

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
----------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

1.1)ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	11
1.1.1)ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	11
1.1.2)ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑ ΤΕΛΗ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ ΤΟΥ΄80 ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΑ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ	11
1.1.3)Η ΑΠΟΚΑΝΟΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΠΟΥ ΕΠΕΦΕΡΕ	13
1.1.4)ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	15
1.1.5)ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	17
1.2)Ε&Σ:Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	18
1.2.1)ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	18
1.2.2) ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ ΑΠΟ ΠΑΛΙΑ	19
1.2.3) Ε&Σ: ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ-ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	20
1.2.4) ΤΑΣΕΙΣ Ε&Σ ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	26
1.2.5) ΓΙΑΤΙ ΟΙ Ε&Σ ΔΕΝ ΕΠΙΦΕΡΟΥΝ ΠΑΝΤΑ ΤΑ ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	28
1.2.6) ΟΙ Ε&Σ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ-ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	30
1.2.7)ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΩΝ Ε&Σ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

2.1)ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	37
2.1.1)ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	37
2.1.2)ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	37
2.1.3)ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	41
2.2)ΣΧΕΣΗ ΕΞΑΓΟΡΑΣ-ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	44
2.2.1)ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ-ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	44
2.2.2)ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	45
2.3)ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΠΕΡΑΞΙΑ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ	46
2.3.1)ΤΙΜΗ ΕΞΑΓΟΡΑΣ	46
2.3.2)ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	48
2.3.3)ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	49
2.4) ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΣΚΟΠΟΥ	50
2.4.1)ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ	50
2.4.2)ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΣΚΟΠΟΥ	50
2.5)ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΩΝ Ε&Σ	51
2.5.1)ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ Ε&Σ	51
2.5.2)ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	52

2.6)ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	53
2.6.1)ΣΥΝΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	54
2.6.2)ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΝΟΜΙΟΥ	54
2.6.3)ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΑΔΕΙΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	55
2.6.4) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	55
2.7)ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ	55
2.7.1)ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ	55
2.7.2)ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Ε&Σ	56
2.7.3) ΒΑΣΙΚΑ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

3.1)ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ	59
3.1.1)ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ	60
3.2)ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΥ	62
3.2.1)ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	63
3.3)Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	64
3.3.1)ΑΜΕΣΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	65
3.3.2)ΕΜΜΕΣΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	66

3.4)ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	66
3.4.1)ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΗ ΔΥΝΑΜΗ	68
3.5)ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ Ε.Ε	70
3.5.1)ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ	71
3.5.2)ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΑΡΧΩΝ	72
3.6)ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	73
3.7)ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο:ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΣΕ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

4.1)ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε	80
4.2)ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	84
4.3)ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	86
4.3.1)ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	86
4.3.2)ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΥΝ ΚΑΙ ΤΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	89
4.3.3)ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ Ε&Σ ΣΤΗΝ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	91

4.4)ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ Μ&As ΣΤΟΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ Ε.Ε	92
--	----

4.5)ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΟΙΧΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ	96
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο:ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

5.1)ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	100
5.1.1) ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	100
5.1.2)ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	102
5.1.3)ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	104
5.1.4)ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	106
5.1.5)ΜΑΡΦΙΝ ΕΓΝΑΤΙΑ BANK	112
5.1.6)EUROBANK EFG	117
5.1.7)ALPHA BANK	122
5.1.8)ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	129
5.1.9)ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ HSBC	131
5.1.10)CITY BANK	135
5.1.11)ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	135
5.1.12)ASPIS BANK	136
5.1.13)MILLENNIUM BANK	142

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	144
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	146
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	149
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ	154
ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ- ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ	155

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα είμαστε στην εποχή της παγκοσμιοποίησης. Δε μιλάμε για ένα μελλοντικό στάδιο που αναμένεται να προκύψει, αλλά για ένα φαινόμενο που βιώνουμε ήδη τα αποτελέσματα και τις συνέπειές του. Σε μία προσπάθεια να οριστεί με οικονομικούς όρους (και όχι πολιτικούς), τι σημαίνει παγκοσμιοποίηση, μας προτείνουν ότι παγκοσμιοποίηση σημαίνει:

Την ανάδειξη της οικονομίας ως παράγοντα καθοριστικού, όσο ποτέ άλλοτε, στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση πολιτικής από τους διαχειριστές της εξουσίας, σε πολιτικό επίπεδο και ταυτόχρονα,

Την ελεύθερη διακίνηση των συντελεστών παραγωγής μιας επιχείρησης (του κεφαλαίου, του εργατικού δυναμικού, της διοίκησης, της τεχνογνωσίας κ.α.)

Σ' αυτό το περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, το κυριότερο και πλέον ορθολογιστικό κίνητρο για εξαγορά τραπεζών είναι η επιδίωξη της διοίκησης ενός οργανισμού να μεγαλώσει ώστε να αποκτήσει και να αξιοποιήσει τις **οικονομίες κλίμακας** ή φάσματος. Στο παγκόσμιο-ποιημένο περιβάλλον, το μέγεθος μιας εταιρείας μπορεί να είναι καθοριστικό για την επιβίωση και επικερδότητα μέσα από τη μείωση του κόστους.

Η Τράπεζα, μεγαλώνοντας σε μέγεθος και διευρύνοντας το φάσμα των υπηρεσιών της, μπορεί να παράγει ένα δεδομένο προϊόν, με χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα παρά πριν την συγχώνευση/εξαγορά. Επιπλέον, με την εξαγορά διευρύνει το φάσμα των πελατών της και έτσι αυξάνει τις δυνατότητες για πωλήσεις. Επομένως, η σύνθεση των συντελεστών παραγωγής στο σημερινό ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον αυξάνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης προς το συμφέρον κυρίως των ιδιοκτητών-μετόχων.

Την δεκαετία του 1990 και στις αρχές της δεκαετίας του 2000 παρατηρείται παγκοσμίως, η όξυνση του φαινομένου της σύναψης χιλιάδων συμφωνιών για επικείμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών, οι οποίες μεταβάλλουν τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος, επηρεάζουν όλους τους

τομείς της οικονομικής δραστηριότητας και έχουν πολύπλευρες συνέπειες στην κοινωνική ζωή των ανθρώπων.

Οι επιπτώσεις αυτές είναι κατά καιρούς τόσο έντονες, ώστε εγείρουν πολιτικές παρεμβάσεις και ανακατατάξεις, τη διεξαγωγή ακαδημαϊκών μελετών και την ενασχόληση του τύπου. Επιπλέον, η ραγδαία αυτή αύξηση του αριθμού των Σ & Ε είχε ως κίνητρο την αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και φάσματος, τη μείωση του κόστους διανομής και διοικητικών λειτουργιών, την επέκταση δραστηριοτήτων, την αντικατάσταση υφιστάμενων Διοικήσεων με πλέον αποτελεσματικές, την ενίσχυση της μονοπωλιακής δύναμης, τη διαφοροποίηση κινδύνου και σε κάποιες τοπικές συγχωνεύσεις την ενίσχυση των εγχώριων Τραπεζών και τη θωράκισή τους έναντι του κινδύνου εισδοχής στη χώρα ξένων τραπεζών.

Με βάση τα εμπειρικά πορίσματα η βελτίωση της διαφάνειας και η ενίσχυση της εποπτείας, παράγοντες που παρατηρούνται στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης προσελκύουν τις διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές ενώ αποθαρρύνουν τις εγχώριες τράπεζες από την εξαγορά τραπεζών στο εξωτερικό.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τις συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι η γεωγραφική απόσταση, κοινή γλώσσα, κοινή κουλτούρα και το κοινό νομικό πλαίσιο, στοιχεία που έχουν ενισχυθεί σημαντικά στις χώρες μέλη της Ε.Ε.Η ανάπτυξη της τεχνολογίας τείνει να επηρεάσει θετικά τις διασυνοριακές Σ & Ε ενώ έχει διαφανεί πως η απελευθέρωση των αγορών ελάχιστα τις έχει επηρεάσει. Επίσης έχει διαφανεί πως Τράπεζες από ανεπτυγμένες χώρες τείνουν να αγοράζουν τράπεζες από λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες.

Την ανάγκη συγχώνευσης Τραπεζών εντός του ελληνικού πιστωτικού συστήματος κάνει σημαία της η Άλφα Τράπεζα Πίστεως, η οποία, ως γνωστόν, διερεύνησε τη δυνατότητα ανάληψης κοινών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών με την επίσης ιδιωτική Τράπεζα Εργασίας.

Η νέα τραπεζική αντίληψη γίνεται πράξη στην Ιονική Τράπεζα και σήμερα είναι η πρώτη τράπεζα που ξεκίνησε την εφαρμογή της "πλατφόρμας καταστήματος", ένα πρόγραμμα πλήρους αυτοματοποίησης των εργασιών των καταστημάτων, το οποίο παρέχει γρηγορότερη, ανετότερη και πιο ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση στον πελάτη,

ασφάλεια στο σύστημα ελέγχου, ενώ παράλληλα μειώνει αισθητά την ανάγκη εξειδίκευσης του προσωπικού. Ο πελάτης διεκπεραιώνει σχεδόν όλες τις εργασίες του από ένα και μοναδικό υπάλληλο και με τη βοήθεια ενός τερματικού P.C. Η "πλατφόρμα καταστήματος" με τα νέα πρωτοποριακά προϊόντα που εισήγαγε η Ιονική Τράπεζα, όπως Artion Visa, Ιονικός Λογαριασμός Νέων, Ιονικό Στεγαστικό, Επαγγελματικό Ιονοδάνειο Στέγης και Εξοπλισμού, θα ακολουθήσει μια ευέλικτη στρατηγική διαφοροποιημένων προϊόντων ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών της.

Το πνεύμα των συγχωνεύσεων αναπτύσσεται στον ευρωπαϊκό Βορρά και το κύμα αυτό μεταφέρεται και προς τον ευρωπαϊκό Νότο, ακόμη και στην Ελλάδα. Τα κύρια στοιχεία που διακρίνουν την τραπεζική αγορά σήμερα στην Ελλάδα είναι ότι τα τραπεζικά ιδρύματα ανά κάτοικο είναι περισσότερα από ότι σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ έχουμε τα λιγότερα υποκαταστήματα ανά κάτοικο. Στην Ελλάδα υπάρχουν 28 Τράπεζες, που συνολικά καταλαμβάνουν κάτω από 0, 5% της αγοράς. Γίνεται έτσι φοβερή σπατάλη δυνάμεων τη στιγμή που δεν είμαστε αρκετοί για να έχουμε τόσες Τράπεζες στην Ελλάδα.

Με αυτή την εργασία , επιχειρούμε να σκιαγραφήσουμε τις βασικές τάσεις και τα ευρήματα της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας σχετικά με:

- Την εξέλιξη των εξαγορών και συγχωνεύσεων,
- Τις γενικότερες επιπτώσεις των Ε&Σ στην οικονομική και την κοινωνική οργάνωση, με έμφαση σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών σχέσεων.

Σκοπός μας είναι να αναδείξουμε τα **πρακτικά** και τα **λειτουργικά προβλήματα** που προκύπτουν από τις Ε&Σ, καθώς και μια σειρά **ανοικτά ζητήματα**, στα οποία καλούνται να δώσουν απαντήσεις:

- Η θεωρία και η πρακτική του Εργατικού Δικαίου,
- Οι επιστήμες της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων,
- Ο Κοινωνικός Διάλογος,
- οι στρατηγικές επιλογές αλλά και η καθημερινή πρακτική των μερών και των αρμόδιων φορέων της Πολιτείας.

Ειδικότερα, καλύπτονται τα ακόλουθα σημεία:

- ✓ Βασικά είδη, αίτια και οικονομικές επιπτώσεις των Ε&Σ
- ✓ Σύντομο ιστορικό-έκταση του φαινομένου στην Ελλάδα και διεθνώς
- ✓ Ειδικές επιπτώσεις των Ε&Σ στην Οργάνωση και τη Διοίκηση του Ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Προβλήματα και επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις κατά την υλοποίηση Εξαγορών και Συγχωνεύσεων και τέλος,
- ✓ Αναγκαίες προεκτάσεις και ανοικτά ζητήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

1.1) ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

1.1.1) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ξεκίνησε τη λειτουργία του σχεδόν ταυτόχρονα με τη δημιουργία του νεοσύστατου Ελληνικού κράτους. Το 1841 ιδρύθηκε η πρώτη Ελληνική εμπορική τράπεζα, η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος, και με το πέρασμα του χρόνου η τάση αυτή συνεχίστηκε και νέες τράπεζες δημιουργήθηκαν. Το 1928 η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος μετασχηματίστηκε στην κεντρική τράπεζα της χώρας.

Τη δεκαετία του 1920, όπου η οικονομία ήταν σε άνθιση πραγματοποιήθηκε η δημιουργία πολλών νέων τραπεζών, οι περισσότερες από τις οποίες δεν επιβίωσαν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης του 1930. τη μεταπολεμική περίοδο το τραπεζικό σύστημα “στρατεύθηκε” με τη γενική απαίτηση εκείνης της εποχής για βιομηχανική (κυρίως) και οικονομική ανάπτυξη. Όπως και στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών, υπήρχε κρατικός παρεμβατισμός, όπου ετέθη το πλαίσιο λειτουργίας στον τραπεζικό τομέα, καθώς επίσης ποιοτικοί και ποσοτικοί έλεγχοι με στόχο την παροχή πιστώσεων με χαμηλό επιτόκιο για επενδύσεις κυρίως στον τομέα της βιομηχανίας.

1.1.2) ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΑ ΤΕΛΗ ΤΗΣ ΔΕΚΑΕΤΙΑΣ ΤΟΥ '80 ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΑ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του 80 παρουσιάζεται υποανάπτυκτο, αφού η συμβολή του στο Α.Ε.Π της χώρας είναι μικρότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο των ευρωπαϊκών χωρών. Τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι κυρίως τα εξής:

- I. Βασικό σημείο αναφοράς είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης και η κυριαρχία των τραπεζών του δημοσίου τομέα.

- II. Το ποσοστό των κεφαλαίων που παρακρατείται από την Τράπεζα της Ελλάδος ως δεσμεύσεις , καθώς και τα χρήματα που παραμένουν στο ταμείο των τραπεζών , είναι πολύ υψηλό σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ε.Ε.
- III. Οι χορηγήσεις δανείων ήταν από της χαμηλότερες στην Ε.Ε., ενώ αντίθετα οι επενδύσεις σε χρεόγραφα αποσπούσαν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι των εργασιών των Ελληνικών τραπεζών , παρόλο που η κεφαλαιαγορά στη Ελλάδα δεν ήταν συγκρίσιμη με την αντίστοιχη ευρωπαϊκή. Το γεγονός αυτό εξηγείται , αν ληφθεί υπόψη ότι οι εμπορικές τράπεζες είχαν την υποχρέωση να τοποθετούν ένα πολύ σημαντικό μερίδιο των κεφαλαίων τους σε τίτλους του δημοσίου.
- IV. Η διαφορά ανάμεσα στα επιτόκια χορηγήσεων και καταθέσεων ήταν από τις υψηλότερες της Ευρώπης , ωστόσο τα έσοδα από, τέτοιου είδους δραστηριότητες ήταν περιορισμένα, αφού το ποσό των δανείων που διατέθηκε ήταν περιορισμένο.
- V. Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα παρουσίαζε υψηλότερο λειτουργικό κόστος σε σύγκριση με τις χώρες της Ε.Ε., το οποίο οφειλόταν κυρίως στις υψηλές δαπάνες για την πληρωμή των εργατικών μισθών, ενώ την μερίδα του λέοντος του λειτουργικού κόστους στην Ε.Ε. κατέχουν δαπάνες για την απόκτηση τεχνολογικών καινοτομιών. Εντούτοις, οι ελληνικές τράπεζες παρουσίαζαν υψηλότερη κερδοφορία, κάτι που φανερώνει την έλλειψη του ανταγωνισμού και την άσκηση μονοπωλιακής δύναμης από την πλευρά των τραπεζών.
- VI. Το ποσό των κεφαλαίων που τοποθετούνταν στη διατραπεζική αγορά ήταν εξαιρετικά χαμηλό σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ε.Ε.

1.1.3) Η ΑΠΟΚΑΝΟΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ¹ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΠΟΥ ΕΠΕΦΕΡΕ

Ο αυστηρός εναγκαλισμός του τραπεζικού συστήματος από το κράτος που εκφραζόταν με τη μορφή ποικίλων περιορισμών² οδήγησε σε αυξημένη αναποτελεσματικότητα του τραπεζικού συστήματος, καθώς και σε μη αποτελεσματική διάχυση των πόρων στην ελληνική κοινωνία υπονομεύοντας την περαιτέρω ανάπτυξή της.

Ωστόσο, η κινησιουργός δύναμη για την εφαρμογή της αποκανονικοποίησης υπήρξε η ενδεχόμενη συμμετοχή της Ελλάδας, ως πλήρους μέλους στη νομισματική ενοποίηση και η απορρέουσα από αυτή εναρμόνιση με την κοινοτική νομοθεσία που επέβαλε την κατάργηση των περιορισμών. Συγκεκριμένα:

1. Δίνεται πλέον η ελευθερία στις τράπεζες να ρυθμίζουν μόνες τους το ύψος των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων, όπως επίσης καταργείται και η επιδότηση για ορισμένες μορφές δανείων (π.χ. δάνεια προορισμένα για τη βιοτεχνία).
2. Η υποχρέωση των εμπορικών τραπεζών να τοποθετούν ένα μεγάλο μέρος των κεφαλαίων τους σε χαμηλότοκους τίτλους του δημοσίου σταδιακά μειώθηκε, ώσπου καταργήθηκε ολοκληρωτικά το 1993. Επίσης, δεν ισχύει η “υποχρεωτική” δανειοδότηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ενώ από το 1994 δίνεται στις εμπορικές τράπεζες το δικαίωμα μετατροπής των βραχυχρόνιων απαιτήσεών τους έναντι του δημοσίου σε μακροχρόνιες.
3. Οι εμπορικές τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να έχουν το ρόλο του αναδόχου (underwriting) στη χρηματοοικονομική αγορά, όπως επίσης και να αγοράζουν μετοχές εκτός τραπεζικού τομέα από τη χρηματοοικονομική αγορά.

¹ Η αποκανονικοποίηση είναι όλες εκείνες οι μεταρρυθμίσεις με στόχο την απελευθέρωση των αγορών, δηλαδή την ελεύθερη διακίνηση οικονομικών πόρων κάτω από τη λειτουργία κοινού θεσμικού πλαισίου. Για πληρέστερη ανάλυση βλ. Μελάς Κώστας. <<Εισαγωγή στην Τραπεζική Χρηματοοικονομική Διοικητική>> Σελ. 19-20. Εκδόσεις Εξάντας Αθήνα 2003

² Οι περιορισμοί αναφέρονται παρακάτω, καθώς εξετάζεται η κατάργησή τους.

4. Οι εμπορικές τράπεζες μπορούν ελεύθερα να προσφέρουν τα νέα τραπεζικά προϊόντα³ της αρεσκείας τους.
5. Από το 1993 καταργούνται οι περιορισμοί στη μεταφορά κεφαλαίων και για τους Έλληνες καταθέτες και για τις εμπορικές τράπεζες που τώρα έχουν τη δυνατότητα να δανείζονται απεριόριστη ποσότητα κεφαλαίων από το εξωτερικό με ευνοϊκότερους όρους εντείνοντας τον ανταγωνισμό. Από το 1997 η κεντρική τράπεζα αποκτά την ανεξαρτησία της από τη πολιτική εξουσία.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος επτά νέες ιδιωτικές τράπεζες ιδρύθηκαν λόγω της προσδοκίας της αυξημένης κερδοφορίας, όπως επίσης και στις αρχές του 2000 προστέθηκαν και άλλες νέες τράπεζες.

Οι τράπεζες αυτές έχουν ως κύρια ασχολία δραστηριότητες, οι οποίες ήταν παραμελημένες από τους υπόλοιπους παίκτες (niche players) συμβάλλοντας στην εξυγίανση του συστήματος. Πλέον, ο βαθμός συγκέντρωσης στην Ελλάδα δεν είναι από τους υψηλότερους στην Ευρώπη⁴ και ο ανταγωνισμός έχει οξυνθεί. Μάλιστα, η μελέτη του Χοντρογιάννη, του Λόλου και της Παπαπέτρου καταλήγει στο συμπέρασμα ότι για την περίοδο 1993-95 οι ελληνικές τράπεζες λειτουργούσαν σε συνθήκες **μονοπωλιακού** ανταγωνισμού⁵.

Επιπροσθέτως, το περιθώριο ανάμεσα στα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων από το 1999 και μετέπειτα έχει συρρικνωθεί σημαντικά. Ο κίνδυνος δανεισμού είναι μεγαλύτερος στην Ελλάδα και συνεπώς και το ασφάλιστρο κινδύνου (risk premium) είναι υψηλότερο. Τα τελευταία χρόνια η λιανική πίστη (στεγαστικά και

³ Τα νέα τραπεζικά προϊόντα είναι τα αμοιβαία κεφάλαια, το Leasing, Factoring, Forfeiting, Credit Cards κ.α. Για πλήρη ανάλυση επί του θέματος βλ. Μαλινδρέτου Βασιλική <<Σύγχρονα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα>>. Εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα 2002.

⁴ Βλ. Ν. Νανόπουλος "Ανταγωνιστικό, Υγιές και Εξωστρεφές το Ελληνικό Πιστωτικό Σύστημα". Συνέντευξη στην εφημερίδα Εχρηδδ στις 19/05/04.

⁵ Ένα σύστημα μπορεί να μοιάζει με ανταγωνιστικό, έστω και αν υπάρχουν και λίγοι "παίκτες" στην αγορά. Αυτό διότι υπάρχει ο φόβος της εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά, με συνέπεια την μείωση των κερδών των ήδη υπαρχόντων παικτών. Προτιμάται από τις υπάρχουσες εταιρείες να περιορίσουν τα κέρδη τους παρά να εισέλθουν στην αγορά νέες εταιρείες. Βλ. Hondroyiannis G., Lolos S., Papapetrou E. (1999). "Assessing competitive conditions in the Greek Banking System". Journal of International Financial Markets, Institutions and Money Vol. 9 377-391.

καταναλωτικά δάνεια) παρουσιάζει μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 23,8%, ψαλιδίζοντας τις μεγάλες διαφορές που υπήρχαν στο παρελθόν με την Ε.Ε.

Η ανάπτυξη, η διάδοση και η αποδοχή των νέων τραπεζικών προϊόντων από το κοινό γίνεται πλέον με ταχύτατους ρυθμούς. Στρατηγικός στόχος πλέον των τραπεζών είναι η ανάπτυξη των σταυροειδών πωλήσεων, δηλαδή η πώληση τριών ή τεσσάρων προϊόντων για κάθε πελάτη λιανικής. Οι επενδύσεις των ελληνικών τραπεζών, για την εγκατάσταση πάγιου εξοπλισμού σε μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας από το 1993 και μετέπειτα, παρουσιάζουν σημαντική αύξηση. Στην ίδια κατεύθυνση εντάσσονται και οι προσπάθειες μείωσης του προσωπικού με τη μέθοδο της εθελουσίας εξόδου των υπαλλήλων στη σύνταξη.

1.1.4.) ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Με μία σύντομη αναφορά περί ποιότητας θα ολοκληρωθεί η εξέταση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Υπογραμμίζεται ότι στις σημερινές συνθήκες του εντόνου και διεθνούς ανταγωνισμού η ποιότητα είναι βασικό παράγοντας διαφοροποίησης μιας τράπεζας που θα της δώσει τη δυνατότητα μακροχρόνιας ανάπτυξης και επιβίωσης. Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφοροι ορισμοί περί ποιότητας. Έτσι «Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μπορεί να οριστεί, ως η συνολική κρίση και διάθεση του καταναλωτή σε σχέση με την υπεροχή ή την ανωτερότητα της υπηρεσίας. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών των καταναλωτών, με τις αντιλήψεις για την ποιότητα εκείνου που προσφέρει την υπηρεσία. Για την εξασφάλιση ποιοτικής υπηρεσίας, απαιτείται να υπερκαλύπτονται οι προσδοκίες των καταναλωτών.

Στην αντίθετη περίπτωση δημιουργείται ένα χάσμα, το οποίο για να καλυφθεί απαιτείται, είτε να επαναπροσδιοριστούν οι προσδοκίες των καταναλωτών μειώνοντας τις απαιτήσεις τους, είτε να βελτιωθούν οι παρερχόμενες υπηρεσίες των τραπεζών είτε και τα δυο». Η ποιότητα αποτελείται από τρία επιμέρους στοιχεία: Την ποιότητα της παρερχόμενης υπηρεσίας τη στιγμή της κατανάλωσης, τη συνολική χρησιμότητα που αποκομίζει ο καταναλωτής μετά την έλευση χρονικού

διαστήματος από την κατανάλωση, και το κύρος αυτού που προσφέρει την υπηρεσία.

Στον τραπεζικό τομέα είθισται να αξιολογούνται έξι διαστάσεις [που περιλαμβάνουν 31 επιμέρους στοιχεία Spa this Putridly Gravelly (2004)] για μια πλήρη εικόνα της ποιότητας:

- 1) Αποτελεσματικότητα και ασφάλεια στην παροχή των υπηρεσιών.
- 2) Ευκολία στη πρόσβαση.
- 3) Τιμή.
- 4) Γενική εικόνα των υποκαταστημάτων (τεχνολογικός εξοπλισμός καθαριότητα του χώρου, διακόσμηση εμφάνιση του προσωπικού).
- 5) Ποιότητα του Χαρτοφυλακίου.
- 6) Αξιοπιστία. (“Kingies and Voukelatos”, 1997)

1.1.5) ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η κερδοφορία των ελληνικών εμπορικών τραπεζών και των ομίλων τους διατηρήθηκε σε υψηλό επίπεδο και κατά το 2007. Οι εργασίες και ιδίως η κερδοφορία των τραπεζικών ομίλων ευνοήθηκαν από την ανοδική φάση του οικονομικού κύκλου τόσο στην Ελλάδα όσο και στις περισσότερες χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπου ορισμένες τράπεζες διέυρυναν την παρουσία τους μέσω υποκαταστημάτων και θυγατρικών. Επίσης, σε συνδυασμό με την πιστωτική επέκταση, θετικά επέδρασε και η ελάχιστη έκθεση των ελληνικών τραπεζών σε σύνθετα επενδυτικά προϊόντα υψηλού κινδύνου.

Αναφορικά, τα κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 23,6% για τις τράπεζες και κατά 36,6% για τραπεζικούς ομίλους σε σχέση με το 2006 και ανήλθαν σε 3650 εκατ. Ευρώ για τις τράπεζες και σε 5529 εκατ. Ευρώ για τους ομίλους. Θετικά συνέβαλλε η ενίσχυση των καθαρών εσόδων από τόκους (τράπεζες:10,4%, όμιλοι:20,9%) και από προμήθειες (τράπεζες:11,9%, όμιλοι:21,5%). Αυτές οι δύο κατηγορίες εσόδων συνέχισαν να αποτελούν περίπου το 86% του συνόλου των εσόδων των τραπεζών (αλλά και των ομίλων τους). Αύξηση εμφάνισαν και τα λειτουργικά έξοδα (τράπεζες:11,8%, όμιλοι:18,5%), καθώς επηρεάστηκαν από τη σημαντική διεύρυνση των δραστηριοτήτων εξωτερικού. Οι δαπάνες προσωπικού, που αποτελούν τα 3/5 του συνόλου των εξόδων αυτών, σημείωσαν άνοδο κατά 11,4% στις τράπεζες και κατά 17,9% στους ομίλους, ενώ τα λοιπά έξοδα και οι αποσβέσεις αυξήθηκαν αντίστοιχα κατά 13,3% και 7,2% στις τράπεζες και κατά 21,5% και 9,8% στους ομίλους.

Όσον αφορά τους δείκτες αποδοτικότητας, το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο⁶ εμφάνισε μικρή μείωση σε επίπεδο τραπεζών (2007: 2,5%, 2006: 2,7%) και παρέμεινε σταθερός στο 3% σε επίπεδο ομίλων. Η εξέλιξη αυτή αντανακλά, για τις τράπεζες, τις αυξημένες συνθήκες ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά, την αυξημένη χρήση των λογαριασμών προθεσμιακών καταθέσεων από τους πελάτες τους και γενικότερα την αύξηση του κόστους άντλησης κεφαλαίων, ενώ για τους ομίλους αντανακλά τις δραστηριότητες εξωτερικού, οι οποίες χαρακτηρίζονται από

⁶ Καθαρά έσοδα από τόκους ως ποσοστό του μέσου ενεργητικού.

υψηλότερα περιθώρια κέρδους, αλλά γενικά εκτιμάται ότι ενέχουν και μεγαλύτερους κινδύνους.

Αύξηση σημείωσαν η αποδοτικότητα ενεργητικού (ROA, μετά από φόρους) και η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (ROE, μετά από φόρους), τόσο σε επίπεδο τραπεζών όσο και σε επίπεδο τραπεζικών ομίλων. Το 2007 η αποδοτικότητα ενεργητικού των τραπεζών διαμορφώθηκε σε 1% (2006: 0,8%) και η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων σε 17,8% (2006: 12,8%), ενώ οι αντίστοιχοι δείκτες των τραπεζικών ομίλων ανήλθαν σε 1,4% (2006: 1,1%) και 17,6% (2006: 14,1%).

1.2) Ε&Σ: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

1.2.1) ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ο όρος “συγχώνευση” προκύπτει από τη Βρετανική ορολογία “merge” που σημαίνει “συνενώνω” δύο επιχειρήσεις με απορρόφηση συνήθως της πιο μικρής από αυτές. Ο όρος “εξαγορά” προκύπτει από τον αντίστοιχο Βρετανικό όρο “acquisition” που σημαίνει, αγορά του ενεργητικού μιας εταιρείας και ταυτόχρονη ρευστοποίηση του παθητικού, ενώ ή πωλούμενη εταιρεία διαλύεται. Τέλος, ο όρος “consolidate” σημαίνει ότι δύο εταιρείες “ενοποιούνται χωρίς να υπάρχει απορρόφηση της μίας από την άλλη.

Υπάρχουν διάφορες νομικές μορφές με τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν τα παραπάνω, όπως ίδρυση μίας νέας επιχείρησης, της οποίας το μετοχικό κεφάλαιο διανέμεται αναλογικά στους μετόχους των εταιρειών που έχουν συμμετοχή σε αυτό το γεγονός ή ισόποση αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου μίας εταιρείας και ανταλλαγή (του τμήματος που προήλθε από την αύξηση) με το αντίστοιχο μετοχικό κεφάλαιο μίας άλλης εταιρείας, με την οποία πρόκειται να συγχωνευτούν. Σημειώνεται ότι παρακάτω οι όροι “συγχώνευση”, “εξαγορά”, “ενοποίηση” και “συνένωση” θα χρησιμοποιούνται για να υποδηλώσουν το ίδιο φαινόμενο, δηλαδή

τη δημιουργία μίας νέας τραπεζικής εταιρείας από τη σύμπραξη δύο ή περισσότερων τραπεζικών εταιρειών.

1.2.2) ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΛΙΑ

Στην υπόθεση δεν υπάρχει κάτι το συγκλονιστικό. Οι αγοραπωλησίες και οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων - μαζί και τραπεζών - είναι μια υπόθεση που προηγείται όχι μόνο της μονοπωλιακής φάσης του καπιταλισμού, αλλά και του ίδιου του καπιταλιστικού συστήματος. Η συσσώρευση κεφαλαίων ανέκαθεν οδηγούσε σε ανακατατάξεις σε επίπεδο επιχειρήσεων και σε αναδιανομές μεριδίων στην αγορά.

Ανέκαθεν, δηλαδή, παρατηρείται η τάση συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης του κεφαλαίου. Από την εποχή της μανιφατούρας, υπήρχαν μονάδες παραγωγής που συνενώθηκαν με άλλες και έγιναν μεγαλύτερες, πολλές εξαιτίας του ανταγωνισμού διέκοψαν τη λειτουργία τους και την ίδια στιγμή πραγματοποιούνταν σωρεία αγορών και πωλήσεων.

Μόνο που με την ανάπτυξη του κεφαλαιοκρατικού συστήματος, το πέρασμά του στην εποχή της μονοπωλιακής του εξέλιξης και ειδικά στη φάση του κρατικομονοπωλιακού καπιταλισμού, «κάτι» αλλάζει. Τι είναι αυτό; Η συνεχής αύξηση του βαθμού εκμετάλλευσης της εργατικής δύναμης, στα πλαίσια της διευρυμένης καπιταλιστικής αναπαραγωγής, δημιουργεί τις υλικές προϋποθέσεις για συσσώρευση του κεφαλαίου από ομάδες επιχειρηματιών και οι μεμονωμένες ή περιστασιακές μέχρι τότε αγοραπωλησίες και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων, αποκτούν μαζικό χαρακτήρα, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την καπιταλιστική κοινωνία και τις παραγωγικές σχέσεις.

Η ένταση της εκμετάλλευσης των εργαζομένων, έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση της υπεραξίας που αποσπά ο επιχειρηματίας. Η αυξημένη σε όγκο υπεραξία, που αυξάνεται ακόμα περισσότερο αν - στην ιστορική εξέλιξη - συνυπολογιστούν τα καπιταλιστικά κέρδη από την ασύλληπτων διαστάσεων αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας ως αποτέλεσμα της μαζικής εισαγωγής των νέων τεχνολογιών στην παραγωγή, οδηγεί στην προοδευτικά όλο και μεγαλύτερη μεγέθυνση των κεφαλαίων. Το συνεχώς αυξανόμενο κεφάλαιο αναζητά, απαιτεί,

αξιώνει νέους τομείς δράσης και νέα μεγέθη αγορών για την εξασφάλιση ακόμα μεγαλύτερων υπερκερδών. Τότε και χωρίς να είναι αναγκαίο να προσπαθούμε να οριοθετούμε με αυστηρότητα τα χρονικά όρια, ξεκινά μια νέα φάση συγκέντρωσης και συγκεντροποίησης του κεφαλαίου και της παραγωγής.

Βέβαια, με δεδομένο ότι η πορεία της καπιταλιστικής οικονομίας και των διαφόρων κλάδων της δεν είναι ευθύγραμμη, ο καθένας καταλαβαίνει πως οι διαδικασίες συγκέντρωσης κεφαλαίων δεν είναι ανάγκη και δεν μπορεί να αφορούν στο σύνολο της οικονομίας ταυτόχρονα. Μπορεί να αγγίζουν μόνο κάποιο κλάδο ή ορισμένους κλάδους της. Αυτή η κίνηση του κεφαλαίου έχει το χαρακτήρα του ανέμου και θα διακοπεί οριστικά μόνο εφόσον ανατραπεί η εξουσία του

1.2.3) ΟΙ Ε & Σ: ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ-ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι ευρωπαϊκές τράπεζες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον αυξημένο ανταγωνισμό που συνεπάγεται το μακροοικονομικό και θεσμικό πλαίσιο της ΟΝΕ, μπορούν να αναπτύξουν τρεις στρατηγικές που σχετίζονται με εξαγορές και συγχωνεύσεις: Πρώτον, να βελτιώσουν την “εθνική τους βάση” σε σύμπραξη με άλλα πιστωτικά ιδρύματα της ίδιας χώρας προκειμένου να αντιμετωπισθεί ο ξένος ανταγωνισμός. Δεύτερον, να συνεργασθούν με τράπεζες από διαφορετικές χώρες με αμοιβαίες συμμετοχές στα κεφάλαια. Τρίτον, να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις τραπεζών διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών.

Σύμφωνα με μια σειρά επιχειρημάτων που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να επιφέρουν σημαντικές οικονομίες κλίμακος στην παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Η ορθολογικότερη οργάνωση του δικτύου των καταστημάτων, αλλά και των κεντρικών υπηρεσιών, που μπορεί να συνοδεύει μία συγχώνευση, εκτιμάται ότι δημιουργεί σημαντικές οικονομίες κλίμακος-αν και συχνά αναφέρεται το επιχείρημα ότι η απότομη και μεγάλη αύξηση του μεγέθους της τράπεζας ενδέχεται να δημιουργήσει αρκετές περιπλοκές.

Η συγχώνευση των υποδομών σε τεχνολογίες πληροφορικής (information technology) θα μπορούσε ενδεχομένως να δώσει την ευκαιρία για μείωση του

μέσου σταθερού κόστους –υπό τον όρο ότι θα πρέπει να συνυπολογισθούν τα προβλήματα ή οι δυσλειτουργίες που θα προκύψουν κατά την περίοδο μετάβασης σε ένα ενιαίο πληροφορικό σύστημα. Όταν υπάρχει πλεονάζον παραγωγικό δυναμικό στον κλάδο, οι συγχωνεύσεις αποτελούν ένα αποτελεσματικό μέσο για να μειωθεί. Τέλος οι συγχωνεύσεις αυξάνουν το μέγεθος των επιχειρήσεων όπου αυτό είναι απαραίτητο.

Στις ΗΠΑ το φαινόμενο των Ε&Σ επεκτάθηκε ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 80, και για τις μικρότερες περιφερειακές τράπεζες αποτέλεσε ένα μέσο για την αύξηση του μεγέθους τους, την ενίσχυση της θέσης τους σε περιφερειακό επίπεδο και την αύξηση των πιθανοτήτων τους να μετατραπούν σε επιχείρηση εθνικής εμβέλειας. Μάλιστα, πολλές από τις τράπεζες αυτές επέλεξαν ονόματα (Nations Bank, Bank of America, Bank One...) τα οποία εκφράζουν ακριβώς αυτή τη πρόθεσή τους (δηλαδή να μετατραπούν σε επιχειρήσεις εθνικής εμβέλειας).

Στην ηπειρωτική Ευρώπη, αντιθέτως, το φαινόμενο των Ε&Σ είναι λιγότερο διαδεδομένο, μολονότι κατά τα τελευταία έτη παρουσιάζεται μία κάποια επιτάχυνση των σχετικών διαδικασιών. Σε ορισμένες χώρες μέλη, όπως στην Ολλανδία και στην Ιταλία (σε ότι αφορά όμως μόνον τις εμπορικές τράπεζες) οι Ε&Σ έχουν προχωρήσει περισσότερο από ότι σε άλλες, όπως το Βέλγιο, η Ισπανία και η Γαλλία. Οι ευρωπαϊκές συγχωνεύσεις αφορούν κυρίως σε συγχωνεύσεις μεταξύ τραπεζών της ίδιας χώρας μέλους, είτε διότι έτσι δημιουργούνται οι μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακος, είτε επειδή οι συγχωνεύσεις τραπεζών της ίδιας χώρας μειώνουν τις αβεβαιότητες, οι οποίες αντιθέτως είναι μεγαλύτερες όταν η επιχείρηση επεκτείνεται πέραν των συνόρων.

Οι Ε&Σ δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο στην ιστορία των οικονομικών και επιχειρησιακών εξελίξεων, στο εσωτερικό μιας χώρας ή και μεταξύ των διαφόρων χωρών (διασυνοριακές Ε&Σ). Μια γενική εικόνα των πρόσφατων τάσεων στις διασυνοριακές Ε&Σ παρέχεται από τους Πίνακες 1 , 2 και 3 που ακολουθούν.

Οι οικονομική ιστορία αναφέρει τουλάχιστον 5 σημαντικά κύματα Ε&Σ στις ΗΠΑ : την περίοδο 1895-1904, την περίοδο 1922-1929, την περίοδο 1940-47, την δημιουργία ομίλων ετερογενών επιχειρήσεων (conglomerates) την δεκαετία του

1960 και το τελευταίο κύμα εξαγορών, που ξεκίνησε το 1976 και συνεχίζει μέχρι σήμερα.

Τα κύματα Ε&Σ στις ΗΠΑ φαίνεται να συνδέονται με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, με σημαντικές εξελίξεις στις αγορές, με ευκαιρίες επενδύσεων μετά από λήξη πολέμων ή διεθνείς ανακατατάξεις, με σημαντικές τεχνολογικές ανακαλύψεις, με κρατικά κίνητρα ή και με συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και στους μετόχους των εταιριών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.

Διασυννοριακές Ε&Σ 1991-1996, δις \$

ΕΤΟΣ	ΑΞΙΑ Ε&Σ
1991	86
1992	122
1993	163
1994	196
1995	229
1996	274
Σύνολο	1070

Πηγή: Στοιχεία ΟΗΕ και Edwards T. (1999) ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ειδικά για την Ευρώπη, ιδιαίτερο ρόλο έπαιξε και παίζει η δημιουργία την Ενιαίας αγοράς, η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού, η απορύθμιση (deregulation) , οι ανάγκες εκσυγχρονισμού και ανασύνταξης του Πιστωτικού Συστήματος, οι αποκρατικοποιήσεις και οι ευκαιρίες που αναδείχτηκαν με την προοπτική ενσωμάτωσης στην αγορά αυτή των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις αναλυτών των Financial Times⁷ , το τελευταίο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων παγκοσμίως και ιδιαίτερα στις ΗΠΑ αγγίζει το απόγειό του. Οι προσφορές εξαγοράς που υποβλήθηκαν σε αμερικανικές επιχειρήσεις πέρυσι έφτασαν τα 1.756 δις δολάρια, αυξημένες κατά 8% σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο έτος, ενώ οι προσφορές εξαγοράς σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 105%, φθάνοντας την αξία των 1222 δις δολαρίων.

⁷ Financial Times-Ναυτεμπορική 6/1/2000 «Στα όριά της η αγορά εξαγορών και συγχωνεύσεων»

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.

Κατανομή διασυνοριακών Ε&Σ ανάλογα με τη περιοχή προέλευσης της εξαγοράζουσας επιχείρησης, 1995-97.

Περιοχή/Χώρα	Μερίδιο περιοχής στο σύνολο(%)	Μερίδιο χώρας στο σύνολο (%)
Δυτ. Ευρώπη	47,6	
Ην. Βασίλειο		11,1
Γερμανία		7,7
Ελβετία		6,4
Ολλανδία		5,9
Γαλλία		5,4
Ισπανία		2,5
Βέλγιο-Λουξεμβούργο		1,7
Σουηδία		1,7
Ιταλία		1,3
Νορβηγία		1,2
Ιρλανδία		1,1
Βόρεια Αμερική	32,1	
ΗΠΑ		24,9
Καναδάς		7,2
Ασία	9,6	
Κορέα		1,9
Χονγκ-Κονγκ		1,5
Σιγκαπούρη		1,4
Μαλαισία		1,1
Λοιπές ανεπτυγμένες	8,2	
Ιαπωνία		4,8
Αυστραλία		2,5
Λατ. Αμερική & Καραϊβική	1,8	
Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη	0,4	
Αφρική	0,1	

Πηγή: Στοιχεία ΟΗΕ και Edwards T.(1999) οπ.παρ.

Όπως προκύπτει από το πίνακα 2, η Δυτική Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική (και μεταξύ αυτών οι αγγλοσαξωνικές χώρες, δηλ. ΗΠΑ, Ην. Βασίλειο, κάτι που έχει σημασία, όπως θα δούμε στη συνέχεια, για το είδος της επιχειρησιακής κουλτούρας και των μοντέλων διοίκησης που τείνει να επικρατήσει διεθνώς) είναι οι «κυρίαρχοι του παιχνιδιού» στις Ε&Σ που γίνονται διασυνοριακά από επιχειρήσεις τους. Όπως όμως θα δούμε και στον πίνακα 3, την ίδια κυριαρχία διατηρούν και ως προς τις διασυνοριακές πωλήσεις εταιρειών της περιοχής τους .

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.

Κατανομή διασυνοριακών Ε&Σ ανάλογα με τη περιοχή προέλευσης της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, 1995-97.

Περιοχή/Χώρα	Μερίδιο περιοχής στο Σύνολο(%)	Μερίδιο χώρας στο Σύνολό (%)
Δυτ. Ευρώπη	34,7	
Ην. Βασίλειο		15,4
Γαλλία		4,5
Γερμανία		3,8
Ιταλία		2,1
Ολλανδία		1,8
Βέλγιο-Λουξεμβούργο		1,7
Ισπανία		1,2
Ελβετία		1,0
Σουηδία		1,0
Βόρεια Αμερική	30,9	
ΗΠΑ		23,3
Καναδάς		3,9
Ασία	16,7	
Κίνα		4,5
Ινδονησία		1,3
Χονγκ-Κονγκ		1,2
Ινδία		1,2
Σιγκαπούρη		1,1

Λατ. Αμερική & Καραϊβική	9,1	
Βραζιλία		2,3
Αργεντινή		1,4
Μεξικό		1,4
Βενεζουέλα		1,3
Λοιπές ανεπτυγμένες	7,0	
Αυστραλία		4,1
Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη	3,5	
Ρωσία		1,8
Αφρική	0,8	

Πηγή: Στοιχεία ΟΗΕ και Edwards T. (1999)

Εάν για τις ΗΠΑ, μετά την έκρηξη συγχωνεύσεων της τελευταίας 5ετίας, ίσως υποχωρήσει το φαινόμενο και περάσουμε στο **αμέσως επόμενο βήμα**, εκείνο της **διάσπασης** και της **επιλεκτικής ανασύνταξης των επιχειρήσεων και των ομίλων**, στην Ευρώπη εκτιμάται ότι υπάρχουν ακόμα πολλά περιθώρια για Ε&Σ. Ο λόγος είναι ότι, με εξαίρεση το Η.Β, που υπήρξε πρωτοπόρο στις Ε&Σ ήδη από το δεύτερο μισό του 20^{ού} αιώνα (βλέπε και Πίνακα 2) και αργότερα στις ιδιωτικοποιήσεις, η υπόλοιπη Ευρώπη σχετικά πρόσφατα δοκιμάζει τις επιδόσεις και τις αντοχές της στον τομέα αυτόν.

Επομένως οι Ε&Σ αναμένεται να αυξηθούν και να μας απασχολήσουν, τουλάχιστον στον ευρωπαϊκό χώρο, για πολλά χρόνια ακόμα.

1.2.4) ΤΑΣΕΙΣ Σ&Ε ΣΤΟΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Το «κύμα» των Σ&Ε τραπεζικών ιδρυμάτων έφθασε στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) τη δεκαετία του '90. Στη μελέτη της ΕΚΤ που δημοσιεύθηκε το 2000 ("Mergers and Acquisitions involving the EU banking industry-Facts and implications", December) αναφέρεται ότι την περίοδο 1995-2000 (1ο εξάμηνο) πραγματοποιήθηκαν στην Ευρώπη 2.153 Σ&Ε πιστωτικών ιδρυμάτων (ΠΙ).

Οι περισσότερες Σ&Ε της περιόδου αυτής πραγματοποιήθηκαν στη Γερμανία με τον αριθμό των συμφωνιών να πλησιάζει τις 1.000, ενώ αξιοσημείωτος είναι και ο αριθμός των συμφωνιών σε Γαλλία, Ιταλία, Αυστρία και Ισπανία. Στον αντίποδα, στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται η Σουηδία, η Ιρλανδία και η Δανία. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί βέβαια ότι το μέγεθος του τραπεζικού κλάδου των χωρών αυτών (και κατά συνέπεια και το σύνολο των τραπεζών που λειτουργούν σε αυτές) είναι αισθητά μικρότερο από αυτό των μεγάλων ευρωπαϊκών τραπεζικών κλάδων όπως η Γερμανία, η Ιταλία και η Γαλλία. και 1 Σ&Ε αντίστοιχα.

Όσον αφορά στην περίοδο 2000-2006 (1ο εξάμηνο), σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΚΤ (“EU Banking Structures”, Οκτώβριος 2006) την πρώτη θέση καταλαμβάνει η Ιταλία με 229 Σ&Ε και τη δεύτερη η Γερμανία με 72 Σ&Ε σε ένα σύνολο 694 συμφωνιών. Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται η Μάλτα και η Κύπρος με 0

Άσχετα από την περίοδο που εξετάζεται και τον τομέα παροχής των δεδομένων, χαρακτηριστικό της ευρωπαϊκής αγοράς είναι ότι οι περισσότερες Σ&Ε πραγματοποιούνται μεταξύ τραπεζών από την ίδια χώρα. Πιο συγκεκριμένα όπως αναφέρει η ΕΚΤ (2006), καθ’ όλη τη διάρκεια της δεκαετίας 1993-2003, το ποσοστό εγχώριων Σ&Ε αντιστοιχούσε περίπου στο 80% του συνόλου των συμφωνιών, το 84% των συμφωνιών της περιόδου 1995-2000 (1ο εξάμηνο) ήταν εγχώριες, το 5% ήταν διασυνοριακές συμφωνίες μεταξύ ΠΙ που εδρεύουν σε χώρες της ΕΕ ή της Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελευθέρων Συναλλαγών (ΕΖΕΛ) και το υπόλοιπο 11% αφορά διασυνοριακές συμφωνίες με πιστωτικά ιδρύματα από χώρες εκτός ΕΕ και ΕΖΕΛ.

Οι Walner και Raes (“Integration and consolidation in EU banking-an unfinished business”, Economic papers, Number 226, Απρίλιος 2005, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, European Commission) μάλιστα αναφέρουν ότι οι διαφορές ήταν ακόμα πιο σημαντικές όσον αφορά στην αξία των συναλλαγών με τις εγχώριες συμφωνίες να αντιστοιχούν στο 90% ή και περισσότερο της συνολικής αξίας καθ’ όλη τη διάρκεια της περιόδου 1987-2003, με μοναδική εξαίρεση το 1989 όταν μειώθηκαν κάτω του 70%.

Το δεύτερο εξάμηνο του 2005, όμως, πραγματοποιήθηκε ένας σημαντικός αριθμός διασυνοριακών Σ&Ε μεταξύ χωρών της ΕΕ, τάση η οποία συνεχίστηκε και στις αρχές του 2006.

Χαρακτηριστικά παράδειγμα διασυνοριακών Σ&Ε της περιόδου αυτής αποτελούν οι συμφωνίες Unicredit - HypoVereinsbank, ABN – AMRO - Banca Antonveneta, Foreningssparbanken - Hansabank. Τα τελευταία αυτά χρόνια παρατηρήθηκε επίσης μια αύξηση των Σ&Ε με τρίτες (εκτός ΕΕ) χώρες. Αγγλικοί τραπεζικοί οργανισμοί για παράδειγμα προχώρησαν σε συμφωνίες με αντίστοιχους οργανισμούς της Νότιας Αφρικής, Μαλαισίας και Κορέας, ενώ αυστριακές τράπεζες πραγματοποίησαν συμφωνίες με ρουμανικές τράπεζες.

1.2.5) ΓΙΑΤΙ ΟΙ Σ&Ε ΔΕΝ ΕΠΙΦΕΡΟΥΝ ΠΑΝΤΑ ΤΑ ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ;

Όπως αναφέρεται στη μελέτη της εταιρείας Business Insights Ltd (“Mergers and Acquisitions in European Financial Services: Best practice, future forecasts and strategies for success”, 2004) παράγοντες της αγοράς με εξειδίκευση σε Σ&Ε αναφέρουν ότι το 60% των Σ&Ε αποτυγχάνουν να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, τα αποτελέσματα ακαδημαϊκών μελετών κυρίως στην Αμερική αλλά και στην Ευρώπη, συχνά φανερώνουν ότι δεν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες περικοπές κόστους και οι βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εξόδων (Amel et al., 2004). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες για την αποτυχία των Σ&Ε σχετίζονται με τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιούνται οι εξαγορές.

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των κινήτρων αντιπροσώπευσης θεωρούν πολλές Σ&Ε αποτέλεσμα της προσπάθειας των διευθυντικών στελεχών να μεγιστοποιήσουν την ατομική τους ευημερία και όχι αυτή των μετόχων. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ επιδιώκουν προσωπικούς στόχους όπως αύξηση των αποδοχών τους, διαφοροποίηση κινδύνου, δημιουργία «αυτοκρατοριών», σε βάρος της μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης. Οι Hadlock, Houston και Ryngaert (“The role of managerial incentives in bank acquisitions”, Journal of Banking and

Finance, 1999, 23, 2-4, 221-249) αναφέρουν, για παράδειγμα, ότι κατά την εξαγορά μιας τράπεζας ενώ οι μέτοχοι κερδίζουν τουλάχιστον από την αύξηση της τιμής των μετοχών κατά τη διάρκεια της ανακοίνωσης, τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να έρθουν αντιμέτωπα με μειωμένο έλεγχο της τράπεζας, τοποθέτηση σε χαμηλότερες θέσεις εργασίες ή ακόμα και διακοπή συνεργασίας. Συνεπώς, κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, τα διευθυντικά στελέχη, ίσως πρέπει να διαλέξουν μεταξύ της μεγιστοποίησης της αξίας των μετόχων και της δικής τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Roll (1986), οι μάνατζερ κάνουν λάθη κατά την αξιολόγηση των Σ&Ε λόγω υπερεκτίμησης των ικανοτήτων τους, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούν Σ&Ε ακόμα και αν δεν υπάρχουν περιθώρια για συνεργειακά αποτελέσματα. Πιο αναλυτικά, οι μάνατζερ της εξαγοράστριας εταιρείας, λόγω υπερεκτίμησης των ικανοτήτων τους, πιστεύουν ότι η εκτίμηση τους για την αξία της επιχείρησης-στόχου υπερέρχει αυτής της αγοράς ή των αντικειμενικών στοιχείων και καταλήγουν μάλιστα εξαιτίας της αλαζονείας τους αυτής, να πληρώνουν παραπάνω από ότι θα έπρεπε τις επιχειρήσεις-στόχους. Ο Arnold (Corporate Financial Management, Financial Times Prentice Hall, 1998) επισημαίνει ότι οι Σ&Ε τείνουν να αυξάνονται όταν οι επιχειρήσεις ή οι εθνικές οικονομίες σημειώνουν άνοδο επί συναπτά έτη. Αυτό ενδεχομένως οφείλεται στο γεγονός ότι τις περιόδους αυτές οι μάνατζερ νιώθουν πιο ικανοποιημένοι με τους εαυτούς τους με συνέπεια να υπερεκτιμούν ακόμα περισσότερο τις ικανότητες τους.

Τέλος, η αναφορά της Business Insights Ltd συνοψίζει διάφορους άλλους λόγους για τους οποίους αποτυγχάνουν οι Σ&Ε, όπως έλλειψη μακροχρόνιου σχεδιασμού, έλλειψη εμπειρίας, δυσκολίες συνένωσης των δύο επιχειρήσεων κυρίως λόγω διαφορετικής κουλτούρας και συνεργασίας-συνύπαρξης του προσωπικού, χρονικοί περιορισμοί κατά τον σχεδιασμό και ολοκλήρωση των Σ&Ε.

1.2.6)ΟΙ Ε&Σ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ-ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στην Ελλάδα οι Ε&Σ συναντούσαν κατά το παρελθόν σημαντικά εμπόδια: μικρό αριθμό εταιρειών εισηγμένων στο ΧΑΑ, ισχυρή παρουσία κρατικής ιδιοκτησίας και

οικογενειακής οργάνωσης των επιχειρήσεων, κατακερματισμός, περιορισμένα όρια και προοπτικές της εγχώριας αγοράς, έλλειψη κατάλληλου θεσμικού πλαισίου.⁸

Με τη δημιουργία της Ενιαίας αγοράς το 1986, που οδήγησε σε ένα κύμα Ε&Σ στην Ευρώπη, η ελληνική οικονομία επηρεάστηκε σημαντικά. Έτσι, μεταξύ 1987 και 1994, το 9% περίπου του ενεργητικού της ελληνικής βιομηχανίας έγινε αντικείμενο Ε&Σ, με το ποσοστό αυτό να φτάνει το 13-24% στους κλάδους τροφίμων, ποτών, πλαστικών και μη μεταλλικών ορυκτών. Ανάλογα, αλλά μη προσδιορισίμα ποσοστά εκτιμάται ότι σημειώθηκαν και σε κλάδους των υπηρεσιών. Μάλιστα, κατά τη περίοδο 1985-1993, οι περισσότερες ξένες επενδύσεις στην Ελλάδα έγιναν μέσω Ε&Σ.⁹

Στην αμέσως επόμενη περίοδο (1994-σήμερα) οι Ε&Σ ελληνικών επιχειρήσεων από ξένες φαίνεται να συνυπάρχουν με σημαντικές άμεσες ξένες επενδύσεις, λ.χ. στην κινητή τηλεφωνία, στα καζίνο, στα σουπερμάρκετ, στα έργα του Γ'ΚΠΣ.

Με την ανάπτυξη του ΧΑΑ, την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, την ένταξη της Ελλάδας στην ΟΝΕ, τη γενική βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων της οικονομίας, τις ευκαιρίες των μεγάλων έργων¹⁰, τη διάνοιξη προοπτικών στα Βαλκάνια, καθώς και με τη συνεχιζόμενη πολιτική των ιδιωτικοποιήσεων¹¹, πολλαπλασιάστηκαν οι Ε&Σ στη χώρα μας, με αιχμή, τα τελευταία χρόνια, το ίδιο το τραπεζικό σύστημα¹².

⁸ ΠΡΩΤΟΝΟΤΑΡΙΟΥ Μ. «Εξαγορές και συγχωνεύσεις-ο νέος κύκλος συγκέντρωσης των ελληνικών επιχειρήσεων» ΕΠΙΛΟΓΗ,1/12/1999.

⁹ ΓΙΑΝΝΙΤΣΗΣ Τ. «Οικονομική αναδιοργάνωση και διεθνικές επενδύσεις στην Ελλάδα» ΕΠΙΛΟΓΗ, Τάσεις 1999.

¹⁰ Ο ΜΥΓΙΑΚΗΣ Μ., στο άρθρο «Συγχωνεύσεις Τεχνικών εταιρειών με στόχο το Γ'ΚΠΣ και τα Βαλκάνια», Τάσεις 2000, Ιανουάριος 2000, αναφέρεται ειδικά στο κίνητρο συγχωνεύσεων και διεθνών συνεργασιών που συνιστούν για τις τεχνικές (και όχι μόνο) εταιρείες τα μεγάλα έργα του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, η προοπτική ανάληψης σημαντικών έργων στα Βαλκάνια και η ανάπτυξη μεθόδων αυτοχρηματοδότησης στην ανάθεση μεγάλων δημοσίων έργων.

¹¹ Για τις ιδιωτικοποιήσεις στην Ε.Ε βλέπε και ΕΙΡΟ-“Privatization & Industrial Relations”, “Έρευνα του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, Δεκέμβριος 1999. Σύμφωνα με αυτήν, την περίοδο 1990-98 αντιστοιχούσαν στην Ελλάδα το 1,98% των εσόδων από ιδιωτικοποιήσεις στο σύνολο της Ε.Ε και της Νορβηγίας και το 5% περίπου του εθνικού ΑΕΠ του 1998. Η Ελλάδα ανήκει στις χώρες που δεν έκαναν τόσο σημαντικές σε μέγεθος ιδιωτικοποιήσεις ώστε να επηρεάσουν την αγορά στο σύνολο της Ε.Ε (σε αντίθεση με το Η.Β, την Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία και Πορτογαλία), αλλά οι ιδιωτικοποιήσεις αυτές είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην ελληνική αγορά.

¹² ΓΙΑΝΝΙΤΣΗΣ Τ. Στην περίοδο 1994-98 πουλήθηκαν μετοχές ή ιδιωτικοποιήθηκαν 38 επιχειρήσεις, με σύνολο εσόδων πάνω από 1,3 τρις δρχ. Ειδικά για το τραπεζικό σύστημα βλέπε και “Έκθεση του Διοικητή της Τραπέζης Ελλάδος για το έτος 1999, Τράπεζα Ελλάδος, Αθήνα 2000, σελ. 258-270. Επίσης ΔΕΛΗΣ Κ. «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα», Τάσεις 2000, ετήσια έκδοση περιοδικού Επιλογή, Ιανουάριος 2000 και ΧΑΡΔΟΥΒΕΛΗΣ Γ. «Συγχωνεύσεις, εξαγορές και οι ελληνικές Τράπεζες», Τάσεις 2000, Ιαν. 2000, EUROSTAT “Banking in Europe-Concentration & Internationalization- A sector in an evolving environment”, January 2000. Η EUROSTAT διαπιστώνει ότι στην Ευρώπη των 15, μετά από ένα έντονο κύμα Ε&Σ, που ακολουθεί ανάλογες τάσεις στις ΗΠΑ και στην Ιαπωνία, ο αριθμός των τραπεζών μειώθηκε κατά 10%, στο διάστημα από 1994-1997, ο αριθμός καταστημάτων αυξήθηκε κατά 8% ενώ η απασχόληση σε αυτές μειώθηκε κατά -2,4%, με έντονες διαφοροποιήσεις από χώρα σε χώρα.

Το 1999 σημειώθηκε σημαντικό κύμα Ε&Σ, με επιπτώσεις σε όλους τους κλάδους. Ειδικά στον τραπεζικό τομέα, εμφανίζονται αξιοσημείωτες αλλαγές στα μερίδια αγοράς των τραπεζών, με σημαντική άνοδο των μεριδίων των ιδιωτικών ομίλων.

Οι περισσότεροι αναλυτές συμφωνούν ότι η τάση αυτή θα συνεχιστεί στη χώρα μας, τόσο σε κλάδους αιχμής για τις Ε&Σ (όπως ο τραπεζικός), όσο και στο σύνολο της οικονομίας. Και αυτό σε συνδυασμό με:

- Τη συμμετοχή της χώρας στην ΟΝΕ,
- Τις ανάγκες εκσυγχρονισμού και ολοκλήρωσης του παραγωγικού ιστού,
- Τις πιέσεις του διεθνούς ανταγωνισμού και
- Την επέκταση, όπως διαφαίνεται της πολιτικής αποκρατικοποιήσεων στα επόμενα χρόνια.

Με βάση τα όσα επισημάναμε στα προηγούμενα για τη σημασία κ την έκταση των Ε&Σ στη χώρα μας και διεθνώς, είναι πλέον ανάγκη να εξετάσουμε ειδικότερα ορισμένα **προβλήματα κοινωνικής αποτελεσματικότητας και αποδοχής των Ε&Σ**.

Τα θέματα αυτά είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τις επιπτώσεις των Ε&Σ στην οργάνωση και διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

Μετά την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος την προηγούμενη δεκαετία, ενεργοποιήθηκαν ραγδαίες εξελίξεις στο τραπεζικό σύστημα για το μοίρασμα της αγοράς.

Έτσι, σε μια αγορά όπου κυριαρχούσαν δύο τράπεζες (Εθνική και Εμπορική) μετά από 14 ιδιωτικοποιήσεις, εξαγορές, συγχωνεύσεις και επιθετικές αγορές τραπεζών, η εικόνα έχει αλλάξει άρδην. Κύριο χαρακτηριστικό της είναι όχι μόνο η εξασφάλιση ισχύος, αλλά η κυριαρχία πλέον των ιδιωτικών τραπεζικών ομίλων, διαδικασία που επιτεύχθηκε μέσα από την επιταχυνόμενη μεταφορά καταθέσεων και συνολικού ενεργητικού, στους νέους ομίλους που δημιουργήθηκαν (Άλφα, Γιούρομπανκ, Πειραιώς).

Ενδεικτικό είναι ότι μέσα σε μια εφταετία, το 2004 σε σχέση με το 1997:

- Ο αριθμός των τραπεζών από 26 μειώθηκε σε 19
- Τα ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 146%
- Το συνολικό ενεργητικό των τραπεζών αυξήθηκε κατά 60% και από 14,6 δισ. ευρώ διαμορφώθηκε στα 182,3 δισ. ευρώ
- Τα ίδια κεφάλαια των τραπεζών από 5,2% του ΑΕΠ διαμορφώθηκαν στο 7,4% του ΑΕΠ.
- Ιδιαίτερα σημαντική αύξηση σημείωσαν οι δείκτες εσόδων ανά κατάσταση και ανά εργαζόμενο και οι διάφοροι δείκτες μέτρησης της λεγόμενης παραγωγικότητας.

Η σημαντική κερδοφορία και η συγκέντρωση κεφαλαίων, οι ρυθμίσεις που αφορούν στα συνταξιοδοτικά και εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων, η πολιτική ...εξωστρέφειας και εξασφάλισης θέσεων σε αγορές των γειτονικών χωρών, οι συμμετοχικές και άλλες συνεργασίες που φαίνεται να έχουν συμφωνηθεί με τράπεζες του εξωτερικού, μαζί με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό, φαίνεται πως συνθέτουν τις υλικές προϋποθέσεις, για ακόμα ένα ξαναμοίρασμα της τράπουλας, μεταξύ τραπεζικών ομίλων που με την τωρινή τους μορφή υπάρχουν μόλις λίγα χρόνια στην αγορά.

Το κρίσιμο σε κάθε περίπτωση ζήτημα για το τι θα ακολουθήσει - κάτι που εδώ που τα λέμε αφορά αποκλειστικά τους τραπεζίτες και την άρχουσα τάξη και ποσώς ενδιαφέρει τους εργαζόμενους - είναι τα όρια που αντικειμενικά υπάρχουν για τη διεύρυνση και μεγέθυνση των τραπεζών στη χώρα. Ανεξάρτητα, λοιπόν, από τις αντικρουόμενες πολλές φορές εκτιμήσεις, όλοι οι παρατηρητές φαίνεται να συμφωνούν ότι τα όρια, λόγω μεγέθους της οικονομίας είναι περιορισμένα και γίνονται ακόμα πιο ασφυκτικά αν συνυπολογιστεί ο δείκτης συγκέντρωσης της αγοράς που ήδη έχει σημειωθεί.

Οι πέντε μεγαλύτεροι τραπεζικοί όμιλοι **ελέγχουν ήδη πάνω από το 70% των δανείων** (το αντίστοιχο ποσοστό στην ΕΕ είναι περίπου στο 60%), ποσοστό που υποδηλώνει το περιορισμένο όφελος που θα έχει μια μεγάλη τράπεζα από την εξαγορά μιας μικρής. Αλλά και επειδή σύμφωνα με τους υπολογισμούς των τραπεζιτών με την πάροδο του χρόνου στενεύουν και τα περιθώρια για παραπέρα χρηματοδοτήσεις στον κλάδο της λιανεμπορικής, ο ορίζοντας στον κλάδο των

τραπεζών δείχνει να μη χωράει και τους πέντε ομίλους που σήμερα ελέγχουν την αγορά.

Γι' αυτό και τα μαχαίρια που ακονίζονται εδώ και καιρό, φαίνεται τώρα να βγαίνουν και η κάθε πλευρά παίρνει τη θέση της.

1.2.7) ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΩΝ Ε&Σ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Το χαρακτηριστικό των τραπεζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα είναι ότι χρησιμοποιήθηκαν σαν μοχλός αναβάθμισης και εξυγίανσης (π.χ. τράπεζα Κρήτης) του συστήματος, για αυτό και σχεδόν πάντοτε έτυχαν κυβερνητικής υποστήριξης. Ακόμα, οι μέχρι τώρα κινήσεις (M&As) δεν έφεραν αναταράξεις στο σύστημα, διότι αφορούσαν –συνήθως- τη συγχώνευση μιας μεγάλου μεγέθους με μία μικρή σε μέγεθος τράπεζα. Συγκεκριμένα:

- **ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

Εξαγόρασε την Κτηματική τράπεζα της Ελλάδος (1998), η οποία ένα χρόνο νωρίτερα είχε συγχωνευτεί με την Εθνική στεγαστική τράπεζα.

Το 2002 γίνεται η πλήρης απορρόφηση της θυγατρικής της Εθνικής τράπεζας, της Ε.Τ.Ε.Β.Α.

- **ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ**

Εξαγόρασε την Ιονική και Λαϊκή τράπεζα το 2000.

- **ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Απέκτησε τα στοιχεία του ενεργητικού της Credit Leona's Greece το 1998, αλλάζοντας την επωνυμία της σε Prime Bank.

Συνενώθηκε με την National Westminster Bank εξαγοράζοντας την το 1999.

Ενοποιήθηκε με την τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης εξαγοράζοντας την το 2000.

Εξαγόρασε την τράπεζα Χίου το 2000.

Συνενώθηκε με την “National Westminster Bank” εξαγοράζοντας την το 1999.

- **E.G. EURO BANK – ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Εξαγόρασε την τράπεζα Interbrain το 1997.

Εξαγόρασε την τράπεζα Αθηνών το 1998.

Εξαγόρασε την τράπεζα Κρήτης το 1998.

Εξαγόρασε την τράπεζα Εργασίας το 2000.

Απορρόφησε το 2001 την Τέλεσις τράπεζα επενδύσεων.

- **ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Εξαγόρασε την Κεντρική τράπεζα της Ελλάδος το 1999.

- **TELESIS BANK**

Εξαγόρασε την Δωρική τράπεζα το 1999.

- **MARFIN BANK**

Εξαγόρασε την Πειραιώς Prime Bank το 2001.

Έχει ήδη επιτευχθεί η εξαγορά:

Της Γενικής τράπεζας από την Society General.

Της Nova bank από την Πορτογαλική BOP.

Πολλοί ερευνητές του ελληνικού τραπεζικού συστήματος αναφέρουν ότι ο κύκλος των εξαγορών δεν έχει τελειώσει ακόμα, αφού στην Ελλάδα υπάρχουν πολλές μικρού μεγέθους τράπεζες, οι οποίες ή θα επικεντρωθούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες με προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών ή θα εξαγοραστούν.

Η παραπάνω αντίληψη φαίνεται να επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι υπήρξαν κατά καιρούς διαπραγματεύσεις για περεταίρω συμφωνίες που για διάφορους λόγους δεν ευοδώθηκαν, με κορυφαίο παράδειγμα την επικείμενη συμφωνία ανάμεσα στην Εθνική τράπεζα της Ελλάδος και την Alpha τράπεζα πίστωσης η οποία απέτυχε κυριολεκτικά την τελευταία στιγμή. Στο άμεσο μέλλον αναμένεται να συντελεστούν νέες αλλαγές στο τραπεζικό σύστημα, εξαιτίας και της εφαρμογής του

συμφώνου της Βασιλείας II (Basel II) με τους τρεις πυλώνες-οδηγίες, που ευνοεί τις τράπεζες που έχουν αυξημένη κεφαλαιακή επάρκεια.

Η εφαρμογή του αναμένεται να επιφέρει αναδιοργάνωση στις σχέσεις των τραπεζών με τους πελάτες τους, διαχωρίζοντάς τους ουσιαστικά σε δύο κατηγορίες, δηλαδή σε πελάτες υψηλού και χαμηλού κινδύνου. Η δεύτερη κατηγορία πελατών θα έχει πρόσβαση σε κεφάλαια με χαμηλότερο επιτόκιο. Η εξέλιξη αυτή θα προκαλέσει μείωση του μέσου όρου επιτοκίου στην Ευρωπαϊκή επικράτεια και περαιτέρω όξυνση του ανταγωνισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

2.1) ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

2.1.1) ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Υπάρχουν διάφορες νομικές μορφές με τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές καθώς και οι ενοποιήσεις τραπεζών. Κάποιες από αυτές είναι η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης της οποίας το μετοχικό κεφάλαιο διανέμεται αναλογικά στους μετόχους ή ισόποση αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης και ανταλλαγή με το αντίστοιχο μετοχικό κεφάλαιο μιας άλλης επιχείρησης με την οποία πρόκειται να συγχωνευτούν.

Μέσα από τις Σ&Ε προκύπτει εμπειρικά βελτιωμένη λειτουργική αποδοτικότητα μετά τη συγχώνευση σε σχέση με τη μέση λειτουργική αποδοτικότητα των δυο τραπεζών πριν τη συγχώνευση. Οι μεγάλες συγχωνεύσεις επιφέρουν μεγαλύτερες βελτιώσεις στη λειτουργική αποδοτικότητα σε σχέση με τις μικρότερες.

Συμπερασματικά με βάση τις χρηματιστηριακές τιμές και αποδόσεις, οι τραπεζικές Σ&Ε δημιουργούν πλούτο (αξία). Το μεγαλύτερο τμήμα του επιπλέον πλούτου καρπώνεται από τους μετόχους των εξαγοραζομένων τραπεζών.

2.1.2) ΚΡΙΤΗΡΙΑ, ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι εξαγορές αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται συνήθως με καταβολή μετρητών ή με ανταλλαγή-αγορά μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου.

Σε πολλές περιπτώσεις, ακόμα και η απόκτηση μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, μπορεί να εξασφαλίζει στην εξαγοράζουσα επιχείρηση ουσιαστικό έλεγχο, εάν με τη μεταβίβαση μπορεί να επηρεάσει κρίσιμες επιλογές της Διοίκησης και της στρατηγικής της

εξαγοραζόμενης, ή εάν τα λοιπά μερίδια ιδιοκτησίας αυτής της επιχείρησης είναι κατακερματισμένα.

Για τη μελέτη των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων τους, οι εξαγορές ομαδοποιούνται και αξιολογούνται συνήθως με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

α) **Είδος εξαγοραζόμενης επιχείρησης**. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε, παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση.¹³

β) **Προέλευση εξαγοράζουσας επιχείρησης**. Η εξαγοράζουσα επιχείρηση μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική ή εδραίωσα σε άλλη χώρα, ή εγχώρια επιχείρηση.

γ) **Οικονομικοί και επιχειρηματικοί στόχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης**.
Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία
- απορρόφηση ανταγωνιστών
- ενίσχυση της θέσης στην αγορά
- είσοδος σε νέα αγορά ή χωρά ή περιοχή
- διαφοροποίηση προϊόντων-υπηρεσιών κ.α.

Οι **αίτιες και τα κίνητρα**¹⁴ που ωθούν τις τράπεζες να ακολουθούν την πολιτική των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι πολύπλευρες και διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Οι αιτίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Το νομικό πλαίσιο στο οποίο υπάγεται η οικονομία, καταργώντας κάθε περιορισμό θέτει έκτος νόμου τη συνένωση ανταγωνιστικών επιχειρήσεων με σκοπό την αποφυγή μεγάλου μεγέθους εταιρειών των λεγόμενων κολοσσιαίων, με απώτερο στόχο την παρεμπόδιση της δημιουργίας μονοπωλιακών τάσεων.
2. Η υιοθέτηση αυτής της τακτικής οδηγεί στην αύξηση του μεγέθους των τραπεζών, μειώνει τον ανταγωνισμό, προσδίδει μονοπωλιακή δύναμη στις εναπομείνουσες τράπεζες με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους και την

¹³ Ιδιωτικοποίηση είναι η πώληση κρατικής περιουσίας στον ιδιωτικό τομέα.

¹⁴ Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε ΤΡΑΥΛΟΣ Μ. «Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Διεθνείς εμπειρίες και ελληνικές προοπτικές»

αύξηση των κερδών τους. Επιπρόσθετα, οι τιμές των επιτοκίων των καταθέσεων ελαττώνονται και οι αντίστοιχες των επιτοκίων των χορηγήσεων αυξάνονται.

3. Η κεντρική τράπεζα καθορίζει ευνοϊκούς όρους για το ποσοστό ρευστών διαθέσιμων για το προεξοφλητικό επιτόκιο για τις τράπεζες που ακολουθούν την πολιτική των Ε&Σ με αποτέλεσμα την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος και την καλύτερη τοποθέτηση τους στην αγορά. Επίσης, θεωρείται μηδαμινή η πιθανότητα αποτυχίας της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων της τράπεζας και αυτό συμβαίνει εξαιτίας του μεγέθους της. Έτσι δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης.
4. Οι ενοποιημένες τράπεζες διαχειρίζονται αποτελεσματικά το κόστος τους καθώς και τις προσόδους τους , λόγω της ύπαρξης οικονομιών κλίμακας και σκοπού.
5. Η συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογία μεταβάλλει τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας των τραπεζών. Οι υπηρεσίες καταθέσεων και αναλήψεων παρέχονται πλέον μέσω τηλεφωνικών γραφείων μέσω του διαδικτύου.
6. Επιτυγχάνεται μια πιο επιθυμητή κεφαλαιακή διάρθρωση των τραπεζών αφού με τις Σ&Ε μεγεθύνονται οι επενδυτικές τους ικανότητες και συμβάλλουν στην παραγωγική αξιοποίηση των κεφαλαίων.
7. Η ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας τράπεζας στην εθνική ή και στη διεθνή αγορά, με στόχο τον περιορισμό του ανταγωνισμού και πρόσθετα, ολιγοπωλιακά κέρδη.
8. Φορολογικοί λόγοι . Εταιρείες με υψηλά επίπεδα κερδών αγοράζουν εταιρείες με μεγάλα ποσά ζημιών για τη μείωση της φορολογικής βάσης.
9. Η μη ικανοποίηση της απόδοσης της διοίκησης ορισμένων οργανισμών και οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην ανεύρεση αποδοτικότερης διοίκησης.
10. Η κυβερνητική πολιτική, η οποία τα τελευταία χρόνια προσανατολίζεται στην ιδιωτικοποίηση οργανισμών που ανήκουν στο δημόσιο ενθαρρύνει τη μέθοδο των Ε&Σ δημόσιων και ιδιωτικών τραπεζών η οποία είναι πιο ήπια σε σχέση με την απευθείας μεταπώληση έτσι ώστε να μετριάσει τις πιθανές αντιδράσεις από τα συνδικάτα και τους πολίτες.

11. Περιορίζει τη μεταβλητικότητα των κερδών, όταν τα κέρδη έχουν διαφορετική διακύμανση και αρνητική συσχέτιση έτσι, επιτυγχάνεται διαφοροποίηση του κινδύνου και της σταθερότητας των κερδών, με συνέπεια την αύξηση της εμπιστοσύνης του επενδυτικού κοινού.
12. Σπανιότερα, εμφανίζονται τάσεις μίμησης από τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις, καθώς η παραπάνω πολιτική θεωρείται, ως πανάκεια για την επίλυση των προβλημάτων των οργανισμών, επειδή είναι πολύ διαδεδομένη και εφαρμόζεται και από τις ανταγωνιστικές εταιρείες.
13. Τέλος η κόπωση των ιδιοκτητών που αντιμετωπίζουν δυσκολίες και προτιμούν τη μεταπώληση, έτσι ώστε να αποσυρθούν.

Σε σχέση με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον, οι Ε&Σ φαίνεται να ανταποκρίνονται σε μια διαπιστωμένη τάση της αγοράς για δημιουργία ισχυρών επιχειρήσεων και ομίλων, ικανών:

1. να ανταποκριθούν στις σύγχρονες συνθήκες της νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στο διεθνή ανταγωνισμό και στις διαρκώς διεθνείς νομισματικές αναταράξεις και πιέσεις, μέσα και έξω από το χώρο της ΟΝΕ.
2. να βελτιώσουν την αξιοποίηση του συνολικού επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη διατήρηση και συνεπώς την επέκταση των μεριδίων αγοράς, την προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και την βελτίωση των λειτουργιών
3. να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συγκέντρωσης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας, που ευνοούν και επιβάλλουν την επιχειρησιακή αναδιοργάνωση, την ολοκλήρωση και τη δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον
4. να αξιοποιήσουν τις συνεργασίες που οφείλουν να αναπτύσσονται στα πλαίσια των σύγχρονων επιχειρηματικών οργανισμών, εξαλείφοντας τα μειονεκτήματα και τις γραφειοκρατικές αγκυλώσεις των επιχειρησιακών σχημάτων μεγάλου μεγέθους.

Στις περισσότερες περιπτώσεις Ε&Σ ωφελούνται οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας τράπεζας και υπό προϋποθέσεις, οι μέτοχοι των εξαγοραζομένων

επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι συνέπειες των Ε&Σ για το σύνολο της οικονομίας είναι πολλαπλές, σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις αντιφατικές.

2.1.3) ΕΙΔΗ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΞΑΓΟΡΩΝ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Οι συγχωνεύσεις αντιστοιχούν σε διαφορετικές μορφές επιχειρησιακής ολοκλήρωσης. Έτσι, η επιχειρησιακή ολοκλήρωση μπορεί να είναι κάθετη, οριζόντια, συγκεντρωτική ή συνδυασμός ετερόκλητων δραστηριοτήτων, δηλαδή συσπειρωμένη.

- I. *Οριζόντια Ενοποίηση (horizontal integration)*: Είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών που ασχολούνται στην παραγωγή του ίδιου ή παρόμοιων προϊόντων και λειτουργούν στο ίδιο στάδιο παραγωγής, ενώ απευθύνονται στη ίδια ή σε διαφορετική αγορά.
- II. *Κάθετη Ενοποίηση (vertical integration)*: Είναι η ένωση δύο ή περισσότερων εταιρειών για την παραγωγή του ίδιου προϊόντος, οι οποίες όμως λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα παραγωγής του προϊόντος.
- III. *Συγκεντρωτική Ενοποίηση (concentric integration)*: Στην περίπτωση αυτή ενοποιούνται δύο ή περισσότερες εταιρείες που έχουν παρόμοια τεχνολογία παραγωγής, καθώς και παρόμοιες τεχνικές μάρκετινγκ, οι οποίες όμως δεν παράγουν τα ίδια προϊόντα.
- IV. *Συσπειρωμένη Ενοποίηση (conglomerate)*: Σε αυτή την περίπτωση, οι εταιρείες που συμπράττουν, παράγουν διαφορετικά προϊόντα, χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνολογία παραγωγής, διαφορετικές τεχνικές μάρκετινγκ, στοχεύουν σε διαφορετικό καταναλωτικό κοινό, δηλαδή γενικότερα δεν έχουν ομοιότητες μεταξύ τους.

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι κάθε εταιρεία έχει τα δικά της κίνητρα που την ωθούν στην διαδικασία των Μ&As και κατά συνέπεια, μπορεί να λεχθεί ότι ο κάθε τύπος Μ&As σχετίζεται με τις συγκεκριμένες αιτίες. Η έρευνα των Jay & Gordon(1990)

επιχειρεί να διαφωτίσει το θέμα. Με τη βοήθεια 32 στελεχών¹⁵, των οποίων οι εταιρείες που διοικούσαν, συμμετείχαν σε τέτοια διαδικασία, κατέληξαν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- i. Η Κάθετη Ενοποίηση θεωρείται ότι αποτελεί διοικητικό εργαλείο για την αντιμετώπιση σημαντικών αλληλεξαρτήσεων (ανάμεσα στις συνεργαζόμενες εταιρείες), για τη μετάγγιση διοικητικής εμπειρίας στην εταιρεία στόχο για τη μείωση του ρίσκου.
- ii. Στις οριζόντιες ενοποιήσεις δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη αιτία που να κυριαρχεί έναντι των άλλων, η κάθε μια διαδραματίζει μικρό ρόλο στην απόφαση για συγχώνευση αλλά το άθροισμα τους είναι τελικά αυτό που συντελεί στην εν λόγω απόφαση. Μια ευρύτερη ερμηνεία των παραπάνω, ουσιαστικά θέτει Τέλος στην “αιώνια” διαμάχη των οικονομολόγων, σχετικά με τα βαθύτερα αιτία των συγχωνεύσεων, δηλαδή την υπόθεση της αποτελεσματικότητας (efficiency hypothesis) και την υπόθεση της μονοπωλιακής δύναμης (market power hypothesis), καθώς φαίνεται καθαρά ότι στις οριζόντιες συγχωνεύσεις και τα δυο κίνητρα-υποθέσεις είναι εξίσου σημαντικά.
- iii. Στις συγκεντρωτικές ενοποιήσεις διαδραματίζει μεγάλο ρολό η ανάγκη υιοθέτησης μιας επιθετικής πολιτικής για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, ενώ μικρότερης σημασίας είναι τα κίνητρα όπως οικονομίες κλίμακας και η αναζήτηση νέων αγορών.
- iv. Τέλος, η κυριαρχούσα αιτία στην περίπτωση των συσπειρωμένων ενοποιήσεων είναι η επιθυμία εισχώρησης σε νέες αγορές, η αξιοποίηση και μεγιστοποίηση των χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων των εταιρειών.

Μια εξαγορά δεν οδηγεί πάντοτε σε συγχώνευση της εξαγοραζουσας με την εξαγοραζόμενη τράπεζα. Η επιχειρηματική πρακτική δείχνει ότι εαν η εξαγορά μιας επιχείρησης, η ένταξη και ο συντονισμός της στο πλαίσιο ενός ευρύτερου ομίλου είναι ήδη ένα σύνθετο εγχείρημα. Η συγχώνευση με την εξαγοράζουσα τράπεζα ή

¹⁵ Σημειώνεται ότι το υπό μελέτη δείγμα δεν περιελάμβανε μονό τραπεζικές εταιρείες, ωστόσο οι εν λόγω εταιρείες ανήκουν στην οριζόντια ενοποίηση.

και με άλλες θυγατρικές της είναι ακόμα δυσκολότερο και σπάνια αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.¹⁶

Η υλοποίηση μιας συγχώνευσης μπορεί στην πράξη να λάβει διαφορετικές μορφές. Μπορεί να είναι άμεση ή σταδιακή, ολική ή επιλεκτική, οδηγώντας αντίστοιχα σε ολική ή μερική συνένωση μονάδων, καταστημάτων, υπηρεσιών, με μεταπώληση ή κλείσιμο άλλων κλπ.

Η διαδικασία της λειτουργικής συγχώνευσης, ολικής ή μερικής, δεν συμπίπτει απαραίτητα με την τυπική-νομική διαδικασία ολοκλήρωσης της. Έτσι, οι διάφορες συνέπειες της, ιδίως αυτές που αφορούν στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, μπορεί να εμφανίζονται πριν, κατά τη διάρκεια ή και πολύ μετά την τυπική ολοκλήρωση μιας συγχώνευσης, κάτι που έχει ιδιαίτερη σημασία για τη ρύθμιση και την προστασία των αντίστοιχων εργασιακών δικαιωμάτων.¹⁷

2.2) ΣΧΕΣΗ ΕΞΑΓΟΡΑΣ-ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

2.2.1) ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ-ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ

Συνήθως ο συνδυασμός εξαγοράς και συγχώνευσης εξαρτάται:

- ❖ Από τη στρατηγική και τους στόχους της εξαγοράζουσας τράπεζας
- ❖ Από το αντικείμενο και ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εξαγοραζόμενης επιχείρησης
- ❖ Από τη γενικότερη κοινωνική-οικονομική συγκυρία στη χώρα ή και διεθνώς

Σε κάθε περίπτωση, η υπάρχουσα εμπειρία για τις συγχωνεύσεις αναδεικνύει τη δυσκολία τους και επισημαίνει, ανάμεσα στις σπουδαιότερες επιτυχίες τους

- ❖ τον προσωπικό και λεπτομερή σχεδιασμό των Ε&Σ
- ❖ την σημασία του παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» και ειδικότερα της επιτυχούς ένταξης του στο νέο, ενιαίο επιχειρησιακό και διοικητικό πλαίσιο.

¹⁶ Βλέπε ΤΟ ΒΗΜΑ, 12/12/1999

¹⁷ Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης από τον όμιλο της Τράπεζας Πειραιώς.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο όρος Ε&Σ καλύπτει μεγάλη ποικιλία πραγματικών καταστάσεων και επιλογών. Γι' αυτό το λόγο, οι συνέπειες τους στην οργάνωση και την πορεία των επιχειρήσεων, της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων είναι στις περισσότερες περιπτώσεις ανάλογα διαφοροποιημένες.

2.2.2) ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Αν η διοίκηση της τράπεζας κρίνει, ότι η συγκεκριμένη πρόταση συγχώνευσης δεν είναι συμφέρουσα για αυτήν ή για τους μετόχους που εκπροσωπεί ή αν οι όροι που επιβάλλονται είναι επαχθείς, τότε η ενδεχόμενη συμφωνία μπορεί να αποτραπεί με βάση τις παρακάτω αμυντικές τακτικές.

1. Η προσφυγή σε ένδικα μέσα και η επίκληση σε αντιμονοπωλιακές διατάξεις.
2. Οι εταιρείες-στόχοι προβαίνουν οι ίδιες σε εξαγορά άλλης εταιρείας, έτσι ώστε η όλη κατάσταση να γίνει πιο περίπλοκη (π.χ. να αυξηθεί η τιμή εξαγοράς).
3. Οι υπό εξαγορά εταιρείες επιχειρούν πώληση των κυριότερων περιουσιακών στοιχείων τους που θεωρούν ότι προσελκύουν τους υποψηφίους αγοραστές (Crown-Jewels) και προκαλούν το ενδιαφέρον άλλων, περισσότερο επιθυμητών εταιρειών, για ενδεχόμενη εξαγορά τους (White Knight).
4. Η διοίκηση της εταιρείας που πρόκειται να εξαγοραστεί, με συμβόλαια που η ίδια συνάπτει, απαιτεί υπερβολικές αποζημιώσεις σε περίπτωση αντικατάστασης της από την εξαγοράζουσα εταιρεία, με συνέπεια η εγκαθίδρυση νέας διοίκησης να συνεπάγεται υψηλό κόστος (Golden Parachutes).
5. Οι εταιρείες που πρόκειται να εξαγοραστούν δημιουργούν πρόσθετες μελλοντικές υποχρεώσεις (π.χ. δανείζονται μεγάλα ποσά) και έτσι γίνονται λιγότερο ελκυστικές.
6. Η εταιρείες-στόχοι μειώνουν τη ρευστότητα τους παρέχοντας υψηλά μερίσματα στους μετόχους τους ή τους δίνουν το δικαίωμα αγοράς νέων μετοχών σε πολύ μικρή τιμή, εάν αλλάξει το ιδιοκτησιακό καθεστώς (Poisson pills).

2.3) ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΠΕΡΑΞΙΑ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ

2.3.1) ΤΙΜΗ ΕΞΑΓΟΡΑΣ

Μια τράπεζα-στόχος δέχεται προσφορές εξαγοράς, οι οποίες έχουν ως βάση την αξία της, που προσδιορίζεται από εκτιμήσεις της αγοράς και καθορίζεται από δύο παράγοντες.

- Ο πρώτος, περιλαμβάνει όλες τις μεταβλητές που επηρεάζουν την αξία της άμεσα, μέσω του ισολογισμού της τράπεζας (πραγματική αξία).
- Ο δεύτερος με τις μεταβλητές που επιδρούν έμμεσα σε αυτήν (αξία) και σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της αγοράς που δραστηριοποιείται η εξαγορασθείσα τράπεζα, δηλαδή την υπεραξία της (franchise value).

(Ως υπεραξία¹⁸, ορίζεται η πραγματική τιμή απόκτησης της εξαγορασθείσας τράπεζας προς την λογιστική αξία.)

1) Συγκεκριμένα, η μεγέθυνση στο ενεργητικό της εξαγορασθείσας τράπεζας (growth in assets) αλλά και η κερδοφορία της τράπεζας-στόχου, η οποία μετράται από τον δείκτη ROA & ROE σχετίζεται θετικά με την τιμή εξαγοράς, καθώς τα υψηλότερα κέρδη αυξάνουν την ελκυστικότητα της συγκεκριμένης τράπεζας.

2) Γενικά, οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες από τη νομοθεσία της κάθε χώρας να διατηρούν ένα ποσοστό των κεφαλαίων τους για τη διασφάλιση των καταθετών τους. Ο λόγος του συγκεκριμένου κεφαλαίου, (που είναι δεσμευμένο) προς το σύνολο του ενεργητικού, συμβάλλει αρνητικά στην αγοραία αξία της εξαγορασθείσας τράπεζας.

3) Η ποιότητα των δανείων της τράπεζας-στόχου αντικατοπτρίζεται από δύο παράγοντες: Το ποσοστό των μη αποδοτικών δανείων (non performing loans) προς το σύνολο του ενεργητικού σχετίζεται αρνητικά με την αξία της τράπεζας. Τέλος το κονδύλι του ισολογισμού, προβλέψεις για “επισφαλή δάνεια” έχει διττή επίδραση

¹⁸ Φίλιος Β.Φ. «Η οικονομική των τραπεζικών επιχειρήσεων» Εκδόσεις 'Interbooks' Αθήνα, 1984

στην τιμή, καθώς από τη μία πλευρά, έχει θετική επίδραση όταν αποτελεί σήμα επιθετικής πολιτικής, και από την άλλη πλευρά, έχει αρνητική επίδραση όταν αποτελεί σήμα κακής διαφοροποίησης του χαρτοφυλακίου.

4) Η αξία της τράπεζας-στόχου επηρεάζεται από το ποσοστό συγκέντρωσης και σχετίζεται θετικά με την τιμή αγοράς, καθώς η μείωση του ανταγωνισμού είναι ένα σημάδι ενδεχόμενης κερδοφορίας.

5) Η νομοθεσία που ισχύει σε κάθε χώρα, επηρεάζει την αξία εξαγοράς και συγκεκριμένα όσο περισσότεροι είναι οι περιορισμοί για τις τραπεζικές M&As τόσο αυξάνει η παραπάνω αξία.

6) Το σχετικό μέγεθος των τραπεζών που ενέχονται στη συμφωνία που ορίζεται ως ο λόγος του συνολικού ενεργητικού της εξαγορασθείσας τράπεζας προς το συνολικό ενεργητικό της εξαγοράζουσας επηρεάζει αρνητικά την αγοραία αξία, καθώς ελαχιστοποιείται η δυνατότητα της τράπεζας που προβαίνει στην εξαγορά να προχωρήσει σε αλλαγές και καινοτομίες σε ανθρώπινο και υλικό δυναμικό.

7) Η τράπεζα-στόχος ανήκει στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα. Γενικά από τις εμπειρικές μελέτες φαίνεται ότι οι τράπεζες που ανήκουν στο δημόσιο λαμβάνουν προσφορές χαμηλότερες από την λογιστική τους αξία. Επίσης, η πολιτική πίεση για την επίτευξη των στόχων της κυβερνητικής πολιτικής, όπως και η προσδοκία των υποψηφίων αγοραστών ότι το συγκεκριμένο ίδρυμα-επειδή ανήκει σε δημόσιο φορέα θα είναι μη αποτελεσματικό, επιδρούν αρνητικά στην τιμή.

2.3.2) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το ποσοστό των μετόχων που ανήκουν στη διοίκηση της τράπεζας επηρεάζει την υπεράξια της τράπεζας-στόχου. Συγκεκριμένα, όταν τα στελέχη του Δ.Σ. δεν κατέχουν μετοχές της εταιρείας, συνήθως επιδίδονται σε δραστηριότητες που δεν μεγιστοποιούν την αξία της εταιρείας-τράπεζας, με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διαφοροποίηση του κινδύνου, για να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της εταιρείας και κατά επέκταση η θέση τους.

Ακριβώς αυτή η αποστροφή του κινδύνου ωθεί τα στελέχη στην αναζήτηση τραπεζών-στόχων για εξαγορά, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το ποσό που είναι

διατεθειμένοι να δαπανήσουν για τέτοιους σκοπούς, καθώς και η αξία της αγοράς. Από την πλευρά των τραπεζών-στόχων, όταν ισχύουν οι ίδιες συνθήκες είναι επιθυμητή η διαφοροποίηση μόνο, όταν διασφαλίζεται η θέση της διοίκησης στον νεοϊδρυθέντα οργανισμό.

Επομένως, η διοίκηση είναι διατεθειμένη να δεχτεί προσφορές χαμηλότερες της πραγματικής αξίας της εταιρείας και έτσι η τιμή εξαγοράς μειώνεται.

Αντίθετα, όταν η διοίκηση είναι ένας από τους βασικούς ιδιοκτήτες της εξαγοράζουσας τράπεζας, τότε οι στρατηγικές κινήσεις γίνονται με στόχο τη μεγιστοποίηση της περιουσίας της εταιρείας και όχι τη διαφοροποίηση του κινδύνου, με συνέπεια οι εξαγοράζουσες τράπεζες να μην είναι διατεθειμένες να προσφέρουν υψηλές τιμές εξαγοράς και οι τιμές να μειώνονται.

Ο στόχος της διαφοροποίησης του ρίσκου, επιτυγχάνεται πλέον μόνο διαμέσου των τραπεζικών “ενοποιήσεων”¹⁹ οπότε αυξάνεται το ποσοστό ιδιοκτησίας της διοίκησης η τιμή εξαγοράς μειώνεται.

Όσον αφορά τη τράπεζα-στόχο, όσο αυξάνεται το ποσοστό των μετοχών που κατέχει η διοίκηση, τόσο η τιμή εξαγοράς αυξάνεται. Όμως από κάποιο επίπεδο βαθμού ιδιοκτησίας και όταν διαπιστωθεί, ότι απαιτείται μείωση του ρίσκου, η τιμή εξαγοράς μειώνεται.

2.3.3) ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι η τιμή εξαγοράς επηρεάζεται από διαφορετικούς σε κάθε περίπτωση παράγοντες και το γεγονός αυτό προσφέρει ενδείξεις ότι ο καθοριστικότερος παράγοντας της τιμής εξαγοράς είναι το κίνητρο της τράπεζας που πραγματοποιεί την εξαγορά. Εντούτοις επειδή τα κίνητρα είναι φανερά μόνο στη διοίκηση της εξαγοράζουσας τράπεζας οι μεταβλητές που επιδρούν στις περισσότερες μελέτες είναι η κερδοφορία, η ανάπτυξη του ενεργητικού καθώς και

¹⁹ Αυτό συμβαίνει, διότι άλλες μέθοδοι επέκτασης, όπως η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου απορρίπτονται, για να μην μειωθεί ο βαθμός του ελέγχου που ασκείται από τη διοίκηση.

το σχετικό μέγεθος των τραπεζών-στόχων, ενώ αντίθετα το ύψος των δεσμευμένων κεφαλαίων επηρεάζει αρνητικά τη τιμή.

Το ποσοστό των μετοχών που ανήκουν στη διοίκηση της τράπεζας επηρεάζει την υπεραξία της τράπεζας-στόχου. Συγκεκριμένα όταν τα στελέχη Δ.Σ. δεν κατέχουν μετοχές της εταιρείας συνήθως επιδίδονται σε δραστηριότητες που δεν μεγιστοποιούν την αξία της εταιρείας-τράπεζας με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διαφοροποίηση του κινδύνου για να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της εταιρίας και κατ' επέκταση η θέση τους.

Ακριβώς αυτή η αποστροφή του κινδύνου ωθεί τα στελέχη στην αναζήτηση νέων στόχων για εξαγορά με αποτέλεσμα να αυξάνεται το ποσό που είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν για τέτοιους σκοπούς καθώς και η αξία της αγοράς. Από την πλευρά των τραπεζών-στόχων όταν ισχύουν οι ίδιες συνθήκες είναι επιθυμητή η διαφοροποίηση μόνο όταν διασφαλίζεται η θέση της διοίκησης στον νεοϊδρυθέντα οργανισμό. Επομένως η διοίκηση είναι διατεθειμένη να δεχτεί προσφορές χαμηλότερες της πραγματικής αξίας της εταιρίας και έτσι η τιμή εξαγοράς μειώνεται.

2.4) ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΥ

2.4.1) ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Πολλές φορές αναφέρεται από τα διοικητικά στελέχη ότι το κυριότερο πλεονέκτημα της αύξησης του μεγέθους των τραπεζών μέσω της τακτικής των Ε&Σ έγκειται στις οικονομίες κλίμακας, διότι έτσι εξασφαλίζεται η λειτουργία τους με πλήρη και όχι πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα.

Συγκεκριμένα, από την πλευρά του κόστους δεικνύεται ότι οι μικρού μεγέθους τράπεζες έχουν τη δυνατότητα και επιτυγχάνουν μειώσεις του κόστους, ενώ οι μεγάλοι μεγέθους τράπεζες δεν παρουσιάζουν τέτοιες μειώσεις του κόστους.

Από την πλευρά της προσόδου, οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη διαφοροποίηση του προϊόντος και στο γεγονός ότι οι καταναλωτές προσδίδουν μεγαλύτερη αξία και είναι πρόθυμοι να δαπανήσουν περισσότερο για τραπεζικά προϊόντα, τα οποία μόνο μεγάλοι μεγέθους τράπεζες μπορούν να παράγουν. Τέτοια

οφέλη παρουσιάζονται μονό για μικρού και μεσαίου μεγέθους τράπεζες και είναι της τάξεως του 1%-4%.Λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομίες κλίμακας τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τέτοια οφέλη παρουσιάζονται και στις μεγάλου μεγέθους τράπεζες.²⁰

2.4.2) ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΣΚΟΠΟΥ

Οι οικονομίες σκοπού προκύπτουν, όταν δυο ή περισσότερα προϊόντα παράγονται από μια επιχείρηση, σε αντιδιαστολή με την παραγωγή αυτών των προϊόντων από δυο ή περισσότερες μεμονωμένες επιχειρήσεις, λόγω της υπάρξεως οικονομικών πλεονεκτημάτων.

²⁰ Η έρευνα έγινε από τους Berger, Hanson & Humphrey.

Οι οικονομίες σκοπού προκύπτουν από δυο πηγές:

1) Την αξιοποίηση και κατανομή του σταθερού κόστους για περισσότερα από ένα προϊόντα. Απαραίτητη προϋπόθεση για τον καταμερισμό του σταθερού κόστους είναι να μην υπάρχει υπερβολική ζήτηση για καμιά από τις υπηρεσίες αυτές.

2) Την κοινή χρήση υπηρεσιών, για τις οποίες έχουν γίνει ήδη δαπάνες για την απόκτηση τους, για την παραγωγή ενός προϊόντος και οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν χωρίς νέα, επιπλέον δαπάνη και για την παραγωγή και ενός ή ακόμη και περισσότερων προϊόντων.

Από την πλευρά της προσόδου οι οικονομίες σκοπού αναφέρονται στην κατάσταση, κατά την οποία οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν υψηλότερα ποσά για τραπεζικά προϊόντα, αρκεί να απολαμβάνουν όλα τα προϊόντα σε μια τοποθεσία.

2.5) ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ Ε&Σ

2.5.1) ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Αποτέλεσμα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι η δημιουργία ουσιαστικών οφελών για τις τράπεζες καθώς και για την οικονομία μας. Πιο συγκεκριμένα:

- οι τράπεζες, στις περιπτώσεις εξαγορών, θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν αμέσως τις γνώσεις, την εξειδίκευση και την τεχνογνωσία που θα εισαχθεί από τον νέο επενδυτή, ιδιαίτερα αν ο νέος επενδυτής διαθέτει νοοτροπία και συμπεριφορά ανεπτυγμένης χώρας,
- η εισαγωγή νέων προϊόντων, σε συνεργασία με τον νέο επενδυτή, αναμένεται να γίνεται πιο άμεσα, πιο εύκολα και με χαμηλότερο κόστος,
- η νοοτροπία του νέου επενδυτή μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών της τράπεζας, στη έμπρακτη εφαρμογή των διαδικασιών εταιρικής ή εσωτερικής διακυβέρνησης, στην αποτελεσματική επίλυση διαφορών μεταξύ της

τράπεζας και των πελατών της και στην αποφυγή ή στην επίλυση σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ μετόχων ή πελατών,

- η αυξημένη κερδοφορία της τράπεζας θα βελτιώσει τα οικονομικά του κράτους λόγω της καταβολής αυξημένου εταιρικού φόρου,
- η παρουσία μεγαλύτερων τραπεζικών σχημάτων, αναμένεται να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός σοβαρού περιφερειακού χρηματοοικονομικού κέντρου με όλες τις συνεπακόλουθες ωφέλειες με κυριότερες τις αυξημένες θέσεις εργασίες για επιστημονικό και γραφειακό προσωπικό και την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων για την δραστηριοποίησή τους,
- τέλος, οι πελάτες των τραπεζών, το ευρύ κοινό, αναμένεται να ωφεληθούν περεταίρω, με πιο προσιτή τιμολόγηση, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών.

2.5.2) ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ

Η ολοκλήρωση της εξαγοράς μιας τράπεζας ή της συγχώνευσης μεταξύ τραπεζών δεν είναι εύκολο εγχείρημα, ούτε μπορεί να διασφαλιστεί ότι το νέο σχήμα θα είναι επικερδές και βιώσιμο. Ιδιαίτερα στη χώρα μας, όπου το τραπεζικό σύστημα αποτελεί τον κύριο αιμοδότη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των νοικοκυριών, οποιοσδήποτε κινήσεις θα πρέπει να γίνονται με προσοχή, διασφαλίζοντας

- την οικονομική βιωσιμότητα του νέου σχήματος,
- την ικανοποιητική του κερδοφορία,
- την διατήρηση μιας ισχυρής κεφαλαιακής βάσης,
- την επαρκή εξυπηρέτηση των πελατών
- και τα συνακόλουθα οφέλη προς τους μετόχους.

Μια προσεκτική καταγραφή και αξιολόγηση των αναμενόμενων κερδών από μια συγχώνευση δυο τραπεζών και μια λογική διαπραγμάτευση ανάμεσα από δυο μέρη μπορεί να καταλήξει σε μια συγχώνευση που ελαχιστοποιεί τις τυχόν κοινωνικές παρενέργειες, δημιουργεί και επιμερίζει την υπεραξία δίκαια σε δυο μέρη.

Η λειτουργική αποδοτικότητα της νέας τράπεζας που προκύπτει μετά τη συγχώνευση τραπεζών βελτιώνεται σημαντικά σε σχέση με τη μέση στάθμιση λειτουργική αποδοτικότητα των ξεχωριστών τραπεζών πριν τη συγχώνευση. Η βελτίωση της αποδοτικότητας οφείλεται τόσο στην αύξηση των εσόδων, όσο και στη μείωση του κόστους παραγωγής.

Σε αρκετές περιπτώσεις, κυρίως σε Αγγλοσαξονικές χώρες οι Σ&Ε τραπεζών συνοδεύονται από κλείσιμο υποκαταστημάτων και συνεπώς απόλυση σημαντικού αριθμού εργαζομένων και μεσαίων στελεχών. Τέλος, σε άλλες χώρες οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές τραπεζών διατηρούν τον αριθμό των εργαζομένων και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά τους.

2.6) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της έξαψης που παρουσιάζουν οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, ειδικά στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρατηρείται διχασμός ακόμη και στους μελετητές του συγκεκριμένου φαινομένου.

Υποστηρίζεται έντονα η άποψη ότι το μέγεθος των εταιρειών δεν ασκεί επίδραση στη συνολική απόδοση τους ενώ παράλληλα παρατηρείται η διαρκής αναζήτηση τρόπων και μεθόδων, κυρίως από τα στελέχη των επιχειρήσεων για την αύξηση της απόδοσης αυτής.

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές επέκτασης των εταιρειών. Κάποιες από αυτές πραγματοποιούνται είτε με τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών και υποκαταστημάτων, είτε με πολύπλοκες νομικές διαδικασίες οι οποίες περιλαμβάνουν και μεγαλύτερη ποικιλία μεθόδων, μια από τις οποίες είναι οι Σ&Ε. Η κυρία διαφοροποίηση των εναλλακτικών αυτών στρατηγικών, αναφέρεται κυρίως στο βαθμό ελέγχου που ασκείται από τη διοίκηση του εν λόγω οργανισμού. Παρ'όλα αυτά στην τακτική των Σ&Ε επικρατεί απόλυτος έλεγχος, ενώ στην παρακάτω διαβάθμιση το ποσοστό έλεγχου μειώνεται προοδευτικά.

2.6.1) ΣΥΝΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ

Η συνιδιοκτησία δημιουργείται συνήθως από σχετικά μικρές και αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις οι οποίες αποβλέπουν σε μακροχρόνια οφέλη. Η κάθε μια από αυτές συνεισφέρει κεφάλαια, προσωπικό, τεχνογνωσία κ.τ.λ. στη νέα οντότητα. Η νέα εταιρεία μπορεί να δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς τομείς ή να παράγει συμπληρωματικά προϊόντα ή ακόμη και τα ίδια.

2.6.2) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΝΟΜΙΟΥ

Είναι μια συμφωνία μεταξύ μιας εταιρείας που κατέχει και εκμεταλλεύεται την τεχνική παράγωγη, τα διαχειριστικά συστήματα, την επωνυμία και ενός ανεξάρτητου φυσικού ή νομικού πρόσωπου, το οποίο με την καταβολή χρηματικού αντίτιμου, αποκτά δικαίωμα πρόσβασης στην παραγωγή και στη διάθεση του προϊόντος. Κύριες αρμοδιότητες του παραχωρητή είναι η έρευνα αγοράς, η διαφημιστική προβολή, οι προμήθειες και η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης σχετικά με τις πωλήσεις στις επιχειρήσεις που λαμβάνουν το προνόμιο. Οι επιχειρήσεις που προβαίνουν σε παραχώρηση είναι συνήθως μικρές με περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης και επιτυγχάνουν μέσω αυτής της μεθόδου, αύξηση των κερδών και μείωση του επιχειρηματικού κίνδυνου.

2.6.3) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΑΔΕΙΑ ΕΚΜΕΤΑΛΕΥΣΗΣ

Είναι μια συμφωνία, ανάμεσα σε δυο πλευρές για τη μεταβίβαση του δικαιώματος της ανάπτυξης και της εκμετάλλευσης από τον εκχωρητή προς τον εκδοχέα, με σκοπό την παραγωγή και πώληση διάφορων αγαθών σε τρίτους. Συνήθεις λόγοι για τέτοιες συμβάσεις είναι η ανάπτυξη καινοτομιών στον τεχνολογικό τομέα και η έλλειψη χρηματικών πόρων για την έναρξη και την ομαλή συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας ή η μη εξοικείωση με μεθόδους μάρκετινγκ.

2.6.4) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν παρόμοια μορφή με τον τύπο της συνιδιοκτησίας, ωστόσο ο χρονικός ορίζοντας είναι μικρότερης διάρκειας, η μορφή της συμφωνίας είναι μη δεσμευτική και καθώς δεν υπάρχει νεοϊδρυθής επιχείρηση, δεν υπάρχει συνεισφορά σε περιουσιακά στοιχεία.

2.7) ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

2.7.1) ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ

Σε γενικές γραμμές η αποκρατικοποίηση τραπεζών, βελτιώνει την αποδοτικότητα των τραπεζών. Τα κέρδη είναι μεγαλύτερα όταν το κράτος αποχωρεί πλήρως από την τράπεζα όταν η τράπεζα πωλείται σε στρατηγικό επενδυτή, όταν ξένες τράπεζες επιτρέπεται να συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της νέας τράπεζας και όταν το κράτος δεν περιορίζει τον ανταγωνισμό στον τραπεζικό κλάδο.

Το συμπέρασμα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στον ελληνικό καθώς και στον ευρωπαϊκό τραπεζικό κλάδο (τον οποίο θα αναλύσουμε εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο) είναι ότι απορροφούνται οι μικρού μεγέθους τράπεζες, οι οποίες δεν μπορούν να επιβιώσουν λόγω του ανταγωνισμού, από μεγάλου μεγέθους τράπεζες οι οποίες αποσκοπούν σε μακροχρόνια οφέλη.

2.7.2) ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Ε&Σ

Οι Ε&Σ αντιμετωπίζονται σήμερα ως κάτι το αναπόφευκτο, ως απαραίτητη επιλογή ή ως «αναγκαίο κακό» μπροστά στις πιέσεις της συγκυρίας, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και του διεθνούς ανταγωνισμού.

Όλα αυτά στο πλαίσιο μιας νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, που κυριαρχείται από την επανάσταση στους τομείς της πληροφορίας και των επικοινωνιών και από

την κυριαρχία της γνώσης ως απαραίτητου στοιχείου ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης στις διεθνείς αγορές.²¹

Μέρος της βιβλιογραφίας²² θεωρεί τις Ε&Σ φυσικό και υγιές επακόλουθο ανάπτυξης της αγοράς, που βοήθα τη μετακίνηση πόρων σε πιο ωφέλιμες χρήσεις, δημιουργεί πρόσθετη οικονομική αξία, επιταχύνει του εκσυγχρονισμό και αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων, βελτιώνοντας τη συνολική οικονομική αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας στο διεθνή χώρο.

Η αντίθετη άποψη εστιάζεται σε θέματα διαφάνειας και πληροφόρησης των κεφαλαιαγορών για τις συντελούμενες επιχειρησιακές μεταβολές, αρνητικών επιπτώσεων των Ε&Σ στους μετόχους των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων, στρέβλωσης των τιμών και επιβάρυνσης του καταναλωτή. Εμμένει δε στην ανάγκη για κατάλληλες ρυθμίσεις έλεγχου και περιορισμού των καταχρήσεων από την απόκτηση μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης.

Μέχρι σήμερα δεν έχει επιβεβαιωθεί από την εμπειρική έρευνα μονό η μια ή η άλλη άποψη.²³ Είναι όμως χαρακτηριστικό ότι οι περισσότεροι αναλυτές εστιάζουν την προσοχή τους στα τεράστια μεγέθη των μεταβιβαζόμενων κεφαλαίων και στα αντίστοιχα κέρδη για τους επενδυτές ή και σε θέματα επιχειρησιακής οργάνωσης και ανταγωνισμού, ενώ μόνο δευτερευόντως ασχολούνται με τις συνέπειες για την απασχόληση, τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων στις μεταβιβαζόμενες-συγχωνευόμενες επιχειρήσεις.

Κάτι που είναι ωστόσο απαραίτητο για να έχουμε πληρέστερη αξιολόγηση όχι μόνο της οικονομικής, αλλά και της κοινωνικής αποτελεσματικότητας των Ε&Σ, με την οποία θα ασχοληθούμε εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο αυτής της εργασίας.

2.7.3) ΒΑΣΙΚΑ ΠΟΡΙΣΜΑΤΑ

²¹ Για μια πιο αναλυτική επισκόπηση βλέπε ΜΕΛΑ Κ. «Παγκοσμιοποίηση: η νέα φάση διεθνοποίησης του κεφαλαίου, μύθοι και πραγματικότητα», Εξάντας 1999

²² Τσακλαγκάνος Α. «Χρηματοδότηση και Αξιολόγηση Επενδύσεων ΙΙΙ». Εκδόσεις "Αδελφοί Κυριακίδη ΘΕΣ/ΝΙΚΗ, 1996.

²³ Βλέπε ΤΡΑΥΛΟΣ Μ.

Κατά καιρούς πάνω στο θέμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων έχουν γίνει πολλές μελέτες. Το θέμα αυτό συνήθως διχάζει τους ερευνητές διεθνώς. Παρ'όλα αυτά καταλήγουν σε κάποια πορίσματα που είναι πολύ χρήσιμα. Κάποια από αυτά είναι:

- Οι εξαγορές ναι μεν δημιουργούν συνεργίες (επομένως οικονομικές αξίες) αλλά αρκετές φορές οι εξαγοράζουσες τράπεζες τις πληρώνουν πολύ ακριβά, υπερεκτιμώντας τη μελλοντική τους απόδοση ή το κόστος υλοποίησης τους καθώς επίσης και το κόστος ένταξης και συντονισμού της εξαγοραζόμενης τράπεζας στο πλαίσιο ενός ομίλου ή το κόστος συγχώνευσης-απορρόφησης της. Αυτό συμβαίνει συχνά με τις λεγόμενες «εξαγορές στρατηγικής σημασίας», των οποίων τα οφέλη είτε είναι πολύ μακροπρόθεσμα, είτε ποσοστικοποιούνται δύσκολα.
- Οι επιχειρηματικές επεκτάσεις μέσω ετερογενών εξαγορών σπάνια πετυχαίνουν. Αντίθετα, οι επεκτάσεις σε ομοιογενείς τομείς φαίνεται να πετυχαίνουν συχνότερα.
- Όσο πιο ανταγωνιστική είναι η αγορά και πιο έγκαιρη και πλήρης πληροφόρηση παρέχεται για μια εξαγορά, τόσο πιο ωφελημένοι είναι οι μέτοχοι της εξαγοραζόμενης τράπεζας και τόσο λιγότερα είναι τα κέρδη που αποκομίζουν οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας.
- Οι εξαγορές βελτιώνουν κατά κανόνα την οικονομική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, επομένως πρέπει η αντιμονοπωλιακή πολιτική να διακρίνει ανάμεσα στα κέρδη που οφείλονται σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και σε εκείνα που οφείλονται σε αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης.
- Καλά σχεδιασμένες Ε&Σ μπορούν να βελτιώσουν τη γενικότερη οικονομική αποτελεσματικότητα και να δημιουργήσουν κέρδη και για τις εξαγοράζουσες τράπεζες, χωρίς να δημιουργήσουν σημαντικές παρενέργειες στο οικονομικό σύστημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

3.1) ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ²⁴

Η οικονομική δραστηριότητα στη ζώνη του ΕΥΡΩ σημείωσε ισχυρή ανάκαμψη το 2006 καθώς ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ ήταν ο υψηλότερος που έχει σημειωθεί από το 2000 ενώ αξιόλογη ήταν επίσης η αύξηση της απασχόλησης και η μείωση του ποσοστού της ανεργίας. Ένα θετικό χαρακτηριστικό των οικονομικών εξελίξεων στη ζώνη του ΕΥΡΩ το 2006 ήταν η ανάκαμψη της εγχώριας ζήτησης ιδίως των επενδύσεων άλλα και της ιδιωτικής κατανάλωσης, ενώ παράλληλα αυξήθηκε ταχύτερα και ο όγκος των εξαγωγών.

Η ανάκαμψη των επενδύσεων ιδίως η αύξηση των επιχειρηματικών επενδύσεων, στην οποία συνέβαλαν η βελτίωση της κερδοφορίας, η διατήρηση των ευνοϊκών νομισματικών συνθηκών και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης, συνιστά ιδιαίτερα ενθαρρυντικό στοιχείο στη ζώνη του ΕΥΡΩ. Έξαλλου στην ιδιωτική κατανάλωση στήριξαν κυρίως την αύξηση της απασχόλησης και του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, καθώς και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών λόγω της υποχώρησης του ποσοστού της ανεργίας.

Υπάρχουν όμως και στοιχεία αβεβαιότητας όσον αφορά τις προοπτικές της παγκόσμιας οικονομίας, τα οποία συνδέονται κυρίως με το ενδεχόμενο απότομης διόρθωσης των διεθνών μακροοικονομικών ανισορροπιών, με την πιθανότητα περαιτέρω ανόδου της διεθνούς τιμής του πετρελαίου, καθώς και με το ενδεχόμενο υιοθέτησης προστατευτικών εμπορικών μέτρων και επιβράδυνσης του ρυθμού ανόδου του παγκοσμίου εμπορίου.

Το ευρώ ενισχύθηκε το 2006 έναντι των κυριότερων διεθνών νομισμάτων. Έναντι του δολαρίου ΗΠΑ το ευρώ ανατιμήθηκε κατά 0,9% σε μέσα ετήσια επίπεδα. Εξάλλου, η συνεχής τα τελευταία χρόνια ανατίμηση έναντι του γιεν συνεχίστηκε κατά τη διάρκεια του 2006, καθώς και τους πρώτους μήνες του 2007. Το ευρώ ανατιμήθηκε έναντι του γιεν κατά 6,7% σε μέσα ετήσια επίπεδα.

²⁴ ΠΗΓΗ: ΗΛΕΚΤΡΩΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ «www.Bank of Greece.gr – Έκθεση του Διοικητή 2007»

Οι προοπτικές για τη διατήρηση σχετικά υψηλών ρυθμών οικονομικής δραστηριότητας στη ζώνη του ευρώ το 2007 είναι θετικές, αντανakλώντας το γεγονός ότι ήδη το 2006 διευρύνθηκε η βάση της ανάπτυξης, η οποία πλέον στηρίζεται κυρίως στην εγχώρια ζήτηση. Ωστόσο, ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ ενδέχεται να είναι κάπως χαμηλότερος από ότι το 2006 και πλησιέστερος προς το ρυθμό ανόδου του δυνητικού προϊόντος. Ανασχετική επίδραση αναμένεται να έχει στο ρυθμό ανόδου του ΑΕΠ της ζώνης του ευρώ το πρώτο εξάμηνο του έτους η αύξηση των συντελεστών του ΦΠΑ στη Γερμανία.

3.1.1) ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ-ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ²⁵

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ευρωπαϊκή επικράτεια υπάρχουν λίγοι περιορισμοί, όσον αφορά τη μονοπωλιακή συμπεριφορά. Επίσης, η υπόθεση της διαφοροποίησης του ρίσκου ίσως έχει σημαντικότερες επιδράσεις, διότι το ευρωπαϊκό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει μεγάλη ετερογένεια.

Αντίθετα, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και σκοπού είναι δυσχερής λόγω των παραπάνω. Επιπροσθέτως, τα συνδικάτα στην Ευρώπη έχουν μεγάλη ισχύ, γεγονός που σημαίνει ότι η μείωση προσωπικού είναι σχεδόν ανέφικτη βραχυχρόνιος. Παρακάτω θα αναφερθούν περιληπτικά τα χαρακτηριστικά των Ευρωπαϊκών M&As.

Τη δεκαετία του 1980-90 υπήρξε μια αναδιάρθρωση της δομής της αγοράς στις μικρές χώρες της Ε.Ε. και οδήγησε ακόμα και μεγάλου μεγέθους τράπεζες να αναπτυχθούν μέσω αυτής της στρατηγικής, για να ανταποκριθούν στο διεθνή ανταγωνισμό. Εξάλλου, στις αρχές της δεκαετίας του 1990 η κρίση του τραπεζικού συστήματος στις σκανδιναβικές χώρες οδήγησε στην επέκταση του φαινομένου στην περιοχή αυτή.

Επίσης, στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές του '90 υπήρχε η τάση σε πολλές χώρες να ιδιωτικοποιήσουν την οικονομία τους, όπως π.χ. στη Μ. Βρετανία όπου εγκαταλείφθηκε το παλαιότερο σύστημα της κοινής ιδιοκτησίας των τραπεζών

²⁵ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ 6/1/2000 « Στα όρια της αγοράς με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις»

από ο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και οι τράπεζες πέρασαν στον ιδιωτικό τομέα, μέσω συγχωνεύσεων.

Το 1998-99 υπάρχει σημαντική μεγέθυνση του ρυθμού, με τον οποίο συντελούνται οι M&As και συμμετέχουν πλέον σε αυτές και μεγάλοι μεγέθους τράπεζες. Ωστόσο, η πλειοψηφία αφορά μικρού μεγέθους πιστωτικά ιδρύματα. Εμπειρικά φαίνεται ότι οι μικρού μεγέθους τράπεζες εμπλέκονται σε “ενοποιήσεις” για να πετύχουν μείωση του κόστους και για να φτάσουν σε ένα μέγεθος που θα τις βοηθήσει να επιβιώσουν.

Αντίθετα, το κίνητρο των μεγάλων τραπεζών είναι λόγοι στρατηγικής που αποβλέπουν σε μακροχρόνια οφέλη. Το υψηλότερο ποσοστό από αυτές (80%) λαμβάνει χώρα σε τέσσερις χώρες (Δανία, Ιταλία, Γαλλία, Αυστρία).

Στις μικρότερες χώρες της Ε.Ε. η ένταση του κύματος των M&As ήταν οξύτερη σε σχέση με τις μεγαλύτερες και το παραπάνω φαινόμενο ξεκίνησε χρονικά στην πρώτη υποκατηγορία χωρών. Γενικά, δεν υπάρχει υψηλή δραστηριότητα “συνενώσεων” των πιστωτικών ιδρυμάτων ανάμεσα σε διαφορετικές (ινδοευρωπαϊκές M&As) χώρες της Ε.Ε.

Οι ευρωπαϊκές τράπεζες ενδιαφέρονται πρωτίστως να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στις εθνικές αγορές, ώστε να ανταποκριθούν καλύτερα στις προκλήσεις της κοινής ευρωπαϊκής αγοράς. Οι ευρωπαϊκές τράπεζες όταν επεκτείνονται διεθνώς προτιμούν χώρες εκτός Ε.Ε. και συγκεκριμένα χώρες της λατινικής Αμερικής.

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία τα οποία μας ενδιαφέρουν αυτή τη στιγμή είναι το γεγονός πως υπάρχει μια συνεχής συζήτηση στην Ε.Ε. για το πως γίνονται οι εξαγορές. Υπάρχουν αυτή τη στιγμή τρεις οικονομικοί τομείς για τους οποίους υπάρχει αυτή η συζήτηση. Οι τράπεζες, οι Ασφάλειες και οι Κεφαλαιαγορά.

Όταν γίνεται μια εξαγορά μιας τράπεζας από μια άλλη τότε τα πράγματα δεν είναι και τόσο πολύπλοκα αφού τα άτομα που διοικούν τη μια έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες να διοικήσουν και την άλλη. Όταν όμως γίνεται μια εξαγορά μεταξύ εταιρειών διαφορετικού τομέα, όπως για παράδειγμα μιας τράπεζας από μια ασφαλιστική εταιρεία ή και το αντίστροφο, δημιουργείται θέμα γιατί μπορεί η

Κεντρική Τράπεζα να πει πως ο Διοικητικός Σύμβουλος μιας ασφαλιστικής δεν έχει τις ικανότητες και τις γνώσεις για να ελέγχει μια τράπεζα.

Για το λόγο αυτό βρίσκεται τώρα σε εξέλιξη ευρωπαϊκά μια προσπάθεια υιοθέτησης κοινών κριτηρίων για τα μέλη των Διοικητικών Συμβούλιων των Τραπεζών και των Ασφαλιστικών εταιρειών, έτσι ώστε να ξεπεραστεί το συγκεκριμένο εμπόδιο και να υποβοηθηθούν οι εξαγορές.

3.2) ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΥ

Η συμπεριφορά του κόστους των πιστωτικών ιδρυμάτων, το οποίο αιματώνεται εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας που προέρχεται από την αύξηση του μεγέθους των τραπεζών λόγω των Ε&Σ, έχει το σχήμα **U**, δηλαδή υπάρχει ένα σημείο, μέχρι το οποίο η αύξηση του μεγέθους των τραπεζών είναι ευεργετική, πέρα όμως από το σημείο αυτό, παρουσιάζονται αρνητικές οικονομίες κλίμακας ή αντιοικονομικές κλίμακας.

Ωστόσο, οι νεότερες μελέτες δείχνουν ότι ολοένα και περισσότερες μελανού μεγέθους τράπεζες που συγχωνεύονται παρουσιάζουν οφέλη. Η αυξητική μεταβολή του σημείου “καμπής” οφείλεται και στην εφαρμογή της ανεπτυγμένης τεχνολογίας από το τραπεζικό σύστημα, διότι μεταβάλλεται η καμπύλη μέσου κόστους. Τέλος, η σταδιακή κατάργηση των περιορισμών, καθώς και η ενοποίηση των αγορών συμβάλλουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

Όσον αφορά τις οικονομίες σκοπού, οι μελέτες που αναφέρονται στις ευρωπαϊκές τράπεζες δεν διάνυαν πιθανά οφέλη, διότι η χρήση ενός δικτύου για την παραγωγή πολλαπλών προϊόντων είναι οικονομικά συμφέρουσα μονό, όταν αυτό το δίκτυο προϋπάρχει. Με βάση τις έρευνες προκύπτει ότι οι ευρωπαϊκές τράπεζες δεν λειτουργούν στο κατώτατο σημείο μέσου κόστους και ότι οι Ε&Σ μεταξύ εγχώριων τραπεζών ιδίου μεγέθους συμβάλλουν στην επίτευξη της λειτουργίας των τραπεζών με χαμηλότερα επίπεδα μέσου κόστους.

3.2.1)ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ²⁶

Η κατεύθυνση της νομισματικής πολιτικής της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (Ε.Κ.Τ) άλλαξε το Δεκέμβρη του 2005 και τα βασικά επιτόκια αυξήθηκαν έξι φορές ως το τέλος του 2006, κατά 150 μονάδες βάσης συνολικά. Το Διοικητικό Συμβούλιο της (Ε.Κ.Τ) αποφάσισε την αύξηση των βασικών επιτοκίων της στις 8 Μαρτίου ενόψει των κινδύνων για τη σταθερότητα των τιμών που εκτίμησε ότι εξακολουθούν να υφίστανται.

Οι αυξήσεις των βασικών επιτοκίων της κρίθηκαν απαραίτητες για να διασφαλιστεί η συγκράτηση των πληθωριστικών, σε επίπεδο συμβατό με τη σταθερότητα τιμών. Πάρα την άνοδο των βασικών επιτοκίων, η κατεύθυνση της νομισματικής πολιτικής εξακολούθησε να είναι διευκολυντική στη διάρκεια του 2006, όπως διαπίστωσε το Διοικητικό Συμβούλιο με βάση την οικονομική και νομισματική ανάλυση, καθώς τα ονομαστικά επιτόκια σε όλες τις διάρκειες παρέμειναν χαμηλά σε σύγκριση με προηγούμενες ανοδικές φάσεις του οικονομικού κύκλου. Παρ' όλα αυτά η νομισματική και η πιστωτική επέκταση ήταν πολύ υψηλή και η ρευστότητα άφθονη.

3.3)Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ²⁷

Η έλευση του ευρώ και η χρησιμοποίηση ενός κοινού ευρωπαϊκού νομίσματος έχει ουσιαστικά θέσει τις βάσεις και τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας κοινής αγοράς, η οποία της κοινής αγοράς έχει ανατρέψει τους όρους και τις συνθήκες λειτουργίας όλων των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην ευρωπαϊκή επικράτεια.

Η εν λόγω αγορά με την πιθανή προσθήκη της Σουηδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των Η.Π.Α. και του Καναδά ή από αυτήν της Ιαπωνίας. Το κοινό νόμισμα και η ενοποίηση των αγορών επέφεραν

²⁶ ΠΗΓΗ: ΗΛΕΚΤΡΩΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ «www.Bank of Greece.gr – Έκθεση του Διοικητή 2007»

²⁷ Βλιαμου Σ. & Κυριαζή Ν. «Ευρωπαϊκή νομισματική ολοκλήρωση: Η Αποπεριφεριστοποίηση των Εθνικών Τραπεζικών Τομέων» Εκδόσεις Ελληνικών Τραπεζών Αθήνα, 1993

άμεσες και έμμεσες συνέπειες. Είναι γεγονός ότι με τη διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την ενοποίηση του ευρωπαϊκού χώρου με την εισαγωγή του ευρώ, καθώς και με την παρατηρούμενη παγκοσμιοποίηση, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές των τραπεζών, τόσο εντός ενός κράτους μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και διασυνοριακώς, αυξάνονται.

Παρόμοια τάση παρατηρείται στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό τομέα, δηλαδή στον τομέα παροχής ασφαλιστικών υπηρεσιών και στον τομέα παροχής επενδυτικών υπηρεσιών. Οι λόγοι που οδηγούν τις τράπεζες σε εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι πολλοί.

Ο κυριότεροι λόγοι είναι:

- η ισχυροποίηση της θέσης των τραπεζών στην εγχώρια αγορά,
- η επέκτασή τους σε αγορές που παρουσιάζουν προοπτικές κερδοφορίας μεγαλύτερες από αυτές της εγχώριας αγοράς,
- η απόκτηση μεγέθους που θα τους επιτρέψει να αποκομίσουν οφέλη από οικονομίες κλίμακας και να τις κάνει πιο ανταγωνιστικές,
- η αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης, ιδιαίτερα όταν οι εγχώριες συνθήκες δεν το επιτρέπουν
- και η ευκολότερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου.

3.3.1) ΑΜΕΣΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Η εισαγωγή του κοινού νομίσματος μείωσε σημαντικά το κόστος των συναλλαγών σε χρόνο και χρήμα (transaction costs), καθώς όλες οι αγοραπωλησίες περιουσιακών στοιχείων διατυπώνονται πλέον σε κοινό νόμισμα.

Επίσης, απομακρύνθηκε και ο κίνδυνος του συναλλαγματικού ρίσκου και αυτό είχε ως συνέπεια την πτωτική πορεία της αγοράς συναλλάγματος (F.E.M.). αυτό επηρέασε σε μεγάλο βαθμό και την τραπεζική αγορά που διαμεσολαβούσε στην αγορά συναλλάγματος, λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα προμήθειες, με συνέπεια τη μείωση των προσόδων των τραπεζών. Επίσης, οι πρόσοδοι των τραπεζών

μειώθηκαν και από τον περιορισμό της δυνατότητας μεταπώλησης μετοχών και ομολογιών (arbitrage), ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες της Ε.Ε.

Η κυκλοφορία του ευρώ σηματοδότησε τη μεταφορά του ελέγχου των εμπορικών τραπεζών και την άσκηση της νομισματικής πολιτικής από τις κεντρικές κυβερνήσεις στην Κεντρική τράπεζα. Το γεγονός αυτό είχε σημαντικές επιπτώσεις σε θέματα, όπως στο ύψος του επιτοκίου που επικρατεί σε μια χώρα, στην ποσότητα χρήματος και ομολογιών που κυκλοφορούν στη χώρα αυτή κ.α. Η εξέλιξη αυτή “ανάγκασε” και τις εμπορικές τράπεζες να αναπροσαρμόσουν την πολιτική τους.

3.3.2) ΕΜΜΕΣΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

Η μείωση του κόστους μετατροπής και η ελαχιστοποίηση του συναλλαγματικού κινδύνου, έχουν δώσει ώθηση στην αύξηση της ζήτησης των συναλλαγών για όλα τα είδη των περιουσιακών στοιχείων.

Η νέα αυτή πραγματικότητα απαιτεί από τις εμπορικές τράπεζες να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική τους, ώστε να ανταποκριθούν στις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Καθίσταται αναγκαία η τακτική της επανατοποθέτησης του ρόλου των εμπορικών τραπεζών, η μείωση του κόστους, καθώς και η εφαρμογή καινοτομιών στην τεχνολογία και τη διοίκηση των τραπεζών.

Οι τομείς που πρέπει περισσότερο να επαναπροσδιοριστούν είναι η διαχείριση των ενεργητικών των τραπεζών, καθώς και η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Η σταδιακή κατάργηση των εθνικών αγορών και η αντικατάστασή τους με μια ομογενοποιημένη αγορά συνεπάγεται ότι οι δυνατότητες των επιχειρήσεων για εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης, εκτός του τραπεζικού τομέα, θα αυξάνονται συνεχώς με αποτέλεσμα οι εμπορικές τράπεζες χάνουν μέρος των εργασιών τους.

3.4) ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Για πολλές κυρίως μικρές επιχειρήσεις, ο αριθμός των υποκαταστημάτων είναι ο πρωταρχικός παράγοντας για την πρόσβαση τους στις χρηματοοικονομικές

υπηρεσίες. Οι Σ&Ε συνεπώς επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στον ιδιωτικό τομέα αν αυτές βεβαία σχετίζονται με την μεταβολή του αριθμού υποκαταστημάτων.

Γενικά, θεωρείται ότι οι συγχωνεύσεις τραπεζών έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον αριθμό των υποκαταστημάτων. Όταν, οι αιτίες της συγχώνευσης είναι η γεωγραφική διαφοροποίηση, η βελτίωση της απόδοσης της διοίκησης, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς και η απόκτηση μονοπωλιακής δύναμης, τότε μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει συρρίκνωση του αριθμού των υποκαταστημάτων.

Όταν όμως οι λόγοι της συγχώνευσης τραπεζών είναι η μείωση της αναποτελεσματικότητας τότε προβλέπεται μείωση του αριθμού υποκαταστημάτων. Έτσι, φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι όταν δυο τράπεζες λειτουργούν στην ίδια αγορά και «ενοποιούνται», τότε μπορούμε να πούμε σχεδόν με σιγουριά ότι ο αριθμός των υποκαταστημάτων μειώνεται.

Τα αποτελέσματα όμως διαφέρουν από χώρα σε χώρα, ανάλογα με το νομικό πλαίσιο της κάθε χώρας και ανάλογα με τις συνθήκες ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, στην Ε.Ε. παρατηρείται μια φθίνουσα πορεία του αριθμού των τραπεζικών υποκαταστημάτων. Με το πέρασμα του χρόνου η μείωση αυτή είναι πιο έντονη στις μικρές χώρες, όπου ο βαθμός συγκέντρωσης είναι μεγάλος. Εξαιρέση αποτελούν η Ελλάδα λόγω της ίδρυσης νέων εταιρειών με τη μορφή συνεργατικών τραπεζών καθώς επίσης η Ιρλανδία και η Πορτογαλία.

Εντούτοις, η μείωση των υποκαταστημάτων δεν αποδίδεται μόνο στο υπό μελέτη φαινόμενο, αλλά και σε άλλους παράγοντες. Την περίοδο 1995-2000 ο ρυθμός των συγχωνεύσεων-εξαγορών αυξήθηκε σημαντικά, ωστόσο ο ρυθμός μείωσης των υποκαταστημάτων ήταν πολύ μικρότερος. Στις σκανδιναβικές χώρες η κύρια μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων συνέβη το 1990, τότε που οι χώρες αυτές αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα στο τραπεζικό τους σύστημα.

3.4.1) ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΗ ΔΥΝΑΜΗ²⁸

²⁸ Καρφακης Κ. «Διεθνείς Νομισματικές σχέσεις» Εκδόσεις 'Δαρδανός' Αθήνα, 2003

Ένα άλλο μεγάλο θέμα σε σχέση με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, είναι ο κίνδυνος δημιουργίας έντονων μονοπωλιακών τάσεων στην αγορά, με ό,τι αρνητικό συνεπάγεται μεσοπρόθεσμα για τον ανταγωνισμό, τις τιμές, την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών και το όφελος των πελατών.

Στην Ε.Ε. τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ετερογένεια από χώρα σε χώρα καθώς ο βαθμός συγκέντρωσης είναι διαφορετικός. Έρευνες που έγιναν πάνω στο θέμα των επιτοκίων έδειξαν ότι όσον αφορά τα επιτόκια χορηγήσεων ο βαθμός συγκέντρωσης έχει ανοδικές τάσεις με αρνητικό αποτέλεσμα για την κοινωνία.

Στην περίπτωση των επιτοκίων καταθέσεων, η επίδραση είναι περίπλοκη αφού στις καταθέσεις όψεως με συναλλαγματικό χαρακτήρα έχουμε πτώση των επιτοκίων, ενώ στις καταθέσεις που έχουν επενδυτικό χαρακτήρα τα επιτόκια αυξάνονται συμβάλλοντας θετικά στην βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας.

Η αιτιολόγηση που δίνεται, σύμφωνα πάντα με τις έρευνες, ως προς τα επιτόκια καταθέσεων είναι ότι, οι νεοϊδρυθέντες οργανισμοί, ίσως εφαρμόζουν επιθετική πολιτική τιμών, ειδικά την περίοδο αμέσως μετά τη συμφωνία, με σκοπό την απόκτηση νέων πελατών.

Με τη δυναμική τους είσοδο στην αγορά αποσκοπούν στην εμπιστοσύνη των πελατών και αυτό το κατορθώνουν μειώνοντας το κόστος μετατροπής δηλαδή το κόστος της επιπλέον ταλαιπωρίας των πελατών στην αναζήτηση της πιο συμφέρουσας λύσης πάνω στο πρόβλημα της αγοράς του προϊόντος που η κάθε τράπεζα διαθέτει.

Εν κατακλείδι οι Σ&Ε έχουν αλλάξει ριζικά το τραπεζικό τοπίο σε παγκόσμιο επίπεδο ιδιαίτερα δε το Ευρωπαϊκό. Παρά την έντονη συγκέντρωση μεριδίου της αγοράς στις πέντε μεγαλύτερες ευρωπαϊκές τράπεζες ειδικά την τελευταία πενταετία, υπάρχει ακόμα περιθώριο για περαιτέρω Σ&Ε στον ευρωπαϊκό χώρο.

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία, η περαιτέρω διεύρυνση της Ε.Ε., τα προγράμματα αποκρατικοποίησης των τραπεζών στις νότια και ανατολική Ευρώπη και το κύμα Σ&Ε στους άλλους κλάδους των χωρών αυτών, είναι παράγοντες που ενισχύουν τη τάση για Σ&Ε ΣΤΟΝ Ευρωπαϊκό χώρο.

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί το ποσοστό διασυνοριακών Σ&Ε. Ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν τις συγχωνεύσεις αυτές διακρίνονται: η γεωγραφική απόσταση, η διαφορετική γλωσσά, κουλτούρα καθώς και το νομικό πλαίσιο και η εποπτεία.

Στις Σ&Ε τραπεζών υπάρχει περισσότερο έδαφος βελτίωσης της αποδοτικότητας από την αύξηση των εσόδων παρά από τη μείωση του κόστους. Οι οικονομίες κλίμακας εξαντλούνται πολύ σύντομα από τις συγχωνεύσεις μεγάλων τραπεζών, φαίνεται όμως πως υπάρχουν κάποιες μικρές οικονομίες φάσματος.

Παρά τη σημαντική συγκέντρωση μεριδίου αγοράς στις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες κάθε χώρας, ο ανταγωνισμός των τιμών έχει ενταθεί προς όφελος των καταναλωτών. Οι Σ&Ε που εστιάζουν το ενδιαφέρον των τραπεζών σε συγκεκριμένα προϊόντα και συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές επιφέρουν περισσότερα κέρδη από Σ&Ε που οδηγούν σε διαφοροποίηση προϊόντων και γεωγραφικής περιοχής.

Παράλληλα, για τα θέματα ρύθμισης και εποπτείας των τραπεζών γίνονται συνεχείς ενέργειες τόσο από την Κομισιόν όσο και από την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Αρχών Τραπεζικής Εποπτείας (το Committee of European Banking Supervisors γνωστό ως CEBS) για τη σύγκλιση των εποπτικών πρακτικών έκαστου κράτους-μέλους, σε ότι αφορά τις διαδικασίες που ακολουθούνται από τις εποπτικές αρχές στις περιπτώσεις που εκδηλώνεται ενδιαφέρον για την απόκτηση μέρους των μετοχών μιας τράπεζας, τις διαδικασίες αξιολόγησης της ικανότητας και της οικονομικής ευρωστίας του προτιθέμενου αγοραστή καθώς και το επιχειρηματικό του σχέδιο. Οι εξελίξεις είναι συνεχείς και απαιτούνται προσεχτικές κινήσεις από όλους τους εμπλεκόμενους.

3.5) ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ Ε.Ε.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται η τάση ότι οι αγορές των μικρών χωρών είναι πιο συγκεντρωμένες (με εξαίρεση την Ιρλανδία και το Λουξεμβούργο) και ότι σε αυτές τις χώρες συμβαίνουν σπάνια Σ&Ε.

Ο βαθμός συγκέντρωσης αυξάνεται με το πέρασμα του χρόνου σε όλη την ευρωπαϊκή επικράτεια, εκτός από τη Μ. Βρετανία, όπου έχουμε μείωση της συγκέντρωσης.

Έχει επίσης διαφανεί πως Τράπεζες από ανεπτυγμένες χώρες τείνουν να αγοράζουν τράπεζες από λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.

Γενικά οι μελέτες που αφορούν το συγκεκριμένο θέμα τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ καταδεικνύουν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών σημειώνεται σημαντική μείωση των λειτουργικών εξόδων του νέου σχήματος μετά την εξαγορά ενώ οι δείκτες αποτελεσματικότητας παρουσιάζουν μόνο μικρή βελτίωση.

Συνήθως βελτίωση σημειώνεται και στους δείκτες κερδοφορίας, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που και οι δυο τράπεζες είχαν χαμηλή κερδοφορία. Ιδιαίτερα στην Ευρώπη, οι μελέτες διαπίστωσαν πως οι αγοράζουσες τράπεζες έχουν καλή οικονομική κατάσταση ενώ οι εξαγοραζόμενες τράπεζες αδύναμη. Στις περιπτώσεις αυτές οι Σ&Ε οδηγούν σε βελτίωση των δεικτών κερδοφορίας.

Σε ότι αφορά τα χρηματοοικονομικά στοιχεία καταγράφονται ανάμεικτα αποτελέσματα για τις αγοράζουσες τράπεζες ενώ καταγράφουν σημαντική αύξηση στη τιμή των εξαγοραζόμενων. Στην Ευρώπη ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως τα κέρδη για τις αγοράζουσες τράπεζες είναι μεγαλύτερα στις περιπτώσεις των εγχώριων Σ&Ε.

Τέλος τα κέρδη για τις εξαγοραζόμενες τράπεζες είναι μεγαλύτερα στις χώρες που έχουν απελευθερωμένο τραπεζικό σύστημα και μικρότερα στις διασυνοριακές Σ&Ε.

3.5.1)ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ

Η παγκόσμια οικονομία εξακολουθούσε να αναπτύσσεται με υψηλό ρυθμό το 2006, ο οποίος μάλιστα σημείωσε επιτάχυνση έναντι του 2005. Η διατήρηση των ευνοϊκών χρηματοπιστωτικών συνθηκών, σε συνδυασμό με την άνοδο της κερδοφορίας και την περαιτέρω βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης των

επιχειρήσεων, συνέβαλε ώστε το διεθνές οικονομικό κλίμα να παραμείνει ευνοϊκό το παρελθόν έτος, παρά τη διαμόρφωση των διεθνών τιμών πετρελαίου και των λοιπών βασικών εμπορευμάτων σε ιστορικά υψηλά επίπεδα.

Εξάλλου, η περαιτέρω αύξηση των βασικών επιτοκίων νομισματικής σε αρκετές μεγάλες οικονομίες αποσκοπούσε στη μείωση των πληθωριστικών πιέσεων και τη διασφάλιση της σταθερότητας των τιμών, που αποτελεί προϋπόθεση της διατηρήσιμης ανάπτυξης.

Όλες αυτές οι αλλαγές επέφεραν επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα και ιδιαίτερα στα μικρά πιστωτικά ιδρύματα αφού οι στόχοι που έβαζαν δεν μπορούσαν να τους επιτύχουν με τα δεδομένα αυτά.

3.5.2) ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΑΡΧΩΝ (CEBS)²⁹

Το έργο της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Αρχών Τραπεζικής Εποπτείας (CEBS) επικεντρώθηκε στην προώθηση της σύγκλισης των εποπτικών πρακτικών των ευρωπαϊκών αρχών με αφορμή την επικείμενη υιοθέτηση και εφαρμογή του νέου πλαισίου για την κεφαλαιακή επάρκεια. Για το σκοπό αυτό, η CEBS εξέδωσε δέκα κατευθυντήριες Γραμμές που αφορούν :

- I. Την ανάθεση δραστηριοτήτων των πιστωτικών ιδρυμάτων σε τρίτους
- II. Την εφαρμογή της διαδικασίας εποπτικής αξιολόγησης με πρόσθετες κατευθυντήριες γραμμές για την προσομοίωση καταστάσεων κρίσης, τον κίνδυνο επιτοκίου όσον αφορά το επενδυτικό χαρτοφυλάκιο.
- III. Το κοινό πλαίσιο υποβολής στοιχείων για τον υπολογισμό του δείκτη φερεγγυότητας και την εφαρμογή του τυποποιημένου πλαισίου υποβολής ενοποιημένων λογιστικών καταστάσεων.
- IV. Την αναγνώριση των εξωτερικών οργανισμών αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας.
- V. Τη συνεργασία σε διασυνοριακό επίπεδο μεταξύ των αρχών που είναι αρμόδιες για την άσκηση της εποπτείας πιστωτικού ιδρύματος σε ενοποιημένη βάση και των εποπτικών αρχών της χώρας υποδοχής όπου λειτουργούν υποκαταστήματα ή/και θυγατρικές τους επιχειρήσεις.
- VI. Την πιστοποίηση και την αξιολόγηση των συστημάτων διαχείρισης και μέτρησης του κινδύνου.

Επιπλέον η CEBS, μετά από σχετικές αναθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, παρέχει τεχνικές συμβουλές σχετικά με τα μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα και διενέργησε αναλυτική καταγραφή των κανόνων και των τάσεων της αγοράς όσον αφορά τα ίδια κεφάλαια.

²⁹ ΠΗΓΗ: ΗΛΕΚΤΡΩΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ «www.Bank of Greece.gr – Έκθεση του Διοικητή 2007»

Επίσης, σε εξέλιξη βρίσκεται η εξέταση της εποπτικής αντιμετώπισης των κινδύνων που απορρέουν από τις δραστηριότητες των πιστωτικών ιδρυμάτων που συνδέονται, άμεσα ή έμμεσα, με εμπορεύματα.

Παράλληλα, η CABS θα εξακολουθήσει να ασχολείται με διάφορα άλλα πρακτικά θέματα εποπτείας, όπως η λειτουργία των δικτύων συνεργασίας μεταξύ των αρχών που εποπτεύουν ομίλους οι οποίοι δραστηριοποιούνται διασυνοριακά, καθώς και με το βαθμό αξιοποίησης των κατευθυντήριων γραμμών κατά την άσκηση της καθημερινής εποπτείας.

3.6) ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ Ε&Σ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι περισσότερες επιπτώσεις των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, είτε αυτές εξετάζονται σε μικροοικονομικό είτε σε μακροοικονομικό επίπεδο, περνούν μέσα από αλλαγές σε βασικά στοιχεία ή και στη γενικότερη φιλοσοφία των πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις αντίστοιχες επιχειρησιακές ενότητες.

Γι' αυτό και είναι σκόπιμο, πριν να εξετάσουμε τη γενικότερη επίπτωση των Ε&Σ στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του προσωπικού που υφίσταται αυτές τις μεταβολές, να σκιαγραφήσουμε τον τρόπο που οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν τις επιμέρους πολιτικές του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ειδικές μελέτες για το θέμα³⁰ εντοπίζουν δυο βασικές περιπτώσεις, με σαφώς διαφορετική επίπτωση στις ασκούμενες πολιτικές, επομένως και στη φιλοσοφία οργάνωσης και εξέλιξης των εργασιακών σχέσεων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις περιπτώσεις αυτές:

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Α: Συντονισμένη ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός Ομίλου Εταιρειών.

³⁰ PURCELL & AHLSTRAND "Corporate Strategy & the Influence of Personnel" in "Human Resources Management in the Multi-Divisional Company", Oxford University Press, Oxford 1994, p. 50-81.

Σε αυτή την περίπτωση, η εξαγορά γίνεται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη. Η επιχείρηση εντάσσεται σε έναν όμιλο, η κεφαλή του οποίου επιβάλλει στα κατώτερα επίπεδα στόχους σχετικά βραχυπρόθεσμους, στο μετρό που δεν ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις οποίες συνέργιες ανάμεσα στις επιμέρους λειτουργικές ενότητες που αποτελούν τον όμιλο.

Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των επιμέρους επιχειρησιακών ή λειτουργικών ενοτήτων και σε σχετική αποκέντρωση στην άσκηση πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Βέβαια, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας μπορεί να μειώνουν σημαντικά τη διακριτική ευχέρεια των επιμέρους διευθυντικών στελεχών, δεδομένου ότι κάθε απόφαση τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επιδρά στο συνολικό κόστος, επομένως και στη συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου.

Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο σε θέματα μακροπρόθεσμων επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό, για τα οποία περιορίζονται οι αρμοδιότητες και τα περιθώρια παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών.

Σε τέτοιες περιπτώσεις παρατηρείται μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων ή και πολιτικές εξατομίκευσης τους, με εντοπισμό κέντρων κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές υποκίνησης και ανάπτυξης προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως σε βραχυπρόθεσμη βάση.

Συνολικά, διαμορφώνεται μια Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού «πολλών ταχυτήτων», που διατηρεί και αναπτύσσει έντονα διαφοροποιημένα εργασιακά καθεστώτα, με επίλεκτες και αποκεντρωμένες πολιτικές, με διαφορετικές ρυθμίσεις και αρμοδιότητες μεταξύ επιχειρήσεων ή και λειτουργικών ενοτήτων του ίδιου ομίλου, ακόμα και της ίδιας επιχείρησης.

Εννοείται ότι η κατάσταση αυτή δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στη συλλογική εκπροσώπηση και έκφραση των εργαζομένων, περιορίζοντας ανάλογα τη δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Β: Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών-πλήρης επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Σε αυτή την περίπτωση η εξαγορά γίνεται κυρίως με στόχο την αναζήτηση και την αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργιών ανάμεσα στην εξαγοράζουσα και στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση.

Η αναζήτηση τέτοιων συνεργιών μπορεί να αναφέρεται:

- Σε κάθετη ολοκλήρωση έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παράγωγης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας
- Σε οριζόντια ολοκλήρωση έτσι ώστε η εξαγοράζουσα επιχείρηση να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής από παρόμοια τεχνολογία παράγωγης
- Σε χωροταξική ολοκλήρωση δηλαδή η εξαγοράζουσα επιχείρηση ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διαφορετικές περιοχές, χώρες
-

Οι εξαγορές αυτές συνδυάζονται, αργά ή γρήγορα, με συγχώνευση των ενεχόμενων επιχειρήσεων. Η παρέμβαση της Διοίκησης του ομίλου στην εξαγοραζόμενη επιχείρηση δεν περιορίζεται στον γενικό οικονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει άμεσα και σημαντικά όλα τα θέματα παράγωγης και οργάνωσης, προχωρώντας, στις περισσότερες περιπτώσεις, σε συνολικό ανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων της.

Οι επιπτώσεις στο είδος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θα αναπτυχθεί τελικά είναι, σ' αυτή την περίπτωση, άμεσες και σημαντικές. Οι πολιτικές συγκεντρωποιούνται, ασκούνται δηλαδή με βάση ενιαία πλαίσια, όργανα και φιλοσοφία, αφήνοντας ελάχιστα περιθώρια διαφοροποίησης ανάλογα με τα προϋπάρχοντα εργασιακά καθεστώτα και τις υφιστάμενες στις επιμέρους επιχειρήσεις πρακτικές.

Στην περίπτωση αυτή ανακύπτουν, όπως θα δούμε στη συνέχεια, τα περισσότερα προβλήματα προσδιορισμού ενός αποτελεσματικού και κατά το δυνατόν ενιαίου πλαισίου όρων αμοιβής και εργασίας για τους εργαζόμενους και τα στελέχη.

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Γ: Επικεντρωμένη-επιλεκτική επιχειρησιακή ολοκλήρωση

Από ορισμένους μελετητές έχει ωστόσο επισημανθεί και μια τρίτη περίπτωση: όταν η εξαγοράζουσα επιχείρηση, απορροφώντας επιλεκτικά ή ολικά την εξαγοραζόμενη, αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν ή υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας, αγοράς ή και περιοχής.

Σε αυτή την περίπτωση η ελέγχουσα επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα σχετικά περιορισμένο πυρήνα εργαζομένων και στελεχών, που θεωρεί απαραίτητα για την αποδοτική και ανταγωνιστική της λειτουργία.

Σε αυτούς εφαρμόζει συγκροτημένες πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, που αντιστοιχούν στη δημιουργία ή τη διατήρηση μιας εσωτερικής αγοράς εργασίας,

- Σχετικά προστατευόμενης από τις πιέσεις και τις διακυμάνσεις της εξωτερικής αγοράς εργασίας,
- Με σαφείς και επωφελείς για τους εργαζόμενους κανόνες, ρυθμίσεις και παροχές
- Με σημαντικές εγγυήσεις επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας.

Παράλληλα εγκαταλείπει ή εξωτερικεύει τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε προμηθευτές ή και σε δορυφορικές επιχειρήσεις, που λειτουργούν κάτω από σαφώς δυσμενέστερους και ασταθείς όρους αμοιβής και εργασίας.

Τέτοιες πρακτικές έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τη θεωρία των οικονομικών και των κοινωνικών επιστημών, ως βασικός μηχανισμός κατάτμησης της αγοράς εργασίας τόσο στις αναπτυγμένες, όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες³¹.

3.7) ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Η παραπάνω σχηματοποίηση της σχέσης των στρατηγικών επιλογών επιχειρησιακής ολοκλήρωσης με τις επιλογές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, επηρεάζουν καθοριστικά το είδος, την ποιότητα και την ποικιλία των εργασιακών σχέσεων μετά

³¹ Για μια πιο θεωρητική επισκόπηση του ζητήματος βλέπε ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. «Κατατμήσεις, Δυισμοί και θεωρίες της Ρύθμισης: Θεωρητικά πρότυπα και αναγκαίες προσαρμογές στη μελέτη των αναπτυσσόμενων κοινωνικών σχηματισμών», Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 1998, σελ. 13-45.

από Ε&Σ. Δεν πρέπει να θεωρήσουμε ότι η σχέση αυτή είναι μονοσήμαντη και γραμμική.

Στην πράξη έχουμε πολλούς συνδυασμούς των παραπάνω βασικών περιπτώσεων και ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων.

Μελέτες που έγιναν πρόσφατα και αφορούν τον τραπεζικό τομέα απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν

- Την επιχειρησιακή ολοκλήρωση με έντονη συγκεντροποίηση διαμόρφωσης των διοικητικών προδιαγραφών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- με συνεχώς αυξανόμενη επιλεκτικότητα, ευελιξία ή εξατομίκευση στη διαμόρφωση και την εξέλιξη τόσο των εργασιακών καθηκόντων, όσο και των όρων αμοιβής και εργασίας.
-

Μάλιστα οι περισσότερες εμπειρίες από Ε&Σ καταδεικνύουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της Διοίκησης με τη συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας ή περιοχής, η κουλτούρα της επιχείρησης κ.α., οδηγώντας σε πολύ διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα.

Ειδικότερα, μελέτες που έγιναν με βάση στοιχεία για τις διασυνοριακές Ε&Σ κατέδειξαν ότι η ποσοτική κυριαρχία των αγγλοσαξονικών επιχειρήσεων στις διασυνοριακές Ε&Σ επιβάλλει συγκεκριμένα πρότυπα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις τα οποία εστιάζονται σε στοιχεία όπως:

- άμεση ελαχιστοποίηση του κόστους προσωπικού
- εισαγωγή ευελιξίας στις εργασιακές σχέσεις, ιδιαίτερα στην ποσοτική της διάσταση
- προβλήματα αναγνώρισης συνδικαλιστικής εκπροσώπησης, αντιθετικές σχέσεις με τη συλλογική εκπροσώπηση, έντονα μονομερείς πρακτικές.

Αντίθετα, τα επικρατούντα στην Ευρώπη πρότυπα Διοίκησης εστιάζονται σε διαφορετικά στοιχεία όπως:

- μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό
- μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και συμμετοχή του στους στόχους της επιχείρησης
- σημασία στην εκπαίδευση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας
- θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης
- σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων
- παράδοση σχέσεων συνεννόησης ή και συνεργασίας με τα συνδικάτα

Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνδέεται άρρηκτα με τη σημασία του παράγοντα «φιλοσοφία Διοίκησης», «υποκίνηση» και «επιχειρησιακή κουλτούρα» στις Ε&Σ, έχει μέχρι σήμερα οδηγήσει στη σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξονικού πρότυπου».

Το πρότυπο αυτό κατηγορείται συχνά για δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των Ε&Σ, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Ανεξάρτητα από τη σημασία που αποδίδεται από τα διοικητικά πρότυπα, τη θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των Ε&Σ γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρωπινός παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνηση του στο πλαίσιο υλοποίησης των Ε&Σ είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος.

Επιτυχία που προϋποθέτει:

- προσεκτικό σχεδιασμό και υλοποίηση κατάλληλων πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού,
- επαρκή πληροφόρηση, διαφάνεια, κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής στις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΣΕ ΜΕΓΕΘΟΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1) ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η συνεχής και αύξουσα τάση των τραπεζών προς την “ενοποίηση” έχει αντίκτυπο και στη διαθεσιμότητα των παρεχόμενων από τις τράπεζες υπηρεσιών, με σημαντικές κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες. Συγκεκριμένα θεωρείται ότι το παραπάνω φαινόμενο (M&As), οδηγεί σε μεγάλου μεγέθους τραπεζικά ιδρύματα, τα οποία γενικά διατίθενται αρνητικά στη χορήγηση πιστώσεων, προς τις μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (ΜΜΕ εφεξής).

Γενικότερα θεωρείται ότι οι μικρού μεγέθους τράπεζες διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα στις συνδιαλλαγές τους με τις ΜΜΕ, διότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ασαφή, μη αξιόπιστο σύστημα πληροφοριών, σχετικά με τη δεδομένη χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, οι μικρού μεγέθους τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην ίδια τοπική αγορά με τις ΜΜΕ, αναπτύσσουν προσωπικές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους ιδιοκτήτες των ΜΜΕ, με σκοπό την εισορή πληροφοριών για την ασφαλή χορήγηση δανείων.

Έχει παρατηρηθεί μάλιστα ότι σε μερικές περιπτώσεις οι ΜΜΕ δανείζονται με μικρότερα επιτόκια, εξαιτίας αυτών των σχέσεων με τη διοίκηση των τραπεζών. Οι μεγάλοι μεγέθους τράπεζες αντιμετωπίζουν (όταν συναλλάσσονται με ΜΜΕ) αντικοινομίες κλίμακας τύπου Williamson³², διότι έχουν αναπτύξει υπερσύγχρονα συστήματα για τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που προέρχονται από μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, ενώ έχουν μικρή δυνατότητα να συγκεντρώνουν πληροφορίες από ΜΜΕ. Εξάλλου, οι δυνατότητες του νέου οργανισμού για χορήγηση πιστώσεων αυξάνονται και έτσι αναζητούνται πλέον, νέες και μεγαλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες, οι οποίες επεκτείνονται (γεωγραφικά), εξαιτίας της ενοποίησης των χρηματοοικονομικών αγορών και της βελτίωσης της

³² Για πιο ολοκληρωμένη ανάλυση επί του θέματος βλ. **Berger Allen, Saunders Anthony, Scalise Joseph, Undell Gregory** (1998). “The effect of bank mergers and acquisitions on small business lending” Σελ. 190 Journal of financial economics Vol 50 pp 187-229.

τεχνολογίας. Δηλαδή τα δάνεια σε ΜΜΕ είναι πλέον μη σημαντικά για τα μεγάλου μεγέθους τραπεζικά ιδρύματα.

Τέλος, η διαφοροποίηση των δανείων, με στόχο τη μείωση του ρίσκου, επιβάλλει μερικές φορές την αλλαγή της πολιτικής σε θέματα, όπως η διατήρηση των δανειοδοτήσεων που παρείχε η εξαγορασθείσα τράπεζα.

Ωστόσο, τα προαναφερθέντα δεν πρέπει να οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι μεγάλοι και πολύπλοκοι τραπεζικοί οργανισμοί που δημιουργούνται από τις “συνενώσεις” τραπεζών συρρικνώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους προς τις ΜΜΕ. Για παράδειγμα, οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που διατηρούν χρηματοοικονομικές καταστάσεις με βάση τα πρότυπα που ακολουθούν και οι μεγάλες εταιρείες, μπορεί να διατηρήσουν το ίδιο επίπεδο δανειοδοτήσεων, ανεξάρτητα από τις συγχωνεύσεις των τραπεζών.

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το νέο καθεστώς (μετά τις M&As), είναι πιο προσοδοφόρο για τις ΜΜΕ, καθώς λαμβάνουν κεφάλαια με χαμηλότερο αντίτιμο (επιτόκιο) και με λιγότερες δεσμεύσεις που απαιτούνται ως εγγύηση. Επίσης, τα μεγαλύτερα κεφάλαια που διαθέτουν τα νέα τραπεζικά ιδρύματα, δίδουν τη δυνατότητα για αυξημένη παροχή δανείων προς τις ΜΜΕ, καθώς μεταφέρουν πόρους από περιοχές με χαμηλή ζήτηση χρήματος. Εξάλλου, για τις μεγάλου μεγέθους τράπεζες, δεν υφίσταται το ενδεχόμενο μαζικής απόσυρσης των καταθέσεων (withdrawals) σε δεδομένες χρονικές στιγμές ή το ενδεχόμενο τοπικών υφέσεων, με συνέπεια την ανεξαρτησία των χρηματοδοτήσεων από τις ιδιαιτερότητες των τοπικών κοινωνιών.

Για την επιβεβαίωση ή όχι του παραπάνω φαινομένου υπάρχουν **δύο είδη αναλύσεων** που χρησιμοποιούνται από την ακαδημαϊκή κοινότητα:

- Η **στατική ανάλυση**, η οποία μελετά το μέγεθος και τη δομή των τραπεζικών εταιρειών, σε σχέση με την ποσότητα των πιστώσεων που παρέχουν προς τις ΜΜΕ.
- Από την άλλη πλευρά, η **δυναμική ανάλυση** συγκρίνει την παροχή των χρηματοδοτικών υπηρεσιών, πριν και μετά τη συμμετοχή των τραπεζών σε

M&As, καθώς και τη σχετική μεταβολή με αντιπαραβολή των μεγεθών, ανάμεσα σε τραπεζικά ιδρύματα που προέκυψαν από M&As και από “όμοια” ιδρύματα, χωρίς τέτοιου είδους ανάμειξη.

Οι εμπειρικές μελέτες της στατικής ανάλυσης παρουσιάζουν ομοφωνία, ως προς τα ευρήματά τους, καθώς οι μεγάλοι μεγέθους τραπεζικές εταιρείες διαθέτουν μικρότερο ποσοστό του ενεργητικού τους, για την παροχή πιστώσεων προς τις ΜΜΕ από ότι οι μικρού μεγέθους τράπεζες και η περαιτέρω αύξηση του μεγέθους τους συνοδεύεται με πτώση αυτού του ποσοστού.

Μεγαλύτερο όμως ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι δυναμικές μελέτες, οι οποίες καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα. Όσο αναφορά τις συγχωνεύσεις παρατηρείται ότι ο δείκτης δάνεια προς ΜΜΕ δια το σύνολο του ενεργητικού φθίνει, το οποίο οφείλεται στην αύξηση του μεγέθους των τραπεζών και όχι στο γεγονός της συγχώνευσης (αυτό κάθε αυτό), αφού τράπεζες παρομοίου μεγέθους χωρίς ιστορικό συγχωνεύσεων παρουσιάζουν την ίδια συμπεριφορά.

Το αποτέλεσμα της αναδόμησης της αγοράς, όμως εξισορροπεί κατά ένα ποσοστό το παραπάνω αρνητικό αντίκτυπο. Η γεωγραφική κατανομή δεν φαίνεται να ασκεί επίδραση στο μέγεθος του δανεισμού προς τις ΜΜΕ. Τέλος οι μικρού και μεσαίου μεγέθους συγχωνεύσεις τραπεζών δε δημιουργούν δυσχέρειες στο δανεισμό των ΜΜΕ, σε αντίθεση με τις μεγάλες σε μέγεθος τράπεζες που όταν συγχωνεύονται δημιουργούν τέτοια προβλήματα. Τέλος, όσο αναφορά τις εξαγορές παρατηρείται μείωση του δανεισμού εξαιτίας της αύξησης του μεγέθους, η οποία όμως αντισταθμίζεται σχεδόν εξολοκλήρου από τη μεταβολή στη δομή της αγοράς.

Στην περίπτωση αυτή, οι αρνητικές συνέπειες είναι μικρότερης έντασης σε σύγκριση με την προηγούμενη περίπτωση, γεγονός που ίσως οφείλεται στις ισχυρές σχέσεις που υπάρχουν στις τράπεζες-στόχους και τις ΜΜΕ. Στην περίπτωση των εξαγορών, η γεωγραφική κατανομή επηρεάζει το δανεισμό προς τις ΜΜΕ, καθώς εξαγορές τραπεζών που βρίσκονται σε διαφορετικές πολιτείες έχουν θετικό αντίκτυπο προς αυτές, ενώ το αντίστροφο ισχύει για τις ενδοπολιτειακές εξαγορές. Όταν οι εξαγορές αφορούν μεγάλου μεγέθους τράπεζες, οι χορηγήσεις δανείων

προς τις ΜΜΕ πολλαπλασιάζονται³³ και το αντίθετο συμβαίνει για τις μικρού μεγέθους τράπεζες. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται στα κίνητρα των εξαγορών³⁴.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα παραπάνω (και για τις εξαγορές και για τις συγχωνεύσεις), ισχύουν για χρονική περίοδο ενός έτους μετά τη δημιουργία του νέου οργανισμού. Ωστόσο, όταν το χρονικό διάστημα μελέτης επιμηκυνθεί σε τρία χρόνια, το αρνητικό αντίκτυπο του δανεισμού προς τις ΜΜΕ μεγεθύνεται. Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι παρά την πολυφωνία των συμπερασμάτων δε φαίνεται να προκύπτουν σημαντικά ελλείμματα στη χρηματοδότηση των ΜΜΕ που να οφείλονται στις Μ&Αs και ότι το οποιοδήποτε έλλειμμα στις πιστώσεις καλύπτεται μερικώς τουλάχιστον από άλλα τραπεζικά ιδρύματα.

³³ Δηλαδή τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας του Berger et al (1998) για τις εξαγορές έρχονται σε πλήρη αντίθεση με προηγούμενες εμπειρικές μελέτες και την οικονομική θεωρία.

³⁴ Για παράδειγμα, μεγάλου μεγέθους τράπεζες προχωρούν σε εξαγορές τραπεζών-στόχων που εφαρμόζουν επιθετική πολιτική στην παροχή δανείων, για να επεκταθούν σε όλα τα επίπεδα παροχής πιστώσεων.

4.2) ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Από τους περισσότερους οικονομολόγους (πρώτος το 1911 ο Schumpeter υποστήριξε αυτήν την άποψη) θεωρείται ότι ένα υγιές χρηματοοικονομικό σύστημα μπορεί να αποτελέσει μοχλό οικονομικής ανάπτυξης. Πολλές εμπειρικές μελέτες έρχονται σε συμφωνία με την παραπάνω θέση³⁵, ωστόσο υπάρχουν κι άλλοι οικονομικοί μελετητές που πιστεύουν ότι η ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού τομέα ακολουθεί την οικονομική ανάπτυξη. Αν δεχτούμε ότι η σχολή του Schumpeter είναι ορθή, τότε και ο τραπεζικός τομέας συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, αφού είναι η βασικότερη υποκατηγορία του χρηματοοικονομικού συστήματος.

Το επόμενο βήμα είναι να εξεταστεί, αν η δομή του τραπεζικού τομέα (και κατά συνέπεια και οι M&As) σχετίζεται με την οικονομική ανάπτυξη. Οι σύγχρονες οικονομικές θεωρίες³⁶ δέχονται ότι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης και η επίτευξη μονοπωλιακών κερδών από τις τράπεζες τις δίνει τη δυνατότητα να προσφέρουν χαμηλότερα επιτόκια δανεισμού σε νέες επιχειρήσεις, με απώτερο σκοπό την προσέλκυση και τη σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων.

Επιπροσθέτως, σε αντίθεση με το καθεστώς του πλήρους ανταγωνισμού, όπου η εναλλαγή των τραπεζικών ιδρυμάτων από τις επιχειρήσεις, (για την εξασφάλιση καλύτερων επιτοκίων) είναι πιο εύκολη³⁷ (switching), σε περισσότερο συγκεντρωμένες αγορές υπάρχουν δυσχέρειες, οπότε και οι τράπεζες της παραπάνω μορφής αγοράς επενδύουν σε τέτοιες σχέσεις. Από την άλλη πλευρά, παραδοσιακά, η οικονομική θεωρία πρεσβεύει ότι οποιαδήποτε παρεκτροπή από το καθεστώς του πλήρους ανταγωνισμού προκαλεί απώλεια κοινωνικής ευημερίας (dead weight loss), στη συγκεκριμένη περίπτωση μεταφορά πόρων από τις εταιρείες

³⁵ Για περισσότερες πληροφορίες για τις δύο αντιτιθέμενες σχολές βλ. King Robert and Levine Ross (2002). "Finance and Growth: Schumpeter might be right;," Σελ. 117 και την παραπομπή 1. Vol.108, pp 717-737.

³⁶ Οι νέες αυτές θεωρίες ανήκουν στους Petersen & Rajan (1995). Για πιο αναλυτική παρουσίαση του θέματος βλ. Getorelli Nicola & Gamperra Michele (April 2001), "Banking Market Structure, Financial Dependence and Growth: International Evidence From Industry Data." Σελ. 617-620. The Journal of Finance. Vol, LVI No2. Καθώς και Black Sandra & Strahan Philip. (December 2002). "Entrepreneurship and Bank Credit Availability Σελ 2807-2810 The Journal Of Finance LVII No6.

³⁷ Στον πλήρη ανταγωνισμό το κόστος εναλλαγής είναι μηδαμινό, αφού η τιμή είναι ο μόνος προσδιοριστικός παράγοντας για την αγορά προϊόντων και δεν υφίσταται διαφοροποίηση του προϊόντος εξαιτίας π.χ. διαπροσωπικών σχέσεων αγοραστή-πωλητή ή άλλου είδους διαφοροποίηση λόγω ποιότητας ή διαφήμισης. Συνεπώς, μόλις ο αγοραστής ανακαλύψει χαμηλότερη τιμή αγοράζει από αυτόν τον πωλητή που προσφέρει τη χαμηλότερη τιμή. Γι' αυτό το κόστος εναλλαγής στον πλήρη ανταγωνισμό είναι μηδαμινό.

προς τις τράπεζες. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, επιδιώκεται έντονα (στον πλήρη ανταγωνισμό) η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων ως ένα είδος διαφοροποίησης, γεγονός που ευνοεί τις ΜΜΕ.

Μια διαφορετική προσέγγιση έχουμε αν δεχτούμε την υπόθεση, ότι οι τραπεζικές Μ&As έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της χρηματοδότησης προς τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, τότε η χρηματοδότηση προς τις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις αυξάνεται. Η ζήτηση χρήματος, όμως που υπάρχει από τις ΜΜΕ, οδηγεί στην αύξηση των πιστώσεων από άλλες τράπεζες, καθώς και στην ίδρυση νέων τραπεζών (*de novo banks*), που καλύπτουν αυτή τη ζήτηση. Εάν λοιπόν, οι δανειοδοτήσεις προς τις ΜΜΕ αποκαθίστανται, τότε η ποσότητα των πιστώσεων άρα και του χρήματος που κυκλοφορεί στην οικονομία αυξάνεται. Άρα, το κρίσιμο σημείο είναι το εάν δημιουργούνται νέες τράπεζες και αν η χρηματοδότηση επανέρχεται στα προηγούμενα επίπεδα για τις ΜΜΕ.

Είναι χρήσιμο να ξεκαθαριστεί ότι παρά τη γενική πεποίθηση ότι οι Μ&As μειώνουν το επίπεδο του ανταγωνισμού, διότι αυξάνουν τη συγκέντρωση της αγοράς, μπορεί να ισχύει και το αντίστροφο σε ορισμένες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, όταν σε μια τοπική αγορά υπάρχει μικρός αριθμός τραπεζών η κάθε μια διατηρεί το δικό της μερίδιο. Η εξαγορά μιας τράπεζας χαμηλού μεγέθους (τράπεζα-ουραγός) από μία άλλη ισχυρή τράπεζα που δραστηριοποιείται σε άλλη (εξωτερική) αγορά, αναδιατάσσει τις σχέσεις των “παικτών” και οξύνει τις ανταγωνιστικές τάσεις, αφού πλέον η ουραγός-τράπεζα μπορεί να ασκήσει ηγετικό ρόλο. Με δεδομένο ότι η αύξηση του ανταγωνισμού των τραπεζών ευνοεί την ανάπτυξη του βιομηχανικού κλάδου (Getorelli & Campora), τότε είναι φανερό ότι το υπό μελέτη φαινόμενο συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη. Το σημείο δηλαδή που πρέπει να εξετάζεται είναι, αν οι Μ&As αμβλύνουν ή οξύνουν την ένταση του ανταγωνισμού.

Τέλος, εξαιτίας των δυσκολιών που παρουσιάζονται στη μέτρηση της αύξησης ή μείωσης της ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας, ίσως θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί η κάθε περίπτωση τραπεζικής Μ&As χωριστά. Έτσι, όταν αφορούν τράπεζες αναποτελεσματικές με οικονομικά προβλήματα και δυσοίωνες προοπτικές, τότε μία ενδεχόμενη εξαγορά μπορεί να αποτελέσει την κινητήριο

δύναμη για τη μεταβολή αυτής της κατάστασης και συνεισφέρει σαφώς στη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας.

4.3) ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συνεχής και αυξανόμενη τάση του κύματος των M&As εκτός από τις οικονομικές συνέπειες για τις ίδιες τις τράπεζες, σηματοδότησε αλλαγές και στις εργασιακές σχέσεις, επέφερε νέες μορφές απασχόλησης και συνετέλεσε στη μεταβολή του αριθμού των απασχολούμενων στο τραπεζικό σύστημα. Ακριβώς η μεταβολή αυτή, η οποία σχεδόν πάντοτε είναι πτωτική, είναι και το μεγάλο πρόβλημα που επιφέρουν οι M&As. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει κάποιο θεωρητικό μοντέλο που να δίνει τη δυνατότητα να γίνουν ακριβείς προβλέψεις σχετικά με τον αριθμό των θέσεων εργασίας που χάνονται, διότι το γεγονός αυτό εξαρτάται από την εργατική νομοθεσία κάθε χώρας, τη δύναμη των εργατικών συνδικάτων, την κυβερνητική πολιτική κ.α. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι σε κάθε χώρα η συρρίκνωση των θέσεων εργασίας είναι διαφορετική.

4.3.1) ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των M&As στην απασχόληση και στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, κυρίως εκείνων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση³⁸.

Παρ' ότι, όπως είδαμε, οι M&As δεν είναι κάτι το πρωτόγνωρο για την ευρωπαϊκή και την ελληνική επιχειρησιακή πρακτική, φαίνεται ότι, ειδικά στις σημερινές

³⁸ Αξιοσημείωτη εξαίρεση σ' αυτό τον –σχεδόν παγκόσμιο- κανόνα αποτελεί η πρωτοβουλία της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης της British Columbia, στον Καναδά, η οποία συγκρότησε ειδική μονάδα (Task Force) για τις M&As, προκειμένου να αξιολογήσει σχεδιαζόμενες τραπεζικές συγχωνεύσεις στο έδαφός της, με βασικό γνώμονα τις επιπτώσεις τους στην απασχόληση όχι μόνο των άμεσα εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, αλλά και του συνόλου της τοπικής κοινωνίας. Μελέτες αυτής της ομάδας (“The Employment Impact of proposed Bank Mergers”, 1998), με λεπτομερή εθνικά και τοπικά δεδομένα και μετά από διαβουλεύσεις του αρμόδιου Υπουργού με τους καταναλωτές, τους τοπικούς φορείς και τις μικρές επιχειρήσεις της Πολιτείας, ανέδειξαν τη συνολικά αρνητική επίπτωση των συγκεκριμένων M&As στην απασχόληση των υπό συγχώνευση Τραπεζών, αλλά και σχεδόν διπλάσια συνολική αρνητική επίπτωση στην τοπική απασχόληση, δηλαδή στους διάφορους προμηθευτές των επιχειρήσεων αυτών. Με βάση τα εναλλακτικά σενάρια που επεξεργάστηκε η ομάδα αυτή, η Κυβέρνηση του συγκεκριμένου Ομοσπονδιακού Κράτους επικαλέστηκε τη συνταγματική της αρμοδιότητα να αρνηθεί τις προτεινόμενες συγχωνεύσεις, με βασικό (αλλά μάλλον ασυνήθιστο, στις σύγχρονες συνθήκες) κριτήριο τις αρνητικές επιπτώσεις τους στην τοπική απασχόληση.

συνθήκες κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, όξυνσης του ανταγωνισμού και με το σημερινό συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, δημιουργούν υψηλές ανάγκες παρέμβασης και προστασίας για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και ανάλογης εμβέλειας κοινωνικές, διοικητικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις. Αυτές τις προκλήσεις καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν, με όλο και μεγαλύτερη δυσκολία - συχνά μάλιστα «κατόπιν εορτής»,³⁹ τα μέρη, τα δικαστήρια, οι ειδικοί επιστήμονες, η Πολιτεία και οι κατά τόπους εποπτικές της αρχές.

Είναι γνωστό ότι οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και των υφιστάμενων εργασιακών δικαιωμάτων, που ρητά παρέχονται από την εθνική και την κοινοτική νομοθεσία σε περίπτωση μεταβίβασης - συγχώνευσης επιχειρήσεων, τίθενται σε δοκιμασία.⁴⁰ Μπορούν μάλιστα να καταστούν αναποτελεσματικές σε περίπτωση τεχνικο-οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού δραστηριοτήτων (reengineering) ή συρρίκνωσης εργασιών **μετά τη μεταβίβαση**, ιδίως εάν αυτή συνοδεύεται από απορρόφηση ή συγχώνευση επιχειρήσεων με επικαλυπτόμενες δραστηριότητες ή/και με τελείως διαφορετικά εργασιακά καθεστάτα.

Από τη διεθνή εμπειρία έχει διαπιστωθεί ότι σε κάθε περίπτωση ιδιοκτησιακής μεταβολής λειτουργούν, κατά κανόνα σε βάρος της απασχόλησης και του εργασιακού status quo, **3 βασικές επιδράσεις:**⁴¹

- ❖ **Επίδραση εξαγοράς:** οδηγεί σε γενικότερες περικοπές κόστους, κυρίως εργασιακού, με ανασχεδιασμό/ εξορθολογισμό / κατάργηση επικαλυπτόμενων λειτουργιών, εξωτερίκευση άλλων, αλλά και με ευρύτερες εφαρμογές

³⁹ Αξιοσημείωτη εξαίρεση σ' αυτό τον –σχεδόν παγκόσμιο- κανόνα αποτελεί η πρωτοβουλία της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης της British Columbia, στον Καναδά, η οποία συγκρότησε ειδική μονάδα (Task Force) για τις Ε&Σ, προκειμένου να αξιολογήσει σχεδιαζόμενες τραπεζικές συγχωνεύσεις στο έδαφός της, με βασικό γνώμονα τις επιπτώσεις τους στην απασχόληση όχι μόνο των άμεσα εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, αλλά και του συνόλου της τοπικής κοινωνίας. Μελέτες αυτής της ομάδας ("The Employment Impact of proposed Bank Mergers", 1998), με λεπτομερή εθνικά και τοπικά δεδομένα και μετά από διαβουλεύσεις του αρμόδιου Υπουργού με τους καταναλωτές, τους τοπικούς φορείς και τις μικρές επιχειρήσεις της Πολιτείας, ανέδειξαν τη συνολικά αρνητική επίπτωση των συγκεκριμένων M&As στην απασχόληση των υπό συγχώνευση Τραπεζών, αλλά και σχεδόν διπλάσια συνολική αρνητική επίπτωση στην τοπική απασχόληση, δηλαδή στους διάφορους προμηθευτές των επιχειρήσεων αυτών. Με βάση τα εναλλακτικά σενάρια που επεξεργάστηκε η ομάδα αυτή, η Κυβέρνηση του συγκεκριμένου Ομοσπονδιακού Κράτους επικαλέστηκε τη συνταγματική της αρμοδιότητα να αρνηθεί τις προτεινόμενες συγχωνεύσεις, με βασικό (αλλά μάλλον ασυνήθιστο, στις σύγχρονες συνθήκες) κριτήριο τις αρνητικές επιπτώσεις τους στην τοπική απασχόληση.

⁴⁰ Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, τέτοιες διασφαλίσεις περιλαμβάνουν:

- ☞ την Οδηγία για Πληροφόρηση – Διαβούλευση στο πλαίσιο των Ευρωπαϊκών Συμβουλίων Εργαζομένων
- ☞ την Οδηγία για τις Μαζικές Απολύσεις
- ☞ την Οδηγία για τη μεταβίβαση δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περιπτώσεις M&As

Να σημειωθεί ότι εκκρεμούν εδώ και πολύ καιρό τρεις ακόμα κοινοτικές Οδηγίες, που αφορούν στις Επιθετικές Εξαγορές (takeovers), στο θεσμό της Ευρωπαϊκής Επιχείρησης και στην πληροφόρηση – διαβούλευση για τις M&As σε εθνικό επίπεδο.

⁴¹ EDWARDS T. (1999)

αυτοματοποίησης και κατάργησης θέσεων εργασίας, που συνήθως οδηγούν σε απολύσεις, σε περικοπές παροχών, σε επιλεκτική υποβάθμιση ή και στην κατάργηση εργασιακών κεκτημένων, με στόχο την άμεση και κατά το δυνατόν θεαματική βελτίωση της κερδοφορίας.

- ❖ **Πολυεθνική επίδραση** (εάν ο αγοραστής είναι ξένη πολυεθνική επιχείρηση): αξιοποιεί τις υφιστάμενες διαφορές στα εθνικά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τη δυνατότητα του «διαίρει και βασίλευε» για την απορύθμιση των εργασιακών σχέσεων και τη μείωση του εργατικού κόστους. Πέρα από τα παραπάνω, αξιοποιούνται και οι αδυναμίες συντονισμού των συνδικάτων σε υπερεθνικό επίπεδο ή/ και υφιστάμενες αντιθέσεις μεταξύ τους ανά χώρα ή εκμετάλλευση.

- ❖ **Επίδραση στην επιχειρησιακή κουλτούρα:** τάση για επιβολή ενός νέου (συχνά εισαγόμενου) στυλ διοίκησης και διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων, με βάση τις προδιαγραφές οργάνωσης και τη φιλοσοφία διοίκησης της αγοράστριας εταιρείας. Η τάση αυτή θέτει συχνά σε δοκιμασία κάθε έννοια ίσης μεταχείρισης: ανατρέπονται τα υπάρχοντα εργασιακά δεδομένα, τα συστήματα διοίκησης, την ιεραρχία ή/ και το ίδιο το σύστημα των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα πολώσεις, τριβές και πολυάριθμες εστίες βλαπτικών μεταβολών για μεγάλες ομάδες εργαζομένων.

4.3.2) ΟΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΥΝ ΚΑΙ ΤΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Γενικότερα, υπάρχει η τάση η διοίκηση ενός νεοϊδρυθέντος τραπεζικού ιδρύματος (μετά την “ενοποίηση”) να προβαίνει σε ενέργειες συμπίεσης κυρίως του σταθερού κόστους. Έτσι παρατηρείται από τη δεκαετία του '80 να μειώνεται η μόνιμη απασχόληση και να αυξάνονται οι “μη κανονικές μορφές” όπως είναι η μη μόνιμη εργασία και η ημιαπασχόληση (part time).

Επιπροσθέτως, καθώς η ζήτηση των τραπεζικών υπηρεσιών αυξάνεται συνεχώς, οι νεοϊδρυθέντες οργανισμοί δεν προσλαμβάνουν νέους υπαλλήλους, αλλά η κάλυψη

των προκυπτουσών αναγκών επιτυγχάνεται με εξωτερική απασχόληση, δηλαδή με τη συνεργασία ανεξαρτήτων ως προς την τράπεζα εταιρειών. Η διακοπή της λειτουργίας υποκαταστημάτων είναι η κύρια μορφή της μείωσης προσωπικού και πλήττει κυρίως τους υπαλλήλους που δεν επανεκπαιδεύονται, που έχουν δυσκολίες προσαρμογής στις νέες συνθήκες, τους μεγαλύτερους σε ηλικία και τις γυναίκες. Οι προσλήψεις αφορούν κυρίως νέους σε ηλικία, με χαμηλό επίπεδο μορφώσεως και δεξιοτήτων, οι οποίοι τοποθετούνται σε τμήματα που η δομή της ιεραρχίας είναι επίπεδη (flattened hierarchical structure) και αναλαμβάνουν διάσπαρτες αρμοδιότητες και καθήκοντα με ελαστικά ωράρια εργασίας.

Αναλυτικότερα, ο κάθε εργαζόμενος προσβλέπει στην προσωπική του ανέλιξη μέσα στο χώρο. Όσο πιο χαμηλά βρίσκεται όσο πιο νέος είναι τόσο περισσότερο νιώθει την ανάγκη να πετύχει και να ανελιχθεί. Αυτή η προσπάθεια, αυτή η ανάγκη οδηγεί ταυτόχρονα και στην ανάπτυξη των Τραπεζών. Είναι φανερό πως οι όποιες ανακατατάξεις στο χώρο προκαλούν την ανασφάλεια σε όλους αυτούς τους συναδέλφους. Η μαζική είσοδος ικανών και καταρτισμένων υπαλλήλων δημιουργεί επιπρόσθετες ανασφάλειες στους ήδη υπάρχοντες. Θα μπορούσαν να διατηρηθούν στην εργασία χρήσιμοι και ικανοί να προσφέρουν στον εργοδότη ή θα βρεθούν ένα πρωί εκτός εργασίας. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να λυθεί με την εκπαίδευση.

Δυστυχώς όμως τα κονδύλια που διαθέτουν οι Τράπεζες είναι περιορισμένα και στρέφονται κυρίως σε μια επιλεγμένη μειοψηφία υπαλλήλων. Σε μια συγχώνευση ή εξαγορά όμως αυτοί που θα επηρεασθούν θα είναι η μεγάλη μάζα του προσωπικού.

Το τμήμα των πληροφοριακών συστημάτων αρχικά δεν επηρεάζεται καθόλου από τις απώλειες θέσεων απασχόλησης και συνήθως μετά τη συμφωνία “ενοποίησης” υπάρχει υπερωριακή απασχόληση για να εναρμονιστούν τα δίκτυα Η/Υ των τραπεζών, όμως με την πάροδο του χρόνου εμφανίζονται μειώσεις προσωπικού. Η υπόθεση της “πλεονάζουσας δυναμικότητας” επιδρά και στα διοικητικά. Το τμήμα που παραμένει ανέπαφο είναι το τμήμα διαχείρισης ενεργητικού.

Η συνεχής επίτευξη συμφωνιών για “συνενώσεις” τραπεζών έχει αντίκτυπο και στις εργασιακές συνθήκες. Ουσιαστικά οι θέσεις των εργαζομένων είναι επισφαλείς, αφού τίθενται υπό καθεστώς νέας ιδιοκτησίας. Η ασφάλεια της θέσης προκύπτει

εκτός από τα διάφορα σύμβολα που υπογράφονται, και από την αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση. Είναι φανερό ότι η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος βάζει τέλος στις σχέσεις αυτές και προκαλεί στο προσωπικό αρνητικά συναισθήματα όπως το αίσθημα της απώλειας του ελέγχου και της αδικίας. Η διοίκηση αδυνατεί να αντεπεξέλθει των δυσκολιών, καθώς και τα μέλη της αντιμετωπίζουν παρόμοια σύνδρομα, την πτώση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας.

Από την άλλη πλευρά, αναφέρεται η άποψη πως δεν υπάρχει σοβαρό λόγος ανησυχίας για τους εργαζόμενους στις Τράπεζες, «η αρρώστια» της ανασφάλειας είναι μεταδοτική ιδιαίτερα λόγω της γενικότερης κατάσταση που επικρατεί στο χώρο της εργασίας και επηρεάζει αναπόφευκτα και τους Τραπεζικούς υπαλλήλους. Είναι σημαντικό πρόβλημα να κοιμάται και να ξυπνά ο συνάδελφος έχοντας μόνιμα την ανασφάλεια ως προς την επαγγελματική του αποκατάσταση, την εξέλιξη ή την εξασφάλιση.

Κατά κανόνα οι εργαζόμενοι και το συνδικαλιστικό κίνημα όχι μόνο δεν φέρνουν ένσταση σε μια εξαγορά αλλά συνήθως συμπορεύονται με τους εργοδότες για ένα καλύτερο μέλλον στην εργασία. Αυτό συμβαίνει γιατί προκαταβολικά και ανάλογα με το πόσο ισχυρό είναι το συνδικαλιστικό κίνημα μπαίνουν από τη διαβούλευση κάποιες παράμετροι που αφορούν τα δικαιώματα των εργαζομένων, τις θέσεις εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και γενικά την εξασφάλιση της εργασίας.

4.3.3) ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Πρέπει να σημειωθεί, ότι το αντίκτυπο των εργασιακών μεταβολών ανάμεσα στα δύο φύλα δεν είναι το ίδιο. Παραδοσιακά ο τομέας της χρηματοοικονομικής ήταν ανδροκρατούμενος. Η σταδιακή διείσδυση των γυναικών ξεκίνησε από τις αρχές της δεκαετίας του '80 και όπως ήταν φυσιολογικό κατέλαβαν τις κατώτερες θέσεις στην ιεραρχία. Με το πέρασμα του χρόνου, άρχισαν να βελτιώνουν τις θέσεις τους στις τραπεζικές επιχειρήσεις και να εισέρχονται ακόμα και σε διοικητικές θέσεις. Οι λειτουργικές όμως θέσεις -που κατέχουν κυρίως οι γυναίκες- είναι αυτές που συρρικνώνονται περισσότερο εξαιτίας των M&As. Επίσης, λόγω της αναδιάρθρωσης

που προκύπτει και της ανακατανομής του εργατικού δυναμικού, οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερη απροθυμία να εγκαταλείψουν τον τόπο εργασίας για να συμβάλλουν στην εξυπηρέτηση των νέων αναγκών που προκύπτουν. Τέλος, παρατηρείται το φαινόμενο ότι οι γυναίκες επιζητούν θέσεις ημιαπασχόλησης, οι οποίες όμως είναι οι πρώτες που καταργούνται χρονικό για να δημιουργηθούν καινούριες σύμφωνα με τις νέες ανάγκες.

4.4) ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ M&As ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ Ε.Ε.

Τα παραπάνω επιβεβαιώθηκαν, για τον ελληνικό χώρο, από πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε η ΟΤΟΕ μεταξύ των Συλλόγων-μελών της, για τις επιπτώσεις των εξαγορών (η πλειοψηφία των οποίων είναι ιδιωτικοποιήσεις) και των συγχωνεύσεων (που ολοκληρώθηκαν ή επίκεινται) στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα.⁴²

Ειδικότερα, από τα συνδικάτα που απάντησαν στην έρευνα της ΟΤΟΕ αναδείχθηκαν τα ακόλουθα **σημεία προβληματισμού για τις M&As** στον κλάδο τους:

- ✚ Ακόμα και εάν υφίστανται εγγυήσεις για την απασχόληση γενικά, εκφράζονται ανησυχίες ως προς τους όρους, τη διάρκεια και τις προοπτικές διατήρησης των θέσεων εργασίας για τους ήδη απασχολούμενους, με κύρια αιχμή τη φύση της εργασιακής σχέσης (ορισμένου ή αορίστου χρόνου) και την προοπτική διατήρησής της στο μέλλον.
- ✚ Ανησυχίες εκφράζονται και για την αποσταθεροποίηση – υποβάθμιση των υφιστάμενων ασφαλιστικών δικαιωμάτων και προσδοκιών, με τη δημιουργία ιδιαίτερα ετερογενών καταστάσεων στην ίδια επιχείρηση, ανάλογα με την αρχική προέλευση των εργαζομένων.

⁴² Σύνοψη των αποτελεσμάτων αυτών στο ΓΟΛΕΜΗ Χ. «Ιδιωτικοποιήσεις στον Ελληνικό Τραπεζικό Τομέα», Κείμενο Εργασίας, ΟΤΟΕ, Οκτώβριος 1999 και στο ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ Β. «Προβληματισμοί για το μέλλον των Εργασιακών Σχέσεων στις Τράπεζες μετά τις Συγχωνεύσεις», εισήγηση στην Ημερίδα ΟΤΟΕ- Συλλόγου Εργαζομένων Εγνατίας Τράπεζας «Οι Επιπτώσεις των Συγχωνεύσεων στα εργασιακά και στα ασφαλιστικά δικαιώματα», Αθήνα 10/12/1999.

- ✚ Η επιλεκτική εξοικονόμηση ή δραστική περικοπή κόστους εργασίας, που συνοδεύει συνήθως μια «ακριβή» εξαγορά, με στόχο να υπάρξουν άμεσα αποτελέσματα για τους επενδυτές – μετόχους, συμβαδίζει με αλλαγές στον τρόπο αμοιβής (αμοιβή-πακέτο) και με δημιουργία αδιαφάνειας στη σχέση ελάχιστων νομίμων και καταβαλλόμενων αποδοχών. Παρουσιάζεται αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων/θέσεων εργασίας, και αύξηση της σημασίας των πρόσθετων αμοιβών (bonus κλπ), χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής.
- ✚ Είναι συχνές οι απόπειρες μονομερούς επιβολής νέων συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, προαγωγών, επιλογής, ανάδειξης και τοποθέτησης στελεχών, αλλά και νέων Κανονισμών Εργασίας, που συχνά ανατρέπουν σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων του προηγούμενου εργοδότη στο προσωπικό του ή αρνούνται ευθέως το δικαίωμα της συλλογικής εκπροσώπησης στη διαβούλευση και τη διαπραγμάτευση των νέων εργασιακών δεδομένων, ακόμα και αυτό το δικαίωμα της πληροφόρησης.⁴³
- ✚ Έντονη είναι και η απαίτηση για πλήρη χρονική, γεωγραφική, επαγγελματική κινητικότητα – διαθεσιμότητα των εργαζομένων, προκειμένου «να έχουν θέση και προοπτική» στην ενιαία επιχείρηση. Κατάσταση που οδηγεί σε συστηματικές παραβιάσεις συλλογικών ρυθμίσεων και συμφωνημένων, ακόμα και σε κλαδικό επίπεδο (ωράριο, άδειες, υπερωρίες κλπ).
- ✚ Παράλληλα γίνονται προσπάθειες άμεσης, αν όχι βίαιης, αλλαγής της υπάρχουσας επιχειρησιακής ιεραρχίας, κουλτούρας και πρακτικής. Το πρόβλημα είναι έντονο στις συγχωνεύσεις ιδιωτικών Τραπεζών με Τράπεζες που ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είχαν εξαιρετικά δομημένο

⁴³ Μια νέα μορφή «υποκατάστασης» της συλλογικής διαπραγμάτευσης στη διαμόρφωση των Νέων Κανονισμών Εργασίας, ιδιαίτερα διαδεδομένη σε μεγάλο ιδιωτικό τραπεζικό όμιλο είναι μέσω ομαδικής επιστολής της νέας Διοίκησης στον κάθε εργαζόμενο, με την οποία αυτός καλείται ουσιαστικά να προσχωρήσει στα νέα εργασιακά δεδομένα, παραιτούμενος από τα προηγούμενα δικαιώματά του, άλλως η επιχείρηση «επιφυλάσσεται για κάθε νόμιμο δικαίωμά της». Με δεδομένη την (οικειοθελή;) προσχώρηση του κάθε εργαζόμενου στα νέα δεδομένα, η υπογραφή ή όχι του αντίστοιχου κειμένου από το επιχειρησιακό συνδικάτο σε συλλογικό επίπεδο, με τη μορφή Κανονισμού Εργασίας, γίνεται απλά τυπικό θέμα...

(και σε μεγάλο βαθμό διαμορφωμένο διμερώς), εργασιακό και διοικητικό καθεστώς.

- ✚ Δημιουργείται και συχνά διατηρείται ηθελημένα προσωπικό «πολλών ταχυτήτων» στο εσωτερικό της ενιαίας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παίρνει ορισμένες φορές διαστάσεις «επιχειρησιακού ρατσισμού», συνήθως σε βάρος του προσωπικού της εξαγορασθείσας επιχείρησης
- ✚ Σημειώνονται σοβαρά προβλήματα στην ενότητα της συλλογικής έκφρασης, στην αρμοδιότητα, στην αντιπροσωπευτικότητα, γενικότερα στην αναγνώριση των υφιστάμενων συνδικαλιστικών φορέων από το νέο εργοδότη. Απόπειρες επιλεκτικού χειρισμού της συλλογικής εκπροσώπησης από αυτόν, δεν είναι καθόλου άγνωστες στο χώρο.
- ✚ Γίνονται απόπειρες παράκαμψης ή και αμφισβήτησης των συλλογικών διαπραγματεύσεων, σε κλαδικό ή και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με ανάλογη προσπάθεια διεύρυνσης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη και αναγόρευσής του σε απόλυτη και αποκλειστική ρυθμιστική αρχή για τα εργασιακά θέματα της επιχείρησης
- ✚ Παράλληλα, πολλαπλασιάζονται οι παραβιάσεις κλαδικών – επιχειρησιακών ρυθμίσεων, κυρίως στα θέματα διαβούλευσης, αδειών και ωραρίου, κατάσταση που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες παρέμβασης από τα αρμόδια όργανα εποπτείας (Επιθεωρήσεις Εργασίας) και μάλιστα εκτός του ωραρίου κανονικής λειτουργίας αυτών των οργάνων.

Ας σημειωθεί ότι ανάλογα προβλήματα αναδείχθηκαν και από συνολικότερη έρευνα που διεξήγαγε σε πανευρωπαϊκό επίπεδο η Uni/Euroga (πρώην Eurofiet) για τα συνδικάτα - μέλη της στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα.⁴⁴ Μάλιστα τα συνδικάτα αυτά φαίνεται να εστιάζουν τη στρατηγική τους για τις M&As:

⁴⁴ UNI-Europa "Mergers & Takeovers in the Finance Sector – Report of a Uni-Europa Finance Survey", Geneva, May 2000, 36 p.p.

- ✚ σε **ζητήματα έγκαιρης πρόβλεψης των M&As** και κατάλληλης προπαρασκευής των συνδικάτων για ενιαία και αποτελεσματική παρέμβαση, μέσα από διαβουλεύσεις με τις επιχειρήσεις ή/και την Πολιτεία⁴⁵,
- ✚ στις **συμμαχίες με τους λοιπούς ενδιαφερόμενους** (καταναλωτές – τοπική κοινωνία, συνταξιούχοι, λοιποί φορείς),⁴⁶
- ✚ στην **έγκαιρη και πλήρη πληροφόρηση και διαβούλευση** με όλα τα εμπλεκόμενα συνδικάτα πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υλοποίηση των M&As
- ✚ στη **διαμόρφωση κωδίκων δεοντολογίας M&As** για τις επιχειρήσεις και για τα ίδια τα συνδικάτα,
- ✚ στη **διασφάλιση δικαιώματος διαπραγμάτευσης με την επιχείρηση όλων των εμπλεκόμενων συνδικάτων**, όταν πρόκειται για αλλαγή θεμελιωδών εργασιακών κανόνων, όπως ο Κανονισμός Εργασίας,
- ✚ στη **διασφάλιση ρήτρας μη χειροτέρευσης** στα υπάρχοντα δικαιώματα του προσωπικού,
- ✚ στην **παρακολούθηση της ευρωπαϊκής και εθνικής νομολογίας** και στην αξιοποίηση κατάλληλου **δικτύου νομικών και ειδικών επιστημόνων** στις

⁴⁵ Χαρακτηριστικό παράδειγμα έγκαιρης και αποτελεσματικής παρέμβασης των συνδικάτων για την προστασία της απασχόλησης και των εργασιακών δικαιωμάτων σε περίπτωση Ε&Σ είναι οι συμφωνίες κατά τη συγχώνευση της Τράπεζας Banco Santander και της Τράπεζας Banco Central Hispano στην ενιαία Τράπεζα Banco Santander Central Hispano (BSCH) (Ισπανία, Μάρτιος 1999). Σύμφωνα με πληροφορίες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, υπεγράφη συμφωνία μεταξύ της ενιαίας Διοίκησης και των συνδικάτων, σύμφωνα με την οποία:

- η ενιαία Τράπεζα εγγυάται ότι δεν θα γίνουν απολύσεις, λήξη συμβάσεων για τεχνικο-οικονομικούς λόγους, ούτε θα ασκηθούν πιέσεις για μετακινήσεις και μεταθέσεις προσωπικού παρά τη θέλησή του εγγυάται επίσης ότι θα υπάρξει ενιαία πολιτική προσωπικού, χωρίς διακρίσεις στις προαγωγές και στην ανάληψη στελεχιακών καθηκόντων ανάλογα με την προέλευσή του, αλλά με σταδιακή σύγκλιση δικαιωμάτων και παροχών
- η ενιαία Τράπεζα χορηγεί «bonus συγχώνευσης», σε τρεις φάσεις, με τη δωρεάν διάθεση μετοχών στους εργαζόμενους, ως πρόσθετο κίνητρο για την υποκίνηση και τη θετική ένταξή τους στο ενιαίο πλαίσιο

⁴⁶ Τέτοιες συμμαχίες έχουν νόημα, στο μέτρο που η κοινή γνώμη θεωρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο για την αποτροπή καταστάσεων αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού dumping στις σύγχρονες κοινωνίες. Λ.χ, πρόσφατη έρευνα της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών (βλέπε εφημερίδα «Επενδυτής» 28/4 - 1/5/2000) έδειξε ότι 4 στους δέκα (45%) Έλληνες αντιμετωπίζουν θετικά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις Τραπεζών. Όμως οι ίδιοι μελετητές επισημαίνουν ότι το υπόλοιπο 55% είναι εξαιρετικά ρευστό (από αυτό 25% είναι σαφώς αρνητικό) και μια ενδεχόμενη μεταβολή του μπορεί να επιφέρει σημαντικές μεταβολές στη στάση, στην καταναλωτική συνείδηση και στη γενικότερη διάθεση του καταναλωτικού κοινού, καθώς και στην εικόνα των αντίστοιχων επιχειρήσεων στην κοινωνία. Γι' αυτό και απαιτούνται προσεκτικές –και πάντως όχι προκλητικές – κινήσεις από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, σήμερα και στο μέλλον.

ευρωπαϊκές χώρες, για την ανταλλαγή εμπειριών και την κατάλληλη παρέμβαση στις εξελίξεις,

- ✚ στη **διαμόρφωση και τον έλεγχο κατάλληλων προγραμμάτων πρόωρης συνταξιοδότησης** και μεθόδων κοινά αποδεκτής διαχείρισης των όποιων πλεονασμάτων προσωπικού .⁴⁷

4.5) ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΟΙΚΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Από όσα εξετάσαμε στα προηγούμενα, προκύπτει πληθώρα προβλημάτων και ερωτημάτων που απαιτούν άμεσες και λειτουργικές απαντήσεις, κατά κανόνα μέσα από διεπιστημονική προσέγγιση και συστηματική αξιολόγηση των πραγματικών εξελίξεων στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, σε κάθε περίπτωση M&As. Με δεδομένο ότι οι M&As δεν είναι νέο φαινόμενο για τις περισσότερες οικονομίες, είναι πολύ πιθανόν τα προβλήματα και οι προκλήσεις που αναφέραμε μέχρι τώρα να μην οφείλονται αποκλειστικά σε αυτές.

Είναι πολύ πιθανόν τα όσα επισημαίνονται ως απόρροια των M&As να αντανακλούν μια **γενικότερη τάση αναμόρφωσης ή απορύθμισης των εργασιακών σχέσεων**, ουσιαστικές μεταβολές στην εμβέλεια και στο συσχετισμό δύναμης των κοινωνικών συνομιλητών, αλλά και ευρύτερες αλλαγές στα κυρίαρχα πρότυπα οικονομικής και κοινωνικής οργάνωσης. Όλα αυτά επιταχύνονται, διευκολύνονται και ίσως νομιμοποιούνται μέσω των M&As.

Σε κάθε περίπτωση, οι εξελίξεις που σκιαγραφήσαμε στα προηγούμενα επηρεάζουν σημαντικά τους όρους διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων σήμερα και στο μέλλον. Πέραν αυτού, είδαμε ότι η εκπλήρωση ορισμένων ελάχιστων κριτηρίων κοινωνικής βιωσιμότητας - αποτελεσματικότητας των M&As αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία και την προοπτική τους.

Για τους παραπάνω λόγους εκτιμάμε ότι πρέπει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο η διεπιστημονική έρευνα και εμβάθυνση στα θέματα αυτά. Πρέπει ακόμα να αναπτυχθεί ο κατάλληλος διάλογος ανάμεσα στα συνδικάτα, τους εργοδότες, τους

⁴⁷ UNI – Europa “Mergers & take-overs in the Finance Sector – A Trade Union Strategy”, Draft, Geneva, March 2000.

ειδικούς και την Πολιτεία, προκειμένου να αναζητηθούν κατάλληλες συλλογικές ρυθμίσεις, θεσμικές πρωτοβουλίες και πρακτικές, έτσι ώστε:

- **η όποια M&As να μη γίνεται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών συνεπειών για τους εργαζόμενους.** Ειδικότερα:
 - ✓ να μην εισάγει διακρίσεις στις προαγωγές, στα οικονομικά κίνητρα, στην ανάδειξη και την αξιοποίηση στελεχών, ανάλογα με την επιχείρηση προέλευσης
 - ✓ να διασφαλίζει, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων και δικαιωμάτων, σ' ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα.
- **σε περιπτώσεις εξαγοράς – απορρόφησης –συγχώνευσης, να τίθεται υπ' όψιν των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνον επιχειρησιακό, αλλά και «κοινωνικό σχέδιο» του αγοραστή.** Ειδικότερα, ο αγοραστής να δηλώνει τις προθέσεις του για την απασχόληση, τον τρόπο απορρόφησης τυχόν πλεονάζοντος προσωπικού, τις ευκαιρίες καριέρας στην ενιαία επιχείρηση, αλλά και τις μεθόδους με τις οποίες θα ενοποιήσει τα διαφορετικά εργασιακά-ασφαλιστικά καθεστώτα σε ένα ενιαίο και γενικά αποδεκτό σύνολο. Επίσης, να διασφαλίζει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στη διαμόρφωση του νέου Κανονισμού Εργασίας, καθώς και των νέων αρχών και συστημάτων διοίκησης προσωπικού της ενιαίας επιχείρησης
- **να δημιουργηθούν ή να ενισχυθούν, όπου ήδη υπάρχουν, οι κλαδικόι θεσμοί συλλογικής ρύθμισης, κοινωνικού διαλόγου, προστασίας της απασχόλησης και παροχής ασφαλιστικής κάλυψης σε ενιαία βάση.**

Είναι σαφές ότι η πρωτοβουλία και η ευθύνη τέτοιων παρεμβάσεων δεν ανήκει μόνο στα συνδικάτα.....

Το υφιστάμενο σύστημα εργασιακών σχέσεων, διοικητικών τεχνικών, δικαστικών και εποπτικών θεσμών, αλλά και το ίδιο το Εργατικό Δίκαιο, βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπα με νέες έννοιες (ή με παλαιότερες, που εντάσσονται όμως και λειτουργούν σε μια νέα πραγματικότητα), με σύνθετα προβλήματα και προκλήσεις.

Αυτά απαιτούν από τη θεωρία και την καθημερινή πρακτική όλων μας νέους προβληματισμούς, σαφέστερες και πιο αποτελεσματικές λύσεις.

Η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μπορεί και έχει πολλά να προσφέρει σ' αυτή την υπόθεση, στο μέτρο που επιθυμούμε οι κοινωνικές επιστήμες, το εργατικό δίκαιο και οι εργασιακοί θεσμοί να συνεχίσουν να προάγουν τόσο την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία, όσο και την καλώς εννοούμενη προστασία, τη στοιχειώδη εξασφάλιση και κοινωνική μέριμνα για τους εργαζόμενους συμπολίτες μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟ

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

5.1)ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθούμε πιο αναλυτικά με τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές που γίνανε τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Αφού αναφερθούμε και σε ένα σύντομο ιστορικό της κάθε τράπεζας θα αναλύσουμε κυρίως τις συγχωνεύσεις, απορροφήσεις και εξαγορές που απασχόλησαν περισσότερο.

5.1.1) ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Με 160 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα.

Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης.

Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της "Εθνική Τράπεζα

Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ". Στο πλαίσιο του στρατηγικού της προσανατολισμού στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης, η ΕΤΕ εξαγόρασε, εντός του 2006, τη Finansbank στην Τουρκία και τη Vojvodjanska Banka στη Σερβία.

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ →Ε.Τ.Ε.Β.Α

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ	ΤΙΜΕΣ ΠΡΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	ΕΝΙΑΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ
ROE	0,0907999909	0,201502683	-0,110702774
ROA	0,003170784	0,019419606	-0,016248822
AV	-0,005565466	0,03208183	-0,037647296
EM	5,326027577	2,364019797	2,96200778
PM	0,064869877	0,138991245	-0,0744121368
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	58,02791674	128,3620358	-70,33411908
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-0,209335982	0,016930041	-0,226266023
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-0,005565466	-0,03208183	-0,037647296
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΣΟΔΑ	-0,06484951	-0,139085682	0,074236172
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΝΕΡΓ.	-0,008735169	-0,012644171	-0,021379341
N.I.M.	-0,032900036	-0,015705705	-0,01719433
ΧΟΡΗΓΗΣΗ/ΕΝΕΡΓ.	-0,30976695	0,45104805	-0,761871755
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ/ΕΝΕΡ.	0,11271468	-0,34923902	0,4619537

ΠΗΓΗ:ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Στην περίπτωση της Εθνικής και της Ε.Τ.Ε.Β.Α, η κερδοφορία της ενιαίας τράπεζας φθίνει καθώς και οι τέσσερις δείκτες κερδοφορίας είναι αρνητικοί. Η παραγωγικότητα του νέου ιδρύματος επιδεινώνεται, με την παραγωγικότητα της εργασίας να παρουσιάζει μεγαλύτερη πτώση. Αυτό ίσως οφείλεται στον ειδικό χαρακτήρα-ρόλο που έχει η Ε.Τ.Ε.Β.Α, καθώς είχε πριν τη συγχώνευση τον

χαρακτηρισμό “ειδικό πιστωτικό ίδρυμα” ως τράπεζα ανάπτυξης. Ο δείκτης κόστους ως προς το ενεργητικό παρουσιάζει βελτίωση, ενώ δεν ισχύει το ίδιο για τον δείκτη κόστους προς έσοδα, διότι ο ρυθμός αύξησης των εσόδων είναι αργός. Τέλος υπάρχει μια φθίνουσα πορεία όσον αφορά την ποσότητα των πιστώσεων.

5.1.2) ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Εμπορική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο ΧΑ από το 1909 και είναι μία από τις μεγαλύτερες εμπορικές Τράπεζες της Ελλάδας. Τον Ιούνιο του 2000 η Εμπορική Τράπεζα σύναψε συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας με το διεθνή χρηματοοικονομικό όμιλο της Crédit Agricole, που απέκτησε αρχικά το 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής. Μετά από την δημόσια πρόταση που έκανε η Crédit Agricole τον Ιούνιο του 2006 για την απόκτηση του 100% των μετοχών της Εμπορικής, κατέχει σήμερα το 72 % περίπου του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό είναι διασκορπισμένο σε περίπου 46.000 μετόχους.

Η Εμπορική Τράπεζα δραστηριοποιείται στις εγχώριες και στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και χρήματος, προσφέροντας ένα πλήρες φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, που καλύπτουν τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες της πελατείας της. Η Εμπορική Τράπεζα διαθέτει 370 καταστήματα στην Ελλάδα και διεθνή παρουσία μέσω θυγατρικών της Τραπεζών στην Κύπρο, την Ρουμανία, τη Βουλγαρία και την Αλβανία (54 υποκαταστήματα σήμερα) και μέσω ενός υποκαταστήματος στο Λονδίνο.

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας είναι ένας από τους πιο δυναμικούς ομίλους στον χρηματοοικονομικό τομέα και προσφέρει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της Τράπεζας αλλά και μιας σειράς θυγατρικών εταιρειών, όπως επενδυτικής τραπεζικής και χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), ασφάλειες, τραπεζοασφάλειες (bancassurance), διαχείριση διαθεσίμων θεσμικών επενδυτών (asset management), διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, διαχείριση χαρτοφυλακίου κινητών αξιών,

ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων και καταναλωτική πίστη. Ο Όμιλος της Εμπορικής απασχολεί 7.600 άτομα περίπου. Μέσω του νέου της μετόχου, που συγκαταλέγεται στους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους διεθνώς, η Εμπορική Τράπεζα έχει πλέον πρόσβαση σε σημαντική τεχνογνωσία και ένα διεθνές δίκτυο που απλώνεται σε περίπου 70 χώρες.

Η ζωή της Εμπορικής Τράπεζας αρχίζει ουσιαστικά το 1886, χρόνο κατά τον οποίο ο ιδρυτής της, Γρηγ. Εμπεδοκλής, προχωρεί στην ίδρυση του Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής". Από τότε η Τράπεζα πέρασε από πολλές φάσεις για να καταλήξει σήμερα να είναι ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα και να έχει συνεχή, γόνιμη και ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και στον εκσυγχρονισμό της τραπεζικής αγοράς στη χώρα μας.

Παρακάτω θα αναφέρουμε, με χρονολογική σειρά, κάποιες από τις εξαγορές, απορροφήσεις και πωλήσεις που πραγματοποίησε η Εμπορική Τράπεζα τα τελευταία χρόνια.

- **1957:**Εορτασμός της πεντηκονταετηρίδας από της ιδρύσεως της Εμπορικής με συνεχή και ραγδαία αύξηση των οικονομικών μεγεθών της. Εξαγορά Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας.
- **1958:**Εξαγορά ασφαλιστικής εταιρίας "Ιονική
- **1962:**Εξαγορά Τράπεζας Πειραιώς και της ασφαλιστικής εταιρίας "Γενικά Ασφάλεια"
- **1964:**Εξαγορά Τράπεζας Αττικής
- **1991-2:**Πώληση επτά θυγατρικών (Τράπεζα Πειραιώς, Ναυπηγεία Ελευσίνας κ.α.)
- **1997:**Μεταβίβαση της πλειοψηφίας των μετοχών της Τραπεζής Αττικής.
- **1999:**Πώληση της Ιονικής Τράπεζας στην Alpha Bank.
- **2000:**Είσοδος της Γαλλικής Τράπεζας Crédit Agricole στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής με ποσοστό 6,7%
- **2004:**Απορρόφηση συνολικά δέκα θυγατρικών εταιρειών στο πλαίσιο ανασύνταξης του Ομίλου.

5.1.3) ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύεται το 1929. Λειτουργήσε αρχικά ως ένα εξειδικευμένο πιστωτικό ίδρυμα, με σκοπό την υποστήριξη και ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην Ελλάδα, ο οποίος παραμένει και σήμερα ένας από τους βασικούς πυλώνες δραστηριοποίησής της με προσφορά πιστώσεων και εγγυήσεων σε αγρότες και συνεταιρισμούς και με ταχεία διανομή των κοινοτικών επιδοτήσεων.

Η ATEbank είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στο Ν. 2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο τη δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σήμερα, ο ρόλος της ATEbank έχει διευρυνθεί με επέκταση σε όλα τα πεδία τραπεζικών εφαρμογών.

Από τις αρχές τις δεκαετίας του '80 η ATEbank εμπλούτισε τις δραστηριότητες της, παρέχοντας ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών τόσο προς τα φυσικά πρόσωπα - πελάτες όσο και στις ατομικές και λοιπές επιχειρήσεις.

Το 1991 μετατρέπεται σε Α.Ε. και το 2000 πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και εισάγεται στο Χ.Α.Α.

Το 2004 και 2005, με μια γιγαντιαία αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου(Ιούνιος 2005), με δυναμική πολιτική εξυγίανσης του χαρτοφυλακίου της, με αποτελεσματική εφαρμογή του νόμου για τα Πανωτόκια, με μετασχηματισμό της εταιρικής της εικόνας ως ATEbank, καθώς και με την εισαγωγή της μετοχής της ATEbank στο δείκτη FTSE/Athex 20 των επιχειρήσεων μεγάλης κεφαλαιοποίησης(Νοέμβριος 2005), επιβεβαιώνει τη θέση της ως μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στην Ελλάδα.

Το 2006, συνεχίζοντας την πολιτική των δύο προηγούμενων ετών, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στα Βαλκάνια με την εξαγορά ποσοστού της AIKBanka στη Σερβία και της MINDBank(Ιούλιος 2006) στη Ρουμανία, η οποία μετασχηματίζεται

σε ATEbank Romania και επιτυγχάνει την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες.

Το νέο όνομα και η σύγχρονη εταιρική εικόνα της ATEbank οριοθετεί συμβολικά και ουσιαστικά το πέρασμα της Τράπεζας στη νέα εποχή ως Τράπεζας όλων των Ελλήνων, όλων των ηλικιών και όλων των επαγγελματικών και κοινωνικών κατηγοριών.

Με ισχυρή κεφαλαιακή δομή, αυξανόμενη κερδοφορία, με αποτελεσματική και σύγχρονη διοίκηση, με διαφάνεια στη λειτουργία της, καθώς και επιχειρησιακή πελατοκεντρική φιλοσοφία, η ATEbank στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξή της στο ελληνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Διαθέτοντας το δεύτερο μεγαλύτερο τραπεζικό δίκτυο εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και το μεγαλύτερο στην Ελληνική Περιφέρεια, προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πακέτο χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε εταιρίες και ιδιώτες.

Με έμπειρο, εξειδικευμένο, φιλικό και συνεχώς εκπαιδευόμενο προσωπικό, το οποίο ενημερώνεται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις αλλά και με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής εκσυγχρονίζει τη λειτουργία της, επιτυγχάνει ταχύτητα και διαρκή ανάπτυξη, βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλύπτει κάθε ανάγκη του πελάτη.

Επενδύει στο έργο του μετασχηματισμού των καταστημάτων της με στόχο την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της, ώστε να λαμβάνουν την πιο συμφέρουσα χρηματοοικονομική απόφαση.

Η ATEbank με σταθερό ευρωπαϊκό προσανατολισμό είναι επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου εξειδικευμένων χρηματοοικονομικών εταιριών, που δραστηριοποιούνται σε ασφάλειες, πιστωτικές κάρτες, αμοιβαία κεφάλαια, χρηματοδοτική μίσθωση, χρηματιστηριακές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαχείρισης κεφαλαίων κ.α.

Η ATEbank είναι η Τράπεζα συνεργάτης που με την κατανόηση, την αμεσότητα, την ευαισθησία και κοινωνική ευθύνη, εξασφαλίζει γρήγορες και ευέλικτες λύσεις σε

διαφορετικές ομάδες κοινού και ικανοποιεί όλες τις χρηματοοικονομικές ανάγκες τους.

Το μέγεθος και η ιστορία της εγγυώνται το κτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες της.

5.1.4) ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε παρουσιάζει συνεχή και ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

ΠΕΙΡΑΙΩΣ->ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ & ΧΙΟΥ

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ	ΤΙΜΕΣ ΠΡΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	ΕΝΙΑΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ
ROE	0,030229009	-0,01671519	0,046944196
ROA	0,001818023	-0,00245029	-0,000632266
AV	0,000596194	-0,01248603	0,013082224
EM	1,160341205	-3,3592916	4,519632805
PM	0,018347406	0,060412014	-0,04264608
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	28,69516095	14,1097939	14,58536704
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-0,088878434	,039850048	-0,128728482
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-0,000596194	-0,01248603	0,013082224
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΣΟΔΑ	-0,018616304	-0,06111657	0,042500264
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΝΕΡΓ.	-0,001256418	-0,0149863	0,01372988

N.I.M.	-0,005701752	-0,00363751	-0,002064245
ΧΟΡΗΓΗΣΗ/ΕΝΕΡΓ.	-0,084719624	-0,1352082	0,050488577
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ/ΕΝΕΡ.	0,021024622	-0,05901581	0,080040433

ΠΗΓΗ:ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, δημιουργώντας μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές Τράπεζες στην Ελλάδα.

Η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς με τις Τράπεζες Μακεδονίας Θράκης και Χίου ήταν μια από τις πετυχημένες συγχωνεύσεις στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Η κερδοφορία του νέου τραπεζικού ιδρύματος παρουσιάζει πτωτική πορεία καθώς οι τρεις από τους τέσσερις δείκτες κερδοφορίας ελαττώνονται. Πιο συγκεκριμένα ο δείκτης ROE παρουσιάζει αύξηση η οποία οφείλεται στα ίδια κεφάλαια τα οποία αυξάνονται με αργό ρυθμό. Ο δείκτης E.M. παρουσιάζει μεγάλη αύξηση. Η νέα τράπεζα λειτουργεί με βελτιωμένη συνολική παραγωγικότητα εργασίας. Οι δείκτες κόστους παρουσιάζουν αύξηση διότι δεν διοικείται ανάλογα ο τομέας του ελέγχου δαπανών. Η νέα τράπεζα εμφανίζεται ενισχυμένη τόσο ως προς την παροχή πιστώσεων όσο και προς την αποδοχή καταθέσεων. Η εξαγορασθείσα τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης και Χίου (θεωρείται ενιαία τράπεζα) είναι οριακά πιο αποτελεσματική από την τράπεζα Πειραιώς.

Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank ενώ η απορρόφησή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο 2003. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία.

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ->Ε.Τ.Β.Α

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ	ΤΙΜΕΣ ΠΡΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	ΕΝΙΑΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ
ROE	0,014123417	0,02654875	-0,012425258
ROA	0,00248819	0,008832729	-0,00634454
ΔV	-0,000469585	0,006447485	-0,00691707
EM	-3,644433204	-8,624774632	4,980341428
PM	0,044259831	0,121722041	-0,07746221
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	78,36562156	211,5993635	-133,2337419
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-0,210199434	-0,216263831	0,006064397
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-0,000469585	0,006447485	-0,00691707
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΣΟΔΑ	-0,044266028	-0,123341649	0,079075621
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΝΕΡΓ.	-0,002958628	-0,002504659	-0,000453969
N.I.M.	-0,056891681	-0,006698066	-0,050193662
ΧΟΡΗΓΗΣΗ/ΕΝΕΡΓ.	-0,01389839	-0,167376121	0,181270959
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ/ΕΝΕΡ.	0,122872634	-0,296267917	0,41914055

ΠΗΓΗ:ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Σε αυτή την περίπτωση η τράπεζα Πειραιώς υπερτερεί, οριακά βέβαια, ως προς τους δείκτες κερδοφορίας και κόστους, ενώ μειονεκτεί σε θέματα παραγωγικότητας. Η μη αύξηση της απόδοσης είναι πιθανό να οφείλεται στην μη

δημιουργία προϋποθέσεων για την εκμετάλλευση συνεργειών και στο γεγονός ότι η Ε.Τ.Β.Α είναι ειδικό πιστωτικό ίδρυμα.

Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά, με έμφαση στο χώρο των τραπεζοασφαλειών, η οποία ανανεώθηκε τον Οκτώβριο 2007 για 10 έτη.

Στις αρχές του 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς υλοποιώντας τη στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Bulgaria), ενισχύοντας την εκεί παρουσία του Ομίλου, ενώ το Μάρτιο 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των καταστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς στη Βουλγαρία με την Eurobank. Επίσης, το 2005, πραγματοποίησε είσοδο στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Beograd), αλλά και στην αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt). Το 2007, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς εισήλθε στην αγορά της Ουκρανίας, εξαγοράζοντας το 99,6% του μετοχικού κεφαλαίου της International Commerce Bank, ενώ στο τέλος του έτους εξαγοράστηκε το δίκτυο καταστημάτων της Arab Bank στην Κύπρο, ως πρώτο βήμα της δραστηριότητας του Ομίλου στην Κύπρο.

Σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη και στα άλλα προϊόντα τραπεζικής ιδιωτών, στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, στην αναπτυσσόμενη αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης και, τέλος, στον τομέα της ναυτιλίας.

Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων της, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank. Η τελευταία δημιουργήθηκε στις αρχές του 2000 ως η πρώτη ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, παρέχοντας ένα πλήρες και ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Η

wiobank έχει βραβευθεί για τις υπηρεσίες της από διακεκριμένους οργανισμούς σε Ελλάδα και εξωτερικό, ενώ είναι η μοναδική ελληνική υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000. Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, παράλληλα με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς δραστηριοποιείται στις Η.Π.Α. με τη Marathon Bank στη Νέα Υόρκη με δίκτυο 14 καταστημάτων, στο Ηνωμένο Βασίλειο με ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο, στην Αλβανία με την Tirana Bank με 39 καταστήματα, στη Ρουμανία με την Piraeus Bank Romania με 110 καταστήματα, στη Βουλγαρία με 76 καταστήματα της Piraeus Bank Bulgaria, στη Σερβία με 45 καταστήματα της Piraeus Bank Beograd και, τέλος στην Αίγυπτο με την Piraeus Bank Egypt με 53 καταστήματα. Επιπλέον, η πρόσφατα εξαγορασμένη τράπεζα στην Ουκρανία διαθέτει 86 καταστήματα.

Κύριους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου Πειραιώς αποτελούν η περαιτέρω διεύρυνση των μεριδίων αγοράς στην ελληνική και στις τραπεζικές αγορές του εξωτερικού όπου δραστηριοποιείται, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών του, η πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, η περαιτέρω ενίσχυση της θέσης του Ομίλου στη λιανική τραπεζική και τις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις, η ενδυνάμωση στους τομείς της διαχείρισης περιουσίας τρίτων και των τραπεζοασφαλειών και, τέλος, η ενίσχυση της κερδοφορίας του, με στόχο τη συνεχή αύξηση της περιουσίας των μετόχων του.

Βασική κατεύθυνση της πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου είναι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, διαθέτοντας ικανά και αφοσιωμένα στελέχη με δυνατότητα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ενιαίας Τραπεζικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στο τέλος Δεκεμβρίου 2007, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διέθετε ένα δίκτυο 744 καταστημάτων (320 στην Ελλάδα και 424 στο εξωτερικό) και ίδια κεφάλαια που διαμορφώθηκαν στα €3.310 εκ. Οι καταθέσεις, τα repos και τα ομόλογα πελατών

του Ομίλου έφθασαν τα €23.914 εκ, οι χορηγήσεις τα €30.705 εκ και το σύνολο του ενεργητικού τα €46.427 εκ.

5.1.5) MARFIN EGNATIA BANK

Η ένωση των 3 σύγχρονων και δυναμικών τραπεζών Εγνατίας, Λαϊκής και Marfin, φέρνει νέα δεδομένα στην Ελληνική τραπεζική αγορά με τη δημιουργία μιας νέας ισχυρής Τράπεζας, της MARFIN-EGNATIA-BANK. Η MARFIN EGNATIA BANK διαθέτει εξελιγμένη τεχνολογική υποδομή, ένα ευρύτατο και διαρκώς αναπτυσσόμενο δίκτυο καταστημάτων και άρτια εκπαιδευμένα στελέχη για να εξυπηρετούν κάθε τραπεζική ανάγκη εξασφαλίζοντας καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες της. Στόχος της MARFIN EGNATIA BANK είναι να βρίσκεται διαρκώς στο πλευρό των πελατών της, καλύπτοντας οποιαδήποτε τραπεζική ανάγκη, με γνώμονα πάντα την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση. Μέσα από ένα διευρυμένο δίκτυο καταστημάτων και πλέον των 180 Αυτόματων Ταμειακών Μηχανών (ATMs), καθώς και μέσω των ηλεκτρονικών και τηλεφωνικών υπηρεσιών MARFIN Direct, η εξυπηρέτηση των πελατών της είναι ταχύτερη, πληρέστερη και άμεση.

- **1991:**Ιδρύεται η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ, με έδρα τη Θεσσαλονίκη.
- **1992:**Λειτουργία του πρώτου καταστήματος της Ευρωπαϊκής Λαϊκής Τράπεζας στην Αθήνα, στην οδό Πανεπιστημίου. Γεγονός ορόσημο στην πορεία του Συγκροτήματος, αφού ανοίγει το δρόμο για περαιτέρω επέκταση στον ελλαδικό χώρο και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Το κατάστημα στελεχώθηκε με άρτια καταρτισμένο προσωπικό και εξοπλίστηκε με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, στοιχεία που αποτελούν εχέγγυα για παροχή εξυπηρέτησης υψηλού επίπεδου.
- **1998:**Ιδρύεται η Marfin Α.Ε.Π.Ε.Υ. η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ πλειοδοτεί στον διαγωνισμό της Α.Τ.Ε. για την εξαγορά της ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.
- **1999:**Την 30/7/1999 με την υπ' αριθμ. Κ2-8832 απόφαση του Υπουργείου Ανάπτυξης εγκρίθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ Α.Ε από την Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος Α.Ε

Η τελευταία ημέρα διαπραγμάτευσης της μετοχής της Τράπεζας Κεντρικής Ελλάδος στο Χ.Α.Α ήταν η 30/7/99.

Η 26/8/99 ήταν η πρώτη ημέρα διαπραγμάτευσης της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ στο Χ.Α.Α . Τον Ιούλιο του 1999 ολοκληρώθηκε η μετάβαση του συνόλου σχεδόν των εφαρμογών της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ και της πρώην Τράπεζας Κεντρικής Ελλάδος από τα Μηχανογραφικά συστήματα Hogan και Pulse αντίστοιχα, στο ολοκληρωμένο πελατοκεντρικό Τραπεζικό σύστημα Globus. Η συγχώνευση των τραπεζών αυτών είχε θετικά αποτελέσματα.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα οι δείκτες ROE & ROAD παρουσιάζουν σημαντική αύξηση. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από την αύξηση που παρουσιάζει το Σύνολο Ενεργητικού/ Ίδια Κεφάλαια. Η μεγέθυνση του δείκτη αποτελεί ένδειξη ότι το νέο τραπεζικό ίδρυμα είναι κερδοφόρο καθώς φαίνεται και από τους υπόλοιπους δείκτες κερδοφορίας. Η αύξηση του περιθωρίου του κέρδους είναι σημαντικά μεγαλύτερη από την αντίστοιχη του N.I.M. και αυτό σημαίνει ότι σε σχέση με το παρελθόν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Η συνολική παραγωγικότητα είναι αυξημένη καθώς και η παραγωγικότητα εργασίας. Το κόστος σε σχέση με τα έσοδα παρουσιάζει μείωση ενώ σε σχέση με το ενεργητικό παρουσιάζει μικρή αύξηση. Τέλος υπάρχει σημαντική αύξηση του ρυθμού χορηγήσεις.

ΕΓΝΑΤΙΑ-> ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ	ΤΙΜΕΣ ΠΡΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	ΕΝΙΑΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ
ROE	-0,027575121	-0,07172814	0,04415302
ROA	-0,000289426	-0,00380829	0,00351886
AV	0,011638593	0,001615236	0,01002336
EM	-1,548949645	-6,61900072	5,07005108
PM	-0,002142677	-0,03908193	0,03693925
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	-14,92313054	-18,8184943	3,89536376
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	0,210434288	0,035383898	0,17505039
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,011638593	0,002672471	0,00896612
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΣΟΔΑ	0,001799197	0,037411595	-0,036124
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΝΕΡΓ.	0,0118886	0,00631781	0,005570086
N.I.M.	0,06293658	0,001396578	0,00489708
ΧΟΡΗΓΗΣΗ/ΕΝΕΡΓ.	0,116001514	0,02800612	0,0865009
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ/ΕΝΕΡ.	0,000228263	0,01771832	-0,01794658

ΠΗΓΗ:ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Σύμφωνα με μελέτες η Εγνατία τράπεζα ήταν πιο αποδοτική από τη Κεντρική Τράπεζα Ελλάδος σε όλους τους τομείς. Αξιοσημείωτο είναι ότι και οι δυο τράπεζες είναι μικρού μεγέθους κι έτσι επιβεβαιώνεται η άποψη ότι οι συγχωνεύσεις τραπεζών μικρού μεγέθους επιφέρουν ευεργετικά αποτελέσματα.

- **2000:**Εξαγοράζεται η ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ. και εντάσσεται στον όμιλο μετονομαζόμενη σε Marfin ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ. Στα πλαίσια της στρατηγικής της Τράπεζας για διεξόδου στην αγορά της Νοτιανατολικής Ευρώπης ,η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ εξαγόρασε το 2000 τη Τράπεζα BNP-

DRESDNER (ROMANIA) S.A η οποία μετονομάσθηκε σε EGNATIA BANK (ROMANIA) S.A.

- **2001:**Εξαγοράζεται η ΠΕΙΡΑΙΩΣ PRIME BANK και εντάσσεται στον όμιλο μετονομαζόμενη σε Marfin BANK.
- **2003:**Εξαγοράζεται η Investment Bank of Greece και δρομολογείται η συγχώνευση με τη Marfin ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ.
- **2004:**Δημιουργείται η Marfin Financial Group μέσω της συγχώνευσης της Comm Group, της Marfin Classic Α.Ε.Ε.Χ και της Maritime and Financial Investments (πρώην Marfin Α.Ε.Π.Ε.Υ.). Παράλληλα ολοκληρώνεται και η συγχώνευση της Marfin ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ. με την Investment Bank of Greece.
- **2005:**Ολοκλήρωση αύξησης μετοχικού κεφαλαίου της MARFIN FINANCIAL GROUP Α.Ε. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ με την έκδοση 25.000.000 νέων ονομαστικών μετοχών με καταβολή μετρητών για την άντληση κεφαλαίων ύψους € 400 εκ. Σύναψη συμφωνίας με βασικούς μετόχους της ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. για την εξαγορά μειοψηφικού ποσοστού της εν λόγω Τράπεζας.
- **2006:**Τον Μάρτιο του 2006 η ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ αποφάσισε να προβεί σε στρατηγική συμμαχία με τη MARFIN FINANCIAL GROUP. Στο πλαίσιο αυτό τον Σεπτέμβριο του 2006 η “Λαϊκή Κυπριακή Τράπεζα Δημόσια Εταιρεία Λτδ.” υποβάλλει προαιρετικές δημόσιες προτάσεις προς :
 - ❖ τους μετόχους και κυρίους μετατρέψιμων ομολογιών της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΕ για την απόκτηση του 100% των μετοχών και των μετατρέψιμων ομολογιών με αντάλλαγμα αγοράς 1,2090 μετοχές της Λαϊκής Τράπεζας για κάθε μία μετοχή της Εγνατίας Τράπεζας.
 - ❖ τους μετόχους της Marfin Financial Group Α.Ε. Συμμετοχών για την απόκτηση του 100% των μετοχών της Marfin F.G. με αντάλλαγμα αγοράς 5,7570 μετοχές της Λαϊκής Τράπεζας για κάθε μία μετοχή της Marfin F.G.

Με βάση τα αποτελέσματα των δημόσιων προτάσεων που ανακοινώθηκαν τον Δεκέμβριο του 2006 η MARFIN POPULAR BANK PUBLIC COMPANY LIMITED (πρώην «Λαϊκή Κυπριακή Τράπεζα Δημόσια Εταιρεία Λίμιτεδ) συγκέντρωσε ποσοστό

95,30% επί του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της «Marfin Financial Group A.E. Συμμετοχών» και 86,25% επί του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου της «Εγνατία Τράπεζα Α.Ε.» (ποσοστό 86,44% επί των συνολικών δικαιωμάτων ψήφου της Εγνατίας Τράπεζας).

Ο Όμιλος προχώρησε με μια σειρά εξαγορών χρηματοοικονομικών οργανισμών εντός και εκτός Ελλάδος. Περαιτέρω, η Εταιρεία, συνεπεία Δημόσιας Πρότασης που υποβλήθηκε από την MARFIN POPULAR BANK PUBLIC CO LTD (πρώην ΛΑΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΙΜΙΤΕΔ και εφεξής MARFIN POPULAR BANK), αποτελεί θυγατρική της MARFIN POPULAR BANK η οποία έχει έδρα στη Κύπρο και η μετοχή της οποίας διαπραγματεύεται στο Χ.Α. και Χ.Α.Κ.

2007: Τον Μάρτιο του 2007 το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΓΝΑΤΙΑΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ενέκρινε το Σχέδιο Σύμβασης Συγχώνευσης δι' απορροφήσεως της «MARFIN BANK ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» και της «ΛΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΕΛΛΑΣ) ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ» από την «ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ». Οι όροι του Σχεδίου Σύμβασης Συγχώνευσης τελούν υπό την έγκριση των Γενικών Συνελεύσεων των συγχωνευομένων εταιριών και την προϋπόθεση χορηγήσεως των κατά νόμον προβλεπόμενων αδειών ή εγκρίσεων των αρμοδίων Αρχών.

Μετά την ολοκλήρωση της αύξησης κεφαλαίων ύψους 5,2 δις ευρώ που έχει αποφασισθεί από την Γ.Σ. της εταιρείας το ποσοστό της MARFIN POPULAR BANK CO LTD στην εταιρεία θα μειωθεί σημαντικά.

5.1.6) Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ EUROBANK EFG

Ο όμιλος Eurobank EFG, είναι ένας διεθνής τραπεζικός οργανισμός με σύνολο ενεργητικού άνω των €68,4 δισ., που απασχολεί πάνω από 22.000 άτομα και προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, τόσο μέσα από ένα δίκτυο άνω των 1.500 καταστημάτων και σημείων πώλησης, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης.

Στην Ελλάδα, ο όμιλος Eurobank EFG έχει κατακτήσει την πρώτη θέση στην καταναλωτική πίστη, τα αμοιβαία κεφάλαια, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματοπιστηριακές εργασίες και τις ασφάλειες ζωής, ενώ είναι ο μεγαλύτερος χρηματοδότης μικρών ελληνικών επιχειρήσεων και από τους μεγαλύτερους χρηματοδότες ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης (Νέα Ευρώπη), ο όμιλος Eurobank EFG συγκαταλέγεται μεταξύ των κορυφαίων τραπεζών σε όλες τις χώρες όπου έχει παρουσία, δηλαδή στην Ελλάδα, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία. Από το 2006, ο όμιλος Eurobank EFG επέκτεινε την παρουσία του και στις τραπεζικές αγορές της Πολωνίας, της Τουρκίας, της Ουκρανίας και της Κύπρου. Ο όμιλος Eurobank EFG έχει μέχρι σήμερα επενδύσει περίπου €2,0 δισ. στη Νέα Ευρώπη.

Στρατηγική του Ομίλου είναι να αποτελέσει την Τράπεζα πρώτης επιλογής για τους πελάτες των χωρών στις οποίες διαθέτει παρουσία και να στηρίξει υγιείς επιχειρηματικές δυνάμεις και νοικοκυριά με σκοπό να λάβουν ενεργά μέρος στην οικονομική ανάπτυξη. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, η Τράπεζα στηρίζεται στο επιτυχημένο επιχειρησιακό της μοντέλο, τη σύγχρονη οργανωτική και λειτουργική της δομή, την πελατοκεντρική της προσέγγιση, την έμφασή της στην ποιότητα και την καινοτομία, αλλά πιο σημαντικά: το υψηλό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει δυναμική ανάπτυξη με αίσθημα ευθύνης προς τους πελάτες, τους μετόχους και την κοινωνία.

Η Eurobank EFG, είναι μέλος του ομίλου EFG Bank European Financial Group, του τρίτου μεγαλύτερου τραπεζικού ομίλου της Ελβετίας, μετά την UBS και την Credit Suisse.

Η Eurobank EFG συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων, σε κεφαλαιοποίηση, εταιρειών στην Ελλάδα, και η μετοχική της βάση ξεπερνά τους 210.000 μετόχους.

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Έκτοτε η EFG Eurobank Ergasias έχει ακολουθήσει μια ανοδική πορεία, μέσα από δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά και μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, καταλαμβάνοντας σήμερα ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς.

1990	Ίδρυση της Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking
1994	Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.
1996	Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε., με δίκτυο 23 καταστημάτων, από τη μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A. Συγχώνευση Eurobank – Interbank
1997	Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A. Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.
1998	Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών Η CEH εξαγοράζει το 99.8% της Τράπεζας Κρήτης Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank

	Μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank Συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών
1999	Δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Κρήτης Η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας
2000	Μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias A.E. Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας
2002	Απόκτηση συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings Ανακοίνωση πρόθεσης εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ». Εξαγορά ποσοστού 68% της Post Banka AD Σερβίας Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 53,25%
2003	Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias Αύξηση συμμετοχής στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8% και μετονομασία της σε EFG Eurobank AD Beograd Διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank. Αύξηση συμμετοχής θεσμικών επενδυτών σε 22% του συνόλου. Ίδρυση Euroline Retail Services (Ρουμανία) - 80% Eurobank Cards και 19.961% Banc Post Ίδρυση Eurocredit Retail Services (Cyprus) - 100% Eurobank Cards
2004	Αύξηση συμμετοχής στην Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% μέσω

	εξαγοράς του υπόλοιπου 50% της Alico/CEH Balkan Holdings.
	Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd AD σε 93,54%
	Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 58,6%
	Ίδρυση Euroline Retail Services AD (Σερβία) - 100% Eurobank Cards
	Εξαγορά της Intertrust ΑΕΔΑΚ
	Εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία
	Εξαγορά της Capital Securities χρηματιστηριακής στη Ρουμανία
2005	Αύξηση συμμετοχής στην Postbank Βουλγαρίας σε 98,7%
	Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5%
	Απόκτηση συμμετοχής 62,3% στην Nacionalna šteditonica – banka Σερβίας
	Συγχώνευση με απορρόφηση της "Πρόδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ"
	Οργανική ανάπτυξη στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας μέσω της Polbank EFG
2006	Εξαγορά 100% της Nacionalna šteditonica – banka Σερβίας
	Εξαγορά 91,3% της DZI Bank Βουλγαρίας
	Συγχώνευση των τραπεζών Nacionalna stedionica και EFG Eurobank a.d. Beograd Σερβίας – μετονομασία σε Eurobank EFG Stedionica a.d. Beograd
	Εξαγορά 70% της Tekfenbank Τουρκίας
2007	Εξαγορά 99,3% της Universal Bank Ουκρανίας
	Εξαγορά της χρηματιστηριακής Prospera Securities στη Σερβία
	Οργανική ανάπτυξη στην Κύπρο

Πιο αναλυτικά όσον αφορά την απορρόφηση των τραπεζών Κρήτης, Αθηνών και Εργασίας από την EFG Eurobank έχουν διαπιστωθεί τα παρακάτω:

Η συγχώνευση είχε ευεργετικά αποτελέσματα στους δείκτες κερδοφορίας, ενώ ο δείκτης ROE φαίνεται πιο ενισχυμένος σε σχέση με τον ROA, καθώς το ποσοστό των δανειακών κεφαλαίων αυξάνεται περισσότερο από τα ίδια κεφάλαια. Τα ίδια ισχύουν και για τους δείκτες “περιθώριο κέρδους” και N.I.M.

Η συνολική παραγωγικότητα αυξάνεται κατά πολύ μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με την περίπτωση της Εγνατία τράπεζας, η οποία οφείλεται σχεδόν αποκλειστικά στη μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, η οποία με τη σειρά της οφείλεται κυρίως στις συνθήκες που επικρατούσαν την περίοδο εκείνη στον ελλαδικό χώρο.

Όλα τα παραπάνω θα τα δούμε πιο αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα:

EUROBANK->ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΡΗΤΗΣ, ΑΘΗΝΩΝ &ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ	ΤΙΜΕΣ ΠΡΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	ΕΝΙΑΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ
ROE	0,075355519	0,055134394	0,020221125
ROA	0,007413317	0,004515765	0,002897552
AV	0,014462733	0,010305217	0,004157516
EM	-1,295774056	-2,94768876	1,651914709
PM	0,069275438	0,048075939	0,021199498
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	83,69426997	13,1773628	70,51690717
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	5,033244178	0,436249352	4,596994827
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,014462733	0,042073116	-0,027610382
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΣΟΔΑ	-0,06938595	0,224655776	-0,294094371
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΝΕΡΓ.	0,007027416	0,037241459	-0,030214043
N.I.M.	1,005864041	0,003398146	0,002465894

ΧΟΡΗΓΗΣΗ/ΕΝΕΡΓ.	-0,043260009	-0,11068065	0,067420644
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ/ΕΝΕΡ.	0,070594344	0,039355108	0,031239236

ΠΗΓΗ:ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

5.1.7) ALPHA BANK

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα.

Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου "Ι. Φ. Κωστοπούλου" μετονομάστηκε σε "Τράπεζα Καλαμών".

Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε "Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως".

Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε "Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως", αργότερα, το 1972 σε "Τράπεζα Πίστεως" και τέλος το Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως.

Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται Alpha Bank. Σήμερα, η Alpha Bank είναι η δεύτερη σε μέγεθος Τράπεζα στην Ελλάδα.

Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα :

Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης. Στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως.

το Alpharhphone για τραπεζικές υπηρεσίες με το τηλέφωνο,

το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές με τον προσωπικό υπολογιστή,

και το Alpha Bank m-Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου.

το Alpha Web Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet,

Αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

Η Alfa Bank σύμφωνα με το ιστορικό της έχει πραγματοποιήσει τις παρακάτω ενέργειες σε μια περίοδο από το 2002-2006. Ας ξεκινήσουμε από την πιο πρόσφατη:

2006

- Η Alpha Bank Επίσημη Τράπεζα του Final Four στην Ελλάδα.
- Η Alpha Bank αποκλειστικός χορηγός του θεραπευτικού προγράμματος "Clown Doctors" του σωματείου "Φίλοι Κοινωνικής Παιδιατρικής Ανοιχτή Αγκαλιά".
- Μεγάλος Διαγωνισμός Ανακύκλωσης Alpha Bank.
- Η Alpha Bank χορηγός του 1ου Πανελλήνιου Μαθητικού Συνεδρίου "Τα Σκουπίδια αν μειώσουμε, τη Φύση θα γλιτώσουμε".
- Η Alpha Bank ενώνει τις δυνάμεις της με τη διεθνούς κύρους Ασφαλιστική Εταιρία AXA για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στις τραπεζοασφαλιστικές εργασίες.
- Έκθεση στο Μακεδονικό Μουσείο Σύγχρονης Τέχνης.
- Πρωτιά στο σκάφος Alpha Bank - Σημαντική διάκριση για το σκάφος Alpha Private Bank.
- Η Alpha Bank, η TIM, η AB Βασιλόπουλος και η Aegean Airlines ανακοινώνουν το πρόγραμμα επιβραβεύσεως Bonus.
- Η Alpha Bank χορηγός του 5ου Ιστορικού Ράλλυ Ακρόπολις.
- Νέο Πρόγραμμα Υπερανάληψης "Alpha Επιπλέον".
- Βράβευση προγράμματος "Φύση Χωρίς Σκουπίδια".
- Επενδυτική Ημερίδα "Alpha Bank: Agenda 2010".

2005

- Ελέκταση της Alpha Bank στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με απόκτηση 89% της Jubanka.

- Ο κ. Γιάννης Σ. Κωστόπουλος, Εκτελεστικός Πρόεδρος και ο κ. Δημήτριος Π. Μαντζούνης, Διευθύνων Σύμβουλος της Alpha Bank.
- Νέο Πρόγραμμα Μεταφοράς Δανείων και Καρτών "Alpha Όλα σε 1".
- Ολοκλήρωση συγχωνεύσεως δι' απορροφήσεως της Δέλτα Singular από την Alpha Bank.
- Αθλητικό Πανόραμα Alpha Bank. Η μεγαλύτερη αθλητική γιορτή συνεχίζεται.
- Η Alpha Bank χορηγός του Πανελληνίου Πρωταθλήματος Στίβου Ανδρών - Γυναικών που διοργανώνει ο ΣΕΓΑΣ.
- Η πρώτη συναλλαγή του νέου νομίσματος της Ρουμανίας σε ATM της Alpha Bank Romania.
- Νέο Alpha Δάνειο Φυσικού Αερίου και Λοιπών Εργασιών.

2004

- Συμμετοχή της Alpha Bank στο δείκτη Eurotop 300
- Πώληση της Delta Singular Outsourcing Services A.E. στην First Data Corp. Συγχώνευση με απορρόφηση της Delta Singular από την Alpha Bank.
- Συμφωνία εξαγοράς ποσοστού 24,41% της Alpha Ασφαλιστικής από την Alpha Bank.
- Visa και Alpha Bank: Δύο Μεγάλοι Χορηγοί δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον συναλλαγών για τους Ολυμπιακούς Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004.
- Τα Καταστήματα της Alpha Bank υποδέχονται τους Ολυμπιακούς Αγώνες.
- Το Πανόραμα Ολυμπιακών Αθλημάτων Alpha Bank στο Water Plaza.
- Η Alpha Bank συγχαίρει τον Νίκο Κακλαμανάκη.
- Η Alpha Bank συγχαίρει την Μιρέλα Μανιάνι.
- Διάκριση της Alpha Bank ως η καλύτερη ελληνική τράπεζα στον τομέα της ναυτιλιακής χρηματοδότησεως.
- Νέα ανασχεδιασμένη ιστοσελίδα της Alpha Bank στο διαδίκτυο

2003

- Δημιουργία ενιαίου δικτύου ηλεκτρονικών τερματικών POS από την Alpha Bank και την Eurobank.
- Alpha Πένταθλον: Το νέο πρωτοποριακό πρόγραμμα για επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες.
- Alpha 1| 2 | 3: Νέα πρωτοποριακή σειρά προϊόντων και υπηρεσιών για παιδιά, εφήβους και νέους.
- Συγχώνευση με απορρόφηση της Alpha Επενδύσεων ΑΕΕΥ από την Alpha Bank Α.Ε.
- ΕΠΑΘΛΟΝ: Πρόγραμμα επιβραβεύσεως πελατών από τον ΟΤΕ, την Cosmote και την Alpha Bank.
- Η Alpha Bank Χορηγός Μεγάλων Αθλητών των Ολυμπιακών Αγώνων.

2002

- Υποδοχή Επενδυτικού Σχεδίου Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης.
- Πρώτη η Alpha Bank εισάγει την έκδοση τίτλων Hybrid Tier I στην ελληνική αγορά.
- Νέα Alpha Επιχειρηματικά Δάνεια.
- Alpha Bank Maestro - Νέα χρεωστική κάρτα από την Alpha Bank.
- Alpha Μεσιτική Ασφαλίσεων Α.Ε. - Η νέα εταιρία του Ομίλου Alpha Bank.

Πιο αναλυτικά οι σημαντικότερες κινήσεις της Alpha Bank στο χώρο των συγχωνεύσεων και εξαγορών συνοπτικά είναι οι ακόλουθες: Εξαγόρασε το 75% της Lombard Natwest, η οποία απο την 1/10/98 λειτουργεί με την επωνυμία Alpha Τράπεζα Limited. Επίσης, μέσα στο 1998 δημιουργήθηκε η Alpha Ασφαλιστική απο συγχώνευση της Ελληνοβρετανικής και της Εμπορικής Ασφαλιστικής. Το Μάρτιο του 1999 αποφασίστηκε η εξαγορά του 51% της Ιονικής και Λάκης Τράπεζας. Η συγχώνευση των δυο ομίλων ολοκληρώθηκε στις 25/4/2000 και έτσι προέκυψε το νέο τραπεζικό σχήμα με την επωνυμία Alpha Bank.

Η συγχώνευση των δυο παραπάνω τραπεζών, Alpha Bank και Ιονικής, είχε θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία του νέου οργανισμού, καθώς και οι τρεις δείκτες κερδοφορίας παρουσίασαν αύξηση. Το γεγονός ότι ο N.I.M. ελαττώνεται ως ποσοστό, σε σχέση με το ενεργητικό, φανερώνει ότι η συνεισφορά των “μη παραδοσιακών” δραστηριοτήτων της νέας τράπεζας στην κερδοφορία είναι πολύ σημαντική.

Η νέα τράπεζα λειτουργεί με μικρότερο βαθμό κινδύνου, αφού τα ίδια κεφάλαια αυξάνονται, ενώ η κινητήρια δύναμη αυτής της αύξησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Οι λόγοι είναι ίδιοι με την περίπτωση της Εγνατίας τράπεζας. Η συμπεριφορά του κόστους ως προς τα έσοδα βελτιώνεται, δηλαδή ο ρυθμός αύξησης των εσόδων είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο του κόστους, το ίδιο ισχύει και για τις δαπάνες σε σχέση με το ενεργητικό.

Τα παραπάνω υποθεματίζουν την ύπαρξη οικονομίων κλίμακας και σκοπού, αφού το σχετικό κόστος έχει φθίνουσα πορεία. Τέλος, από τα στοιχεία προκύπτει μια βελτίωση όσον αφορά τις χορηγήσεις, ενώ υπάρχει μία σημαντική μείωση των καταθέσεων σε συσχέτιση πάντα με το ενεργητικό.

ALPHA BANK->ΙΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΤΙΜΕΣ ΜΕΤΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ	ΤΙΜΕΣ ΠΡΟ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ	ΕΝΙΑΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ
ROE	0,06816373	-0,0184017	0,086565393
ROA	0,00230217	-0,0018444	0,004146601

AV	-0,00568466	-0,0072526	0,000156794
EM	3,17592963	6,15373678	-2,977807151
PM	0,04114014	0,02286854	0,0182771601
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	32,9505529	12,5142444	20,43630848
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	-0,01806555	-0,0229854	0,004919848
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	-0,00568466	-0,0072526	0,001567941
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΣΟΔΑ	-0,0414087	-0,0242227	-0,01718604
ΚΟΣΤΟΣ/ΕΝΕΡΓ.	22,90707835	-0,0055269	-0,002494532
N.I.M.	-0,00482276	-0,0042506	-0,00572152
ΧΟΡΗΓΗΣΗ/ΕΝΕΡΓ.	-0,11685412	-0,1225512	0,005697073
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ/ΕΝΕΡ.	0,00098002	0,0214885	-0,02508478

ΠΗΓΗ:ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Το Δεκέμβριο του 1999 ολοκλήρωσε την εξαγορά της να Kreditna Banka AD-Skopje, ιδιωτικής τράπεζας των Σκοπίων, που έδωσε τη δυνατότητα στον όμιλο δραστηριοποίησης σε όλη τη Βαλκανική, μέσω των Alpha Bank Romania και των υποκαταστημάτων στην Βουλγαρία και στην Αλβανία.

Στη διάρκεια του 2001 πραγματοποιήθηκε η λειτουργική συγχώνευση της Ιονικής Leasing που είχε ως αποτέλεσμα την Alpha Leasing Χρηματοδοτικές Μισθώσεις. Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους η Alpha Bank εξαγόρασε το ποσοστό συμμετοχής της Τράπεζας Κύπρου στην εταιρία factoring ABC factors. Ο όμιλος εισήλθε στο χώρο της ναυτασφαλιστικής μεσιτείας τον Ιανουάριο του 2002 με την εξαγορά της εταιρίας Π.Π Καραμάνος Α.Ε. Επίσης, από τη συγχώνευση της Δέλτα Πληροφορικής, θυγατρικής εταιρείας του ομίλου, και της Singular προέκυψε η Delta Singular. Εξαγόρασε, επίσης την Commercial Bank of London και την ICAP Hellas Α.Ε.

Σημαντικές είναι επίσης, οι κινήσεις εντός των ορίων του ομίλου, δηλαδή η απορρόφηση από τη μητρική Alpha Bank θυγατρικών εταιρειών. Χαρακτηριστικές είναι οι περιπτώσεις της Alpha Επενδύσεων Α.Ε.Ε.Χ, η συγχώνευση της οποίας ολοκληρώθηκε το Νοέμβριο του 2003, η απορρόφηση της Δέλτα Singular τον Αύγουστο του 2004 και η εξαγορά του 50% των μετοχών της Alpha Leasing Romania το Σεπτέμβριο του 2004, με αποτέλεσμα ο όμιλος να κατέχει το σύνολο των μετοχών της εταιρείας.

Τέλος, στα τέλη του 2001 ξεκίνησε προσπάθεια συγχώνευσης με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία όμως δεν ολοκληρώθηκε.

5.1.8) ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

Η Τράπεζα Αττικής Α.Ε. ιδρύθηκε το 1925 και είναι σήμερα ένας δυναμικός χρηματοοικονομικός οργανισμός στην Ελλάδα που διαθέτει ένα αναπτυσσόμενο δίκτυο αποτελούμενο, αυτή τη στιγμή, από 73 καταστήματα.

Οι βασικοί μέτοχοι της τράπεζας είναι:

- Το Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών – Εργοληπτών – Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ)
- Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
- Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων

Η Attica Bank παρακολουθώντας τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται σε μια ταχύτατη αναπτυσσόμενη αγορά, ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των πελατών της και έτοιμη να καλύψει κάθε ανάγκη τους, διευρύνει τις δραστηριότητες της σε όλους τους χρηματοοικονομικούς τομείς.

Έχοντας μελετήσει προσεκτικά το χρηματοοικονομικό περιβάλλον και τις ανάγκες των πελατών της, προσφέρει όλο το φάσμα των Τραπεζικών και Επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε:

A) Ιδιώτες

Β) Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Γ) Μεγάλες Εταιρίες

Η Τράπεζα Αττικής Α.Ε. λειτουργεί ως Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρία σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 2190/20 περί Ανωνύμων Εταιριών, όπως ισχύει σήμερα, τις διατάξεις του Ν. 2076/92 περί Πιστωτικών Ιδρυμάτων και τις διατάξεις των λοιπών συναφών νομοθετημάτων.

Η διάρκεια της Τραπεζικής εταιρίας ορίζεται εκατό χρόνια αρχίζει δε από της ημερομηνίας δημοσίευσης του αρχικού καταστατικού Διατάγματος, ήτοι από 5ης Φεβρουαρίου 1925 και λήγει την 4η Φεβρουαρίου 2025. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού, σκοπός της εταιρίας είναι η ενέργεια τραπεζικών εργασιών δι' ίδιον αυτής λογαριασμόν ή δια λογαριασμό άλλων.

Η Τράπεζα από το 1964 ανήκε στον Όμιλο Εταιριών της Εμπορικής Τράπεζας και εισήχθη στο Χρηματιστήριο στις 2-6-1964. Στις 26/6/97 ο Όμιλος Εταιριών Εμπορικής Τράπεζας μεταβίβασε, μέσω του Χ.Α.Α., μέρος των μετοχών που κατείχε, στο ΤΣΜΕΔΕ και στο Τ.Π.Δ και από την 09/09/2002 μεταβίβασε στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο τις υπόλοιπες μετοχές που κατείχε. Οι μεγαλύτεροι Μέτοχοι της Τράπεζας είναι:

- Το Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών - Εργοληπτών - Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ) με 42,36% των μετοχών
- Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο με 19,04% των μετοχών.
- Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων με 19,01% των μετοχών

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο ιδρύθηκε το 1900. Μέχρι το 2002, που με την ψήφιση νόμου μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρία, υπήρξε αυτοτελής Δημόσια Υπηρεσία με διοικητική και οικονομική αποκέντρωση, εποπτευόμενη από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών.

Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο βρίσκεται σήμερα σε μια φάση εκσυγχρονισμού με τη μετατροπή του σε Ανώνυμη Εταιρία και τη διεύρυνση των εργασιών του ώστε να

καλύπτει το πλήρες φάσμα των αγοραίων τραπεζικών προϊόντων. Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο είναι μέλος της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, της Ένωσης Ευρωπαϊκών Ταμιευτηρίων και του Παγκόσμιου Ινστιτούτου Ταμιευτηρίων.

Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, είναι Ν.Π.Δ.Δ. με έτος ίδρυσης το 1919 και βασικούς σκοπούς τη φύλαξη και διαχείριση παρακαταθηκών, τη χορήγηση δανείων, την ταμειακή διαχείριση των κεφαλαίων των ΟΤΑ, κ.α.. Διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο τριετούς θητείας, η σύνθεση και η συγκρότηση του οποίου καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών, ο οποίος και εποπτεύει τον οργανισμό. Παράλληλα, εποπτεύεται από την Κεντρική Τράπεζα για δραστηριότητες που εμπíπτουν στην αρμοδιότητα της.

5.1.9) ΟΜΙΛΟΣ HSBC

Όταν χρησιμοποιείτε την HSBC για τις τραπεζικές σας συναλλαγές ή για τις επενδύσεις σας στην Ελλάδα, έχετε την σιγουριά ότι συνεργάζεστε με έναν από τους μεγαλύτερους οργανισμούς του κόσμου στον τομέα των τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Ο Όμιλος HSBC εξυπηρετεί περισσότερους από 125 εκατομμύρια πελάτες σε όλον το κόσμο, διαθέτει 9.500 γραφεία σε 76 χώρες που εκτείνονται στην Ευρώπη, την Ασιατική περιοχή του Ειρηνικού, την Βόρεια και Νότια Αμερική, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική. Με 1.034 δισεκατομμύρια δολάρια ενεργητικό κεφάλαιο στις 31 Δεκεμβρίου 2003, ο Όμιλος HSBC είναι ένας από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς και χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στον κόσμο. Με το διεθνές μήνυμα "Η Δική σου Παγκόσμια Τράπεζα", η HSBC γνωστοποιεί την εμπειρία και την εξειδίκευση ενός παγκόσμιου οργανισμού που προσφέρει φάσμα υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις προσωπικές ανάγκες του κάθε πελάτη της ξεχωριστά.

Η HSBC Bank plc λειτουργεί στην Ελλάδα από το 1981. Σήμερα, η HSBC έχει καθιερωθεί σαν ένας επιτυχημένος οργανισμός παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες, υπηρεσίες διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων και χρηματιστηριακές υπηρεσίες σε ιδιώτες αλλά και σε εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες.

Η χρηματοπιστηριακή εταιρία του Ομίλου, η HSBC Παντελάκης ΑΧΕΠΕΥ, μία από τις πιο γνωστές και αξιόπιστες της Ελλάδας, είναι μέλος του Χρηματιστηρίου Αξιών και του Χρηματιστηρίου Παραγώγων Αθηνών. Η εταιρία διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων του Ομίλου, η HSBC (ΕΛΛΑΣ) ΑΕΔΑΚ, διαχειρίζεται δέκα αμοιβαία κεφάλαια, μεταξύ των οποίων κι ένα που βρίσκεται σταθερά μεταξύ των πρώτων, τα τελευταία χρόνια.

Σύμφωνα με την ιστορία του ομίλου από πολύ παλιά μέχρι και σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί τα παρακάτω:

- **1899:**Ίδρυση και λειτουργία του «Ταμιευτηρίου η Λευκωσία» από προοδευτικούς πολίτες της Λευκωσίας.
- **1912:**Μετονομασία του Ταμιευτηρίου σε «Τράπεζα Κύπρου», που αναγνωρίστηκε ως ανώνυμη εταιρία.
- **1930:**Εγγραφή της Τράπεζας Κύπρου ως εταιρίας περιορισμένης ευθύνης (Τράπεζα Κύπρου Λίμιτεδ), σύμφωνα με τον κυπριακό Περί Εταιριών Νόμο 18 του 1922.
- **1943:**Συγχώνευση της Τράπεζας Κύπρου με τραπεζικά ιδρύματα των άλλων πόλεων και επέκτασή της σ' ολόκληρη την Κύπρο. Υιοθέτηση του αρχαίου κυπριακού νομίσματος με την επιγραφή «ΚΟΙΝΟΝ ΚΥΠΡΙΩΝ» ως εμβλήματός της.
- **1944 – 1964:**Ίδρυση της Κτηματικής Τράπεζας Κύπρου (1944), των Γενικών Ασφαλειών Κύπρου (1951), της Τράπεζας Κύπρου (Λονδίνο) (1955), για εξυπηρέτηση της κυπριακής παροικίας του Λονδίνου και του Οργανισμού Χρηματοδοτήσεως Τράπεζας Κύπρου (1964) και εισαγωγή του θεσμού της ενοικιαγοράς στην Κύπρο.
- **1973:**Αναδιάρθρωση του Συγκροτήματος και ίδρυση της Τράπεζας Κύπρου (Επενδύσεις) που ανέλαβε τις μετοχές της Τράπεζας Κύπρου και όλων των εξηρημένων εταιριών της.
- **1980-90:**Ανάληψη του κύκλου εργασιών της Τράπεζας Τσιάρτερτ στην Κύπρο. Ίδρυση του Κυπριακού Οργανισμού Επενδύσεων & Αξιών (CISCO).Ένταξη της εταιρίας Κέρμια στο Συγκρότημα της Τράπεζας Κύπρου. Ίδρυση Γραφείων Αντιπροσωπείας της Τράπεζας στην Ελλάδα και στην

Αυστραλία. Ίδρυση του Πολιτιστικού Ιδρύματος Τραπέζης Κύπρου. Ίδρυση της ασφαλιστικής εταιρίας EuroLife με ειδίκευση στις ασφάλειες ζωής.

- **1991:**Λειτουργία του πρώτου καταστήματος της Τράπεζας Κύπρου στην Ελλάδα.
- **1994:**Ίδρυση της ABC Factors, της πρώτης εταιρίας factoring στην Ελλάδα, σε συνεργασία και με ίση συμμετοχή της Alpha Τράπεζας.
- **1995:**Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στη Νότιο Αφρική. Λειτουργία του BOC Global Equity Fund, του πρώτου διεθνούς αμοιβαίου κεφαλαίου που δημιουργήθηκε από κυπριακή τράπεζα.
- **1996:**Ίδρυση στο Guernsey της εταιρίας Bank of Cyprus (Channel Islands), της πρώτης ελληνικής διεθνούς τραπεζικής μονάδας στα Channel Islands. Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στο Τορόντο του Καναδά. Λειτουργία του πρώτου πλήρως αυτοματοποιημένου καταστήματος 24ωρης εξυπηρέτησης στην Κύπρο. Χορήγηση δανείων ιδιωτών σε ξένο νόμισμα.
- **1997:**Ίδρυση στην Ελλάδα της εταιρίας Κύπρου Χρηματοδοτικές Μισθώσεις (Κύπρου Leasing). Λειτουργία του πρώτου καταστήματος της Τράπεζας Κύπρου στο Λονδίνο, το οποίο λειτουργεί παράλληλα με την Τράπεζα Κύπρου (Λονδίνο).
- **1998:**Ίδρυση γραφείων αντιπροσωπείας στη Νέα Υόρκη και στη Μόσχα. Ίδρυση στην Ελλάδα της Ανώνυμης Εταιρίας Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων, Κύπρου ΑΕΔΑΚ. Εισαγωγή της μετοχής του Συγκροτήματος στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Έναρξη λειτουργίας του Ογκολογικού Κέντρου της Τράπεζας Κύπρου στη Λευκωσία.
- **1999 :**Ίδρυση γραφείου αντιπροσωπείας στο Βουκουρέστι. Ίδρυση της Κύπρου Εμπορικής ΑΕ και της Κύπρου Ακίνητα ΑΕ.
- **2000:**Επιτυχής εισαγωγή της μετοχής της Τράπεζας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ). Ίδρυση της Bank of Cyprus Australia Pty Ltd και λειτουργία των πρώτων καταστημάτων της εταιρίας.
- **2001 :**Σύσταση καταστήματος των Γενικών Ασφαλειών Κύπρου στην Ελλάδα, με την ονομασία Κύπρου Ασφαλιστική, και της EuroLife, με την ονομασία Κύπρου Ζωής. Εξαγορά της ελληνικής χρηματιστηριακής εταιρίας Victory ΑΧΕΠΕΥ και μετονομασία της σε Κύπρου ΑΧΕΠΕΥ (Κύπρου Χρηματιστηριακή).

Πώληση του μεριδίου (50%) της Τράπεζας Κύπρου Λτδ στην ABC Factors προς την Alpha Τράπεζα.

- **2002:** Σύσταση της Κύπρου Factors εντός της Τράπεζας στην Ελλάδα.

5.1.10) CITY BANK

Το 1812, ιδρύεται η City Bank of New York και το 1962, ονομάζεται The First National City Bank of New York. Είναι η μεγαλύτερη ξένη Τράπεζα στην Ελλάδα.

Το 1964 η Τράπεζα ανοίγει το πρώτο της κατάστημα στο Σύνταγμα, με κύριες δραστηριότητες στο χώρο της ναυτιλίας, των επιχειρήσεων και των καταναλωτών.

Το 1984 αγοράζει το 100% των μετοχών του DINERS CLUB Ελλάδος Α.Ε., ενώ το 1987 ιδρύει τη Citileasing S.A., το 1989 τη Citibank Ναυτιλιακή Τράπεζα Α.Ε. και το 1992 τη Citi Αμοιβαία Κεφάλαια Α.Ε.

Διαθέτει ένα δίκτυο 82 καταστημάτων, 258 ATM σε όλη την Ελλάδα, περισσότερους από 1.500 υπαλλήλους και 600.000 πελάτες.

Το 2006 αναδείχθηκε για 2 συνεχόμενη φορά ως η «Τράπεζα με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα» από τον ετήσιο διαγωνισμό Best Workplaces.

1977, η τράπεζα μετονομάζεται σε Citibank, μέλος του ομίλου Citicorp. Φεβρουάριος 2007, ανακοινώνεται η ένωση όλων των εταιρειών του ομίλου κάτω από ένα ενιαίο 1998, η Citicorp και η Travelers Group συγχωνεύονται, δημιουργώντας τη Citigroup Inc.

5.1.11) ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ

Η Συνεταιριστική Τράπεζα Δωδεκανήσου ιδρύθηκε στη Ρόδο το 1994 με πρωτοβουλία του Επιμελητηρίου Δωδεκανήσου και με την υποστήριξη όλων των Παραγωγικών Φορέων του Νομού. Λειτουργήσε ως Πιστωτικό Ίδρυμα στις 15 Νοεμβρίου 1995 και από τότε αναπτυσσόμενη με δυναμικούς ρυθμούς κατάφερε να δημιουργήσει ένα αξιόλογο δίκτυο καταστημάτων και να καταστεί κινητήριος μοχλός ανάπτυξης της Τοπικής Οικονομίας.

Η Τράπεζα μας σήμερα δραστηριοποιείται σε όλες τις κύριες Τραπεζικές εργασίες, Καταθέσεις και Χορηγήσεις κάθε είδους, κινήσεις κεφαλαίων, εγγυητικές επιστολές, συνάλλαγμα, χρηματιστηριακές πράξεις και συνεχώς αναπτύσσει νέες δραστηριότητες όπως το Ασφαλιστικό τμήμα που λειτούργησε πρόσφατα.

Η Τράπεζα Δωδεκανήσου γνωρίζοντας πολύ καλά ως τοπική Τράπεζα τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της Τοπικής κοινωνίας, έχει σαν στόχο να στέκεται δίπλα στους Δωδεκανήσιους προσφέροντας τους σύγχρονα, ανταγωνιστικά και προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους Τραπεζικά προϊόντα, προάγοντας παράλληλα την Τοπική Οικονομία.

Αριθμεί ήδη ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων με παρουσία σε αρκετά νησιά της Δωδεκανήσου, και στόχος είναι η ανάπτυξη σε όλο τον Νομό και η παροχή Τραπεζικών Υπηρεσιών Υψηλού Επιπέδου σε όλους τους Δωδεκανησίους.

5.1.12) ASPIS BANK

Η ASPIS BANK ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ιδρύθηκε το 1992 από τον κ. Παύλο Δ. Ψωμιάδη και την ασφαλιστική Εταιρεία AEGON BV, με το διακριτικό τίτλο ΑΣΠΙΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. και απετέλεσε την πρώτη ιδιωτική στεγαστική Τράπεζα στην Ελλάδα. Η AEGON BV, μείωσε σταδιακά το ποσοστό συμμετοχής της στην Τράπεζα από 50% το 1992 σε 0% το 1995. Κύριος μέτοχος, σήμερα, είναι ο Όμιλος Εταιρειών ΑΣΠΙΣ ΠΡΟΝΟΙΑ Α.Ε.Γ.Α.

Από το 1992 και μέχρι τις 03.08.2001, η λειτουργία της Τράπεζας διέπετο από τις διατάξεις της νομοθεσίας περί Κτηματικών Τραπεζών.

Το 2001 ενεκρίθη η επέκταση του σκοπού της με τη μετατροπή της από Στεγαστική σε Εμπορική και η αλλαγή της επωνυμίας της από ΑΣΠΙΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. σε ASPIS BANK Α.Τ.Ε.

Η ASPIS BANK δραστηριοποιείται σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών:

- Λιανική Τραπεζική: Στεγαστική πίστη, καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ναυτιλιακή πίστη, διαχείριση

διαθεσίμων, καταθετικά & επενδυτικά προϊόντα ιδιωτών, υπηρεσίες θεματοφυλακής, τραπεζοασφάλειες.

- Επιχειρηματική Τραπεζική: Μεγάλες επιχειρήσεις, χρηματοδοτικές και λειτουργικές μισθώσεις, καταθετικά & επενδυτικά προϊόντα επιχειρήσεων.
- Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες: Χρηματιστηριακές εργασίες, αμοιβαία κεφάλαια.

Οι μετοχές της ASPIS BANK διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1998. Στον όμιλο ASPIS BANK ανήκουν οι Εταιρείες ASPIS LEASING A.E., ASPIS CREDIT A.E., ASPIS A.E. ΜΕΣΙΤΕΙΑΣ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ και ASPIS INTERNATIONAL A.E.Δ.Α.Κ.

Το σύνολο του Δικτύου Καταστημάτων Πανελλαδικά αριθμεί σήμερα 69 Καταστήματα. Στόχος της Τράπεζας είναι η επέκταση του Δικτύου Καταστημάτων της, σε όλα τα μεγάλα αστικά κέντρα της επικράτειας μέσω της μετεγκατάστασης Καταστημάτων (τα οποία ανήκαν στην εξαγορασθείσα Τράπεζα ABN AMRO BANK) που γειτνιάζαν με τα ήδη υπάρχοντα Καταστήματα της Τράπεζας καθώς και το άνοιγμα νέων.

Η ASPIS BANK έχει αξιολογηθεί από το διεθνή οίκο αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας Fitch Ratings με BB+.

Η ιστορική εξέλιξη της ASPIS BANK από ιδρύσεως έως σήμερα έχει ως ακολούθως

- **1992-1993:** Ίδρυση της «ΑΣΠΙΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.»

Ανάπτυξη δικτύου Καταστημάτων. Στα τέλη του 1993 λειτουργούν συνολικά 5 Καταστήματα της Τράπεζας: ένα (1) Κατάστημα στη Θεσσαλονίκη και τέσσερα (4) στο Νομό Αττικής στις περιοχές Σύνταγμα, Μαρούσι, Χαλάνδρι και Γλυφάδα.

Προσφορά σειράς νέων προϊόντων για δάνεια και καταθέσεις.

Μηχανογράφηση των υπηρεσιών της Τράπεζας.

- **1994:** Συνέχιση των επενδύσεων της Τράπεζας με στόχο την επέκταση του δικτύου της, τη μηχανογραφική ανάπτυξη και την άρτια λειτουργική οργάνωση.

Έναρξη χορήγησης καταναλωτικών δανείων.

Σύνδεση της Τράπεζας με το Διατραπεζικό Σύστημα ΔΙΑΣ ώστε να αντλεί πληροφορίες για δυσμενή στοιχεία καθώς και τον ηλεκτρονικό συμψηφισμό επιταγών.

- **1995:** Συνεχής βελτίωση της μηχανογραφικής υποστήριξης της Τράπεζας με την εισαγωγή νέων εφαρμογών.

Επιλεκτικές χορηγήσεις δανείων ως κεφάλαια κίνησης, συνεχίζοντας παράλληλα και τη χορήγηση καταναλωτικών δανείων.

Συμμετοχή για πρώτη φορά σε αναδοχές για την εισαγωγή Εταιρειών στο Χρηματιστήριο.

Ανάπτυξη δραστηριότητας στην αγορά εντόκων γραμματίων και ομολόγων του Δημοσίου.

- **1996:** Σύνδεση με το Διατραπεζικό Σύστημα ΔΙΑΣ NET, χάρη στην οποία παρέχεται στους πελάτες η δυνατότητα πρόσβασης στις καταθέσεις τους μέσω των ATM του Δικτύου της Τράπεζας.

Χορήγηση δανείων επιδοτούμενων από τον Οργανισμό Εργατικής Κατοικίας.

- **1998:** Εισαγωγή των μετοχών της Τράπεζας για διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Διεύρυνση της παρουσίας της Τράπεζας στην κεφαλαιαγορά αποκτώντας το 30% του μετοχικού κεφαλαίου της ΑΣΠΙΣ Α.Ε.Δ.Α.Κ. και το 20% της ΑΣΠΙΣ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ Α.Ε. Παράλληλα η Τράπεζα αναλαμβάνει και τη διοίκηση των εν λόγω Εταιρειών.

- **1999:** Η Τράπεζα εισέρχεται στην αγορά των πιστωτικών καρτών με την ASPIS BANK VISA.
- **2000:** Επέκταση της Τράπεζας στο Bancassurance.

Απόκτηση επιπλέον ποσοστού 21,36% στο μετοχικό κεφάλαιο της Εταιρείας ΑΣΠΙΣ ΑΧΕΠΕΥ κατέχοντας πλέον το 41,4% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας.

- **2001:** Μετατροπή της Τράπεζας από Στεγαστική σε Εμπορική και δραστηριοποίησή της σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών.

Παροχή νέων υπηρεσιών όπως Online Banking και Phone Banking.

Το δίκτυο της ASPIS BANK επεκτάθηκε κατά 12 νέα Καταστήματα.

- **2002:** Εξαγορά του δικτύου λιανικής τραπεζικής (17 καταστήματα) της ABN AMRO BANK στην Ελλάδα καθώς και των αντίστοιχων Εταιρειών, ABN AMRO Χρηματοδοτικής Μίσθωσης Α.Ε. (ABN AMRO Leasing Hellas S.A.) και ABN AMRO Α.Ε. Μεσιτειών Ασφαλίσεων οι οποίες μετονομάστηκαν σε ASPIS Χρηματοδοτικής Μίσθωσης Α.Ε. και ASPIS Α.Ε. Μεσιτειών Ασφαλίσεων.

Απόκτηση επιπλέον ποσοστού στη θυγατρική της Εταιρείας ΑΣΠΙΣ Α.Ε.Δ.Α.Κ., με αποτέλεσμα να κατέχει το 50% του μετοχικού της κεφαλαίου.

Ο αριθμός των Καταστημάτων αυξάνεται και ανέρχεται σε 62 στο τέλος του έτους.

- **2003:** Είσοδος της ABN AMRO BANK N.V. στο μετοχικό κεφάλαιο της ASPIS BANK με ποσοστό 5,5%.

Η ASPIS BANK πραγματοποίησε την πρώτη τιτλοποίηση στην Ελλάδα, μέρος του χαρτοφυλακίου στεγαστικών δανείων της, ύψους €250 εκατ., τα οποία εκχώρησε στην Εταιρεία Ειδικού Σκοπού (Special Purpose Vehicle) Byzantium Finance Plc.

Απόκτηση επιπλέον ποσοστού στη θυγατρική της Εταιρεία ΑΣΠΙΣ Α.Ε.Δ.Α.Κ., με αποτέλεσμα να κατέχει συνολικά το 70% του μετοχικού της κεφαλαίου.

Εξαγορά της αλλοδαπής Τράπεζας Standard Chartered Grindlays Bank και ενσωμάτωση στο δίκτυο των Καταστημάτων της ASPIS BANK των δύο (2) Καταστημάτων της στην Ελλάδα. Μέσω της εξαγοράς αυτής αποκτήθηκε, μεταξύ άλλων, ένα υγιές ναυτιλιακό χαρτοφυλάκιο.

Απορρόφηση της κατά 100% θυγατρικής της Εταιρείας, ΑΣΠΙΣ Α.Χ.Ε.Π.Ε.Υ.

Ίδρυση της ASPIS Ανώνυμη Εταιρεία Λειτουργικών Μισθώσεων (ASPIS CREDIT A.E.) θυγατρική της ASPIS Ανώνυμη Εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης (ASPIS LEASING A.E.).

- **2004:** Η ASPIS BANK κέρδισε το Διεθνές Βραβείο για την πλέον καινοτόμο τιτλοποίηση (the Most Innovative Asset-Backed Deal), που ψηφίστηκε από Τράπεζες, Επενδυτικούς Οίκους & Θεσμικούς Επενδυτές σε όλα τα μεγάλα Χρηματοοικονομικά Κέντρα του Κόσμου.

Απόκτηση επιπλέον ποσοστού στη θυγατρική της Εταιρεία ΑΣΠΙΣ Α.Ε.Δ.Α.Κ., με αποτέλεσμα να κατέχει το 100% του μετοχικού της κεφαλαίου.

Ολοκλήρωση της συγχώνευσης των Εταιρειών ΑΣΠΙΣ Α.Ε.Δ.Α.Κ. και ABN AMRO Α.Ε.Δ.Α.Κ. και δημιουργία της ASPIS INTERNATIONAL Α.Ε.Δ.Α.Κ. με σκοπό την κοινή δραστηριοποίηση στη διαχείριση χαρτοφυλακίων (Asset Management) στην Ελλάδα.

- **2005:** Το 2005, η ASPIS BANK συνέχισε τη σταθερή πορεία οργανωτικής αναδιάρθρωσης, επέκτασης και ταχύρρυθμης ανάπτυξης.

Έκδοση ομολογιακού δανείου μειωμένης εξασφάλισης (Lower Tier II) ύψους €50 εκατ.

Εγκατάσταση και λειτουργία του νέου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος Finacle Treasury με στόχο την υποστήριξη των εργασιών διαχείρισης διαθεσίμων (treasury).

- **2006:**Οι υψηλές επιδόσεις της ASPIS BANK, συνεχίστηκαν και το 2006 καθώς για δεύτερο συνεχόμενο έτος επετεύχθη υψηλή κερδοφορία. Συνεχίστηκε επίσης η σταθερή πορεία επέκτασης, ταχύρρυθμης ανάπτυξης και βελτίωσης των υποδομών της, βασιζόμενη στις στέρεες βάσεις ισχυρής κεφαλαιακής επάρκειας, υψηλής ποιότητας χαρτοφυλακίου και ελέγχου του λειτουργικού κόστους.

5.1.13) MILENNIUM BANK

Η Τράπεζα Millennium bank ξεκίνησε τη λειτουργία της το Σεπτέμβριο του 2000 (με την ονομασία NovaBank), για να αναδειχθεί σήμερα στη νέα δύναμη του Ελληνικού τραπεζικού χώρου, επιτυγχάνοντας ταχύτατους ρυθμούς ανάπτυξης δικτύου και μεγεθών και εισάγοντας καινοτόμα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Η Millennium bank είναι μέλος του διεθνούς ομίλου Millennium που της παρέχει παγκόσμιο βεληκεές και τεράστια τραπεζική τεχνογνωσία.

Στις 2 Νοεμβρίου 2006, η Τράπεζα ανακοίνωσε την εναρμόνισή της με την εταιρική επωνυμία, εικόνα και λογότυπο του Ομίλου, αρχής γενομένης από το Δεκέμβριο του 2006. Πρόκειται για μια απόφαση που σηματοδοτεί την περαιτέρω ενδυνάμωση της Τράπεζας στην Ελλάδα, αλλά και την ανάπτυξη ισχυρότερων συνεργιών με όλες τις τράπεζες του Ομίλου, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η νέα υπογραφή της τράπεζας είναι «η ζωή μας εμπνέει», συνοψίζοντας σε μια πρόταση τη δέσμευση για ενεργή συμμετοχή στη ζωή των πελατών, στηρίζοντάς τους και αναδεικνύοντας την ικανοποίηση των αναγκών τους σε απόλυτη προτεραιότητα.

- **21 Σεπτεμβρίου 2000:** Έναρξη λειτουργίας της τράπεζας με 45 καταστήματα(με το όνομα NovaBank)
- **Φεβρουάριος 2003:** Έναρξη λειτουργίας Private Banking
- **Μάρτιος 2003:** Η τράπεζα τιμάται με το τρίτο βραβείο στο διαγωνισμό «Οι Πρωταθλητές: Επιχειρήσεις που αξίζει να δουλεύει κανείς», διακρινόμενη ως μία από τις ελληνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον
- **Μάιος 2003:** Έναρξη λειτουργίας Business Banking
- **Μάιος 2003:** Η τράπεζα συμπεριλαμβάνεται στη λίστα των 100 καλύτερων εταιρειών στην Ευρώπη όπου αξίζει να δουλεύει κανείς "100 European Best Workplaces"

- **Ιούλιος 2003:** Έναρξη λειτουργίας της τράπεζας **BankEuropa**, θυγατρικής της τράπεζας στην Τουρκία
- **Ιανουάριος 2005:** Η τράπεζα εισέρχεται σε κερδοφορία
- **Ιανουάριος 2005:** 100% εταιρία του ομίλου Millennium
- **Δεκέμβριος 2005:** Δίκτυο 112 καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα (102 καταστήματα λιανικής τραπεζικής, 17 μονάδες Business Banking, 3 κέντρα Private Banking)
- **Ιανουάριος 2006:** Ολοκληρωτική κερδοφορία και υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης το 2005 – παρουσίαση ετήσιων αποτελεσμάτων
- **Νοέμβριος 2006:** Η τράπεζα ανακοινώνει τη πλήρη ενοποίησή του δικτύου της με αυτό του ομίλου Millennium σε όλο τον κόσμο και τη μετονομασία της σε Millennium bank
- **Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2006:** Ενοποίηση του δικτύου με υιοθεσία της νέας εταιρικής ταυτότητας, λογοτύπου, χρωμάτων και σχεδιασμού
- **Φεβρουάριος 2007:** Υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης και ανοδική πορεία της τράπεζας κατά το 2006. Παρουσίαση ετήσιων αποτελεσμάτων 15.1 εκατομμύρια ευρώ (μετά από φόρους)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι Σ&Ε (M&As) των τραπεζών αποτελούν από τις πιο σημαντικές και ευρέως διαδεδομένες μεθόδους που χρησιμοποιούνται από μια οικονομία, στην προσπάθειά της για αναδιάρθρωση και εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος. Τις τελευταίες δεκαετίες το φαινόμενο αυτό έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα την έντονη αύξηση του ανταγωνισμού και γενικότερα την σημαντική βελτίωση στην λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών αλλά και στη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που αυτές προσφέρουν.

Φυσικό επακόλουθο της ευρύτερης τάσης που επικρατεί είναι η όξυνση του φαινομένου και στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Το μικρό μέγεθος των ελληνικών τραπεζών και οι περιορισμένες δυνατότητές τους σε σχέση με τις τράπεζες του εξωτερικού, κατέστησε αναγκαία την αναδιοργάνωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και τη σύμπραξη των ελληνικών τραπεζικών οργανισμών με σκοπό την ίδρυση μεγάλων τραπεζικών ομίλων, ικανών να ανταπεξέλθουν στον διεθνή ανταγωνισμό και να επιβιώσουν. Στην προσπάθεια αυτή σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε ο απεγκλωβισμός από τη κρατική παρέμβαση πολλών τραπεζών που ήταν μέχρι τότε κάτω από τον έλεγχο του δημοσίου τομέα.

Στελέχη τραπεζών αναγνωρίζουν ότι με τη συγχώνευση δύο μεγάλων τραπεζών θα σχηματιζόταν ένα πανίσχυρο κεφαλαιακά σχήμα ικανό να κινηθεί με μεγαλύτερη ταχύτητα και δυναμισμό στο εξωτερικό, δημιουργώντας έναν κυρίαρχο τραπεζικό οργανισμό στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Και αμυντικοί λόγοι υπαγορεύουν μια συγχώνευση: η πιστωτική κρίση και η ανησυχία για τις επιπτώσεις στην παγκόσμια οικονομία μπορεί να έχει αναχαιτίσει την επιθετικότητα πολλών επενδυτικών σχημάτων, ωστόσο πάντα τα μικρά ψάρια θα αποτελούν ευκολότερο στόχο. Και οι ελληνικές τράπεζες σήμερα, ακόμα και η Εθνική, είναι μικρές μπουκιές για τους ξένους. Η συνένωση δύο μεγάλων τραπεζών θα δημιουργούσε έναν σημαντικά δυσκολότερο στόχο εξαγοράς.

Την τελευταία δεκαετία πραγματοποιήθηκε ένας μεγάλος αριθμός Σ&Ε στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Για το λόγο αυτό, επίκεντρο της παρούσας εργασίας αποτελούν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ των μεγαλύτερων τραπεζικών ομίλων στην Ελλάδα από το 1997 και μετά.

Συμπερασματικά, οι επιδράσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών χαρακτηρίζονται ευεργετικές –έστω και οριακά- για την οικονομική επίδοση των τραπεζών.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασόγλου Παναγιώτης & Μπρισίμης Σοφοκλής. (1-2004). «Η επίδραση των Εξαγορών και συγχωνεύσεων και εξαγορών στην αποτελεσματικότητα των τραπεζών στην Ελλάδα.» Τράπεζα της Ελλάδας, Οικονομικό Δελτίο 22.

Βλιάμου Σπύρου & Κυριαζή Νίκου. «Ευρωπαϊκή Νομισματική Ολοκλήρωση: Η αποπεριφεροποίηση των Εθνικών Τραπεζικών τομέων» Εκδόσεις Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Αθήνα, 1993.

Γεωργακοπούλου Β. «Κατατμήσεις, Δυισμοί και θεωρίες της Ρύθμισης: Θεωρητικά πρότυπα και αναγκαίες προσαρμογές στη μελέτη των αναπτυσσόμενων κοινωνικών σχηματισμών» Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, τ.χ. 70, 1988, σελ. 25-50.

Γιαννίτσης Τ. «Οικονομική αναδιάρθρωση και διεθνικές επενδύσεις στην Ελλάδα» Επιλογή, Τάσεις 1999.

Δελής Κ. «Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα», Τάσεις 2000, ετήσια έκδοση περιοδικού Επιλογή, Ιανουάριος 2000

Dornbush & S.Fisher. «Μακροοικονομική» κεφ. 4 & 5. Εκδόσεις κριτική επιστημονική Βιβλιοθήκη. Αθήνα, 1993.

Ένωση Ελληνικών Τραπεζών. «Οι τράπεζες ως μοχλός ανάπτυξης» Μάρτιος 2003.

Ζητρίδης Α., Κατσάνης Χ., Τραγάκης Γ., Τσαβέας Ν., Χαραλαμπίδης Ι. «Ευρωπαϊκή Ενοποίηση και τραπεζικό σύστημα.» Σελ. 1-32 & 35-63. Ι.Ο.Β.Ε (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών) Αθήνα, 2002.

Gibson D. Heather & Δεμέναγας Νίκος. (7/2002). «Ο ανταγωνισμός στο Ελληνικό τραπεζικό Σύστημα: Εμπειρική μελέτη για την περίοδο 1993-1999.» Τράπεζα της Ελλάδος, Οικονομικό Δελτίο 19.

ΙΝΕ/Ο.Τ.Ο.Ε. (Ινστιτούτο Εργασίας Ο.Τ.Ο.Ε.). «Τεχνικο-Οργανωτικός Εκσυγχρονισμός του Τραπεζικού συστήματος. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και τις Εργασιακές Σχέσεις.» Σελ.17-52 &55-91. Αθήνα, 1996.

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα» Β Βελτιωμένη Έκδοση. Σελ. 159-179. Αθήνα, 1994.

Καπόπουλος Π. & Σιώκη Φ. «Δομή αγοράς, Συγκέντρωση και Αποδοτικότητα στο Ευρωπαϊκό Τραπεζικό Σύστημα: Μία Οικονομική Διερεύνηση.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Α τρίμηνο 2002.

Καρρά Κωνσταντίνου «Διερεύνηση των συνεπειών του νέου συμφώνου της Βασιλείας στη συμπεριφορά των τραπεζών.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Δ τρίμηνο, 2003.

Καρφάκης Κωνσταντίνος. «Διεθνείς Νομισματικές Σχέσεις» σελ. 311-314, Εκδόσεις Δάρδανος. Αθήνα, 2003.

Μαλινδρέτου Βασιλική. «Σύγχρονα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα.» Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα, 2002.

Μελά Κ. «Παγκοσμιοποίηση : η νέα φάση διεθνοποίησης του κεφαλαίου, μύθοι και πραγματικότητα», Εξάντας 1999.

Μελάς Κώστας. «Εισαγωγή στην Τραπεζική Χρηματοοικονομική Διοίκηση.» Εκδόσεις Εξάντας. Αθήνα, 2003.

Μόσχος Γ. & Δ. Φραγγέτης «Το παρόν και το μέλλον των Ελληνικών τραπεζών.» Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών, (ΙΟΒΕ) Εκδόσεις Επίκαιρα θέματα Αθήνα, 1997.

Μυγιάκης Μ. «Συγχωνεύσεις Τεχνικών εταιρειών με στόχο το Γ΄ ΚΠΣ και τα Βαλκάνια» , Τάσεις 2000, Ιανουάριος 2000

Νούλας Αθανάσιος. «Χρήμα και Τράπεζες» Εκδόσεις Παν. Μακεδονίας Θεσσαλονίκη, 2000.

Πούσκουρη Άννα Reiche «Το νέο σύμφωνο της Βασιλείας και ανταγωνιστικότητα.»
Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Δ τρίμηνο 2003.

Πρωτονοταρίου Μ. «Εξαγορές και συγχωνεύσεις – ο νέος κύκλος συγκέντρωσης των ελληνικών επιχειρήσεων» Επιλογή, 1/12/1999.

Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2003,2007,2008.

Τραυλός Μ. «Συγχωνεύσεις και εξαγορές: Διεθνείς εμπειρίες και ελληνικές προοπτικές» Επιλογή, Τάσεις 2000, Ιαν. 2000.

Τσακλάγκανος Άγγελος. «Χρηματοδότηση και Αξιολόγηση Επενδύσεων ΙΙΙ.» Σελ. 185-197 Εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη Θεσσαλονίκη, 1996.

Φίλιος Β.Φ. «Η οικονομική των τραπεζικών επιχειρήσεων». Σελ. 193-215. Εκδόσεις Interbooks Αθήνα,1984.

Χαραλαμπίδης Μιχαήλ. «Η νέα συνθήκη της Βασιλείας για την κεφαλαιακή επάρκεια.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Β & Γ τρίμηνο 2003.

Χαρδουβέλης Γ. «Συγχωνεύσεις, εξαγορές και οι ελληνικές Τράπεζες», Τάσεις 2000, Ιαν. 2000

Χασιώτης Αντώνης. «Η πολλαπλή συνεισφορά των τραπεζών στην πρόοδο της Ελληνικής Οικονομίας.» Δελτίο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών, Δ τρίμηνο 2003.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Akhavein D. Jalal, Berger N. Alien, Humphrey B. David. (1997). "The Effects on Megamergers on Efficiency and Prices: Evidence from a Bank Profit Function." Review of Industrial Organization. 12 pp 95-139.

Avery R, Bostic R, Calem P, Canner G. (1999). "Consolidation and Depositor Services." Journal of Banking and Finance. Vol.23 pp 497-532.

Berger Alien, Saunders Anthony, Scalise Joseph, Udell Gregory. (1998) "The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending." Journal of financial Economics. Vol. 50, pp 187-229.

Berger Alien, Hassan Iftekhar, Mapper F. Leora. (2004). "Further evidence on the link between finance and growth: An International analysis of community banking and economic performance." Bank of Finland Discussion Papers.

Berger N. Alien & Haanan. H. Timothy. (1991). "The Price-Concentration Relationship in Banking." The Review of Economics and Statistics. Vol. 71 No 2, pp 291-299.

Berger N. Alien & Humphrey B. David. (1992) "Megamergers in Banking and the Use of Cost Efficiency as an Antitrust Defense." The Antitrust Bulletin. Vol. 37 pp 541-600.

Berger N. Alien & Humphrey B. David. (1993). "Bank scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S experience." The Wharton School. University of Pennsylvania.

Berger N. Alien, Hancock D., Humphrey B. David. (1993). "Bank Efficiency Derived from the profit Function." Journal of Banking and Finance. Vol. 17 pp 317-347.

Berger N. Alien, Rebecca S. Demsetz, Philip Strahan. (1999). "The Consolidation of the financial services: Causes Consequences and implication for the Future." Journal of Banking and Finance. Vol. 23 pp 135-194.

Calem S. Paul & CarJino A. Gerald. (1991) "The Concentration Conduct Relationship in Bank Deposit Markets." The Review of Economics and Statistics. Vol. 73 pp 268-276.

Chavel T. "La Conduite humaine du Changemeny", Demos, Paris 2000.

Cheng D, Gup B, Wall L. (1989). "Financial Determinants of Bank Takeovers." Journal of Money Credit and Banking, pp 424-536.

Christopoulos K. Dimitris, Lolos Sarantis, Tsionas G. Efthymios. (2002). "Efficiency of the Greek banking system in view of the EMU: A heteroscedastic stochastic frontier approach." Journal of Policy Modeling. Vol. 24 pp 813-829.

Dressen M.-Roux- Rossi D. « Restructuration des Banques et deverir des Salaries », Ministere du Travail et des affaires sociales, La Documentation Francaise, Paris 1997, 198pp.

Edwards T. « Cross Border mergers and acquisitions- the implications for labour »Transfer, 3/1999,pp.320-343.

EIRO-"Privatization & Industrial Relations", «Έρευνα του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων, Δεκέμβριος 1999.

European Central Bank (2000) "Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and implication." E.C.B. Publications (December).

Fragakis Marica. (July 1998) "Bank Reform in Greece With Reference to Eastern Europe. The Case of the Hellenic Industrial Development Bank S.A." C.E.R.T. pp 33-35

Gortsos Christos. "The Greek Banking System." Hellenic Bank Association. Eic So Sakkoulas Athens 1998.

Groppeli A. A. & Nikbakht Ehsan. “Χρηματοοικονομική» Σελ. 441-463. Κλειδάριθμος Αθήνα 1996 (Τρίτη Αμερικάνικη έκδοση).

Hanaan H. Timothy & Berger N. Alien. (1991) “The Rigidity of Prices: Evidence from the Banking Industry.” *The American Economic Review*. Vol. 81 No 4 pp 938-945.

Hanaan H. Timothy (1991) “Bank Commercial Loan Markets and the Role of Market Structure: Evidence from Surveys of Commercial Lending.” *Journal of Banking and Finance*. Vol. 15 pp 133-149.

Hondroyannis G., Lolos S, Papapetrou E. (1999) “Assessing competitive conditions in the Greek Banking System.” *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. Vol. 9 pp 377-391.

Jean Tirole “The Theory of Industrial Organization) The MIT Press, Cambridge, 15^η Έκδοση(2003) Σελ. 6-13 & 66-67.

Kangis P. & Voultelatos V. (1997). “Private and Public Banks: A Comparison of Customer Expectation and Perception.” *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 117 No 5 pp 279-287.

King Robert & Levine Ross. (2002) “Finance and growth: Schumpeter might be right.” *Quarterly Journal of Economics* Vol. 108, 717-737.

Kosmidou K & Spathis Ch. (2000). “Euro and Profitability of Greek Banks.” *European Research Studies*. Vol. 3 pp 1ss (3-4) pp 43-56.

Nicola Cetorelli & Michele Gampera. (April 2001). “Banking Market Structure, Financial dependence and Growth: International Evidence from Industry Data.” *The Journal of Finance*. Vol. LVI No 2

Nicola Cetorelli. “Competitive analysis in Banking. Appraisal of the methodologies.” Federal Reserve Bank of Chicago.

NIZET J, PICHAULT F. “L’éclatement des modes en GRH :L’ explication par la contingence, son interet et ses limites” in ALLOUCHE J, SIRE B. (eds) « Ressources humaines : Une Gestion eclatee » *Economica*, Paris 1998, pp 13-45.

Pilloff J. Steven & Santomero M. Anthony. (1997) "The Value Effects of Bank Mergers and Acquisitions." The Wharton School. University of Pennsylvania.

Pilloff J. Steven (1996) "Performance Changes and Shareholder Wealth Creation Associated with Mergers of Publicly Traded Banking Institutions." *Journal of Money, Credit and Banking*. Vol. 28 No 3, pp 294-310.

Prager A. Robin.& Hannan. H. Timothy.(1998)."Do Substantial Horizontal Mergers Generate Significant Price Effects? Evidence from the Banking Industry."-*The Journal of Industrial Economics*. Vol. 46 No. 4 (Dec.)pp433-452

Pulley L., & Humphrey B. Davit.(1993) "The Role of Fixed Costs and Cost Complementarities in Determining Scale Economies and the cost of Narrow Banking Proposals. " *Journal of Business*. Vol. 66 pp 437-462.

Purcell & Ahlstrand "Corporate Strategy & the Influence of Personnel" in " Human Resources Management in the Multi-Divisional Company", Oxford University Press, Oxford 1994, p. 50-81.

Ross S., Westerfield R., Laffe J. « Corporate Finance» Σελ. 14-17 Εκδόσεις Irvin-McGraw-Hill 1999.

Sandra Black & Philip Strahan. (2002). "Entrepreneurship and Bank credit Availability. " *The Journal of Finance*. Vol. LVII No 6 December.

SORRENTINO M. «Tecnologie, Organizzazione e Lavoro nel Settore bancario», Franco Angeli, Milano 1999, 125 pp.

Sema Group-Belgium «Μελέτη του αντίκτυπου των Τραπεζικών Συγχωνεύσεων σε Ευρωπαϊκό επίπεδο στη διαχείριση του Έμφυχου Δυναμικού»- Τελική Έκθεση/ Ευρωπαϊκή Επιτροπή Γεν. Διεύθυνση V, 26/4/1996, 20 SEL.

Spathis C., Petridou E., Glaveli. N. (2004). "Managing service quality in banks:Customers' gender effects." *Managing Service Quality*. Vol. 14 No 1 pp. 90-102.

Spathis Ch, Kosmidou K, Doumpos M. (2002). "Assessing profitability factors in the Greek banking system: A multicriteria methodology." *International Transactions in Operational Research*. Vol.9 pp 517-530.

Strahan E. Philip & Weston P. Weston. (1998). "Small business lending and the changing structure of the banking industry." *Journal of Banking and Finance*. Vol.22, pp 821-845.

Tsionas G. Efthymios, Cristopoulos K. Dimitris, Lolos Sarantis. (2003). "The performance of the Greek banking system in view of the EMU: Results from a non-parametric approach." *Economik Modeling*. Vol. 20. pp. 571-592.

UNI-Europa "Mergers and Takeovers in the Finance Sector-Report of a Uni- Europa Finance Survey", Geneva, May 2000, 36pp.

UNI-Europa "Mergers and Takeovers in the Finance Sector-A Trade Union Strategy", Draft, Geneva, March 2000.

Walraven Nicholas. (1997). "Small business lending by banks involved in mergers." *Finance and Economics Discussion Series* pp 97-125 Board of Governors of the Federal Reserve. Washington, DC. Pp 1-28.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ

 www.bankofgreece.gr

 www.alpha.gr

 www.citibank.com

 www.eurobank.gr

 www.laiki.com

- ✚ www.atebank.gr
- ✚ www.marfinegnatiabank.gr
- ✚ www.ethniki.gr
- ✚ www.emboriki.gr
- ✚ www.panelliniabank.gr
- ✚ www.piraeusbank.gr
- ✚ www.attikabank.gr
- ✚ www.hsbc.gr
- ✚ www.bankdodecanese.gr
- ✚ www.aspisbank.gr
- ✚ www.millenniumbank.gr

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ- ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ

Ν.Νανόπουλος (19/5/2004).Ανταγωνιστικό, Υγιές και Εξωστρεφές το Ελληνικό Πιστωτικό Σύστημα. Express.

Πανταλάκης Θεόδωρος (4/10/2003). Το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα στις αγορές της νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Financial Times-Ναυτεμπορική 6/1/2000 «Στα όριά της η αγορά εξαγοράς και συγχώνευσης»

ΤΟ ΒΗΜΑ 12/12/1999 «Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων KPMG , οι 5 στις 6 διεθνείς συμφωνίες Ε & Σ αποτυγχάνουν»