεζικών καταθέσεων εκτιμάμε με την μέθοδο OLS το παρακάτω εμπειρικό υπόδειγμα:

$$(\text{Καταθέσεις})_{it} = a + b \cdot \text{REP}_{it} + e_{it}$$

Όπου

$(\text{Καταθέσεις})_{it}$ ο αριθμός των καταθέσεων σε εκατομμύρια € για την κάθε τράπεζα της παρατήρησης i , ενώ REP_{it} και e_{it} είναι ο υπολογισμένος δείκτης υπόληψης και το στατιστικό λάθος αντίστοιχα για κάθε τράπεζα i , και έτος t . Τα a και b είναι ο σταθερός όρος και ο συντελεστής κλίσης της γραμμικής σχέσης. Μετά από χρήση των δεδομένων για τις 10 τράπεζες και την περίοδο 2008-2014 πήραμε την παρακάτω εκτιμημένη σχέση

$$\begin{array}{rcc} \text{Καταθέσεις} = & 130191.73 & + \quad 197.36 \cdot \text{REP} + e_{it} \\ & (6.453) & \quad (1.826) \\ & (0,0000) & \quad (0.072) \end{array}$$

Μέγεθος δείγματος= 67 , $R^2= 0.0488$, $F \text{ statistic}= 3.336$, Σημαντικότητα $F= 0.072$

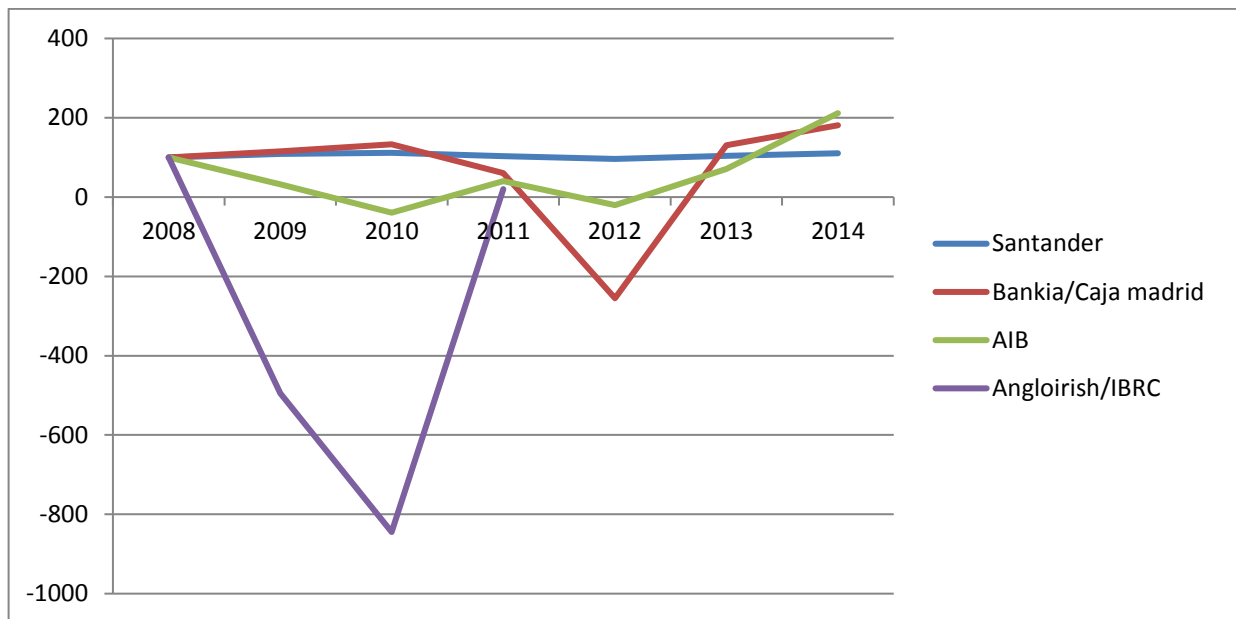
Όπου κάτω από τους εκτιμημένους συντελεστές σε παρενθέσεις παρουσιάζεται η στατιστική t και η πιθανότητα σφάλματος για τον καθένα.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι ο εκτιμημένος συντελεστής b είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο βεβαιότητας 10%, δηλαδή υπάρχει θετική συσχέτιση με $t \text{ stat} = 1.826$ και $p = 0.072$. Το υπόδειγμα γενικά δείχνει μια σχετικά ικανοποιητική συσχέτιση (σε επίπεδο σημαντικότητας 10%) με $R^2= 0.0488$, $F \text{ statistic}= 3.336$ και Σημαντικότητα $F= 0.072$ άρα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η υπάρχει κάποια ένδειξη ότι η τραπεζική υπόληψη επηρεάζει θετικά τον όγκο των τραπεζικών καταθέσεων με βάση το δείγμα μας.

(5.5.5) Συμπεράσματα Της Εμπειρικής Έρευνας

Στην παραπάνω ενότητα παρουσιάσαμε τη σύνθεση του δείκτη υπόληψης και της συσχέτισής του με βασικά μεγέθη που σχετίζονται με τις ικανότητες ενός ισχυρού management. Για παράδειγμα ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων μετράει την ικανότητα της διοίκησης να μετατρέπει τα περιουσιακά της στοιχεία σε κέρδη, ο δείκτης κόστους δανεισμού δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει χρηματοδότηση με χαμηλό κόστος ενώ ο αριθμός των καταθέσεων δείχνει το πόσο καλή είναι μια τράπεζα στο να προσελκύει ή να απωθεί τους καταθέτες. Αποδείξαμε λοιπόν, με βάση το δείγμα μας, ότι μέρος αυτών των ικανοτήτων του τραπεζικού management οφείλεται στην αξιοπιστία των οργανισμών και των διοικήσεών τους καθώς και στη σωστή αντιμετώπιση του κινδύνου υπόληψης.

Στο διάγραμμα τώρα που ακολουθεί, παραθέτουμε την πορεία του Δείκτη Υπόληψης για τις περιπτώσεις των τεσσάρων τραπεζών που αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια έτσι ώστε να συγκρίνουμε τις πρακτικές του management που παρουσιάσαμε με την τραπεζική υπόληψη που καταγράψαμε:



Γράφημα (5.5.5) – Δείκτης Υπόληψης Των Υπό Εξέταση Περιπτώσεων

Όπως παρατηρούμε και από το συγκεκριμένο διάγραμμα, η υπόληψη της τράπεζας Santander φαίνεται να παραμένει ακλόνητη κατά τη διάρκεια της κρίσης, πράγμα που αποδεικνύει ότι οι “proactive” πρακτικές της και το επιχειρηματικό της μοντέλο απέδωσαν για το συγκεκριμένο τομέα, ενώ από την άλλη μεριά βλέπουμε ότι η τράπεζα AIB με τις “reactive” πρακτικές management που εφήρμοσε, κατάφερε να ανακάμψει από την πτώση της μετά το 2012, ακόμη

και να ξεπεράσει τη Santander στο τέλος της επταετίας. Παρατηρούμε ακόμη ότι ο συγκεκριμένος δείκτης για την τράπεζα Bankia παρουσιάζει μια έντονη πτώση κατά τη διάρκεια της διετίας 2011-2012, και ξαναρχίζει να ανακάμπτει από το 2013 και έπειτα, ακριβώς δηλαδή των ετών κατά των οποίων παρατηρήσαμε αλλαγές μεταξύ των αναξιόπιστων και αξιόπιστων διοικήσεων της συγκεκριμένης τράπεζας. Τέλος, ξεκάθαρα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι τη μεγαλύτερη πτώση στο συγκεκριμένο δείκτη εμφανίζει διαχρονικά η Αγγλοϊρλανδική τράπεζα η οποία φαινομενικά δείχνει να ανακάμπτει με τη δημιουργία του νέου φορέα (IBRC) το 2010 όμως η διακοπή των τιμών του δείκτη τον αμέσως επόμενο χρόνο απέδειξε ότι η «ζημία» της υπόληψης των προηγούμενων ετών ήταν ουσιαστικά ανεπανόρθωτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία προσπαθήσαμε να κατανοήσουμε τη σημασία της τραπεζικής εμπιστοσύνης καθώς και τους τρόπους που αυτή μπορεί να καλλιεργηθεί αλλά και να καταστραφεί λαμβάνοντας παραδείγματα από την περίοδο της πρόσφατης οικονομικής κρίσης η οποία επηρέασε είτε έμμεσα είτε άμεσα, όχι μόνο τους οικονομικούς οργανισμούς, αλλά και μεγάλο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού. Κανείς πλέον δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι η μακροχρόνια επιβίωση και η ευημερία των οικονομικών ειδικά οργανισμών πρέπει να βασίζεται σε λογική ανάληψη κινδύνου και πάνω απ' όλα στην αποδεδειγμένη αξιοπιστία των οργανισμών αυτών, σχετικά με τη δίκαιη διαχείριση και κατανομή των οικονομικών τους πόρων.

Στη σημερινή εποχή της άμεσης πληροφόρησης, είναι πολύ σημαντικό κάθε οικονομικός οργανισμός να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση της υπόληψής του καθώς όλες οι ειλκρινείς ή όχι προσπάθειες για τη δημιουργία ενός αποδοτικού και φερέγγυου οργανισμού ο οποίος διαχειρίζεται τα χρήματα των ανθρώπων, εύκολα πλέον μπορούν να γίνουν γνωστές. Τα παραδείγματα της κρίσης μας δίδαξαν ότι όσοι οργανισμοί προσπάθησαν με «δόλιο» τρόπο να επιβιώσουν εκμεταλλευόμενοι τη συστημική τους θέση, όπως η Bankia και η Αγγλοϊρλανδική, κατέληξαν στο να χάσουν σιγά σιγά την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών τους σε τέτοιο βαθμό που είτε χρειάστηκε να λάβουν σκληρά μέτρα και να αλλάξουν εντελώς τον προσανατολισμό τους για να την επανακτήσουν, είτε αναγκάστηκαν ακόμα και να κλείσουν.

Από την άλλη μεριά, υπήρχαν μέσα στην κρίση παραδείγματα τραπεζών, όπως αυτά της Santander και της AIB τα οποία μας απέδειξαν ότι υπάρχουν τρόποι για μια τράπεζα να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο υπόληψης ακόμα και σε διαταραγμένα οικονομικά περιβάλλοντα και να εκμεταλλευτεί μάλιστα ακόμα και οικονομικές ευκαιρίες. Επιπλέον, μια τράπεζα μπορεί επανακτήσει τη χαμένη της εμπιστοσύνη ξαναχαράσσοντας τη στρατηγική της δίνοντας έμφαση, πέρα από τα οικονομικά της μεγέθη, στις σχέσεις της κυρίως με τα άμεσα ενδιαφερόμενα προς αυτήν μέρη όπως τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους επενδυτές της.

Τέλος, η προσέγγιση που χρησιμοποιήσαμε για τον προσδιορισμό της τραπεζικής υπόληψης, δεν αποτελεί τίποτα παραπάνω από έναν μαθηματικό τρόπο ερμηνείας των αποτελεσμάτων του τραπεζικού management πάνω σε πολύ συγκεκριμένα μεγέθη τα οποία σύμφωνα με τη βιβλιογραφία σχετίζονται με την εμπιστοσύνη των μερών από όπου τα μεγέθη αυτά προέρχονται, προς τα τραπεζικά ιδρύματα στα οποία απευθύνονται. Κάπου εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι δεν υπάρχει ακόμα μια καθορισμένη κλίμακα πάνω στην οποία μετριέται η εμπιστοσύνη και ο κίνδυνος υπόληψης, ωστόσο η σημασία τους διαφαίνεται ξεκάθαρα σε κάθε οικονομική συναλλαγή (είτε εισροή είτε εκροή) και ιδιαίτερα όταν τα «πιστωτικά» ιδρύματα βρίσκονται σε κρίση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Acharya, V., & Richardson, M. (Eds.). (2009). Restoring financial stability: How to repair a failed system. Wiley: San Francisco, CA

Ahearne Alan, article in Irish Independent 9 March 2012, Independent.ie

AIB Press Office. "Biographies"

Angloirish Annual Report for 15 months to December 2009). . Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Anglo_Irish_Bank_hidden_loans_controversy

Anthony Burrows “Making AIB a great place to work again” , engageforsuccess.org, the case of Allied Irish Bank (AIB)

Artzner, P.; Delbaen, F.; Eber, J.; Heath, D. (July 1999). “Coherent measure of risk”, Mathematical Finance

Banco Santander. (2008). 07 Sustainability report. Madrid: Banco Santander.

Bankia.com "Creation of the Bankia Group".

Basel Committee on Banking Supervision (2000) “Principles for the Management of Credit Risk”, pp 3-4

Basel Committee on Banking Supervision (2008) “Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision”, pp3-4

Basel Committee on Banking Supervision (2011) “Principles for the Sound Management of Operational Risk”, pp 5-6

Basel Committee on Banking Supervision (2016) “Minimum capital requirements for market risk”,pp 1-3

Basel Committee on Banking Supervision (2017), Identification and management of step-in risk, pp 4

Basel Committee on Banking Supervision (June 2004). "Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework". Bank for International Settlements.

BBC News. 9 June 2012. "Spanish banks to get up to 100bn euros in rescue loans".

Ben Sills. (14 August 2012). "Spanish Banks' ECB Loans Rise as Rajoy Mulls Second Bailout Call". Bloomberg Business

Brunnermeier, Markus K.; Pedersen, Lasse Heje (2009). "Market Liquidity and Funding Liquidity". *Review of Financial Studies*. 22 (6): 2201–38

Business.gov.in, "influencing types of business risk",
https://en.wikipedia.org/wiki/Business_risks

Businessweek. 19 October 2011. "Spain's Rating Cut by Moody's for Third Time Since 2010".

Carswell Simon, *The Irish Times*, 30 January 2012. Δημοσιεύτηκε στο:
https://en.wikipedia.org/wiki/Anglo_Irish_Bank_hidden_loans_controversy

Chopra Ajai and Fetherston Martin (November 2004). "Ireland: 2004 Article IV Consultation— Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Ireland (IMF Country Report No. 04/348)"(PDF). International Monetary Fund Publication Services.

CIMA. (2007). *Corporate reputation: Perspectives of measuring and managing a principal risk*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.

Clive Horwood, (2012), *Best Bank 2012: Santander storms through the Spanish crisis*, *Euromoney*, Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.euromoney.com/article/b12kjjj9jn3jdl/best-bank-2012-santander-storms-through-the-spanish-crisis>

Collins, Liam (12 October 2008). "Top developers see asset values dive two-thirds". *Irish Independent*.

Crawford, Leslie (8 June 2006), "Boomtime Spain waits for the bubble to burst", *Financial Times*, ISSN 0307-1766

Cuesta, M. (2006). *Responsabilidad social del sector bancario: Su contribución a un desarrollo más sostenible*. *Papeles de Economía Española*, 108, 173–190.

Day, Paul; Reuters (18 February 2009), "Spain facing long haul as recession confirmed"

Dianne Thomson and Ameeta Jain, 'Corporate Governance Failure And Its Impact On National Australia Bank's Performance' (2006) 2(1) *Journal of Business Case Studies* 41, 50.

Doyle, Dara; Meier, Simone (22 November 2010). "Irish Aid Bid Forces Cowen to Call Election, May Prompt Moody's Downgrade". Bloomberg. Δημοσιεύτηκε στο https://en.wikipedia.org/wiki/Post-2008_Irish_economic_downturn#cite_note-93

Duffie, Darrell; Garleanu, Nicolae; Pedersen, Lasse Heje (2005). "Over-the-Counter Markets". *Econometrica*. 73 (6): 1815–47

Eccles G. Robert , Scott C. Newquist, Roland Schatz, (2007), “Reputation and Its Risks”, Harvard Business Review

Editorial, Reuters. "Spain's Bankia to pay back 2.5 billion euros to shareholders over..." U.K. Retrieved 2018-02-27

EIU. (2005). Reputation: Risk of risks. London: The Economist Intelligence Unit.

Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What’s in a name? Reputation-building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106.

Forelle Charles and Enrich David (14 July 2012). "Euro-Zone Banks Cut Back Lending: ECB Loans to Spain Soar, as Germany Pulls Back, Underlying Risks to South". *Wall Street Journal*.

Garicano Luis (2012) “Five lessons from the Spanish cajas debacle for a new euro-wide supervisor”, In: *Banking Union for Europe Risks and Challenges*, Edited by Thorsten Beck

Gerlach Stefan (2009), “Defining and Measuring Systemic Risk”, *ECONOMIC AND MONETARY AFFAIRS*, European Parliament

I. Serdar Dinc, ‘Bank Reputation, Bank Commitment, and the Effects of Competition in Credit Markets’ (2000) 13(3) *The Review of Financial Studies* 781, 800.

Investopedia.com “Credit risk”. Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.investopedia.com/terms/c/creditrisk.asp>

Investopedia.com, “Business Risks” Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessrisk.asp>

Investopedia.com, “Reputational Risk”, Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.investopedia.com/terms/r/reputational-risk.asp>

Investopedia.com, “Systemic Risk”, Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.investopedia.com/terms/s/systemic-risk.asp>

Investopedia.com, Agency Problem, Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.investopedia.com/terms/a/agencyproblem.asp>

Irish Department of Finance, 1 July 2011 - Transfer Order in relation to Irish Nationwide Building Society and Anglo Irish Bank

Irish Herald, 24 Dec 2010. Ireland to Take Majority Ownership of AIB in Bailout Archived 16 April 2011 at the Outrage at 'secret raid' to rescue AIB. Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Allied_Irish_Banks#cite_note-herald-56

Joe Brennan, (2017), “How AIB went from boom to bust and back again”, The Irish Times

Joël Bessis (2015) “Risk Management in Banking” 4th edition, John Wiley & Sons Ltd, UK

José Manuel Romero, (12/06/2012), “The bank that brought about a bailout”, El País

Juan Carlos Hidalgo (31 May 2012). "Looking at Austerity in Spain". Cato Institute.

K. Thomas Liaw, The Business of Investment Banking (2nd ed, 2006) 36.

Karl Whelan. "Ireland's Economic Crisis The Good, the Bad and the Ugly" (PDF). Paper presented at Bank of Greece conference on the Euro Crisis, Athens May 24, 2013.

Karpoff Lee και Martin (2006) Karpoff, J. M., Lee, D. S., & Martin, G. S. (2006). The costs to firms of cooking the books. Seattle, WA: University of Washington Working Paper

Kim, S. Y., & Reber, B. H. (2008). Public relations’ place in corporate social responsibility: Practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34(4), 337–342.

Krugman, Paul (2009). *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*. W.W. Norton Company Limited.

Lily Hua Fang, ‘Investment Bank Reputation and the Price and Quality of Underwriting Services’ (2005) 6 *The Journal of Finance* 2729, 2730 and 2743

Lisa O'Carroll (2011), “Allied Irish Banks apologises for losing €18bn”, The Guardian

Maria Tadeo, March 24, 2018, “Spain's Rating Lifted by S&P With Prospect of Further Upgrade”, Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-23/spain-s-rating-lifted-by-s-p-with-prospect-of-further-upgrade>

Max Laios, (June 2014), DEALING WITH ADVERSE SELECTION AND MORAL HAZARD PROBLEMS, Δημοσιεύτηκε στο: <http://humantec.gr/en/how-to/macroeconomics-bank-funding/dealing-with-adverse-selection-and-moral-hazard-problems>

McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(6), 854–872.

Mike Rost (February 14, 2017), 5 steps to effective strategic risk management, Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.workiva.com/blog/5-steps-effective-strategic-risk-management>

Minder Raphael (25 May 2012). "Spanish Lender Seeks 19 Billion Euros; Ratings Cut on 5 Banks". The New York Times. Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/2008%E2%80%932014_Spanish_financial_crisis

Money Guide Ireland. 30 September 2008. "Irish Bank Deposits get Government Guarantee". , Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Allied_Irish_Banks#cite_note-herald-56

Moskowitz, M. R. (1972). Choosing socially responsible stocks. *Business and Society Review*, 1(1), 71–75

Niketa Mukherjee, “Do banks manage Reputational Risk? - a case study of European Investment Bank”, Department of Economics and Management University of Ferrara, Italy

Paine, L. S.: 1997, *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective* (Irwin, Chicago).

Parke, I. R., & Eilbirt, H. (1975). Social responsibility: The underlying factors. *Business Horizons*, 18(4), 5–10

Patrick Honohan, (2009), “WHAT WENT WRONG IN IRELAND”, Trinity College Dublin

Perez Saul Sep 1, 2014. Must-know: The 8 types of bank risks. Δημοσιεύτηκε στο: <https://marketrealist.com/2014/09/must-know-8-types-bank-risks>

Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization Studies*, 30(2&3), 301–324

PwC. (2007). *Creating value: Effective risk management in financial services*. New York: PricewaterhouseCoopers.

Quantifi: Basel III & Systemic Risk (2013), Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.quantifisolutions.com/basel-iii--systemic-risk>

Reuters. 2014-02-28. "Spain makes small profit on Bankia stake sale".

Ronald J. Mann, ‘The Role of Letters of Credit in Payment Transactions’ (2000) 98 (8) *Michigan Law Review* - Symposium: Empirical Research in Commercial Transactions 2494, 2495.

Rosemary Peavler, (10 Μαΐου, 2018), Calculate Business Risk Using These Financial Ratios, Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.thebalancesmb.com/how-to-calculate-business-risk-393472>

Ross P Buckley and Justen Nixon (2000) “The Role of Reputation in Banking” , *Journal of Banking and Finance Law and Practice* vol 20, pp 37-50

RTÉ News and Current Affairs. "Plan will have policy conditions – ECB". Raidió Teilifís Éireann. 21 November 2010. Δημοσιεύτηκε στο https://en.wikipedia.org/wiki/Post-2008_Irish_economic_downturn#cite_note-93

RTÉ News. 6 February 2013, "Government proposes legislation to wind up IBRC". Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Irish_Bank_Resolution_Corporation

RTÉ. "McAleese signs Anglo Irish Bank Bill" 21 January 2009. "Lenihan defends Anglo takeover move". Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Anglo_Irish_Bank_hidden_loans_controversy

RTÉ. 2009-01-16."Lenihan defends Anglo takeover move". Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Anglo_Irish_Bank_hidden_loans_controversy

S.A., Bankia. "Bankia recognised as one of the most sustainable companies in the world following its inclusion in the Dow Jones Sustainability Index (DJSI) - Press releases - In the news - Communication - Bankia". Retrieved 2016-09-13

S.A., Bankia. "BFA-Bankia Year 3 Report" (PDF). Bankia. 2016-04-01

S.A., Bankia. "Strategic Plan 2012-2015 - Strategic plan - Who we are - Bankia"

Schaefer Sara Munoz and Stevens Laua (27 June 2012). "European Banks Are Facing More Pain In Spain". Wall Street Journal. Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/2008%E2%80%932014_Spanish_financial_crisis

Schwarcz, Steven L. (2008). Systemic Risk. Containing Systemic Risk, CRMPG III, August 6, 2008

Simkovic Michael, (2011), Competition and Crisis in Mortgage Securitization

Solomon, R., & Hanson, K. (1985). It's good business. New York: Atheneum

Stephen Fidler (28 September 2012). "How Europe's Currency Survived 2012 Intact". Wall Street Journal.

Sturdivant, F. D., & Ginter, J. L. (1977). Corporate social responsiveness: Management attitudes and economic performance. California Management Review, 19(3), 30–39

Summers, Lawrence (2007-09-23). "Beware moral hazard fundamentalists". Financial Times.

The Daily Telegraph. 31 March 2011. "Ireland's banking crisis: timeline". Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Irish_Bank_Resolution_Corporation

The Economic Journal. 2012. "TWO-TIER LABOUR MARKETS IN THE GREAT RECESSION: FRANCE VERSUS SPAIN" (PDF).

The Economist. 1 December 2012. "Bail-out tapas: Spain has taken painful steps to clean up its banks, but more may yet be needed".

The Irish Examiner. 9 March 2013, "Europe 'had a role in bank crisis'".

The Irish Times, 27 March 2013, "How much European, particularly German, money was in the Irish economy when the music stopped?".

The Irish Times. 20 December 2008. "State plans €3bn capital injection into Anglo Irish Bank". "FG to oppose Anglo Irish recapitalisation". RTÉ. 14 January 2009. Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Anglo_Irish_Bank_hidden_loans_controversy

Thejournal.ie, (2017), "The government confirms it sold around 28.75% of AIB for €3.4 billion", Δημοσιεύτηκε στο: <https://www.thejournal.ie/aib-sale-e3-billion-raised-3459358-Jun2017/>

Thomas, A. S., & Simerly, R. L. (1994). The chief executive officer and corporate social performance: An interdisciplinary examination. *Journal of Business Ethics*, 13, 959–968.

Walter, I. (2008). Reputation risks and conflicts of interest in banking and finance: The evidence so far. *Journal of Financial Transformation*, 22, 39–54

Weil Jonathan (14 June 2012). "The EU Smiled While Spain's Banks Cooked the Books". Bloomberg.

Wikipedia.org "Liquidity Risk", Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Liquidity_risk

Wikipedia.org "moral hazard", Δημοσιεύτηκε στο: https://en.Wikipedia.org.org/wiki/Moral_hazard

Wikipedia.org, "systemic risk", Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Systemic_risk

Wikipedia.org: "2008–2014 Spanish financial crisis", Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/2008%E2%80%932014_Spanish_financial_crisis

Wikipedia.org: "Anglo Irish Bank", Δημοσιεύτηκε στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Anglo_Irish_Bank#cite_note-3

Will Chu, (2014), "The Fall of Anglo Irish Bank", Seven Pillars Institute for Global Finance and Ethics

Williams, Paul (2013), "Inside Angle: The Secret Recordings. <https://www.independent.ie/business/irish/inside-anglo-the-secret-recordings-29366837.html>

Worden Skip (2003) "The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital" *Journal of Business Ethics* vol 46, pp 31-44

Xifraa Jordi and Ordeix Enric (2009) “Managing reputational risk in an economic downturn: The case of Banco Santander” Public Relations Review vol 766

Bloomberg.com. "Banco Santander". Δημοσιεύτηκε στο:
https://en.wikipedia.org/wiki/Banco_Santander

Λεξικό της κοινής νεοελληνικής, “εμπιστοσύνη”, Δημοσιεύτηκε στο: http://www.greek-language.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/