

# A.T.E.I.Θ.

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα: Λογιστικής

Υπεύθυνος καθηγητής: Κυρμίζογλου Παντελής

Επιμέλεια: Γκασιάλης Νικόλαος

A/M: 114/08

Θεσσαλονίκη 2013

## Danske Bank Group

The logo for Danske Bank, featuring the word "Danske" in white on a dark blue rectangular background, followed by the word "Bank" in dark blue on a white rectangular background.

Danske Bank

ΣΕΛΙΔΕΣ:54

ΛΕΞΕΙΣ: 14.231

## Περιεχόμενα

Περιγραφή του ομίλου Danske Bank.....	3
Ιστορία της Danske Bank.....	3
Οικονομικά στοιχεία.....	5
Επιχειρηματικές μονάδες.....	8
Η οικονομική κρίση στη Δανία.....	11
Η χρηματοπιστωτική κρίση.....	15
Κύριες δραστηριότητες του ομίλου Danske Bank.....	21
Δραστηριότητες υποστήριξης.....	26
Ανάλυση της PEST (Δανία).....	30
Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	38
Γενικό συμπέρασμα.....	49
Βιβλιογραφία.....	53
Πίνακας: επισκόπηση των σημαντικότερων συγχωνεύσεων, εξαγορών και αποεπενδύσεων του Ομίλου από το 1990.....	54

## **Περιγραφή του ομίλου Danske Bank**

Η περιγραφή του Ομίλου Danske Bank Group μας δείχνει πώς η εταιρεία κατέληξε σε αυτό που είναι σήμερα και σε ποιούς τομείς δραστηριοποιείται.

Ο Όμιλος Danske Bank Group είναι η μεγαλύτερη εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της Δανίας και μια από τις μεγαλύτερες στη Σκανδιναβία. Η εταιρεία προσφέρει διάφορες υπηρεσίες σε ιδιώτες και εταιρικούς πελάτες στους τομείς των τραπεζικών συναλλαγών, Mortgage Finance, Ασφάλειες, Leasing, Real Estate και διοίκηση περιουσιακών στοιχείων. Η εταιρεία διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο, μέσω του οποίου εξυπηρετεί τους πελάτες της στη Σκανδιναβία, στις χώρες της Βαλτικής και την Ιρλανδία. Ο Όμιλος Danske Bank Group αποτελείται από τη Realkredit Danmark και την Danica Pension. Έχει τραπεζικές δραστηριότητες σε 15 χώρες, κυρίως όμως στη Σκανδιναβία με διαφορετικά ονόματα: όπως Fokus Bank (Νορβηγία), Northern Bank (Βόρεια Ιρλανδία), και National Irish Bank (Ιρλανδία). Η Τράπεζα έχει επίσης πολλές θυγατρικές εταιρείες μεταξύ των οποίων είναι και η Nordania Leasing. Επιπλέον, διαθέτει 286 εγχώρια υποκαταστήματα, αρκετά εταιρικά τραπεζικά κέντρα και μερικά θυγατρικά υποκαταστήματα, 59 καταστήματα στη Σουηδία και 61 καταστήματα στη Νορβηγία. Ο Όμιλος εξυπηρετεί 5,1 εκατομμύρια πελάτες λιανικής και ένα σημαντικό αριθμό του δημόσιου τομέα και των θεσμικών οργανισμών. Ο Όμιλος διαθέτει 804 καταστήματα, η πλειοψηφία στη Δανία (373), στη Φινλανδία (122) και στη Βόρεια Ιρλανδία (89) και λειτουργεί με 21320 εργαζόμενους. Ας δούμε παρακάτω πως η τράπεζα ιδρύθηκε.

## **Ιστορία της Danske Bank**

Η Danske Bank προήλθε από τη Landmandsbank, η οποία ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1871. Ήδη το 1910 έγινε η μεγαλύτερη τράπεζα στη Σκανδιναβία. Το 1922, ωστόσο, κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής κρίσης, η τράπεζα είχε σοβαρά προβλήματα ρευστότητας και έπρεπε να διασωθεί από την Εθνική Τράπεζα της Δανίας, λόγω των τεράστιων ζημιών που προέκυψαν από την κερδοσκοπία μετοχών στο χρηματιστήριο και την πτώχευση της

εταιρείας Transatlantic Company. Από το 1923 έως το 1928 το κράτος εγγυήθηκε όλες τις καταθέσεις στην Τράπεζα. Επίσης εντάχθηκε στη GN Store Nord και η MAERSK εισέφερε 100 εκατομμύρια DKK ως κεφάλαιο, προκειμένου να σώσει την Danske Bank. Το κράτος, επίσης, διόρισε τον AP Møller ως πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου, ο οποίος οδήγησε την τράπεζα σε μια πιο συντηρητική πολιτική δανείσματος. Μετά από αρκετές αναδιοργανώσεις, η τράπεζα ήταν και πάλι στα πόδια της.

### **1960-1989: Περίοδος του εξορθολογισμού**

Η περίοδος από το 1960 έως το 1990 χαρακτηρίστηκε από τον εξορθολογισμό του τραπεζικού τομέα. Το 1976 η τράπεζα άλλαξε το όνομά της σε «Den Danske Bank» και καθιέρωσε μερικές θυγατρικές μοναδές εκτός Δανίας οι οποίες ήταν στο Λουξεμβούργο (1976), στη Νέα Υόρκη (1982), στο Λονδίνο (1983) και στο Αμβούργο (1984).

### **1990-2000: Συγχώνευση μεταξύ των τριών πρώτων μεγάλων τραπεζών**

Στις 6 Απριλίου του 1990, η Den Danske Bank, η Handelsbanken (που δεν συνδέεται με αυτό που υπάρχει σήμερα) και η Provinsbanken συγχωνεύτηκαν σε μια τράπεζα που ονομάστηκε Danske Bank. Αυτό ακολουθήθηκε από την απόκτηση της Danica το 1995 (μετονομάστηκε Danica Pension το 1999). Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της και εκτός της χώρας. Στη Νορβηγία είναι γνωστή ως Τράπεζα Fokus και στη Σουηδία μέσα από ποικίλες επωνυμίες, συμπεριλαμβανομένου την Östgöta Enskilda Bank. Οι λόγοι για αυτή την επέκταση έχουν ρίζες στην ολοένα και μεγαλύτερη απορρύθμιση και τη διεθνοποίηση του τραπεζικού τομέα. Αλλά και αυτές οι συγχωνεύσεις ήταν απαραίτητες για να επιβιώσει από την κρίση του σκανδιναβικού τραπεζικού τομέα της δεκαετίας του '90 όταν οι τράπεζες υπέστησαν από τεράστιες ζημιές, οικονομικές επιβαρύνσεις και τα οικονομικά σκάνδαλα. Ως αποτέλεσμα, οι τράπεζες προσπάθησαν να κόψουν τα κόστη μέσα από τις συγχωνεύσεις, απόλυσεις εργαζομένων και μετατρέποντας σε αυτόματες τις διαδικασίες λήψης. Μετά από μερικά χρόνια, τα μέτρα που είχαν ληφθεί άρχισαν να έχουν θετικό αποτέλεσμα και η οικονομία ανέκτησε τις δυνάμεις της.

## **Η Danske Bank από το 2000 και μετά**

Το 2000 η Den Danske Bank άλλαξε το όνομά της σε Danske Bank και απέκτησε την Realkredit Danmark και την τράπεζα BG Bank. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία αύξησε το μερίδιο αγοράς της σε σημαντικό βαθμό από 30 σε 51 τοις εκατό. Το 2005, η τράπεζα αγόρασε την Northern Bank στη Βόρεια Ιρλανδία και την Εθνική Τράπεζα της Ιρλανδίας στη Δημοκρατία της Ιρλανδίας, από την Εθνική Τράπεζα της Αυστραλίας. Αυτές ήταν οι πρώτες εργασίες λιανικής του Ομίλου εκτός Σκανδιναβίας. Το 2006, η Danske Bank αγόρασε τις τραπεζικές εργασίες των φινλανδικών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών του ομίλου Sampro, η οποία περιελάμβανε τράπεζες λιανικής στη Φινλανδία, στη Λετονία, στη Λιθουανία και στην Εσθονία, μαζί με μια εταιρική μονάδα από τη Ρωσία. Το 2008, η Danske Bank έπρεπε να διαγράψει τεράστια ποσά στον ισολογισμό της λόγω της οικονομικής κρίσης. Για να ολοκληρώσω μπορεί να ειπωθεί ότι το προφίλ της τράπεζας αποκαλύπτει ότι πρόκειται για ένα διαφοροποιημένο οικονομικό ίδρυμα που έχει μια μακρά ιστορία στη Δανία. Η Danske Bank Group είναι παρούσα σε πολλούς τομείς όπως η ασφάλιση και συντάξεις σε πολλές χώρες, αλλά κυρίως στη Σκανδιναβία και στη Βόρεια Ευρώπη. Ο Όμιλος είναι το αποτέλεσμα της απόκτησης πολλών άλλων εταιρειών κατά την περίοδο, αμέσως μετά την απελευθέρωση του τραπεζικού τομέα και την τραπεζική κρίση της δεκαετίας του '90. Η ιστορία αποκάλυψε επίσης πως η τράπεζα είχε οικονομικά προβλήματα και στο παρελθόν που οφείλονταν στην κερδοσκοπία των μετοχών στο χρηματιστήριο και στην πτώχευση της Transatlantic Company. Έπρεπε να λάβει οικονομική βοήθεια από την κυβέρνηση, τη Maersk και την GN Store Nord, αλλά από τότε είχε ακμάζουσα πορεία μέχρι την οικονομική κρίση του 2008. Η Mærsk εξακολουθεί να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εταιρεία, αλλά μόνο και μόνο επειδή κατέχει το 22% του συνόλου των μετοχών.

## **Οικονομικά στοιχεία**

Η Danske Bank Group είναι το μεγαλύτερο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στη Δανία και ένα από τα μεγαλύτερα στην Σκανδιναβία από την άποψη των

στοιχείων του ενεργητικού. Έχει διαπιστωθεί σε αρκετές χώρες, κυρίως στη Σκανδιναβία, μέσω ενός μεγάλου δικτύου καταστημάτων που εξυπηρετεί τόσο ιδιώτες όσο και εταιρικούς πελάτες. Με την απόκτηση άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, η εταιρεία έχει διαφοροποιηθεί και έχει επικεντρώσει τις τραπεζικές εργασίες της στο χώρο των Ασφαλίσεων, Mortgage Finance, Real-Estate Brokerage, το Asset Management και Leasing. Τον τελευταίο καιρό έχει επίσης εισέλθει σε νέες αγορές, όπως η Ιρλανδία και στις χώρες της Βαλτικής, με την εξαγορά της Τράπεζας της Βόρειας Ιρλανδίας και την Sampro Bank της Φινλανδίας. Αυτή η επιθετική στρατηγική ανάπτυξης δεν πρόκειται να συνεχιστεί και στο εγγύς μέλλον. Η Danske Bank δεν σχεδιάζει την απόκτηση νέας εταιρείας στο άμεσο μέλλον, λόγω των οικονομικών επιδόσεων από το 2008 και έδειξαν ότι οι τελευταίες εξαγορές έχουν σοβαρά επηρεαστεί από την τρέχουσα οικονομική κρίση.

Πράγματι, οι οικονομικές καταστάσεις της Βαλτικής και της Ιρλανδία έχουν πληγεί σοβαρά από την κρίση. Το ΔΝΤ χαρακτηρίζει την ιρλανδική οικονομική κρίση ως μία από τις χειρότερες για κάθε προηγμένη οικονομία. Οι καταστάσεις της Βαλτικής και της Ιρλανδίας είναι ιδιαίτερες λόγω της υψηλής έκθεσης σε μια φθίνουσα αγορά ενυπόθηκων δανείων, εξαρτημένες από εξαγωγές και μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα. Τα νομίσματα στις Βαλτικές χώρες ήταν σε κίνδυνο ακόμα και να υποτιμηθούν, το οποίο θα είχε καταστροφικές συνέπειες για τα κέρδη της Danske Bank από αυτήν την περιοχή. Η Danske Bank Group πάσχει επίσης από την κρίση και στον παραδοσιακό τραπεζικό του τομέα δηλαδή στα στεγαστικά δάνεια στη Δανία. Ως αποτέλεσμα το κόστος απομείωσης έχει αυξηθεί σημαντικά ενώ τα κέρδη έχουν μειωθεί.

Το 2008, τα κέρδη του Ομίλου ήταν 14 φορές λιγότερο από ό,τι το προηγούμενο έτος (1 δισ. DKK), παρά την ανακατάταξη των 117 δισεκατομμυρίων DKK των ομολόγων, που αργότερα επιτράπηκε από τα IAS 39 (ΔΛΠ 39) βάσει των λογιστικών προτύπων. Η τιμή της μετοχής της Danske Bank είχε μειωθεί σημαντικά με αποτέλεσμα τον Φεβρουάριο του 2009, ο Όμιλος να απολύσει 350 εργαζομένους. Επιπλέον, αποδέχθηκε τη διάσωση

της Εθνικής Τράπεζας με αποτέλεσμα να λάβει 26 δισεκατομμύρια DKK ως δάνεια μειωμένης εξασφάλισης. Τον Φεβρουάριο του 2009, η Moody υποβάθμισε τις οικονομικές αξιολογήσεις και τη δύναμη της τράπεζας (από Aa1 σε Aa3).

Αυτό απείχε πολύ από την ιδέα ότι η τράπεζα και οι άλλοι αναλυτές είχαν απόθεμα για την επίδραση της κρίσης στον Όμιλο. Ωστόσο, στο 4ο τρίμηνο του 2008, η κρίση επιδεινώθηκε και πήγε από μια κρίση ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου στις ΗΠΑ, σε μια παγκόσμια οικονομική ύφεση, η οποία θα επηρεάσει τον τραπεζικό κλάδο για πολλά χρόνια. Η Danske Bank δεν ήταν καλά προετοιμασμένη για μια ύφεση αυτού του μεγέθους, όπως και πολλά άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Μόλις είχε γίνει μια τεράστια εξαγορά της Φινλανδικής Τράπεζας Sampro Bank, η οποία επέτρεψε την πρόσβαση του Ομίλου στις αγορές της Βαλτικής. Κοιτάζοντας πίσω, κατά πάσα πιθανότητα θα έχουν αποκτήσει την εταιρεία σε χαμηλότερη τιμή. Εξετάζοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία, μπορούμε να πούμε ότι η τιμή της μετοχής της Danske Bank έχει μειωθεί λόγω των δύσκολων εξωτερικών συνθηκών και τον εσφαλμένων υπολογισμών γαι τους κινδύνους. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εξέλιξη της τιμής της μετοχής. Για παράδειγμα, υπάρχει το γεγονός ότι ένα σημαντικό μέρος των μετοχών της Danske Bank ανήκουν σε πολλούς διεθνείς, ειδικά Αμερικάνους, επενδυτές. Αυτό θα μπορούσε να είναι ο λόγος για τον οποίο η τιμή της μετοχή μειώθηκε, ακόμη και πριν η κρίση φτάσει στις ακτές της Δανίας.

## **Επιχειρηματικές μονάδες**

Οι εργασίες της εταιρείας διαιρούνται σε πέντε επιχειρηματικές μονάδες (Πρώην έξι, αλλά τώρα οι χρηματοδοτήσεις για υποθήκες (Mortgage Finance) περιλαμβάνονται στις Τραπεζικές Εργασίες). Η κύρια επιχειρηματική μονάδα εξακολουθεί να είναι η τραπεζική, αλλά η τράπεζα έχει καταφέρει να διαφοροποιήσει τις δραστηριότητές της. Θα περιγραφθούν αυτές οι διαφορετικές μονάδες ως προς τι ακριβώς είναι και τι σημασία παίζουν στον Όμιλο. Οι τραπεζικές δραστηριότητες συγκεντρώνουν το τραπεζικό τμήμα της Δανίας και όλων των άλλων χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Οι κύριες αγορές εξακολουθούν να είναι η Δανία και οι άλλες σκανδιναβικές χώρες (55% και το 84% των συνολικών εσόδων αντιστοίχως). Το Mortgage Finance περιλαμβάνεται επίσης στις τραπεζικές δραστηριότητες. Αποτελείται από το μεσιτικό γραφείο ακινήτων και τη χρηματοδότηση στεγαστικών δανείων στη Δανία, η οποία πραγματοποιείται μέσω της Realkredit Danmark και του Home. Η Nordania Leasing περιλαμβάνεται επίσης στο πλαίσιο των τραπεζικών δραστηριοτήτων. Ασχολείται με τις λειτουργίες της χρηματοδοτικής μίσθωσης για τις επιχειρήσεις. Η Danske Markets είναι το επόμενο μεγάλο τμήμα από πλευράς εσόδων. Το 2008 ήταν υπεύθυνη για το 8% των συνολικών εσόδων. Ο τομέας αυτός ασχολείται με τις εμπορικές δραστηριότητες, τις διαπραγματεύσεις για ίδιο λογαριασμό, την Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων του Ομίλου και το θεσμικό τραπεζικό τομέα. Επίσης περιλαμβάνει την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε μεγάλες επιχειρήσεις και θεσμικούς πελάτες. Το 2008 είχε πληγεί σοβαρά λόγω της επιδείνωσης των χρηματιστηριακών αγορών. Η Danica Pension η μεγαλύτερη υπηρεσία στον τομέα των ασφαλίσεων στη Δανία με μερίδιο αγοράς 20% και μια από τις μεγαλύτερες δυνάμεις ασφαλιών ζωής τον τομέα των ασφαλιστικών προϊόντων υγειονομικής περίθαλψης που απευθύνονται σε προσωπικούς και εταιρικούς πελάτες. Έιχε πλήγη σοβαρά από την οικονομική κρίση και απέδωσε αρνητικά έσοδα ύψους 1,7 δισ. ευρώ το 2008 σε σύγκριση με τα θετικά εισοδήματα του 1.1δισ. του προηγούμενου έτους. Το αρνητικό στα έσοδα οφείλεται σε μια αρνητική απόδοση ιδίων κεφαλαίων (υπό Danica Link and Balance) και για τα κεφάλαια των πελατών που βρίσκονταν



στην Danica Traditionnel. Αυτό σημαίνει ότι το υποσχόμενο ποσοστό απόδοσης στους πελάτες ήταν υψηλότερο από ό, τι η λαμβάνουσα απόδοση των επενδύσεων λόγω της χαμηλής απόδοσης των μετοχών και των ομολόγων. Λόγω της αρνητικής απόδοσης, το επίδομα κινδύνου, ύψους 1,1 δις, δεν αιτήθηκε, αλλά μεταφέρθηκε στον λογαριασμό σκιά (shadow account) για να γίνει η αίτηση σε μεταγενέστερη ημερομηνία. Η Danske Capital ασχολείται με την ανάπτυξη και πώληση προϊόντων διαχείρισης πλούτου και υπηρεσιών στις επιχειρήσεις, στους θεσμικούς πελάτες και εξωτερικούς διανομείς. Τα έσοδα της μειώθηκαν, μέχρι και 13% λόγω της οικονομικής κρίσης και της μείωσης της όρεξης των επενδυτών για ριψοκίνδυνες επενδύσεις. Υπήρξε μια σημαντική μείωση στο ενεργητικό της κατά 18%. Ο τομέας αυτός αναμένεται να αυξήσει τα έσοδα όταν η οικονομία θα βελτιωθεί. Ειδικά οι πωλήσεις σε πελάτες λιανικής κάτω από Ενεργητικού Διοίκηση asset management ήταν πολύ κάτω από το αναμενόμενο επίπεδο, σε μια αρνητική αξία των 20,4 δισεκατομμυρίων DKK. Οι άλλες δραστηριότητες περιλαμβάνουν όλες τις άλλες δραστηριότητες που δεν εμπίπτουν στις προαναφερθέν κατηγορίες. Αυτές είναι οι λειτουργίες υποστήριξης του Ομίλου.

## **Συμπέρασμα**

Εν κατακλείδι, η Danske Bank αντλεί το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της από την κύρια δραστηριότητα της, η οποία είναι η τραπεζική δραστηριότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι πως η δραστηριότητα αυτή αντιπροσωπεύει περίπου το 87% των συνολικών εσόδων του Ομίλου το 2008, το οποίο ήταν υψηλότερο από ό, τι οποιοδήποτε χρόνο πριν. Το 2008 ήταν ο μόνος τομέας, εκτός από τις άλλες δραστηριότητες, που είχε αυξηθεί. Η αύξηση στις άλλες δραστηριότητες δεν είναι αποτέλεσμα της επιχειρησιακής βελτίωσης, αλλά από μια αλλαγή πολιτικής στη λογιστική. Είναι ανησυχητικό να βλέπουμε ότι η τραπεζικές δραστηριότητες είναι το μόνο τμήμα που είχε υψηλά έσοδα. Οι τομείς όπως η Pension Danica και η Danske Markets είχαν σοβαρή επίπτωση από την κρίση από την άποψη των εσόδων. Αυτά τα τμήματα δεν είναι η

κύρια δραστηριότητα της τράπεζας και προστέθηκαν πρόσφατα λόγω της συνολικής στρατηγικής της τράπεζας. Γεωγραφικά μιλώντας η Danske Bank εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό στις βασικές αγορές της, που είναι η Δανία και οι υπόλοιπες σκανδιναβικές χώρες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν περίπου το 84% των συνολικών εσόδων, αλλά είναι αγορές που ωριμάζουν. Οι νεοαποκτηθείσες αγορές της Βαλτικής και της Ιρλανδίας, υποτίθεται ότι θα ήταν οι αγορές - θησαυρός, αλλά έχουν αποτελέσει αντικείμενο βλαβερών υψηλών δανείων και εξόδων απομείωσης της υπεραξίας που είχε ως αποτέλεσμα να κατεβάσουν το συνολικό κέρδος του Ομίλου.

## **Η οικονομική κρίση στη Δανία**

Η οικονομική κρίση έφτασε στη Δανία, όπως στις περισσότερες χώρες, δηλαδή εμφανίστηκε μέσα από την κρίση των ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου των ΗΠΑ σε μια παγκόσμια οικονομική κρίση. Το βάρος των ΗΠΑ στην παγκόσμια οικονομία είναι τέτοια ώστε, όταν η οικονομία της βρίσκεται σε κίνδυνο απλώνεται συχνά και στον υπόλοιπο κόσμο. Οι ΗΠΑ είναι επίσης μια από τις κύριες αγορές στις οποίες εξάγει η Δανία και πολλές θυγατρικές μονάδες της Δανίας βασίζονται στις ΗΠΑ. Ας δούμε την χρονολογία της κρίσης παρακάτω.

### **Χρονολόγιο**

Η χρονολογία της οικονομικής κρίσης δείχνει ότι κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008 ο Δανέζικος τραπεζικός τομέας πραγματικά άρχισε να αισθάνεται τον αντίκτυπο της κρίσης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα σε πολλές πτωχεύσεις τραπεζών. Το 2009, η τάση αυτή συνεχίστηκε και άλλες τράπεζες, όπως η Fionia, η Løkken και η Gudme Raaschou, αναλαμβάνθηκαν από το κράτος. Μια ειδική εταιρεία, η Financial Contingency ήταν υπεύθυνη για την εκκαθάριση εταιρειών και την κεφαλαιακή τους ενίσχυση, για την εξασφάλιση της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας. Η οικονομική κρίση έκανε πραγματικά αισθητή την παρουσία της στη Δανία, όταν η Roskilde Bank πέρασε στα χέρια της Εθνικής Τράπεζας και της Private Contingency Company στις 24 του Αύγουστου του 2008. Αυτό οφειλόταν στην αφερεγγυότητα και στο γεγονός ότι δεν μπορούσε να βρει αγοραστή. Η Roskilde Bank ήταν η δέκατη μεγαλύτερη τράπεζα της Δανίας και το ενεργητικό της υπολογιζόταν στα 37 δισεκατομμύρια DKK, ενώ τα δύο πρώτα ιδρύματα είχαν περιουσιακά στοιχεία 8 δισ. ευρώ και 200 εκατ. ευρώ. Αυτή ήταν και η πρώτη φορά από το 1928 που η Εθνική Τράπεζα αναγκάστηκε να παρέμβει και να αναλάβει μια τράπεζα και ως εκ τούτου θεωρήθηκε πολύ αρνητικό. Στις 29 Σεπτεμβρίου του ίδιου έτους, η Roskilde Bank πωλήθηκε στην Nordea, Spar Nord Bank και Arbejdernes Landsbank. Η Roskilde Bank βρέθηκε σε προβλήματα

φερεγγυότητας και αυτό οφειλόταν στα υψηλά ενυπόθηκα δάνεια που είχαν δοθεί, αλλά και σε μια πολύ κακή πιστωτική πολιτική. Η πτώχευση της Roskilde Bank εξάπλωσε ένα αίσθημα δυσπιστίας στους διεθνείς επενδυτές και μεταξύ των τραπεζών της Δανίας. Οι διεθνείς επενδυτές δεν ήταν σε θέση να πούν αν αυτό ήταν μια μεμονωμένη περίπτωση, ή αν υπήρχαν περισσότερες αφερέγγυες τράπεζες στο οικονομικό σύστημα της Δανίας, το οποίο πιστεύεται ότι ήταν πολύ ισχυρό πριν από αυτό το περιστατικό. Το γεγονός αυτό, ότι οι περισσότερες τράπεζες της Δανίας είχαν μεγάλα ελλείμματα καταθέσεων πριν από την κρίση, σημαίνει ότι οι Δανέζικες τράπεζες βασίζονταν σε εξωτερική χρηματοδότηση. Όταν η οικονομικές αγορές επιδεινώθηκαν, το κόστος της εξωτερικής χρηματοδότησης αυξήθηκε σημαντικά. Οι κεφαλαιακές αγορές έφτασαν στο σημείο να παγώσουν και οι τράπεζες δεν μπορούσαν να αγοράσουν άλλο κεφάλαιο, το οποίο επηρέαζε τη ρευστότητα και τη φερεγγυότητά τους, πράγματα που είναι πολύ σημαντικά για τις τράπεζες.

### **Συνέπειες**

Η οικονομική κρίση έχει αλλάξει κάποιες παραμέτρους υπό τις οποίες οι τράπεζες λειτουργούν όπως θα δούμε παρακάτω. Η πρώτη σημαντική αλλαγή είναι ότι τα επιτόκια βρίσκονται σήμερα σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα, αφού αυξήθηκε σημαντικά κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2008. Αυτό μειώνει το κόστος χρηματοδότησης των τραπεζών και συμβάλλει στη βελτίωση της ρευστότητας τους, καθώς οι αγορές κεφαλαίων αρχίζουν να λειτουργούν ξανά. Τα επιτόκια θα αυξηθούν όταν οι κεντρικές τράπεζες θα δούν και πειστούν ότι πραγματοποιήθηκε μια βελτίωση στην οικονομία. Η δεύτερη αλλαγή είναι ότι τα μπόνους και τα μερίσματα έχουν περιοριστεί για όσο διάστημα οι εταιρείες λαμβάνουν κεφάλαια από την κεντρική τράπεζα. Επιπλέον, έχει υπάρξει μια έμμεση αύξηση των δεικτών φερεγγυότητας. Δεν αναμένεται να μειωθεί έως ότου η κατάσταση βελτιωθεί. Τα λογιστικά πρότυπα έχουν επίσης αλλάξει, προκειμένου τα οικονομικά ιδρύματα να μην θεωρούν τα επενδυτικά χρεόγραφα στην τιμή της αγοράς, το οποίο θα επιδεινώσει τις οικονομικές τους καταστάσεις. Αντ' αυτού με βάση το IAS39 (ΔΛΠ 39), για παράδειγμα, οι

τράπεζες μπορούν να διαγράψουν τις ζημίες των χρηματοοικονομικών χρεογράφων άμεσα στα ίδια κεφάλαια αντί τις Καταστάσης Αποτελεσμάτων τους. Επίσης, πλέον δεν χρησιμοποιούν το mark-to-market. Αυτό αυξάνει την αξία της τράπεζας, δεδομένου ότι δίνει ένα υψηλότερο καθαρό κέρδος.

## **Συμπέρασμα**

Η οικονομική κρίση επηρέασε τη Δανία παρόμοια με άλλες ανεπτυγμένες χώρες, λόγω της παγκοσμιοποίησης των χρηματοπιστωτικών αγορών. Η κρίση προήλθε από το ίδιο το τμήμα ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου των ΗΠΑ, αλλά στη συνέχεια εξαπλώθηκε γρήγορα και επηρέασε το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Στη Δανία, τα υπερτιμημένα σπίτια, τα ελλείμματα δανεισμού και η χαλαρή συμπεριφορά δανεισμού των τραπεζών κατά τη διάρκεια της ευνοϊκής οικονομικής συγκυρίας επιδείνωσαν την κατάσταση για χρηματοπιστωτικές εταιρείες. Η κρίση είχε πραγματικά χτυπήσει την Δανία όταν η Roskilde Bank, μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Δανίας, δεν μπορούσε να επιβιώσει τις μέχρι τότε απαιτήσεις φερεγγυότητας και εξαγοράστηκε από την κυβέρνηση. Η περίπτωση της Roskilde Bank εξάπλωσε ένα αίσθημα δυσπιστίας προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Δανίας καθώς έγινε σαφές ότι ορισμένες τράπεζες δεν είχαν λειτουργήσει σωστά και άλλες έπρεπε να σωθούν από τη κυβέρνηση. Ως εκ τούτου άλλες τράπεζες σταμάτησαν να δανείζουν η μία στην άλλη και το κόστος του δανεισμού αυξήθηκαν για τις Δανέζικες τράπεζες στις διεθνείς κεφαλαιαγορές. Δεδομένου ότι οι τράπεζες βασίστηκαν σε μεγάλο βαθμό σε εξωτερικές χρηματοδοτήσεις των παγωμένων κεφαλαιαγορών μετά την πτώχευση της Lehman απείλησε την επιβίωση τους. Αποτέλεσμα ήταν, πολλές τράπεζες να χρεοκοπήσουν. Η οικονομική κρίση επηρεάζει τη λειτουργία των τραπεζών. Τα επιτόκια έχουν μειωθεί σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα, προκειμένου να αναζωογονηθεί η οικονομία. Τα μπόνους απαγορεύονται για όσο διάστημα οι τράπεζες λαμβάνουν βοήθεια από την κυβέρνηση και τα οικονομικά πρότυπα έχουν αλλάξει ώστε να μειώσουν την επίδραση της κρίσης. Το τελευταίο βελτιώνει το κέρδος του Ομίλου, αλλά μειώνει τη διαφάνεια των οικονομικών καταστάσεων και μπορεί επίσης να

δημιουργήσει ένα κλίμα υπεραισιοδοξίας. Η Danske Bank τιμολογεί τα προϊόντων της με βάση το επίπεδο των επιτοκίων. Κατά την έναρξη της κρίσης το επιτόκιο αυξήθηκε απότομα, το οποίο αύξησε τα έσοδα από τους τόκους. Τώρα το επιτόκιο έχει μειωθεί από την κεντρική τράπεζα, η οποία θα μειώσει τα έσοδα από τους τόκους της Danske Bank καθώς η κατάσταση θα βελτιώνεται. Στα επόμενα χρόνια τα έσοδα από τους τόκους θα αυξηθούν καθώς η κεντρική τράπεζα θα προσπαθήσει να μειώσει τον πληθωρισμό. Το επίπεδο κερδών θα εξαρτηθεί από την ικανότητα της Danske Bank να ανταγωνιστεί με τις άλλες τράπεζες.

## **Η χρηματοπιστωτική κρίση**

Σκοπός του τμήματος αυτού είναι η αναφορά στα αίτια της κρίσης και επίσης η περιγραφή της αναπτυξή της, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό πώς η κρίση επηρέασε την τράπεζα και πώς μπορεί να την επηρεάσει και στο μέλλον.

### **Πώς ξεκίνησε;**

Η οικονομική κρίση ξεκίνησε στις ΗΠΑ, στον τομέα των στεγαστικών δανείων. Ιστορικά στον τομέα αυτό αρνήθηκε πρόσβαση υποθήκης στα στεγαστικά δάνεια λόγω του χαμηλού επιπέδου της φερεγγυότητας. Παρ' όλα αυτά, από το 1997 το Κογκρέσο των ΗΠΑ έβαλαν σε εφαρμογή ένα σχέδιο για να επιτραπεί αδειοδότηση στεγαστικών δανείων για την ομάδα ανθρώπων που είχαν δυσκολίες στην έγκριση πιστώσεων. Είχαν ταξινομηθεί στην κατηγορία subprime δηλαδή ότι μπορούν να πάρουν ένα δάνειο χαμηλότερης ποιότητας σε σχέση με τα κανονικά στεγαστικά δάνεια. Όπως πολλές άλλες κρίσεις αυτή ακολουθήθηκε από μια μη βιώσιμη αύξηση των τιμών ή αλλιώς με άλλο ορισμό μια φούσκα. Από το 1997 έως το 2006 η τιμή ενός τυπικού αμερικάνικου σπιτιού αυξήθηκε κατά 124%. Πρώτον, υπάρχει το γεγονός ότι τα επιτόκια ήταν πολύ χαμηλά λόγω της προσπάθειας FED στο να προσπαθήσει να αναβιώσει την οικονομία μετά την κρίση Dot με την εφαρμογή μιας επεκτατικής πολιτικής. Επιπλέον, υπήρχαν μεγάλες εισροές ξένων κεφαλαίων στις Ηνωμένες Πολιτείες από χώρες, όπως η Κίνα και η Ιαπωνία το οποίο οδηγεί σε υπερβολική ρευστότητα στην αγορά. Αυτό συνέβαλε σε ένα χαλαρό ή ακατάλληλο πρότυπο δανεισμού από τις τράπεζες και στην έλλειψη ελκυστικότητας των λογαριασμών ταμειυτηρίου. Ως αποτέλεσμα τα υπόλοιπα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία όπως μετοχές και ακίνητα είχαν πλημμυρίσει με χρήματα από επενδύσεις χαμηλού συμφέροντος. Τα χαμηλά επιτόκια επίσης ενθάρρυναν ήδη υπερ-χρεωμένους Αμερικανούς καταναλωτές να αναλάβουν και να αυξήσουν περισσότερο το χρέος τους. Το χρέος των νοικοκυριών στις ΗΠΑ ανήλθε σε 127% σε ποσοστό του εισοδήματος στο τέλος του 2007 σε σύγκριση με το 77% το

1990. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συνέβαλαν στην οικοδόμηση αυτής της φούσκας. Η κουλτούρα του καταναλωτισμού δημιουργήθηκε εκεί όπου οι καταναλωτές είχαν την τάση να αποθήκευουν λιγότερα χρήματα και ταυτόχρονα να δανείζοντα περισσότερα χρήματα και να εξοικονομούν περισσότερα. Ψυχολογικοί παράγοντες έχουν παίξει επίσης σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αυτής της φούσκας κατοικίας. Οι τιμές των σπιτιών είχαν πεπιστεί ότι θα συνέχιζε να αυξάνονται και, συνεπώς, οι καταναλωτές, ήταν έτοιμοι να προσφέρουν περισσότερα χρήματα από τις πραγματικές τιμές των κατοικιών. Επιπλέον, έγινε μια μόδα ανεξεραίτως της οικονομικής κατάστασης του καθενός να αγοράζει το δικό του σπίτι με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να ασκούν πιο ελαστική κριτική για την ανάληψη μακροπρόθεσμων δανείων πιστεύοντας με υπερβολική αισιοδοξία ότι θα μπορούσαν να τα αποπληρώσουν. Η εύκολη πρόσβαση στην πίστωση και στην απότομη αύξηση των τιμών των κατοικιών οδήγησε σε μια έκρηξη και σε ένα πλεόνασμα κατοικιών. Η πεποίθηση ότι οι τιμές των κατοικιών θα αυξάνονταν πάντα οδήγησε πολλούς σε ρυθμιζόμενο επιτόκιο των στεγαστικών δανείων (ARM), το οποίο προσφέρει χαμηλά επιτόκια για κάποιο χρονικό διάστημα και υψηλά επιτόκια για το υπόλοιπο χρονικό διάστημα. Η πλειοψηφία (80%) των subprime δανείων ήταν ARM (ρυθμιζόμενα στεγαστικά επιτόκια) με χαμηλά επιτόκια για τα πρώτα χρόνια. Αλλά δεν ήταν μέχρι το 2007, όταν οι τιμές των σπιτιών άρχισαν να μειώνονται ότι τα προβλήματα έφτασαν και στους δανειολήπτες των ενυπόθηκων δανείων υψηλού κινδύνου(subprime borrowers). Η αναχρηματοδότηση έγινε πιο δύσκολη και τα ποσοστά της ARM επαναπροσδιορίστηκαν υψηλότερα το οποία αύξησε τον αριθμό των καθυστερήσεων. Οι προεπιλογές και οι κατασχέσεις αυξήθηκαν δραματικά καθώς οι εύκολοι και βατοί αρχικοί όροι είχαν λήξει, οι τιμές των σπιτιών δεν ανέβαιναν και τα επιτόκια επαναπροσδιορίστηκαν σε υψηλότερες τιμές. Μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2008 οι τιμές των κατοικιών μειώθηκαν κατά 20% από το υψηλότερο επίπεδό τους. Αυτή η απροσδόκητη πτώση οδήγησε την καθαρή αξία των κτημάτων των δανειολήπτων να πέσουν στο μηδέν ή ακόμη και να είναι αρνητική, το οποίο σημαίνει ότι τα στεγαστικά δάνεια ήταν πιο δαπανηρά από την αξία των σπιτιών τους. Φυσικά οι δανειολήπτες άρχισαν να μην



αποπληρώνουν τα δάνειά τους και το ποσό των κατασχέσεων να αυξάνεται με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η ποσότητα των σπιτιών που διατίθενται προς πώληση. Αυτό θα ασκήσει περαιτέρω πίεση στην τιμή των σπιτιών που συνέβαλαν στην έκρηξη της φούσκας.

### **Πώς η οικονομική κρίση επηρέασε τις τράπεζες;**

Εφόσον έχουμε δει τα διάφορα στοιχεία που συνέβαλαν στην κρίση δεν είναι δύσκολο να κατανοήσουμε πώς η subprime κρίση επηρέασε την υπόλοιπη οικονομία και έφτασε σε κάθε χώρα του πλανήτη. Οι επιπτώσεις ήταν σε μεγάλο βαθμό αισθητή στους τομείς των χρηματοπιστωτικών στην αρχή και στη συνέχεια στο πλαίσιο του τομέα που άνηκαν τα ιδρύματα ενυπόθηκτης πίστης και οι επενδυτικές τράπεζες. Ο λόγος οφείλεται στην υψηλή μόχλευση και έκθεση στα MBS και CDO προϊόντα που πωλούσαν ο ένας στον άλλο. Κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2008 οι πέντε μεγαλύτερες επενδυτικές δυνάμεις είτε χρεοκόπησαν (Lehman Brothers), είτε αγοράστηκαν από άλλες τράπεζες (Merrill Lynch, Bear Stearns), ή άλλαξαν την ιδιότητά τους σε εμπορικές τράπεζες (Morgan Stanley, Goldman Sachs) υποβάλλοντας τον εαυτό τους σε περιορισμούς μόχλευσης (leverage). Όταν η αξία της συμμετοχής τους στις υποθήκες άρχισε να εκτίθενται στα προϊόντα οι επενδυτικές τράπεζες έπρεπε να τα μεταφέρουν στον ισολογισμό τους το οποίο οδήγησε σε ένα μεγαλύτερο ποσοστό του χρέους σε σχέση με τα περιουσιακά τους στοιχεία.

### **Χαρακτηριστικά της Δανέζικης αγοράς ενυπόθηκων δανείων**

Η Δανέζικη αγορά στο τομέα της κατοικίας είναι πολύ συγκεκριμένη και ειδικά σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές αγορές ενυπόθηκων δανείων. Στη Δανία μόνο τα πιστωτικά ιδρύματα ενυπόθηκων δανείων μπορούν να χορηγούν δάνεια για τις υποθήκες σχεδόν αποκλειστικά με την έκδοση ενυπόθηκων ομολόγων. Το 2007 υπήρχαν οκτώ πιστωτικά ιδρύματα ενυπόθηκων δανείων που άνηκαν σε εμπορικές τράπεζες. Από το 1989, η Danish Mortgage Act (Δανέζικη Πράξη Δανείου) επέτρεψε να έχουν στην κατοχή τους ιδρύματα ενυπόθηκων δανείων. Η Δανέζικη αγορά ενυπόθηκων δανείων είναι μία από τις πιο συμπυκνωμένες αγορές στην Ευρώπη με τους

υψηλότερους στη λίστα δανειστές που κατέχουν το 95% του συνόλου του μεριδίου της αγοράς. Μπορεί μόνο να συγκριθεί με τη Σουηδία η οποία είναι παρόμοια και την Πολωνία, όπου κατέχει το 80%. Η Δανέζικη αγορά ομολόγων θεωρείται ως πολύ αποτελεσματική στη μεταφορά του κινδύνου της αγοράς από τα ιδρύματα για υποθήκες προς τους επενδυτές των ομολόγων, μέσω της αρχής της ισορροπίας. Η αρχή αυτή επιβάλλει έναν αυστηρό κανόνα αντιστοίχισης μεταξύ των στοιχείων του ενεργητικού (στεγαστικά δάνεια) και τις υποχρεώσεις (ενυπόθηκα ομόλογα). Αυτό σημαίνει ότι κάθε νέο δάνειο που χρηματοδοτείται από την έκδοση νέων ενυπόθηκων ομολόγων πρέπει να είναι ίσου μεγέθους και ιδίων χαρακτηριστικών με τις ταμειακές ροές. Αυτό θα σήμαινε ότι υπήρχε μια τέλεια αντιστοιχία μεταξύ των στοιχείων του ενεργητικού και των υποχρεώσεων σε σχέση με το επιτόκιο και τα χαρακτηριστικά ωριμότητας. Εντούτοις, το 2000 υπήρχαν τροποποιήσεις του νόμου για την ενυπόθηκη πίστη που χαλάρωσε την αυστηρή αντιστοίχιση των απαιτήσεων που επιβάλλονται στα ατομικά δάνεια και στη θέση τους εισήγαγαν ειδικές απαιτήσεις πάνω στους τόκους, στη ρευστότητα, στους συναλλαγματικούς κινδύνους και στους κινδύνους του αντισυμβαλλομένου. Αυτό επέτρεψε σε ακόμα περισσότερα προϊόντα να υπόκεινται σε αυστηρούς κανόνες λόγω της καινοτομίας που ορίζεται από τη Mortgage Credit Act (νόμο για την ενυπόθηκη πίστη). Για παράδειγμα, το 60 τοις εκατό της κεφαλαιακής βάσης και τα αποθεματικά θα πρέπει να επενδύονται σε ομόλογα και εισηγμένες εταιρείες ακινήτων και δεν θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 20 τοις εκατό της κεφαλαιακής βάσης. Ως εκ τούτου ο κίνδυνος που αναλαμβάνουν τα ιδρύματα ενυπόθηκων δανείων περιορίζεται κυρίως σε πιστωτικό κίνδυνο. Το τελευταίο αποτελείται από δύο μέρη: ο κίνδυνος της αδυναμίας αποπληρωμής των δανείων και η αξία του ακινήτου δεν ταιριάζει με το οφειλόμενο ποσό του δανείου. Με τους νέους τύπους δανείων, όπως είναι η αναβαλλόμενη απόσβεση της πίστωσης, ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος δεδομένου ότι οι επιστροφές αναβάλλονται για το μέλλον.

### **Οι διαφορές με την αγορά ενυπόθηκων δανείων στις ΗΠΑ**

Σε ένα άρθρο του George Soros ο ίδιος επαινεί το Δανέζικο μοντέλο υποθήκης και ότι θα πρέπει η αγορά των ΗΠΑ να το βλέπουν ως παράδειγμα. Συγκρίνοντας την Δανέζικη αγορά με την αγορά των ΗΠΑ μπορεί κανείς να καταλάβει γιατί η κρίση δεν ήταν τόσο σκληρή όπως στις ΗΠΑ, παρά το γεγονός ότι ορισμένοι από τους μηχανισμούς της αγοράσήςταν ίδιοι και στις δύο περιπτώσεις (υπερτιμημένες αγορές κατοικιών, υψηλά ελλείμματα καταθέσεων, χαλαρή συμπεριφορά δανεισμού των τραπεζών). Προς το παρόν ας δούμε τα πλεονεκτήματα της Δανέζικης αγοράς ενυπόθηκων δανείων σε σύγκριση με αυτή των ΗΠΑ:

- Η αγορά ενυπόθηκων δανείων είναι ένα ανοικτό σύστημα στο οποίο όλοι οι **mortgage originators** μπορούν να συμμετέχουν επί ίσους όρους, ενώ στις ΗΠΑ η ύπαρξη της GSE είναι η GSE να έχει μονοπωλιακή θέση.
- Οι **mortgage originators** απαιτείται να διατηρήσουν τον πιστωτικό κίνδυνο και να εκτέλεσουν τις λειτουργίες της συντήρησης.
- Τα ομόλογα είναι τυποποιημένα τα οποία επιτρέπουν μια μεγάλη και ρευστή αγορά.
- Οι ιδιοκτήτες κατοικιών μπορούν να συνταξιοδοτήσουν την αγορά ενυπόθηκων δανείων αγοράζοντας ισοδύναμη ονομαστική αξία ομολόγων σε τιμές αγοράς το οποίο θα βοηθήσει να μην καταλήξουν με αρνητική καθαρή αξία των κατοικιών τους.
- Η αρχή της ισορροπίας υπερισχύει και κάθε υποθήκη μετατρέπεται σε μια ασφάλεια του ίδιου ποσού.

Συμπερασματικά μπορεί να πει κανείς ότι η Δανέζικη αγορά ενυπόθηκων δανείων δεν έχει επηρεαστεί τόσο από την οικονομική κρίση λόγω των ισχυρών αρχών στην οποίων στηρίζεται. Η αρχή της ισορροπίας και το

γεγονός ότι η MCI είναι περιορισμένες όσον αναφορά την επενδυτική στρατηγική τους, ώστε να μην αντιμετωπίζουν τόσο πολλούς κινδύνους, εκτός των πιστωτικών κινδύνων για τα ομόλογα. Η πρόσφατη τροποποίηση το 2000 του νόμου για την ενυπόθηκη πίστη υπήρξε η αιτία των κινδύνων που βαρύνουν από τη MCI και επέβαλε λιγότερη ευελιξία στη διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού τους. Επίσης θα πυροδοτήσει περισσότερο στην καινοτομία των προϊόντων με την εισαγωγή της αναβαλλόμενης απόσβεσης των δανείων που έχουν λάβει πολλές επικρίσεις για τον ρόλο τους στην κρίση.

## **Κύριες δραστηριότητες του ομίλου Danske Bank**

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται οι κύριες δραστηριότητες του Ομίλου Danske Bank. Αποτελούνται από την Ανάπτυξη Προϊόντων, την Διαφήμιση και Εμπορευσιμότητα, τις Πωλήσεις, την Συναλλαγή, την Διαχείριση Κινδύνων και τη Διαχείριση Πελατών.

### **Ανάπτυξη Προϊόντων**

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών είναι απαραίτητη για μια τράπεζα έτσι ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. "Μια τράπεζα δεν μπορεί να συνεχίσει να στηρίζεται στα τυποποιημένα προϊόντα για την παραγωγή βασικών επιχειρηματικών κερδών σε μια δεδομένη χρηματοπιστωτική αγορά "(Mehta & Fung, 2004). Η Danske Bank έχει πολλούς πόρους από την άποψη των εργαζομένων και ένα μεγάλο τμήμα IT. Δεδομένου ότι ο τραπεζικός κλάδος κινείται προς μια κατεύθυνση με πιο τεχνολογικά προϊόντα, θεωρείται ότι έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτόν τον τομέα σε σχέση με άλλες τράπεζες. Η Danske Bank επίσης, έχει τη δυνατότητα να παρουσιάσει τα προϊόντα της που έχουν ωριμάσει στη Δανία στις νέες αγορές, όπως η Ιρλανδία και οι χώρες της Βαλτικής. Τον τελευταίο καιρό η τράπεζα δραστηριοποιείται επίσης στο να προσφέρει προϊόντα από άλλα τμήματα του απέκτησε, όπως ασφάλισης και συντάξεις. Η ομαδοποίηση των προϊόντων αυτών με τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα επιτρέπει, επίσης, την τράπεζα να χαρακτηρίζεται και να είναι καινοτόμος. Αυτό βοηθά να παρακάμψει την πολυπλοκότητα για τις τράπεζες να αναπτύξουν νέα προϊόντα που πρέπει να ελεγχθούν (τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά) και να διατίθενται στο εμπόριο με προσοχή. Επίσης, για τις τράπεζες μια σημαντική συνιστώσα της ανάπτυξης του προϊόντος είναι ο κίνδυνος. Αν ο κίνδυνος είναι πολύ υψηλός σε σχέση με τα οφέλη, το προϊόν / υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί.

### **Διαφήμιση και Εμπορευσιμότητα**

Η δεύτερη κύρια δραστηριότητα είναι η διαφήμιση και η εμπορευσιμότητα του προϊόντος με σκοπό να ανταποκριθεί σε πιθανούς αλλά και στους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Αυτό εξαρτάται βέβαια και από το πόσο περίπλοκο είναι το προϊόν. Η MIFID (Markets in financial instruments directive is a European Union law effective since 1/11/07 which aims at improving competition and consumer protection.) τονίζει ότι οι καταναλωτές θα πρέπει να προστατεύονται από την αγορά σύνθετων προϊόντων, που έχουν μικρή διορατικότητα. Αντ' αυτού θα πρέπει να διατίθενται στην αγορά σε θεσμικούς πελάτες που έχουν επίγνωση των κινδύνων που περιέχουν. Οι τράπεζες βασίζονται σε ενιαία τιμολόγηση, πράγμα που σημαίνει ότι χωρίζουν σε τμήματα τη πελατειακή βάση και εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης και θέσης, σύμφωνα με τα τμήματα-στόχους. Τα τραπεζικά προϊόντα είναι περισσότερο ή λιγότερο το ίδιο από ό,τι ήταν και πριν από 10 χρόνια, ιδίως στην επιχείρηση λιανικής πώλησης, η οποία ωθεί **margin κάτω** για τα προϊόντα / υπηρεσίες. Αυτό αύξησε το ρόλο της διαφήμισης και της εμπορευσιμότητας για να προσελκύσουν πελάτες.

Η Επωνυμία (Branding) περιλαμβάνει επίσης την εταιρική επωνυμία, την οικοδόμηση της εικόνας της εταιρείας και την επιλογή να είτε να έχει διαφορετικές μάρκες ή ένα εταιρικό σήμα. Η Danske Bank έχει μια καλή στρατηγική δημιουργώντας την ίδια εικόνα στους πελάτες της, παρά το γεγονός ότι έχει πολλές μάρκες. Το 2008, ο Όμιλος επαναλανσάρισε τα καταστήματα της Βαλτικής και τα μετέτρεψε σε υποκαταστήματα της Danske Bank A / S. Κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης, η τράπεζα έχει υποστεί άσχημα σε αρκετές περιπτώσεις από το τύπο, λόγω της γενικότερης απώλειας της εμπιστοσύνης προς τις τράπεζες και την εμφάνιση της υπόθεσης Bagger Stein. Αυτός είναι ο λόγος που η Danske Bank για ένα διάστημα δεν δημιούργησε μια νέα διαφημιστική καμπάνια, για να αναμορφώσει την εικόνα της, επιτρέποντας στους ανθρώπους να δώσουν την γνώμη τους για την κρίση και την Danske Bank. Έχει μόνο διατηρείσει το αρχικό όνομα της απορροφούμενης εταιρείας στην Εσθονία (Sampo Bank), λόγω του ισχυρού και καθιερωμένου ονοματός της. Όλες οι θυγατρικές εταιρείες του ομίλου έχουν υιοθετήσει το μπλε και το λευκό εταιρικά χρώματα,

τα οποία είναι εύκολα αναγνωρίσιμα. Σε γενικές γραμμές η Danske Bank έχει μια τεράστια ικανότητα στο χώρο του μάρκετινγκ και της διαφήμισης και έχει τους πόρους για να αναπτύξει μακροχρόνιες εκστρατείες που χαράζονται στη μνήμη των ανθρώπων. Η μελλοντική πρόκληση για την τράπεζα είναι να ευθυγραμμίσει την εμπειρία του πελάτη με το εμπορικό σήμα τους και να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών προς το μέρος τους. Η Danske Bank εμπορεύεται επίσης από την ως φοιτητής φιλική εταιρεία, δίνοντας την ευκαιρία να γράψουν έργα για την τράπεζα ή για χορηγίες για τις σπουδές τους στο εξωτερικό. Αυτός είναι ένας καλός τρόπος για να αποκατασταθεί η εικόνα της τράπεζας, δεδομένου ότι οι πελάτες θα αισθάνονται ότι ακούγονται. Αυτό και άλλα οφέλη που η τράπεζα παρέχει έχει βάλει την Danske Bank σε μια υψηλή θέση στον κατάλογο των εταιρειών που θα ήθελαν να εργαστούν με φοιτητές. Αυτό είναι σημαντικό για την πρόσληψη ενός καλά καταρτισμένου εργατικού δυναμικού.

## **Πωλήσεις**

Η Danske Bank έχει διαφορετικά κανάλια διανομής και 252 υποκαταστήματα απλωμένα σε όλη τη Δανία, τα οποία είναι σημαντικά σημεία πώλησης. Αυτά χρησιμοποιούνται για να προσφέρουν τραπεζικές συναλλαγές καθώς και ασφάλιση, σύνταξη, χρηματοδοτική μίσθωση και διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων, των πελατών τους. Με την παροχή προϊόντων χρησιμοποιώντας την ίδια ποσότητα δικτύου καταστημάτων Danske Bank είναι σε θέση να δημιουργήσει συνεργασίες. Αυτό απαιτεί σωστά εκπαιδευμένους και μορφωμένους υπαλλήλους που κατά την προσωπική μου άποψη πιστεύω πως η Danske Bank το κατέχει. Ο όρος "banc-assurance" αναφέρεται στο συνδυασμό και στην πώληση των ασφαλιστικών προϊόντων από το ήδη διαθέσιμο δίκτυο καταστημάτων. Αυτό χαρακτηρίζει τις μεγάλες τράπεζες και δεν είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της Danske Bank. Η τράπεζα διαφοροποιεί τις διαδικασίες πώλησης μεταξύ των θεσμικών πελατών και των πελατών λιανικής. Αυτό είναι επειδή οι θεσμικοί πελάτες είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς τη σχέση (εστίαση στη σχέση),

ενώ οι λιανικοί πελάτες είναι προσανατολισμένοι προς τη συναλλαγή που σημαίνει ότι εστιάζουν περισσότερο στην τιμή.

### **Συναλλαγή / Διοίκηση**

Μόλις η διαδικασία πώλησης έχει τελειώσει, η τράπεζα αρχίζει να επεξεργάζεται την συναλλαγή. Εδώ η τράπεζα παίρνει τη διαδικασία της συναλλαγής και την επεξεργάζεται και την εφαρμόζει. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα για μικρές πράξεις (ανάληψη μετρητών, μεταφορά χρημάτων, πληρωμές λογαριασμών κλπ), ή μπορεί να διαρκέσει έως και αρκετές ημέρες για επιχειρήσεις που εντάσουν ένα κεφάλαιο. Για τους ιδιώτες πελάτες, μια μεγάλη συναλλαγή είναι για παράδειγμα η αγορά ενός σπιτιού, όπου η τράπεζα προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες. Για θεσμικούς πελάτες, τα επενδυτικά έργα μπορεί να είναι πολύ πιο απαιτητικά και η παροχή συμβουλών είναι ακόμη πιο έντονη. Μερικές φορές συνεργασία με άλλες τράπεζες είναι απαραίτητη έτσι ώστε να παρέχουν τις απαραίτητες υπηρεσίες. Η διαδικασία της συναλλαγής της Danske Bank είναι αυτοματοποιημένη και πολύ προηγμένη. Μια βασική πηγή εσόδων είναι δανείζουν χρήματα στους υπάρχοντες πελάτες.

Το outsourcing είναι πλεονεκτικό από πολλές απόψεις. Πρώτον, μειώνει το κόστος σε σύγκριση με το αν η εταιρεία πραγματοποιούσε η ίδια την λειτουργία. Στη συνέχεια, φέρνει επίσης σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, καθώς η εταιρεία δεν χρειάζεται να ανησυχεί να συμβαδίζει με τις τεχνολογικές αλλαγές. Επιπλέον, η τράπεζα δεν πρέπει να αναλάβει τη φροντίδα των περιουσιακών στοιχείων που είναι ανατεθειμένα σε εξωτερικούς συνεργάτες, το οποίο βελτιώνει την κερδοφορία στις αναλογίες. Για παράδειγμα δεν πρέπει να αναλάβει τη φροντίδα της αμοιβής των εργαζομένων που έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες ή τη λήψη της διαχείρισης των εν λόγω περιουσιακών στοιχείων. Σήμερα η Danske Bank έχει αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες, κυρίως τις λειτουργίες της πληροφορικής στην IBM και επίσης στην ITC Infotech, η οποία είναι μια ινδική εταιρεία πληροφορικής. Η συνεργασία της Danske Bank με την IBM ήταν κοντά να διακοπεί λόγω βλάβης του συστήματος τον Απρίλιο 2008. Από τότε δεν υπήρξε κανένα



σοβαρό πρόβλημα. Η Danske Bank εξακολουθεί να κερδίζει από αυτή τη συνεργασία, όσον αφορά τις οικονομικές κλίμακες και εξειδίκευσης. Η IBM παρέχει της υπηρεσίες της και σε άλλους μεγάλους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των Møller, Mærsk και København Kommune. Η σύμβαση λήγει το 2014 αλλά η Danske Bank δεν θα αλλάξει κατά πάσα πιθανότητα τον προμηθευτή, εκτός αν προκύψουν άλλα σημαντικά προβλήματα στο μέλλον.

### **Διαχείριση Κινδύνων**

Κάθε συναλλαγή που γίνεται εσωτερικά και εξωτερικά στο front-end σε τράπεζες πρέπει επίσης να παρακολουθείται. Αυτός είναι ο ρόλος του Τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων ο οποίος είναι επιφορτισμένος με την παρακολούθηση της έκθεσης της τράπεζας σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό πρέπει επίσης να αναφερθεί στις δικαστικές αρχές, οι οποίες στη Δανία είναι η FSA (financial supervisory authority). Σε περίπτωση που η έκθεση είναι πολύ μεγάλη, η τράπεζα μπορεί να μειώσει την έκθεση εσωτερικά από τη διαχείριση ενεργητικού και παθητικού ή εξωτερικά, με τη μεταφορά της διαπραπραξικής ή των κεφαλαιαγορών. Εάν δεν μπορεί να κάνει το τελευταίο, το τελευταίο καταφύγιο είναι η Κεντρική Τράπεζα.

Οι κανόνες Διαχείρισης Κινδύνων της Τράπεζας Danske Bank, ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να προσαφθεί αποκεντρωμένες μονάδες των επιχειρήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι οι διαδικασίες για τα δάνεια μπορούν να αλλάξουν μεταξύ των διαφόρων κλάδων. Στην ετήσια έκθεση διαχείρισης κινδύνων δηλώθηκε: «Η έγκριση των δανείων και πιστώσεων σε πελάτες λιανικής και μικρές επιχειρήσεις θα δίνονται σύμφωνα με την εξουσιοδότηση δανεισμού σε επιμέρους κλάδους και δανειστικά κέντρα». Ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις δεν δίνουν μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα προς την τράπεζα τόσο όσο μια μεγάλη διεθνή εταιρεία. Αυτό είναι πιθανώς ο λόγος για τον οποίο η έγκριση των δανείων που τους αφορούν δεν είναι συγκεντρωτική. Ένας άλλος λόγος είναι ότι θα ήταν αναποτελεσματικό να συγκεντρώσει το σύνολο της διαδικασίας δανεισμού. Ωστόσο, το σκάνδαλο της πληροφορικής είχε αποκάλυψει με ότι ο

έλεγχος και η έγκριση των δανείων είναι μια περιοχή που θα πρέπει να βελτιωθεί, και ίσως περισσότερο συγκεντρωτισμό να είναι η λύση.

### **Διαχείριση Πελατών**

Τέλος, η τράπεζα θα πρέπει να διαχειριστεί τις σχέσεις της με τους πελάτες της. Αυτό μπορεί να γίνει με την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η οποία στοχεύει στο να καταστήσει ότι ο πελάτης θα αγοράσει περισσότερα προϊόντα ή περισσότερες συμβουλές. Η Danske Bank έχει επικεντρωθεί περισσότερο στους εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες, όπου παράγει το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων. Η Danske Bank λαμβάνει λιγότερα έσοδα από ιδιώτες για τα οποία προϊόντα ως επί το πλείστον είναι τυποποιημένα. Η τράπεζα έχει επικριθεί για τη μη παροχή καλού επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους ιδιώτες πελάτες της, σε σύγκριση με τις τιμές τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή η τράπεζα είναι πολύ μεγάλη και πολύ διαφοροποιημένη με αποτέλεσμα να μην επικεντρώνεται σε μια καλή σχέση με όλους τους πελάτες της, αλλά να μόνο εστιάζει στους μεγαλύτερους από αυτούς. Η Danske Bank έχει αρχίσει να καλύπτει αυτή τη διαφορά με τη πρωτοβουλία της "καλύτερης τράπεζας". Θέλει να δείξει ότι θα επικεντρώνονται περισσότερο σε ιδιώτες πελάτες και στην παροχή ένα καλύτερου επιπέδου εξυπηρέτησης.

### **Δραστηριότητες υποστήριξης**

Παρακάτω αναφέρονται οι δραστηριότητες υποστήριξης της τράπεζας. Αυτές είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας, το ανθρώπινο δυναμικό, οι υποδομές και οι κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης κινδύνων.

### **Ανάπτυξη της τεχνολογίας**

Η Danske Bank έχει ένα πλεονέκτημα όσον αφορά την τεχνολογική ανάπτυξη, σε σύγκριση με τις άλλες τράπεζες. Η τράπεζα είναι τις περισσότερες φορές ο ηγέτης της αγοράς στον τομέα της τεχνολογικής καινοτομίας. Για παράδειγμα, ήταν η πρώτη τράπεζα που εισήγαγε το e-banking το 2000. Ως μία από τις πρώτες τράπεζες στη Δανία, η Danske Bank εισήγαγε πρόσφατα 61 μηχανήματα ATM που μιλάει και απευθύνονται σε τυφλούς και άτομα με μειωμένη όραση. Η Danske Bank χρησιμοποιεί την ίδια

πλατφόρμα πληροφορικής σε όλους τους κλάδους, γεγονός που καθιστά πολύ αποδοτικό. Η αξιοπιστία της πλατφόρμας έχει ανατεθεί σε έναν συνεργάτη πληροφορικής που έχει μεγάλη εμπειρογνωμοσύνη. Αλλά μερικές φορές η κατανομή και τα θέματα ασφάλειας προκαλούν προβλήματα. Το Μάρτιο του 2009 για παράδειγμα, η ιστοσελίδα της τράπεζας χάλασε. Ένα εκατομμύριο πελάτες δεν μπορούσαν να έχουν πρόσβαση στην υπηρεσία e-Banking το πρωί λόγω των παροχών δικτύου. Το χειρότερο πρόβλημα πληροφορικής είχε πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης της Sampro Bank στη Φινλανδία, όπου η Τράπεζα έχασε 41000 πελάτες. Παραδοσιακά, οι πελάτες θα πήγαιναν σε μια τράπεζα, αλλά τώρα ένας αυξανόμενος αριθμός των επιχειρήσεων μπορεί να το κάνει απευθείας μέσω του διαδικτύου με τη βοήθεια του e-Banking. Υπάρχει μια αυξανόμενη χρήση του e-banking σε σύγκριση με τις αναλήψεις από ATM ή συναλλαγές μέσω τηλεφώνου. Η Danske Bank ήταν αρκετά γρήγορη στην εφαρμογή τράπεζα από το σπίτι στην πλατφόρμα της. Άλλοι ανταγωνιστές ακολούθησαν όμως και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εν λόγω περιοχή έχει μειωθεί. Η εφαρμογή τράπεζα από το σπίτι, ωστόσο, ήταν ζωτικής σημασίας για την Danske Bank, στην μείωση της ποσότητας των πράξεων. Αυτό έχει κάνει την αλυσίδα μεγαλύτερη αξίας και πιο αποτελεσματική και πιο κερδοφόρα την εταιρεία. Η Danske Bank και η Nordea έχουν το ευρύτερο δυνατό δίκτυο ταμειολογιστικών μηχανών στη Δανία. Αυτό θεωρείται χαμηλής προστιθέμενης αξίας υπηρεσία.

### **Ανθρώπινο Δυναμικό**

Η Danske Bank έχει ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων περίπου 23000. Είναι η μεγαλύτερη τράπεζα στη Δανία το οποίο την καθιστά εύκολη να προσελκύσει νέα εκπαιδευτικά talέντα χωρίς μεγάλη προώθηση. Ένας αριθμός εργαζομένων απολύθηκαν λόγω της κρίσης (περίπου 500 άτομα) που αντιπροσωπεύει ένα μικρό ποσοστό του εργατικού δυναμικού. Οι περισσότεροι άνθρωποι που απολύθηκαν προέρχονταν από το IT τμήμα, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει μια μελλοντική απειλή για την καινοτομία σε αυτόν τον τομέα. Η Danske Bank είναι η εταιρεία που έχει το πιο

εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό στον τομέα της πληροφορικής στη Δανία το οποίο είναι ένα σημάδι ότι τους δίνει προτεραιότητα στην τεχνολογία.

### **Υποδομή**

Η υποδομή της Danske Bank αποτελείται από όλα τα κτίρια και τα τοπικά υποκαταστήματα που έχει σε όλη τη χώρα και σε ξένες αγορές. Η υποδομή ορίζεται ως η υποκείμενη βάση ή η ίδρυση ενός οργανισμού. Με την εξαγορά της Sampo Bank (εκείνη τη στιγμή η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα της Φινλανδίας), τριών τραπεζών στις χώρες της Βαλτικής και μια τράπεζα στη Ρωσία, η Danske Bank έλαβε ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων υποδομής. Σήμερα η Danske Bank είναι μία από τις μεγαλύτερες οικονομικές επιχειρήσεις στη Βόρεια Ευρώπη με 3500 δισεκατομμύρια DKK του συνόλου του ενεργητικού. Το 2008, ωστόσο, η αξία της γης και των κτιρίων μειώθηκαν. Αυτό οφείλεται στην αρνητική τάση της αγορά ακινήτων.

### **Κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης κινδύνων**

Οι κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση των κινδύνων της Danske Bank ορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Το γεγονός ότι τα όρια σε σχέση με το δανεισμό είναι συγκεντρωτικά και αποφασίζονται από την κορυφή της διαχείρισης δεν είναι συγκεκριμένα για την Danske Bank. Η σωστή επιλογή του διοικητικού συμβουλίου είναι ζωτικής σημασίας για την την εξασφάλιση της καλής λειτουργίας της τράπεζας. Μια παρατήρηση είναι ότι το διοικητικό συμβούλιο δεν κατάφερε να δει ότι το συμβούλιο το ίδιο είναι ο πραγματικός κίνδυνος όπου η τράπεζα εκτίθεται σε ότι έχει να κάνει με τις εξαγορές. Για το λόγο αυτό δεν διατέθηκε αρκετό κεφάλαιο στα αποθεματικά ώστε να ξεπεράσει την ύφεση.

### **Συμπεράσματα**

Ο σκοπός της αλυσίδας της αξίας είναι να αναδείξει τους τομείς του ομίλου με τις πιο υψηλές προστιθέμενες αξίες. Για να το ολοκληρώσω μπορεί να ειπωθεί ότι η Danske Bank έχει πολλούς πόρους, δεδομένου ότι είναι το μεγαλύτερο ίδρυμα της Δανίας. Τα πολλά τοπικά υποκαταστήματα στη Δανία βρίσκονται σε καλή τοποθεσία και είναι εύκολα να εντοπιστούν. Ωστόσο, δεν

αποτελούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι πελάτες στρέφονται όλο και περισσότερο στις internet πλατφόρμες. Η τράπεζα έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα πόρους για μια διαφημιστική καμπάνια, “do what you are best at – that’s what we do” (κάνε ό,τι είσαι καλύτερος - αυτό κάνουμε εμείς ) το οποίο τελικά μετατράπηκε σε βάρος της, καθώς η οικονομική κρίση απέδειξε ότι η τράπεζα δεν έκανε και ούτε έδινε τον καλύτερό της ευατό. Η εταιρεία έχει καλά τμήματα τεχνολογικής ανάπτυξης και κατέχει ηγετική θέση στην αγορά στον τομέα των τραπεζικών προϊόντων μέσω της πληροφορικής. Ωστόσο, οι άλλες τράπεζες κινήθηκαν γρήγορα να αντιγράψουν αυτές τις υπηρεσίες, η οποία μειώνει την κερδοφορία της Danske Bank. Μια αδύναμη περιοχή της τράπεζα είναι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου και οι διαδικασίες δανεισμού. Οι κινδύνοι της ρευστότητας και της αγοράς δεν έχουν αξιολογηθεί σωστά. Η επένδυση στην Ιρλανδία ίσως να ήταν πολύ αιφνίδια και πολύ ακριβή. Βέβαια ο διευθύνων σύμβουλος Peter Staarup νομίζει ότι ήταν μια καλή επένδυση ακόμη και αν η κατάσταση στην Ιρλανδία είναι ανησυχητική. Η περίπτωση του Bagger Stein αποκαλύπτει ότι ο έλεγχος των διαδικασιών δανεισμού ήταν κακός και πρέπει να τονιστεί περισσότερο στη συνέχεια. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Danske Bank είναι η εκτεταμένη σειρά προϊόντων της, η εστίασή της στην τεχνολογία και οι μεγάλες ποσότητες πόρων στο χέρι.

Η ανάλυση της αλυσίδας της αξίας παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, αλλά και ορισμένες αδυναμίες της τράπεζας. Αυτό επηρεάζει την ικανότητα της τράπεζας να παράγει έσοδα στο μέλλον. Από την ανάλυση της αλυσίδας της αξίας είναι φανερό ότι η ικανότητα της τράπεζας να δημιουργήσει αξία έχει μειωθεί σε σύγκριση με πριν από την κρίση. Ο τρόπος με τον οποίο η τράπεζα γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες έχει επίσης επηρεαστεί αρνητικά. Οι εσωτερικοί πόροι εξακολουθούν να είναι σημαντικοί και η δυνατότητα να παράγουν έσοδα δεν έχει εξαφανιστεί. Παρ'όλα αυτά ο πρώην ρυθμός ανάπτυξης δεν μπορεί να επιτευχθεί, εάν η εταιρεία δεν αλλάξει κάποιες από τις διαδικασίες.

## **Ανάλυση της PEST (Δανία)**

Ο σκοπός της ανάλυσης PEST είναι να εντοπίζει και να αναλύει τις σχετικούς Πολιτικούς (Political), Οικονομικούς (Economical), Κοινωνικούς (Social) και Τεχνολογικούς (Technological) παράγοντες που επηρεάζουν τους επιχειρηματικούς τομείς του Ομίλου, οι οποίοι είναι Τραπεζικοί, Ασφάλειες, Χρηματοδοτικές μισθώσεις (Leasing) και Συντάξεις.

### **Πολιτικοί παράγοντες**

Κατά την έλευση της κρίσης, το πολιτικό σύστημα έχει κάνει πολλά για τη διάσωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος και των τραπεζών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι τράπεζες είναι πολύ σημαντικές για την οικονομία της χώρας και για την πολιτική της σταθερότητα. Οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες αντέδρασαν συλλογικά στη διασφάλιση των καταθέσεων των εθνικών τραπεζών τους και στη συνέχεια, παρέχοντας ένα δάνειο προς τις φερέγγυες τράπεζες, προκειμένου να τις ανακεφαλαιοποιήσουν, δεδομένου ότι οι αγορές κεφαλαίων, ήταν κατεψυγμένες.

Στη Δανία αυτό φάνηκε με την πρώτη δέσμη μέτρων τόνωσης των τραπεζών (τον Οκτώβριο του 2008). Οι Δανέζικες τράπεζες φέρουν το μεγαλύτερο μέρος του βάρους καθώς έχουν εισφέρει 35 δισεκατομμύρια (πάνω από δύο χρόνια) σε μια εταιρεία, που ονομάζεται Private Contingency (Ιδιωτικό απρόοπτο) που είναι εγγυημένη από την κυβέρνηση. Στόχος της εταιρείας είναι να εξασφαλίσει όλων των καταθετών και των άλλων μη εξασφαλισμένων απαιτήσεων των πιστωτών, των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Δανία. Η κυβέρνηση εγγυάται όλες τις άλλες αξιώσεις που υπερβαίνει τα 35 δισ.. Αυτό το είδος της ασφάλισης των καταθέσεων βεβαιώνει ότι ένα τρέξιμο στην τράπεζα δεν θα συμβεί, το οποίο υπήρξε η αιτία πολλών τραπεζικών κρίσεων. Επίσης, προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το πρόβλημα του ηθικού κινδύνου, από το γεγονός ότι οι ίδιες οι τράπεζες συνεισφέρουν στην οικοδόμηση αυτής της προστατευτικής πισίνας του κεφαλαίου, ανάλογα με το μερίδιο της αγοράς τους. Επίσης, δεν

θα πρέπει να έχουν τα προγράμματα δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών ή την επέκταση υφισταμένων. Η ασφάλεια των καταθέσεων έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου του 2010, αλλά το πιστωτικό πακέτο πήρε παράταση, έτσι ώστε από την 1η Οκτωβρίου του 2010, οι καταθέσεις να προστατεύονται για ποσά κάτω των 750.000 DKK (350000 DKK πριν από την κρίση). Τον Ιανουάριο του 2009 ένα δεύτερο πακέτο για τις τράπεζες (γνωστό ως το πιστωτικό πακέτο) συμφωνήθηκε, από τη κυβέρνηση. Ο στόχος αυτού του πακέτου ήταν αρχικά να παρέχει κεφάλαια σε τράπεζες με τη μορφή δανείου, για την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών σε ένα βιώσιμο επίπεδο και να τους επιτρέψει να αρχίσουν να δανίζουν και πάλι. Η συμφωνία επέτρεπε στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να δανείζονται μέχρι και 100 δισ. DKK έναντι μειωμένης εξασφάλισης χρέους. Οι τράπεζες και τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μπορούσαν να δανειστούν 75 δισεκατομμύρια DKK, ενώ το υπόλοιπο 25 δισ. συλλέγονταν για τα πιστωτικά ιδρύματα δανείων. Η επιλογή αυτή ισχύει μέχρι τον Ιανουάριο του 2012 και ο τόκος του δανείου ήταν κατά μέσο όρο 10%. Για να είναι επιλέξιμες για το δάνειο το κράτος έχει θέσει ένα ζευγάρι απαιτήσεων για τον περιορισμό δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών και εκτελεστικών πληρωμών. Η Danske Bank έχει λάβει 26 δισ. από αυτό το πακέτο, το οποίο είναι περίπου το 1/3 της ποσότητας που δόθηκε στις τράπεζες. Η κυβέρνηση θέσπισε περισσότερα μέτρα για να μειώσει την κρίση και να ανακάμψει την οικονομία. Όπως και στην περίπτωση των τραπεζών, στους εξαγωγείς της Δανίας δόθηκε δάνειο 20 δισ. DKK για να τους βοηθήσει να χρηματοδοτήσουν τα σχέδιά τους. Επιπλέον, η κυβέρνηση θέσπισε ένα φορολογικό κίνητρο που παρέχει φορολογικές ελαφρύνσεις για χαμηλά και μεσαία εισοδήματα από τις αρχές του 2010. Επίσης, η κυβέρνηση επέτρεψε νωρίτερα την απόσυρση των χρημάτων του " special pension saving scheme (ειδικού συνταξιοδοτικού συστήματος εξοικονόμησης)".

### **Οικονομικοί παράγοντες**

Αυτή η ενότητα θα εξετάσει τους σχετικούς οικονομικούς παράγοντες όπου ο τραπεζικός κλάδος αντιμετωπίζει. Παλαιότερα η οικονομία της Δανίας ήταν πολύ καλή και δυνατή, αλλά τώρα είναι στη μέση μιας δύσκολης οικονομικής

ύφεσης, η οποία επηρεάζει τον τραπεζικό κλάδο αρνητικά. Το πραγματικό ΑΕΠ (GDP) συρρικνώθηκε κατά ένα αναθεωρημένο -5.8% το 2009, το 2010 αναθεωρημένο κατά 1.3%, το 2011 αναθεωρημένο κατά 1.1% και τέλος προβλέπεται το 2012 να είναι αναθεωρημένο κατά 0.5%. Η Δανία όπως και πολλές άλλες χώρες επλήγηκαν σοβαρά από την οικονομική κρίση, με αρχής γενομένης το τελευταίο τρίμηνο του 2008. Το ποσοστό πτώχευσης είχε διπλασιαστεί το 2009 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Πάνω από 1.500 πτωχεύσεις είχαν εγγραφεί το 2009 και θεωρήται η χειρότερη χρονιά λόγω των πολλών αποτυχιών των επιχειρήσεων. Οι εξαγωγές της Δανίας έχουν πληγεί σκληρά από την κάμψη σε σχέση με τη μείωση της ζήτησης, η οποία μπορεί να φανεί στο πίνακα παρακάτω. Αυτό καθιστά δύσκολη τη κατάσταση των Δανέζικων επιχειρήσεων που βασίζονται στις εξαγωγές

**Supply and Demand in the Danish Economy**  
(Προσφορά και ζήτηση στην Δανέζικη οικονομία)

	2007	2008	2009	2010
<b>Private consumption</b> (Ιδιωτική κατανάλωση)	2,4	0,6	-1,8	0,4
<b>Public consumption</b> (Δημόσια κατανάλωση)	1,3	0,7	1,4	1
<b>Gross fixed investments</b> (Πάγιες επενδύσεις)	3,8	-0,5	-4,2	-2
<b>Change in stocks</b> (Μεταβολή αποθεμάτων)	-0,3	0,1	-0,1	-0,3
<b>Domestic demand</b> (Εγχώρια ζήτηση)	2,3	0,6	-1,5	-0,3
<b>Export of goods and services</b> (Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών)	2,2	2,9	-3,6	0,9
<b>Import of goods and services</b> (Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών)	2,8	5,3	-3,1	0,7
<b>GDP at market price</b> (ΑΕΠ στις τιμές αγοράς)	1,9	-0,6	-1,9	-0,3

Λόγω της υποτίμησης των άλλων νομισμάτων, καθώς και τους σχετικά υψηλότερους μισθούς στη Δανία, η Δανέζικη ανταγωνιστικότητα έχει μειωθεί, σε σχέση με τις γειτονικές χώρες. Κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2009, η πτώση της διεθνούς ζήτησης είχε ολοκληρωθεί, και οι εξαγωγές της Δανίας είχαν ξεκινήσει να αυξάνονται και πάλι. Η μείωση των εξαγωγών και η αδύναμη



ανταγωνιστικότητα σημαίνει ότι, οι επιχειρήσεις έχουν λιγότερα κέρδη από ό, τι πριν την κρίση για να αποπληρώσουν το χρέος τους.

Η ιδιωτική κατανάλωση μειώθηκε σημαντικά κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2008 και όλο το 2009. Στη συνέχεια η κατάσταση άλλαξε από το 2010 και η κατανάλωση άρχισε να αυξάνεται ξανά. Η παρέμβαση της κυβέρνησης, με την έκδοση τραπεζικών πακέτων, πακέτων στήριξης και κοπής επιτοκίων έχει βοηθήσει στην αντιμετώπιση της μείωσης της κατανάλωσης. Ωστόσο, οι επιδράσεις αυτών των πακέτων στήριξης θα πρέπει πρώτα να φανούν από τα επόμενα έτοι. Για παράδειγμα, η αναγωγή προς το συμφέρον της πολιτικής μπορεί να έχει μικρή άμεση επίπτωση στα στεγαστικά δάνεια κυμαινόμενου επιτοκίου (1/3 του συνολικού δανεισμού), επειδή τα επιτόκια ως επί το πλείστον αλλάζουν μία φορά το χρόνο (το Δεκέμβριο). Το πρόσφατο ράλι στη χρηματιστηριακή αγορά κατά το πρώτο τρίμηνο του 2009 έχει βελτιώσει την κατάσταση και η αισιοδοξία επανήλθε στους επενδυτές. Τα καλά νέα μάλιστα συνεχίστηκαν και το 2010, 2011 και 2012. Ορισμένοι αναλυτές προβλέπουν ακόμη ότι η κρίση είναι περίπου στο τέλος ακόμα κι αν οι περισσότεροι συμφωνούν ότι θα χρειαστεί περισσότερος χρόνος για την ανάκαμψη της οικονομίας. Στην πραγματικότητα, ηγετικοί δείκτες παρέχουν μικρή ελπίδα για μια βραχυπρόθεσμη βελτίωση της οικονομίας. Ο τίτλος δείκτης εμπιστοσύνης των καταναλωτών παρέμεινε σε χαμηλό επίπεδο από το 2008 μέχρι ακόμα και σήμερα με χαμηλότερο σημείο τον Ιανουάριο του 2009 όταν και έφτασε σχεδόν στις -18 μονάδες και υψηλότερο σημείο στο τελευταίο τρίμηνο του 2010 όταν έφτασε τις +5 μονάδες.

Κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2008, το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε για τρίτη συνεχόμενη φορά, το οποίο είναι σοκαριστικό δεδομένου ότι η ανεργία μειωνόταν συνεχώς από το 2003. Τόσο οι επιχειρηματικές προσδοκίες όσο και οι προσφορές εργασίας έχουν μειωθεί σημαντικά. Η ανεργία έφτασε να είναι μέχρι και 4.4% το 2009 και 5% το 2010 και να αυξηθεί σε 8% μέσα στο 2013. Το 2009 και το 2010 το εργατικό δυναμικό είχε μειωθεί κατά 25000 και 8000 άτομα αντίστοιχα. Η μείωση του εργατικού δυναμικού οφείλεται εν μέρει

στη δημογραφία και την χαμηλότερη πρόσληψη του ξένου εργατικού δυναμικού.

### **Κοινωνικοί παράγοντες**

Σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε τους σχετικούς κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον τραπεζικό κλάδο στο σημερινό κλίμα. Στη Δανία, η οικονομία έχει ισχυρούς αυτόματους σταθεροποιητές (αύξηση των φόρων και των μεταβιβαστικών πληρωμών) το οποίο καταπολεμάει την οικονομική ύφεση. Για παράδειγμα, τα επιδόματα ανεργίας, τα οποία εγγυώνται ότι οι άνθρωποι θα παρέχονται ένα ορισμένο εισόδημα σε περίπτωση ανεργίας, είναι σχετικά υψηλότερο από ό,τι σε άλλες χώρες. Από την άλλη πλευρά, αυτό βάζει μια πίεση στη δημόσια οικονομία, που έχει επιδεινωθεί σημαντικά κατά τη διάρκεια της κρίσης. Το πλεόνασμα του προϋπολογισμού του προηγούμενου έτους αντικαταστάθηκε από ένα έλλειμμα ύψους 86 δισ. DKK, το οποίο είναι το υψηλότερο έλλειμμα τα τελευταία 25 χρόνια.

Πριν από την κρίση, ο Δανέζικος πληθυσμός ήταν ένας από τους πιο χρεωμένους του κόσμου. Αυτό όμως αλλάζει, δεδομένου ότι οι άνθρωποι φοβούνται για τη δουλειά τους και για την γενικότερη κατάσταση και ως εκ τούτου χρησιμοποιούν λιγότερα χρήματα. «Η κατανάλωση είναι ως εκ τούτου περισσότερη, σύμφωνα με το διαθέσιμο εισόδημα στα χέρια των Δανέζικων νοικοκυριών », λέει ο Jes Asmussen επικεφαλής οικονομολόγος της Handelsbanken. Η επίδραση της μείωσης της κατανάλωσης δεν είναι τόσο σοβαρή όσο οι οικονομολόγοι είχαν φοβηθεί, αλλά εξακολουθεί να είναι σημαντική. Ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού, το 68%, εξακολουθεί να καταναλώνει στο ίδιο επίπεδο ή υψηλότερο από ό,τι πριν από την κρίση. Αυτό είναι εφικτό λόγω των περικοπών των φόρων και της χαμηλότερης τιμής του πετρελαίου και των τροφίμων.

Η γήρανση του πληθυσμού σημαίνει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι συνειδητοί σχετικά με τα συνταξιοδοτικά προϊόντα. Στη Δανία ορισμένοι εργοδότες εισάγουν αυτόματα τους υπαλλήλους τους σε συνταξιοδοτικά

προγράμματα. Οι άνθρωποι είναι επίσης, περισσότερο συνειδητοί σε θέματα υγείας, πράγμα που σημαίνει ότι το προσδόκιμο ζωής θα αυξηθεί. Το γεγονός αυτό καθιστά τις συντάξεις, ακόμη πιο σημαντικές και αυξάνει τα κεφάλαια των εταιρειών συντάξεων, όπως η Pension Danica. Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση για ορθά ηθικά και δεοντολογικά επενδυτικά σχέδια και οι πελάτες να είναι κοινωνικά υπεύθυνοι σε όλους τους τομείς της κατανάλωσης τους. Ως απάντηση η Danske Bank πούλησε τις επενδύσεις της σε εταιρείες που παράγουν προϊόντα που ηθικά είναι αμφισβητήσιμη, όπως στρατιωτικών εξοπλισμών ή χρησιμοποιούν παιδική εργασία. Αυτή είναι μια τάση, που ονομάζεται Socially Responsible Investments (κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις), το οποίο το παρατηρούμε σε ανεπτυγμένες χώρες, κυρίως στη Σκανδιναβία και το οποίο μπορεί να επηρεάσει την εικόνα της τράπεζας τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Υπάρχει επίσης μια αυξανόμενη τάση για την προσαρμογή και την ευελιξία, μέσα στην κοινωνία. Οι τράπεζες προσφέρουν πολύ τυποποιημένο προϊόν, τις περισσότερες φορές, αλλά οι άνθρωποι είναι έτοιμοι να πληρώσουν περισσότερο για την καλή παροχή συμβουλών σχετικά με τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Αυτό είναι που κάνει τις μικρές και μεσαίες τράπεζες δημοφιλές στη Δανία.

### **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Σε αυτή την ενότητα θα αναλύσουμε τους βασικούς τεχνολογικούς παράγοντες που έχουν σημασία για τον τραπεζικό κλάδο.

Οι Δανέζικες τράπεζες έχουν ως παράδοση να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή όσον αφορά την αυτοματοποίηση και την εισαγωγή του IT (πληροφορική). Κατά την περίοδο 1998-2000 όλες οι μεγάλες τράπεζες ξεκίνησαν μαζικές πρωτοβουλίες, για την υλοποίηση ενός νέου συστήματος του Internet Banking. Στο τέλος του 2003, το 30% των Δανών καταναλωτών χρησιμοποιούσαν το διαδίκτυο. Τα Δανέζικα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι καταναλωτές τους ανέφεραν υψηλότερες θετικές επιπτώσεις χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο, σε σχέση με άλλες χώρες. Στην αρχή, η IBM διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην στη χρήση και στην υιοθέτηση της πληροφορικής. Για αρκετές δεκαετίες η IBM κατείχε μερίδιο αγοράς της

πληροφορικής των Δανέζικων τράπεζων άνω του 60%, το οποίο ήταν πολύ περισσότερο από ότι σε άλλες χώρες. Ο πιο σημαντικός λόγος για αυτή την πρώιμη έκδοση, οφείλονταν σε ένα αρκετά αυστηρό έλεγχο τραπεζικών συστημάτων (περιορισμός ανταγωνισμού), σχετικά με υψηλούς μισθούς των εργαζομένων (μεταξύ των τριών υψηλότερων στην Ευρώπη καθιστώντας την αυτοματοποίηση σχετικά πιο ελκυστική), έλλειψη εργατικού δυναμικού για πολλά χρόνια και ένα σχετικά υψηλό επίπεδο της εκπαίδευσης που επιτρέπει την ανάπτυξη και την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών.

Διάφορα σωματία έπαιξαν επίσης σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή της πληροφορικής καθώς ήταν ισχυροί "υποστηρικτές των κοινών τραπεζικών λύσεων, και δεδομένου ότι είχαν καλές συνδέσεις με την κυβέρνηση. Υπήρξε μια κοινωνική πίεση για τις τράπεζες να ενώσουν τις δυνάμεις τους, π.χ. για να μοιράζονται τα ATM παρά η κάθε τράπεζα να ιδρύει το δικό τους ATM ". Η κυβέρνηση, επίσης, συνέβαλε στο να γίνει σχεδόν υποχρεωτική η μηχανογράφηση με την εισαγωγή μιας σειράς απαιτήσεων που κατέστησε αναγκαία για κάθε πολίτη που είχε εισόδημα να έχει έναν τραπεζικό λογαριασμό όπου ο μισθός μετά τη φορολογία θα μπορούσε να κατατεθεί. Η κυβέρνηση ήταν επίσης αυτή που εμπλόκηκε στην εισαγωγή των προσωπικών αριθμών ταυτότητας.

Ο χρηματοπιστωτικός τομέας έχει επιθετική τάση προς τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου ως ένα στρατηγικό εργαλείο και ως μέσο για τη μείωση του κόστους επεξεργασίας. Ο αριθμός των πελατών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να ολοκληρωθούν οι τραπεζικές συναλλαγές συνεχίζει να αυξάνεται και υπήρξε μια ισχυρή ανάπτυξη περίπου το ένα τρίτο όλων των πελατών με τη χρήση του e-banking το 2003. Ένα αυξανόμενο πρόβλημα στον τραπεζικό κλάδο είναι η απειλή της απάτης στο διαδίκτυο που ονομάζεται phishing, όπου οι λεπτομέρειες του προσώπου κλάπτονται και στη συνέχεια χρησιμοποιείται παράνομα για να αποσύρουν τα χρήματα από τον λογαριασμό του ατόμου. Οι απατεώνες του διαδικτύου γίνονται όλο και πιο δύσκολο να τους μπλοκάρουν, ωστόσο οι τράπεζες της Δανίας ήταν εξαιρετικοί στην προστασία τους από τις επιθέσεις αυτές και στην εκπαίδευση

των πελατών τους αποφεύγοντας να εκτεθούν σε αυτές τις απειλές. Ένα άλλο ζήτημα είναι ότι από την αυτοματοποιημένη επεξεργασία (STP) η οποία δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να αυτοματοποιήσει τις εποικιστικές δραστηριότητες που με τη σειρά της βελτιώνει την λειτουργική αποδοτικότητα και διαχειρίζεται καλύτερα τους κινδύνους που συνδέονται με το εμπόριο.

Η οικονομική κρίση έχει μετατοπιστεί στο επίκεντρο των τραπεζών για μείωση του κόστους, λόγω της τεράστιας μείωσης των εσόδων. Ένας τομέας που έχει πληγεί είναι το τμήμα πληροφορικής (IT) όπου οι τράπεζες μειώνουν τις δαπάνες ή καταλήγουν στην απόλυση των εργαζομένων. Το τμήμα μεσιτειών που αντιπροσωπεύουν το ένα τέταρτο των δαπανών του κλάδου IT, έχει χτυπηθεί πιο δυνατά σε σύγκριση με τα άλλα τμήματα. Η τάση αυτή συνεχίστηκε και το 2009 και περαιτέρω το 2010. Σε αυτό το ασταθές περιβάλλον, οι τράπεζες παρακρατούν τις επενδύσεις τους σε τμήματα IT. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιμηκύνουν τους κύκλους αντικατάστασης σε προσωπικούς υπολογιστές και servers, εκτός από τους πιο κρίσιμους τομείς, όπως το τμήμα κινητών αξιών συναλλαγών. Το μειονέκτημα αυτού είναι ότι η ανανέωση των συστημάτων, είναι αναγκαία για την παροχή νέων ή βελτιωμένων υπηρεσιών στους πελάτες, δίνοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **Συμπέρασμα**

Η ανάλυση PEST ανέδειξε τους πιο σημαντικούς μακροοικονομικούς παράγοντες που έχουν σχέση με τις τράπεζες στη Δανία. Η κυβέρνηση έχει έρθει στη διάσωση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μέσω της παροχής κεφαλαίου και ακόμη και την εθνικοποίηση των τραπεζών σε χώρες που επλήγησαν σκληρά, όπως στην Ιρλανδία και στις χώρες της Βαλτικής. Αυτό βάζει περιορισμούς για τις τράπεζες όσον αφορά την καταβολή μερισμάτων και μπόνους και τους αναγκάζει να μην είναι τόσο ριψοκύνδινες. Επιπλέον, η κυβέρνηση έχει παράσχει κεφάλαια σε εξαγωγικές εταιρείες που βρίσκονταν επίσης στην ανάγκη εισαγωγής κεφαλαίου. Επιπλέον οι φορολογικές περικοπές τέθηκαν σε εφαρμογή για την τόνωση της ιδιωτικής κατανάλωσης. Αυτό πηγαίνει μαζί με μια επεκτατική πολιτική που θα προσπαθήσει να

τονώσει την ανάπτυξη μέσα στα επόμενα χρόνια και να βάλει ένα φρένο σχετικά με την τρέχουσα οικονομική ύφεση. Αυτό βάζει μια πίεση στους κρατικούς προϋπολογισμούς που ήταν σε πλεονάσμα πριν από την κρίση, στη Σκανδιναβία και στις χώρες της Βαλτικής, αλλά τώρα είναι σε ελλείμμα. Η οικονομία της Δανίας έχει περάσει σε μια σοβαρή συρρίκνωση μετά από πολλά χρόνια ανάπτυξης. Η εξάρτηση για τις εξαγωγές (60% του ΑΕΠ), έχει επηρεάσει την οικονομία της Δανίας σοβαρά και η διψήφια ανάπτυξη σε αυτό το τμήμα έχει εξαφανιστεί. Το πραγματικό ΑΕΠ μειώθηκε κατά 0.8% το 2008, 5.8% το 2009, αυξήθηκε 1.3% και 1.1% το 2010 και 2011 αντίστοιχα και φέτος βρέθηκε στο +0.5%. Ο πιο σημαντικός κοινωνικός παράγοντας είναι τα υψηλά επιδόματα ανεργίας στη Δανία, τα οποία επιτρέπουν να μην πληγεί σοβαρά η κατανάλωση. Στο μέτωπο της τεχνολογίας, η Δανία έχει παράδοση να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της τεχνολογικής ανάπτυξης στον τραπεζικό τομέα. Η Ιρλανδία και οι χώρες της Βαλτικής έχουν λιγότερο προηγμένη τεχνολογία από ό,τι η Δανία και ο ευρωπαϊκός μέσος όρος. Η οικονομική κρίση πιθανότατα θα αναβάλει περαιτέρω της αναγκαίες μεταρρυθμίσεις για τη βελτίωση των τεχνολογικών προτύπων των χωρών αυτών. Για την Danske Bank σημαίνει ότι θα γίνει ουσιαστικά μια μεταφορά των υπηρεσιών της από τη Δανία στην Ιρλανδία ή στις χώρες της Βαλτικής έτσι ώστε να μην αντιμετωπίσουν τεχνολογικά εμπόδια.

### **Οι πέντε δυνάμεις του Porter**

Οι πέντε δυνάμεις του Porter αποτελούν ένα σημαντικό μοντέλο της στρατηγικής ανάλυσης. Ο σκοπός αυτού του μοντέλου είναι να βοηθήσει στην ανάλυση με δομημένο τρόπο, το συνολικό επίπεδο της κερδοφορίας στον τραπεζικό κλάδο. Το μοντέλο είναι δομημένο σε πέντε κύριες δυνάμεις που έχουν αντίκτυπο στην κερδοφορία της βιομηχανίας. Το μοντέλο είναι πολύ χρήσιμο για τη διαδικασία αποτίμησης, δεδομένου ότι βοηθά στον προσδιορισμό της αξίας των εσόδων και των εξόδων. Κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις είναι χρήσιμη να συναχθεί, ανεξαρτήτως εάν η επίδραση στο συνολικό της κερδοφορίας του κλάδου είναι αρνητική ή θετική. Οι πέντε δυνάμεις θα αναλυθούν στις επόμενες ενότητες.

## Ένταση του ανταγωνισμού

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να αναλύσει την ένταση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο και να διαπιστώσει εάν είναι υπερβολική, έντονη, μέτρια ή ασθενή. Η Δανέζικη βιομηχανία περιλαμβάνει τις τράπεζες, ιδρύματα κτηματικής πίστης, ασφαλιστικές εταιρείες, επενδυτικές εταιρείες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Στην εργασία αυτή το ενδιαφέρον επικεντρώνεται κυρίως στον τραπεζικό τομέα. Οι τράπεζες μπορούν να χαρακτηριστούν σε εμπορικές τράπεζες, ταμειυτήρια και τράπεζες υποθηκών. Κάθε τύπος τραπεζών αρχικά πρόσφερε διαφορετικά προϊόντα σε συγκεκριμένες ομάδες-στόχους. Κατά τις τελευταίες δεκαετίες τα σύνορα μεταξύ των διαφόρων τύπων των τραπεζών έχουν μειωθεί και ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί.

Η Δανέζικος τραπεζικός κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό αριθμό τραπεζών που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Το 2006 υπήρχαν 181 τράπεζες (εκ των οποίων οι 156 είναι Δανέζικες) και 2000 θυγατρικές σε όλη τη χώρα. Η Δανία έχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά των τραπεζών κατά κεφαλήν στον κόσμο. Παρά το μεγάλο αριθμό των τραπεζών, η συγκέντρωση στον τραπεζικό τομέα είναι πολύ υψηλή. Αυτό περιγράφεται από την αναλογία CR5, η οποία εκφράζει το μερίδιο αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών σε μια χώρα. Για τη Δανία η αναλογία είναι 80, το οποίο είναι υψηλότερο από το μέσο όρο των χωρών μελών της ΕΕ, αλλά και σε άλλες παρόμοιες Σκανδιναβικές χώρες. Οι 10 μεγαλύτερες τράπεζες καλύπτουν το 86% της αγοράς και υπολογίζονται βάση του κεφαλαίου κίνησης. Η Danske Bank και η Nordea μοιράζονται πάνω από το 60% της αγοράς (σε όρους δανεισμού) που τις καθιστά πρώτη και δεύτερη μεγαλύτερες τράπεζες της Δανίας. Σε σύγκριση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, η Δανία έχει μια σχετικά υψηλή συγκέντρωση των τραπεζών. Ακόμη και αν η συγκέντρωση στη Δανία έχει αυξηθεί, το περιθώριο επιτοκίου έχει μειωθεί σημαντικά ειδικά την περίοδο 2003 - 2007. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η αυξανόμενη συγκέντρωση δεν είχε βλάψει τον ανταγωνισμό, αλλά είχε μειωθεί το κόστος των τραπεζών, ως αποτέλεσμα των οικονομιών κλίμακας, η οποία είχε αυξήσει τα κέρδη τους.

<b>Οι 5 μεγαλύτερες τράπεζες στην Δανία και τα μερίσματα αγοράς τους</b>	
	<b>Συγκέντρωση βάση περιουσιακών ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (DKK BILLIONS)</b>
<b>Danske Bank</b>	<b>3,098.00</b>
<b>Nordea Bank (DK) A/S</b>	<b>1,033.00</b>
<b>Jyske Bank A/S</b>	<b>224.60</b>
<b>Nykredit Bank</b>	<b>187.41</b>
<b>Sydbank A/S</b>	<b>157.80</b>

Υπάρχουν τέσσερις ομάδες τραπεζών στη Δανία. Η πρώτη ομάδα έχει ένα κεφάλαιο κίνησης των 50 δισ. ευρώ και περισσότερο. Στον πίνακα παραπάνω οι τράπεζες ανήκουν στην ομάδα 1. Αυτή είναι η πιο επιβλητική ομάδα της τραπεζικής βιομηχανίας η οποία κατέχει περίπου το 83% του συνολικού ενεργητικού του κλάδου στη Δανία. Η Danske Bank έχει περίπου το 56,6% του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων της στην εν λόγω ομάδα δηλαδή 3,099DKK Billions. Παλαιότερα η τράπεζα FIH ήταν αυτή που βρισκόταν στην πέμπτη θέση των μεγαλύτερων τραπεζών αλλά βρέθηκε σε οικονομικά προβλήματα, και εν τέλη εξαγοράστηκε από τον Όμιλο Nykredit. Όσον αφορά τα δάνεια, η Danske Bank έχει το 50% του μεριδίου της αγοράς και το 38%, όταν υπολογίζονται και οι θυγατρικές του εξωτερικού.

Έχει υπάρξει μια αύξηση του ανταγωνισμού από ξένες τράπεζες στη Δανία. Αυτό διευκολύνεται από το γεγονός ότι εντός της ΕΕ, οι τράπεζες μπορούν να δημιουργήσουν ελεύθερα θυγατρικές εταιρείες σε άλλες χώρες, και να υπάρχει μια ελεύθερη κυκλοφορία των κεφαλαίων και αγαθών διαμέσου των συνόρων.

Η Finansraadet κατασκεύασε το H-statistic που χρησιμοποιήτε για να συγκρίνει τον ανταγωνισμό στον Δανέζικο τραπεζικό τομέα με τον ανταγωνισμό σε άλλους τομείς και σε άλλες χώρες. Ο δείκτης δείχνει πρώτα ότι ο ανταγωνισμός στο Δανέζικο χρηματοπιστωτικό τομέα είναι έντονος σε σύγκριση με άλλους τομείς της Δανίας. Δεύτερον, ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών της Δανίας είναι σχετικά υψηλός, σε σύγκριση με τράπεζες εκτός της Δανίας. Η αξία της Δανίας είναι 0.57, ενώ ο μέσος όρος για τις χώρες μέλη



του ευρώ είναι 0.40. Κατά τη σύγκριση των τομέων της βιομηχανίας της Δανίας μεταξύ τους τα αποτελέσματα του τραπεζικού τομέα ανέδειξε ότι η αξία της είναι 0.58, ενώ ο μέσος όρος είναι 0.38.

Η οικονομική κρίση έχει μειώσει τον αριθμό των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, που σημαίνει ότι μπορεί κανείς να περιμένει περισσότερο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών της ομάδας 1. Η Forstædernes τράπεζα εξαγοράστηκε από τον Όμιλο Nykredit, ο οποίος είναι τώρα μια από τις 5 μεγαλύτερες τράπεζες της Δανίας. Η Nykredit έχει ένα μικρότερο τμήμα της αγοράς, αλλά ομοίως όπως η Danske Bank προσφέρει μια σειρά από προϊόντα στον τραπεζικό τομέα, στην ασφάλιση, στην υποθήκη, στις συντάξεις και στις επενδύσεις. Η Nykredit είναι ένας σημαντικός παίκτης στην κατηγορία των στεγαστικών δανείων, όπου εκδίδει πάνω από το 40% του συνόλου των τίτλων ενυπόθηκων δανείων. Η Nykredit επικεντρώνεται στην απόκτηση μεριδίου αγοράς που θα αποδώσει συγχρόνως και στην μείωση της αγοραστικής δύναμης από τις μεγαλύτερες αντιπάλους της, την Danske Bank και την Nordea. Η εταιρεία επένδυσε αρκετά σε νέους πελάτες της στο εμπορικό τραπεζικό τομέα της, ο οποίος απευθύνεται σε μεγάλες εταιρικές εταιρείες.

Με την Danske Bank να έχει σφίξει την πιστωτική πολιτική της, η Nykredit θα μπορούσε να έχει μια ευκαιρία να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της σημαντικά, κατά τα επόμενα χρόνια. Ωστόσο, υπάρχει πολύς δρόμος να αγγίξει τα επίπεδα της Danske Bank και της Nordea, που είναι οι μεγαλύτεροι παίκτες στις αγορές των σκανδιναβικών και βαλτικών χωρών, από την άποψη του συνόλου του ενεργητικού και την αξία της αγοράς αντίστοιχα. Η εξαγορά που πραγματοποίησε η Nykredit είναι στρατηγικά σωστή, μολονότι έγινε πιο ακριβά από ότι ήταν προγραμματισμένη να γίνει.

Οι τράπεζες μέσω Internet είχαν λάβει πολύ διασημότητα το 1999 και το 2000, αλλά από τότε οι παραδοσιακές τράπεζες βρέθηκαν σε θέση να ανταποκριθούν στην πρόκληση και να δημιουργίσουν παρόμοιες λύσεις που βασίζονται στο διαδίκτυο. Επίσης, αποδείχθηκε ότι οι πελάτες των τραπεζών ήταν πιο πιστοί από ό,τι πιστεύαν και οι ίδιοι, έτσι μια σημαντική στροφή προς

την καθαρή τράπεζα του Internet δεν εμφανίστηκε ποτέ. Για τις παραδοσιακές τράπεζες, το ζήτημα της παροχής e-banking, ήταν κατά κύριο λόγο μια ερώτηση της IT(πληροφοριακής ομάδας) αρχιτεκτονικής και εφαρμογών πληροφορικής και ως εκ τούτου δεν ήταν δύσκολο, καθώς οι τράπεζες είχαν τους πόρους για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους.

### **Απειλή των υποκατάστατων**

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι να αναλύσει τα υποκατάστατα προϊόντα για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, τα οποία απειλούν την κερδοφορία του τραπεζικού κλάδου. Αναπληρωτές των εναλλακτικών αγαθών ή υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης ενός προϊόντος με αποτέλεσμα και μείωση των πωλήσεων και της κερδοφορίας. Αναπληρωτέα προϊόντα / υπηρεσίες είναι αυτές που ικανοποιούν τον πελάτη με τον ίδιο τρόπο ή καλύτερο από ό,τι το προϊόν που αντικαθιστά. Οι αναπληρωτές προκαλούν την εταιρεία να κρατήσει τις τιμές τους σε ανταγωνιστικό ρυθμό, έτσι ώστε οι πελάτες να μην αλλάξουν και να αγοράσουν το φθηνότερο προϊόν. Οι εταιρείες μπορούν να λάβουν μέτρα προκειμένου να αποφευχθεί τα προϊόντα τους να εξαγοραστούν από νεότερα και καλύτερα προϊόντα. Αυτό μπορεί να είναι υπό τη μορφή μιας καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών τους, με διαφοροποίηση των προϊόντων ή με τη μείωση της τιμής. Τα γρήγορα δάνεια είναι υποκατάστατα για τα τραπεζικά δάνεια. Είναι διαφορετικά από τα συνηθισμένα τραπεζικά δάνεια λόγω το ότι είναι πιο εύκολα να τα πάρει ο πελάτης και απαιτούν λιγότερες απαιτήσεις από τους πελάτες. Αυτά τα δάνεια είναι πιο ακριβά και δεν απαιτούν ή έχουν χαμηλή ασφάλεια. Η δημοτικότητα αυτών δεν είναι ευρέως διαδεδομένη, καθώς είναι πιο ακριβά. Τα χορηγούνται συνήθως οι καταναλωτές που βρίσκονται σε οικονομικά προβλήματα και που αναζητούν αυτά τα δάνεια. Σε μια οικονομική ύφεση η δημοτικότητα αυτών των δανείων αυξάνεται, δεδομένου ότι είναι πιο δύσκολο να εγκριθεί ένας πελάτης για κανονικό δάνειο. Η διαφάνεια σχετικά με το κόστος των δανείων αυτών από τα μέτρα ΑΟΡ, έχει κάνει επίσης τα καταναλωτικά δάνεια που δίνονται από το κατάστημα, μοντέρνα. Επίσης, είναι πιο ακριβά από τα κανονικά δάνεια, και δεν είναι μια πραγματική απειλή για τα τραπεζικά δάνεια.

Η Danske Bank είναι αρκετά ανταγωνιστική και λόγω του μεγέθους της, το οποίο της επιτρέπει να προσφέρει φθηνά δάνεια. Επιπλέον, ορισμένα δάνεια δεν μπορούν να προσφέρονται από τα εν λόγω ιδρύματα, όπως τα ενυπόθηκα δάνεια.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Σύμφωνα με τον Porter η ισχύς των αγοραστών μπορεί να θεωρηθεί ως ανταγωνιστική απειλή ή ευκαιρία, ανάλογα με την ελαστικότητα της ζήτησης. Στον τραπεζικό κλάδο ο αγοραστής μπορεί να είναι ένα συνηθισμένο πρόσωπο (ιδιωτικό) ή μια εταιρεία (θεσμική).

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν περιπτώσεις που συμβαίνουν σε κάθε βιομηχανία που καθορίζουν κατά πόσο ο αγοραστής ή ο προμηθευτής έχει περισσότερη δύναμη. Το πρώτο είναι η σχετική συγκέντρωση των αγοραστών. Από τη μία πλευρά ο τραπεζικός κλάδος αποτελείται από πολλές τράπεζες, μικρές και τοπικές, μεγάλες και σε παγκόσμιο επίπεδο. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν επίσης πολλοί διαφορετικοί τύποι πελατών, από ιδιώτες σε μεγάλες εταιρείες. Το βασικό επιχείρημα είναι ότι ο τραπεζικός κλάδος είναι πιο ενοποιημένος από τους πελάτες της, έτσι ώστε οι καταναλωτές να μην μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την τιμή.

Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει τη διαπραγματευτική ισχύ των πελατών είναι αν κάποιος από τους αγοραστές είναι αγοραστής μεγάλων ποσοτήτων. Στην περίπτωση της Danske Bank, αυτό μπορεί να συμβεί, όταν μια μεγάλη διεθνή εταιρεία της Δανίας χτυπήσει την πόρτα της για ένα δάνειο. Αυτό σημαίνει ότι η Danske Bank θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτη για την τιμή της. Ωστόσο, για μεγάλες εταιρείες δεν είναι μόνο για την τιμή, αλλά και η υπηρεσία που παρέχει η τράπεζα. Οι περισσότερες από τις μεγάλες εταιρείες έχουν μακροχρόνιες σχέσεις με τις τράπεζες τους, επειδή τα επενδυτικά σχέδια στα οποία εμπλέκονται έχουν προγραμματιστεί να διαρκέσουν αρκετά χρόνια.

Τρίτον, εάν η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι χαμηλή, οι πελάτες έχουν περισσότερα κίνητρα να μειώσουν το κόστος, ή να αυξήσουν την ποιότητα

του προϊόντος που ζητούν. Επίσης, όταν οι πελάτες έχουν χαμηλό κόστος μεταστροφής αυτό αποτελεί απειλή για την κερδοφορία της τράπεζας. Στον τραπεζικό κλάδο, το κόστος μεταστροφής δεν είναι υψηλό για τους ιδιώτες πελάτες. Εντός ενός έτους κάθε 10ος τραπεζικός πελάτης στη Δανία αλλάζει τράπεζα. Αυτή η χαμηλή κινητικότητα θα μπορούσε να σημαίνει ότι οι τράπεζες είναι πολύ ανταγωνιστικές και διατηρούν τους πελάτες τους και, συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι υψηλός. Η τραπεζική αγορά μερικές φορές επικρίθηκε για την έλλειψη διαφάνειας προς τους ιδιώτες πελάτες της. Στη Δανία είναι μια εστίαση για να καταστεί ευκολότερο για τους πελάτες να χρησιμοποιούν τα προϊόντα των τραπεζών. Αυτό για παράδειγμα γίνεται μέσω δικτυακών τόπων όπως η σελίδα [pengepriser.dk](http://pengepriser.dk), η οποία συγκρίνει διαφορετικά δάνεια μεταξύ των τραπεζών. Το AOP είναι επίσης ένα χρήσιμο εργαλείο που παρέχει στον πελάτη ένα πρότυπο μέτρο για να συγκρίνει το ετήσιο κόστος των διαφόρων δανείων. Οι εκθέσεις λογαριασμών επίσης αποστέλονται στους πελάτες στο τέλος του έτους. Ο τραπεζικές ιστοσελίδες δείχνουν επίσης τα διάφορα τέλη που έχουν οι τράπεζες για τις υπηρεσίες τους. Παρά την αύξηση της καταναλωτικής διαφάνειας οι καταναλωτές δεν αλλάζουν τράπεζες τόσο συχνά όσο θα έπρεπε.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Υπάρχουν δύο διαφορετικοί προμηθευτές για τα τραπεζικά προϊόντα. Υπάρχουν οι καταθέτες των κεφαλαίων που είναι οι προμηθευτές, καθώς και οι καταναλωτές και οι προμηθευτές, όπως η IBM που παρέχουν υπηρεσίες στον τομέα της πληροφορικής. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να αξιολογηθεί με την εξέταση σε πέντε σημεία:

- Ο αριθμός και η διαθεσιμότητα των υποκατάστατων προϊόντων
- Η σημασία του κλάδου των προμηθευτών
- Η δυνατότητα της τράπεζας να αλλάξει προμηθευτή
- Η ικανότητα του προμηθευτή να ανταγωνιστεί άμεσα με την τράπεζα
- Η ικανότητα της τράπεζας να προμηθεύει η ίδια τα προϊόντα της

Πρώτον από την πρωηγούμενη ανάλυση, συμπεραίνουμε ότι υπάρχει μια μικρή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα στον τραπεζικό κλάδο. Όταν σκεφτόμαστε από την πλευρά του προϊόντος που προσφέρεται, δεν υπάρχουν τόσα πολλά υποκατάστατα σε ιδιώτες πελάτες και εταιρείες για τη χρηματοδότηση ή τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων. Δεύτερον οι τράπεζες είναι πολύ σημαντικές για ιδιώτες και επιχειρήσεις. Χωρίς τράπεζες δεν μπορούν να χρηματοδοτηθούν τα επενδυτικά τους σχέδια και για το λόγο αυτό η οικονομική κρίση επηρεάζει τις οικονομίες τόσο πολύ. Το 2008, οι προμηθευτές είχαν μεγαλύτερο μερίδιο του συνολικού εισοδήματος της Danske Bank.

Τρίτον, η τράπεζα μπορεί σχετικά εύκολα να αλλάξει προμηθευτή. Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές του χρήματος και οι τράπεζες στις περισσότερες περιπτώσεις δεν οριοθετούνται σε αυτές. Σε περίπτωση που η τράπεζα καταγγείλει τη σύμβαση με τον προμηθευτή δεν θα είναι πολύ δαπανηρή η διακοπή της συνεργασίας και μπορεί πάντα να βρει κάποιον άλλο για να αντικαταστήσει τον προμηθευτή. Για μια μεγάλη τράπεζα όπως είναι η Danske Bank είναι πιο εύκολο να αλλάξουν προμηθευτή από ό,τι για μια μικρή τοπική τράπεζα, αλλά λόγω της οικονομικής κρίσης έχει γίνει πιο δύσκολο από ποτέ και μεγαλύτερης ζωτικής σημασίας να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Στην περίπτωση ενός μεγάλου προμηθευτή στον τομέα της πληροφορικής, η αλλαγή προμηθευτή μπορεί να είναι πιο περίπλοκη. Σε αυτή την περίπτωση η ικανότητα των τραπεζών να αλλάξουν προμηθευτή είναι χαμηλή. Η IBM είναι ένας σημαντικός προμηθευτής υπηρεσιών πληροφορικής στην Danske Bank και δεν υπάρχουν τόσες πολλές εταιρείες που μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η IBM. Οι προμηθευτές δεν έχουν την δυνατότητα να ανταγωνιστούν άμεσα τις τράπεζες. Ο τραπεζικός κλάδος είναι μια πολύ οργανωμένη επιχείρηση και δεν είναι δυνατόν για τους προμηθευτές να εισέλθουν τόσο εύκολα όσο σε οποιαδήποτε άλλη βιομηχανία. Επίσης, οι αναγκαίοι πόροι που χρειάζονται για να προσφέρουν τις τραπεζικές υπηρεσίες είναι σημαντικοί και αποτελεί εμπόδιο για τους προμηθευτές να ξεκινήσουν την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών. Έτσι συνάγεται το συμπέρασμα ότι η δύναμη αυτή είναι σχετικά ασθενής. Η

ικανότητα των τραπεζών να διαθέτουν τα προϊόντα τους είναι χαμηλή, επειδή η τράπεζα δεν μπορεί ταυτόχρονα να είναι ο προμηθευτή και ο πάροχος των πόρων. Ωστόσο η Danske Bank θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τη δική της ομάδα IT εφόσον καταφέρει να βρεί ότι το κόστος ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι χαμηλότερη από ότι η εξωτερική ανάθεση.

### **Εμπόδια στην είσοδο**

Εμπόδια στην είσοδο μπορεί να προστατεύσει την κερδοφορία του κλάδου. Στον τραπεζικό κόσμο έχουν μειωθεί κατά τη διάρκεια των χρόνων. Μέχρι τη δεκαετία του 1970, οι αγορές στις οποίες οι τράπεζες θα μπορούσαν να εισέλθουν ήταν περιορισμένες από τις κυβερνήσεις των κρατών. Ως αποτέλεσμα, οι περισσότερες τράπεζες ήταν τοπικές εμπορικές και τραπεζικές εμπορικές. Η απορρύθμιση των τραπεζών εντάθηκε σε αντιπαλότητα και δημιούργησε αβεβαιότητα ως προς τις τράπεζες, δεδομένου ότι προσπάθησαν να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς. Στα τέλη της δεκαετίας του '70, η στρατηγική των τραπεζών μετατοπίζεται από την απλή τακτική μάρκετινγκ στις συγχωνεύσεις και στις γεωγραφικές επεκτάσεις καθώς οι ανταγωνιστές προσπάθησαν να επεκτείνουν τις αγορές. Το 1971 η Δανία απελευθερώνει την είσοδο στις ξένες τράπεζες, επιτρέποντάς τους να επεκτείνουν τη γεωγραφική εμβέλεια τους σε μια πολύ ανεπτυγμένη αγορά. Η απορρύθμιση του τραπεζικού τομέα στη Δανία είχε ως αποτέλεσμα την είσοδο πολλών ξένων τραπεζών. Η τάση αυτή πραγματικά άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη της δεκαετίας του '90, μετά τη σκανδιναβική τραπεζική κρίση. Το 1996 υπήρχαν 13 ξένες τράπεζες στη Δανία και, το 2006 ο αριθμός αυτός αυξήθηκε σε 25. Αντιστρόφως, ο αριθμός των Δανέζικων τραπεζών πήγε από 197 στις 152 και ο αριθμός μειώθηκε ακόμη περισσότερο κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Σήμερα, οι ξένες τράπεζες παίζουν ένα μεγαλύτερο ρόλο στον Δανέζικο τραπεζικό τομέα. Είναι συνήθως κλαδιά προεκτάσεις από μεγάλες διεθνείς τράπεζες που έχουν τους πόρους για να προσφέρουν ελκυστικά προϊόντα στους πελάτες. "Η BIS έχει μετρήσει τις ξένες τράπεζες στο σύνολο του ενεργητικού στη Δανία να είναι 1694

δισεκατομμύρια DKK τον Μάρτη του 2007, το οποίο είναι το 49 τοις εκατό του συνολικού μεριδίου της αγοράς ".

Προκειμένου να λειτουργήσει ως χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στη Δανία, μια εταιρεία πρέπει να έχει άδεια από τη Δανέζικη Εποπτική Αρχή Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών (Financial Supervisory Authority). Ο Δανέζικος χρηματοπιστωτικός τομέας λειτουργεί υπό εντατική ρύθμιση για κάθε τύπο χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, σύμφωνα με το Δανέζικο νόμο περί χρηματοπιστωτικών δραστηριοτήτων. Οι τράπεζες χρειάζονται κεφάλαια ύψους 8 εκ. €, ενώ οι εταιρείες επενδύσεων χρειάζονται 0.3 εκατομμύρια € . Μετά την οικονομική κρίση, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά έχουν αυξηθεί, δεδομένου ότι οι κεφαλαιακές απαιτήσεις μπορούν να θεωρηθούν ως ένας διαλύτης για την τράπεζα. Επίσης, έχει γίνει πιο δύσκολο για τις τράπεζες να κερδίζουν χρήματα μέσω της λειτουργίας του δανεισμού λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης της οικονομίας. Συνεπώς, οι φραγμοί εισόδου στην αγορά αυτή τη στιγμή θεωρούνται υψηλοί. Υπάρχει, επίσης, το γεγονός ότι οι τράπεζες έχουν υψηλό λειτουργικό κόστος, περίπου το 50% του συνολικού τους εισοδήματος. Είναι επίσης, δύσκολο να εισέλθουν στον τραπεζικό κλάδο μετά τη μείωση του περιθωρίου δανεισμού, κατά την τελευταία χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι οι τράπεζες έχουν να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές, τις οποίες μια νεοεισερχόμενη τράπεζα θα μπορούσε να έχει δυσκολίες στην παροχή. Τέλος, η πολύ χαμηλή κινητικότητα των πελατών εξασφαλίζει ότι οι τράπεζες διατηρούν τους πελάτες και δεδομένου ότι οι τράπεζες εξαρτώνται από τους προμηθευτές των κονδυλίων για τη λειτουργία, κερδίζοντας μερίδιο αγοράς από τις άλλες τράπεζες μπορεί να γίνει δύσκολο, αν κάποιος δεν είναι γνωστός στην αγορά.

## **Συμπέρασμα**

Για να ολοκληρώσω την ανάλυση, υπάρχει ένας υψηλός βαθμός ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο τα οποία κανονικά μειώνει την

κερδοφορία του κλάδου. Ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί από ξένες τράπεζες μέχρι όπου ήρθε η οικονομική κρίση. Αυτό έχει διευκολυνθεί από μια σταδιακή απορρύθμιση του τραπεζικού τομέα τα τελευταία 30 χρόνια. Η H-statistic δείχνει ότι ο ανταγωνισμός είναι έντονος και υψηλός, σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό θα πρέπει να επηρεάσει την ικανότητα της τράπεζας να κερδίζει χρήματα εφόσον κατά συνέπεια, το επιτοκιακό περιθώριο έχει μειωθεί σταθερά. Ωστόσο η Danske Bank είναι σε μια κατηγορία δική της και ο πλησιέστερος ανταγωνιστή της, είναι η Nordea, την οποία η Danske Bank κυριαρχεί στη Δανέζικη αγορά.



## **Γενικό συμπέρασμα**

Η παγκόσμια οικονομία έχει επηρεαστεί σημαντικά από την οικονομική κρίση του 2008 και η Δανία, όπως και τόσες πολλές άλλες χώρες, δεν ήταν σε θέση να αποτρέψει τον αντίκτυπο. Η οικονομική κρίση ανάγκασε τη Δανέζικη οικονομία σε μια ύφεση το 2008 και το 2009 και προκάλεσε μια σημαντική και μεγάλη ελεύθερη πτώση στις τιμές της Δανέζικης αγοράς ακινήτων. Χιλιάδες εργαζόμενοι έχασαν τις δουλειές τους, πάρα πολλοί καταναλωτές χρεοκόπησαν και πολλές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοπιστωτικών εταιρειών, κατέρρευσαν. Η τεράστια επίδραση της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην οικονομία της Δανίας, δεν προκαλέθηκε μόνο από τις διεθνείς περιστάσεις. Οι εγχώριοι παράγοντες συνέβαλαν επίσης. Οι Δανοί ιδιοκτήτες ακινήτων είχαν προ της οικονομικής κρίσης αρχίσει να γίνονται ολοένα και πιο χρεωμένοι και η πλειοψηφία των στεγαστικών δανείων είχαν στραφεί από δάνεια με σταθερό επιτόκιο σε ένα με κυμαινόμενο επιτόκιο. Ο Δανέζικος τραπεζικός τομέας προμηθεύεται αυτό το πρόσθετο κεφάλαιο από ξένες τράπεζες, προκειμένου να διατηρηθεί η υψηλή αύξηση των χορηγήσεων και να κλείσει η διαφορά της χρηματοδότησης των 500 δισ. DKK. Αυτός ο συνδυασμός της επιδείνωσης των διεθνών συνθηκών και το υψηλό επίπεδο εγχώριου χρέους ήταν οι κύριοι παράγοντες για την πτώση της Δανέζικης οικονομίας.

Τον Οκτώβριο του 2008, η κυβέρνηση της Δανίας παρουσίασε το πρώτο από τα 5 (πέντε) συνολικά πακέτα διάσωσης των τραπεζών με στόχο την εξασφάλιση της σταθερότητας και της βιωσιμότητας σε όλο τον χρηματοπιστωτικό τομέα και της Δανέζικης κοινωνίας των πολιτών. Αυτά τα πακέτα διάσωσης των τραπεζών αποτελούνται από διάφορα στοιχεία, όπως οι κυβερνητικές εγγυήσεις, οι εισφορές υβριδικών κεφαλαίων, οι διαδικασίες εκκαθάρισης, καθώς και οι βελτιωμένες επιλογές των συγχωνεύσεων και οι εξαγορές εντός της Δανίας στον τραπεζικό τομέα. Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα αυτά ήρθαν σε κόστος καθώς οι συμμετέχουσες τράπεζες είχαν απαγορευθεί από την καταβολή μερισμάτων, έκδοση νέων μετοχών και συμμετοχή σε

προγράμματα δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών, μεταξύ άλλων, εκτός από την οικονομική επιβάρυνση των συμμετεχόντων σε αυτά.

Η Danske Bank ήταν μια από τις συμμετέχουσες τράπεζες που δανείστηκαν υβριδικά κεφάλαια σε σχέση με το τραπεζικό bailout πακέτο II, προκειμένου να αυξήσει την κεφαλαιακή βάση και να καταστήσει την εταιρεία πιο ανθεκτική σε πιθανές ζημιές. Η εισφορά του υβριδικού κεφαλαίου υποχρέωσε την Danske Bank να έχει δείκτη Tier 1 capital ratio του 12% ή και παραπάνω, εκτός από την υποχρεωτική 8% κεφαλαιακή απαίτηση φερεγγυότητας, όπως προβλέπεται από το πλαίσιο Basel II. Όπως αποδείχτηκε με την ανάλυση του κεφαλαίου, η Danske Bank κατάφερε να εκπληρώσει όλες της κεφαλαιακές απαιτήσεις. Επιπλέον, η ανάλυση του κεφαλαίου αποκάλυψε ότι ούτε η Danske Bank, ούτε Nordea είχε – όλα τα πράγματα σε μια ισότητα - απαίτηση για την απόκτηση υβριδικών κεφαλαίων από τις Δανέζικες και Σουηδικές κυβερνήσεις προκειμένου να ικανοποιηθεί η απαίτηση του κεφαλαίου. Αν η Danske Bank και η Nordea δεν είχαν λάβει υβριδικά κεφάλαια από τη Δανέζικη και τη Σουηδική κυβέρνηση θα είχαν εξακολουθήσει να εκπληρωθούν το 8% της κεφαλαιακής απαίτησης βάσει του πλαισίου Basel II. Εφόσον έχουμε λάβει υπόψη αυτό, η υβριδική εισφορά κεφαλαίου που έλαβε η Danske Bank μάλλον το έκανε ευκολότερο για αυτήν να αποκτήσουν πρόσθετα κεφάλαια που δεν θα ήταν δυνατή η αποκτησή τους διαφορετικά.

Ο πρωταρχικός λόγος για τον οποίο η Danske Bank δεν ήταν σε θέση να αποτρέψει τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης του 2008 βρίσκεται στη στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία από το 2000. Το οικονομικό κλίμα ήταν ιδιαίτερα επωφελής για τα έτη που προηγήθηκαν της οικονομικής κρίσης όπου η Danske Bank ήταν σε θέση να αποφέρει μεγάλα κέρδη. Αυτό συνέβη παρά το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού εντός της Δανίας στον τραπεζικό τομέα. Σύμφωνα με την στρατηγική ανάλυση, η Danske Bank μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας ηγέτης του κόστους με χαμηλότερα περιθώρια κέρδους από τους ανταγωνιστές της, πράγμα που σημαίνει ότι η Danske Bank θα πρέπει να βασίζεται σε οικονομίες κλίμακας και σε μια ευρεία αγορά-

στόχο έτσι ώστε να αποκομίσει κάποιο κέρδος. Βλέποντας ότι η Δανέζικη τραπεζική αγορά είναι σχετικά μικρή και άκρως ανταγωνιστική, ώθησε η Danske Bank να επεκτείνει τις δραστηριότητές της προκειμένου να επωφεληθούν από τις συνδεδεμένες οικονομίες. Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι η Danske Bank διαθέτει από το 2004 τράπεζες στην Ιρλανδία, τη Βόρεια Ιρλανδία και τη Φινλανδία, καθώς και μικρές εταιρείες στη Νορβηγία και τη Σουηδία. Κατά συνέπεια, η Danske Bank έχει ακολουθήσει μια στρατηγική για την ανάπτυξη της αγοράς στην οποία διευρύνει τις τραπεζικές δραστηριότητες για να είναι σε θέση να καλύψει ένα μεγαλύτερο ποσό των πελατών και σε αντάλλαγμα να είναι σε θέση να παράγει υψηλότερα κέρδη.

Ενώ η στρατηγική για την ανάπτυξη της αγοράς ήταν ένα πλεονέκτημα για την Danske Bank πριν από τη χρηματοπιστωτική κρίση έγινε ένα μειονέκτημα, όταν η οικονομική κρίση χτύπησε. Π.Χ. η οικονομία της Ιρλανδίας που πλήττεται ιδιαίτερα από την οικονομική κρίση, η οποία προκάλεσε τον όλεθρο στον Ιρλανδικό τραπεζικό τομέα και στον τομέα των ακινήτων. Ως αποτέλεσμα, οι τραπεζικές δραστηριότητες της Danske Bank στην Ιρλανδία και τη Βόρεια Ιρλανδία αναγκάστηκε να επιβαρυνθεί με ένα τεράστιο ποσό. Από το 2007 έως το 2011 στην Ιρλανδία και στην Βόρεια Ιρλανδία οι δραστηριότητες της Danske Bank έχουν γράψει περίπου 24 δισ. DKK μείων. Συγκριτικά, οι δραστηριότητες της Danske Bank στη Δανία έχουν υποστεί 26 δισ. DKK στα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, ακόμη και αν η Danske Bank έχει πολύ μεγαλύτερη παρουσία στη Δανία από ό,τι στην Ιρλανδία και στη Βόρεια Ιρλανδία. Αν και η Δανέζικες τραπεζικές δραστηριότητες της Danske Bank έχουν κατά μέσο όρο απομειώσεις δανείων που ισούται με το 0,5% του Δανέζικου εθνικού χαρτοφυλακίου, το ισοδύναμο είναι 5,2% και 2,1% για την Ιρλανδία και τη Βόρεια Ιρλανδία αντιστοίχως. Αυτό το εξαιρετικά υψηλό επίπεδο των απομειώσεων δανείων στην Ιρλανδία και στην Βόρεια Ιρλανδία κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης ήταν ο κύριος λόγος για τον οποίο η Danske Bank επηρεάστηκε τόσο σημαντικά και αδυνατούν να αποτρέψουν τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης.

Το υψηλό επίπεδο των απομειώσεων δανείων που πραγματοποιήθηκαν στην Ιρλανδία, στη Βόρεια Ιρλανδία καθώς και στη Δανία είχε μια αρκετά εμφανή επίδραση στις οικονομικές επιδόσεις της Danske Bank κατά την οικονομική κρίση. Η Danske Bank κατά μέσο όρο πραγματοποίησε απομειώσεις δανείων ίσο με το 26,6% των συνολικών εσόδων ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Nordea είναι μόλις 7,7%. Επιπλέον, η οικονομική ανάλυση, διαπίστωσε ότι οι Δανέζικες δραστηριότητες της Danske Bank απέδωσαν αρκετά καθόλη την διάρκεια της οικονομικής κρίσης από την άποψη της χρηματοπιστωτικής σταθερότητας και το επίπεδο κινδύνου.

Τέλος, η ανάλυση των επιδόσεων που θέτει μια υποθετική κατάσταση στην οποία η Danske Bank δεν είχε αγοράσει τις δύο τράπεζες στην Ιρλανδία και στην Βόρεια Ιρλανδία το 2004. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η κερδοφορία της Danske Bank θα ήταν πολύ καλύτερη αν δεν είχε αγοράσει αυτές τις δύο εταιρείες.

## **Βιβλιογραφία**

<http://www.elex.dk/danskebank.htm>

[www.danskebank.com](http://www.danskebank.com)

[www.nationalbanken.com](http://www.nationalbanken.com)

<http://www.oem.dk>

<http://www.gfmag.com>

<http://www.tradingeconomics.com/denmark/gdp>

<http://www.worldbank.org/>

[www.eurostat.com](http://www.eurostat.com)

<http://www.tradingeconomics.com>

<http://www.evm.dk/>

<http://www.moneystockstycoons.com>

<http://www.dst.dk>

<http://ec.europa.eu>

<http://www.nyidanmark.dk/en-us/frontpage.htm>

<http://www.bis.org/>

[www.dasnkeanalyse.dk](http://www.dasnkeanalyse.dk)

[www.finanstilsynet.dk](http://www.finanstilsynet.dk)

[www.mybanker.dk](http://www.mybanker.dk)

[www.business.dk](http://www.business.dk)

[www.bankingtechnology.org](http://www.bankingtechnology.org)

Ο παρακάτω πίνακας δίνει μια επισκόπηση των σημαντικότερων συγχωνεύσεων (mergers), εξαγορών (acquisitions) και αποεπενδύσεων (divestments) του Ομίλου από το 1990:

Year	M&As	Divestments
2006	<a href="#">Sampo Bank</a>	
2005		<a href="#">HandelsFinans</a>
2004	<a href="#">Northern Bank</a> <a href="#">National Irish Bank</a>	<a href="#">Intl. wholesale: UK</a> <a href="#">Intl. wholesale: US</a>
2002		<a href="#">Danske Securities</a>
2001		Hong Kong Branch Singapore Branch <a href="#">BG Garanti</a> <a href="#">BG Factoring</a>
2000	RealDanmark (BG Bank and Realkredit Danmark)	Forenede Factors BG International Lux.
1999	Fokus Bank	General insurance
1997	Östgöta Enskilda Bank	
1995	Danica Pension	
1990	Handelsbanken Provinsbanken	