

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤQM)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο:
Βελτιώνοντας την εταιρική αποτελεσματικότητα και
κερδοφορία μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»**

ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Θ.ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

Κα. ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΠΕΚΚΑ-ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ

Πειραιάς 2015

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα» με τίτλο

«Συγγωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό κλάδο: Βελτιώνοντας την εταιρική αποτελεσματικότητα και κερδοφορία μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»

Έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένη διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγω για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Όνοματεπώνυμο: Ασημακόπουλος Ιωάννης

Ημερομηνία: 22/7/2015

Στους δικούς μου ανθρώπους

Περίληψη (Abstract)

Στην παρούσα εργασία θα αναλυθούν οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές και πρακτικές του συγχρόνου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και ειδικότερα στον χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και των τραπεζών όπου πλέον η έννοια του ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο λαμβάνει τη μορφή της από την συνεισφορά του ανταγωνισμού στην αποτελεσματικότητα του ίδιου του χρηματοπιστωτικού τομέα, την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει, από τις καινοτομίες που χρησιμοποιεί ο τομέας των τραπεζών, από τα κέρδη που αποκομίζουν οι τράπεζες και τέλος από την προσβασιμότητα..

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλυθεί το υπόβαθρο των συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A's) και τις εφαρμογές τους στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Μετά από την διεξοδική βιβλιογραφική αναφορά, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα είδη, στους λόγους, στα κριτήρια καθώς επίσης και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου ανάπτυξης. Τέλος, γίνεται αναφορά σε μελέτες περιπτώσεων (case study) συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A's) στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθεί το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A's). Εν συνεχεία, στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην αποτίμηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A's).

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποδοτικότητας στο τραπεζικό κλάδο καθώς αναλύονται οι επιδράσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής στις Σ&Ε. Επιπρόσθετα επεξηγούμε την σημαντικότητα της έννοιας της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM) στην πελατοκεντρική προσέγγιση ενός τραπεζικού οργανισμού. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic planning) και της κατάρτισης του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan) Τράπεζας.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο θα μελετηθεί η περίπτωση της Τράπεζα Πειραιώς, ως προς τις εφαρμογές τεχνολογίας και την ενοποίηση των IT συστημάτων στις υφιστάμενες συγχωνεύεις και εξαγορές που συνέβησαν, από την οπτική διοίκησης ολικής ποιότητας. Συμπεραίνουμε ότι βάσεις των κύριων παραγόντων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι οποίες επικεντρώθηκαν κυρίως στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρωπίνου δυναμικού, στην δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή των εργαλείων ενοποιήσεων, καθώς και την εγκαθίδρυση διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας η προσπάθεια ενοποίησης των μηχανογραφικών συστημάτων στέφθηκε με επιτυχία βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ικανοποίηση του πελατειακού χαρτοφυλακίου και κερδοφορία του τραπεζικού ομίλου.

Λέξεις-Κλειδιά: M&A's valuation, Efficient Market hypothesis, CRM, TQM, Strategic Planning, IT, Data migration, Data mining, Process Reengineering, Profitability, Customer Retention

Πινάκας Περιεχομένων

Περίληψη (Abstract)	4
Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό υπόβαθρο των συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A's)	11
Εισαγωγή	11
1.1. Εννοιολογικές διακρίσεις-ορολογικοί εντοπισμοί.....	12
1.1.1. Οριζόντια συγχώνευση (horizontal integration)	15
1.1.2. Κάθετη συγχώνευση (vertical integration)	15
1.1.3. Ασύνδετη συγχώνευση	16
1.1.4. Συμπληρωματική συγχώνευση	16
1.1.5. Συγγενείς μορφές	17
1.2. Διεθνής ιστορική αναδρομή των Σ&Ε.....	21
1.3. Το ελληνικό παράδειγμα των Σ&Ε.....	28
1.4. Λόγοι πραγματοποίησης συγχωνεύσεων και εξαγορών	32
1.5. Προϋποθέσεις και παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των εξαγορών και των συγχωνεύσεων	39
1.6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών	43
1.7. Κριτήρια επιλογής για τη συμμετοχή σε τραπεζικές Σ&Ε	48
1.7.1. Διακρίσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα	49
1.7.2. Ανάλυση Περιπτώσεων Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο.....	56
1.7.3. Οι διεθνείς-διασυνοριακές συγχωνεύσεις.....	59
1.7.4. Χρηματοοικονομικά συγκροτήματα (financial conglomerates)	63
1.8. Μορφές άμυνας έναντι των επιθετικών εξαγορών	63
1.8.1. Προληπτικά μέτρα (pre-bid)	65
1.8.2. Post-bid defenses.....	68
Επίλογος	71
Επιλεγμένη βιβλιογραφία	72

Κεφάλαιο 2: Το θεσμικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων και εξαγορών	75
Εισαγωγή	75
2.1. Διεθνές θεσμικό πλαίσιο.....	76
2.2. Ελληνικό θεσμικό πλαίσιο.....	78
Επίλογος	81
Επιλεγμένη Βιβλιογραφία.....	82
Κεφάλαιο 3: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων των εξαγορών και συγχωνεύσεων	83
Εισαγωγή	83
3.1. Μελέτες και έρευνες για τις Σ&Ε.....	83
3.2. Μέθοδοι αποτίμησης αποτελεσμάτων τραπεζών που συμμετέχουν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές	87
3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την πιθανότητα εξαγοράς μιας τράπεζας	90
3.4. Οι αποδόσεις των μετοχών τραπεζών που συμμετέχουν σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις.....	93
3.4.1. Η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με την επίδραση των συγχωνεύσεων και εξαγορών.....	96
3.4.2. Η μέθοδος ανάλυσης «επιχειρηματικών συμβάντων».....	97
3.5. Μέθοδοι αποτίμησης έκτακτων αποδόσεων μέσω της Θεωρίας Αποτελεσματικότητας της Αγοράς (Efficient Market Theory).....	99
Επίλογος	101
Επιλεγμένη Βιβλιογραφία.....	102
Κεφάλαιο 4: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποδοτικότητας στον Τραπεζικό κλάδο και οι επιδράσεις στις Σ&Ε	104
Εισαγωγή	104
4.1. Η έννοια και η στρατηγική σημασία της Ποιότητας	105
4.2. Σύγκριση ποιότητας με παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.....	107
4.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ).....	108
4.3.1. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	110
4.3.2. Αντικειμενικοί σκοποί διοίκησης ολικής ποιότητας.....	113
4.4. Ποιότητα υπηρεσιών και Τραπεζικές υπηρεσίες.....	114

4.4.1. Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών	115
4.4.2. Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών στο τραπεζικό κλάδο	116
4.4.3. Η ποιότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τραπεζικό κλάδο.....	120
4.5. Η Ελληνική επιχείρηση και η Πιστοποίηση	120
4.5.1. Επιχειρηματική Αριστεία-Το Μοντέλο του EFQM.....	121
4.5.2. Διακρίσεις τραπεζών σχετικά με την ποιότητα.....	122
4.5.3. European Foundation for Quality Management (EFQM) - Τραπεζικός κλάδος	123
4.5.4. Πιστοποιήσεις Ποιότητας Διαδικασιών ISO 9000:94	124
4.6. Η πελατοκεντρική προσέγγιση	127
4.6.1. Ικανοποίηση και Ποιότητα στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο	127
4.7. Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) – Το Marketing βάσει Δεδομένων στον τραπεζικό κλάδο	131
4.7.1. Πλεονεκτήματα από τη χρήση του CRM.....	134
Επίλογος	136
Επιλεγμένη Βιβλιογραφία.....	137
Κεφάλαιο 5: Επιχειρηματικός σχεδιασμός μιας τράπεζας.....	140
Εισαγωγή	140
5.1. Η Συστημική Προσέγγιση μιας Τράπεζας	142
5.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning) και Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) Τράπεζας.....	144
Επίλογος	150
Επιλεγμένη Βιβλιογραφία.....	150
Κεφάλαιο 6: Η Τράπεζα Πειραιώς, εφαρμογές τεχνολογίας και ενοποίηση IT συστημάτων στις υφιστάμενες συγχωνεύσεις και εξαγορές, μια οπτική διοίκησης ολικής ποιότητας (case study).....	151
Επίλογος-Συμπεράσματα.....	180
Παράρτημα 1	185
Βιβλιογραφία-Πηγές.....	187

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1.1 Μορφές Μεγέθυνσης των Εταιριών	20
Πίνακας 1.2 Οι κυριότεροι λόγοι Πραγματοποίησης και Αποτυχίας μιας Εξαγοράς και μίας Συγχώνευσης.....	38
Πίνακας 1.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Επιτυχίας μιας Εξαγοράς ή μιας Συγχώνευσης	43
Πίνακας 1.4 Τα αποτελέσματα των Σ&Ε βάσει του χρονικού ορίζοντα.....	48
Πίνακας 1.5 Εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ ελληνικών τραπεζών.....	54
Πίνακας 1.6 Εξαγορές και συγχωνεύσεις 2002-2006 στα Βαλκάνια.....	62
Πίνακας 1.7 Στρατηγικές αμυνας επιθετικής εξαγοράς.....	70
Πίνακας 3.1 Αποτελέσματα τραπεζών μετά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις	86
Πίνακας 3.2 Ανεξάρτητες μεταβλητές	91
Πίνακας 3.3 Επιδρασεις στην τιμη της μετοχης της εξαγοραστριας και της εξαγορασθεισας εταιριας(“στοχου”).....	95
Πίνακας 4.1 Ιεράρχηση κριτηρίων αποτελεσματικότητας με συμβατικό τρόπο διοίκησης και με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	111
Πίνακας 4.2 Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM	122
Πίνακας 4.3 Ελληνικές πιστοποιήσεις ποιότητας διαδικασιών σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:94 από το χώρο των Τραπεζικών Υπηρεσιών.....	125
Πίνακας 5.1 Διαβάθμιση τεχνικών τραπεζικού ομίλου	148
Πίνακας 5.2 Ιεραρχική αναδιάταξη τεχνικών τραπεζικού ομίλου.....	149

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Ανακοίνωση, Συγχωνεύσεων & Εξαγορών: Τράπεζες 1985-2015ε..	28
Διάγραμμα 1.2: Ποσοστά Επιτυχημένων-Αποτυχημένων Ε&Σ.....	39
Διάγραμμα 6.1: Πλήθος Πελατών (εκατ.).....	157
Διάγραμμα 6.2: Μέσο ημερήσιο πλήθος συναλλαγών ανά σημείο εξυπηρέτησης (χιλ.).....	158
Διάγραμμα 6.3: Πλήθος λογαριασμών καταθέσεων (χιλ.)	159
Διάγραμμα 6.4: Πλήθος χαρτοφυλακίων δανείων(χιλ.).....	160
Διάγραμμα 6.5: Συγκέντρωση ελληνικού τραπεζικού συστήματος.....	181

Κεφάλαιο 1

Θεωρητικό υπόβαθρο των συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A's)

Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό υπόβαθρο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών (M&A's). Αναλύει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις-τράπεζες προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στο διεθνή και τον εγχώριο ανταγωνισμό (μέσα από την εφαρμογή μιας εκ των δυο συνηθέστερων μεθόδων επιχειρηματικής στρατηγικής ανάπτυξης) και κατά πόσο τα δεδομένα που εξάγονται επαρκούν για να αποδείξουν την βελτίωση του βασικού τους στόχου όπου είναι η κερδοφορία τους. Περιγράφονται οι κατηγορίες των εξαγορών και των συγχωνεύσεων όπως αυτές διαμορφώνονται. Αρχικά, γίνεται αναφορά στη διεθνή ιστορική αναδρομή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών (M&A's) και στη συνέχεια επικεντρώνεται στο πως εφαρμόστηκε ένα τέτοιο πείραμα στον ελλαδικό χώρο.

Εξετάζονται οι λόγοι πραγματοποίησης συγχωνεύσεων και εξαγορών καθώς και οι προϋποθέσεις αλλά και οι παράγοντες εκείνοι που επιφέρουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών (M&A's) και αναλύονται τα κριτήρια επιλογής για την συμμετοχή σε τραπεζικές συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A's). Περιγράφονται οι διακρίσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και αναλύονται οι περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων στον Ελληνικό Τραπεζικό κλάδο των τεσσάρων συστημικών τραπεζών καθώς και οι διεθνείς-διασυνοριακές συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν.

Τέλος, αναλύονται οι μορφές άμυνας (pre-bid και post-bid defenses) έναντι των επιθετικών εξαγορών, ανάλογα με το εάν διενεργείται με ή χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας – στόχου.

1.1. Εννοιολογικές διακρίσεις-ορολογικοί εντοπισμοί

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, παρόλο που δεν εξασφαλίζουν πάντα τη βελτίωση της κερδοφορίας των τραπεζών, αποτελούν δύο από τις συνηθέστερες μεθόδους επιχειρηματικών στρατηγικών ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στο διεθνή και τον εγχώριο ανταγωνισμό αυξάνοντας ή διατηρώντας τη μονοπωλιακή τους δύναμη. Ιδιαίτερο ρόλο στην εντατικοποίηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία, διαδραμάτισε η αύξηση των μετοχών και των απομειώσεων των κεφαλαιοποιήσεων των εισηγμένων στο ΧΑΑ¹ πιστωτικών ιδρυμάτων.

Ως συγχώνευση χαρακτηρίζεται οποιαδήποτε σύμπραξη οδηγεί στη δημιουργία μιας οικονομικής μονάδας από δύο ή περισσότερες. Με τη συγχώνευση τους, οι προϋπάρχουσες επιχειρήσεις παύουν να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου (λύεται χωρίς να επακολουθήσει εκκαθάριση)² και το σύνολο των περιουσιακών τους στοιχείων μεταβιβάζεται σε μια άλλη που είτε προϋπήρχε, είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό έναντι μεριδίων συμμετοχής προς τους παλιούς μετόχους. Ανάλογα με το μέγεθος των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, η συγχώνευση μπορεί να χαρακτηριστεί ως «συγχώνευση μεταξύ ίσων» (merger of equals) ή «συγχώνευση μεταξύ άνισων» (merger of un-equals).

Από την άλλη μεριά, ως εξαγορά χαρακτηρίζεται η μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης (εξαγοραζόμενη) σε μια άλλη επιχείρηση (εξαγοράζουσα), έναντι καταβολής του αντίστοιχου αντίτιμου. Η μεταβίβαση αυτή μπορεί να γίνει είτε με την καταβολή μετρητών, είτε με την αγορά ή ανταλλαγή μετοχών μέσω του ΧΑΑ. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απόκτηση ελέγχου επί της επιχείρησης- στόχου μπορεί να επιτευχθεί με την αγορά ακόμα και μειοψηφικού πακέτου μετοχών ή ανάλογου ποσοστού επί της συνολικής ιδιοκτησίας, εφόσον η εξαγοράζουσα επιχείρηση με την αγορά αυτή, έχει τη δυνατότητα καθοριστικής διοικητικής και στρατηγικής παρέμβασης.

¹ ΧΑΑ: Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, για περισσότερα βλ. <http://www.helex.gr>

² Κυριαζής Δ., Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, 2007, σ. 16.

Το παραπάνω αποτέλεσμα μπορούσε να επέλθει και στην περίπτωση που οι υπάρχουσες εταιρείες «διαλυθούν», η περιουσία τους «εκκαθαριστεί» και διανεμηθεί στους μετόχους και οι οποίοι στην συνέχεια την εισφέρουν στην νέα εταιρεία ή σε μια υπάρχουσα εταιρεία, η οποία αυξάνει τα κεφάλαια της, ακολουθώντας την νόμιμη διαδικασία.

Η διάλυση και εκκαθάριση των εταιριών όμως, απαιτεί χρόνο και έξοδα, λόγω της φορολογίας που συνοδεύει την διανομή στους μετόχους της περιουσίας της διαλυμένης εταιρείας και της εκ νέου εισφοράς αυτής στην απορροφούσα ή την νέα εταιρεία, κυρίως όταν μεταξύ των περιουσιακών στοιχείων των εταιριών περιλαμβάνονται και ακίνητα, τα οποία θα πρέπει να πωληθούν και μεταγενέστερα να αγοραστούν εκ νέου. Έτσι οι συναλλαγές αξίωσαν με μια πράξη, την μεταβίβαση της περιουσία μιας ή περισσοτέρων εταιριών, σε μια νεοϊδρυόμενη εταιρεία ή την απορρόφηση της από μια υπάρχουσα εταιρεία και μάλιστα χωρίς φορολογικές ή άλλες επιβαρύνσεις.

Την παραπάνω αξίωση των συναλλαγών ευνόησε η νομοθεσία πολλών χωρών, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στις εταιρείες, με μια ενιαία πράξη, να επιτυγχάνουν την ένωση των περιουσιών τους, χωρίς να απαιτείται διάλυση και εκκαθάριση αυτών και επιπλέον χωρίς να υποβάλλονται σε φόρους και τέλη που συνεπάγεται η εκκαθάριση και διανομή του προϊόντος εκκαθαρίσεις στους μετόχους και η επανεισφορά αυτού στην νέα ή την απορροφούσα εταιρεία³.

Από τους ορισμούς των εξαγορών και των συγχωνεύσεων συμπεραίνεται ότι η διαφορά τους είναι καθαρά νομικής μορφής και δεν επηρεάζει ουσιαστικά τα οικονομικά αποτελέσματα. Ωστόσο, μια εξαγορά δεν είναι απαραίτητο να έχει ως αποτέλεσμα τη συγχώνευση της εξαγοράζουσας επιχείρησης με την επιχείρηση-στόχο⁴.

³ Σακέλλη Ε., «Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχείρησης», 2001.

⁴ Βεντούρας Ζ., Σημειώσεις Βιομηχανικής Οργάνωσης και Πολιτικής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2006, σ. 133.

Γενικότερα οι εξαγορές χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

1. Στη συγχωνευτική εξαγορά, η οποία αφορά μόνο εταιρείες και κατά την οποία μία ή περισσότερες παύουν να υφίστανται ως υποκείμενα δικαίου και το σύνολο της περιουσίας τους μεταβιβάζεται σε άλλη έναντι ενός καθορισμένου χρηματικού ποσού.
2. Στη συμμετοχική εξαγορά, κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο μιας άλλης έναντι ενός καθορισμένου χρηματικού ποσού και στην περίπτωση αυτή η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου⁵.

Επίσης, ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησής τους, οι εξαγορές χωρίζονται σε φιλικές και εχθρικές. Στις φιλικές εξαγορές, υπάρχει από κοινού συναίνεση των δύο επιχειρήσεων όσον αφορά την εξαγορά. Στις εχθρικές εξαγορές, η επιχείρηση-στόχος δεν εγκρίνει μέσω της διοίκησης της, την πρόταση που έχει δεχθεί για την εξαγορά της από την άλλη επιχείρηση κάτι που όμως δεν επηρεάζει πάντοτε την υλοποίηση ή όχι της εξαγοράς. Σε γενικές γραμμές ωστόσο, στις φιλικές εξαγορές, παρατηρείται μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας από ότι στις εχθρικές.

Από την άλλη μεριά, οι συγχωνεύσεις μπορεί να πάρουν διαφορετικές μορφές στην πράξη καθώς μπορεί να είναι άμεσες ή σταδιακές, ολικές ή μερικές, έχοντας ως αποτέλεσμα την ολική ή μερική συνένωση των καταστημάτων και των υπηρεσιών αντίστοιχα. Οι συγχωνεύσεις χωρίζονται στις εξής κατηγορίες⁶:

⁵ Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, 2007 σ. 451.

⁶ Παπαδάκης Β, ό.π., σ. 452· Βεντούρας Ζ., ό.π., σ. 133 επ. Κυριαζής Δ., Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, 2007, σ. 16-17.

1.1.1. Οριζόντια συγχώνευση (horizontal integration)

Οριζόντια συγχώνευση ή ενοποίηση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν και ανήκουν στον ίδιο κλάδο και στο ίδιο παραγωγικό στάδιο. Στόχος της οριζόντιας συγχώνευσης είναι η εξασφάλιση ή η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της μονοπωλιακής δύναμης της επιχείρησης με όλα τα οφέλη που αυτή συνεπάγεται, όπως η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, η δημιουργία εμποδίων εισόδου και η μείωση του ανταγωνισμού. Το είδος των παραγόμενων προϊόντων δεν διαφέρει ουσιαστικά μετά την πραγματοποίηση της συγχώνευσης σε αντίθεση με την ποιότητα που μπορεί να βελτιωθεί αισθητά. Τέλος, με τον τρόπο αυτό μια επιχείρηση μπορεί εύκολα να εισέλθει σε μια νέα αγορά επεκτείνοντας το χαρτοφυλάκιο αγαθών και υπηρεσιών της.

1.1.2. Κάθετη συγχώνευση (vertical integration)

Κάθετη συγχώνευση ή ενοποίηση είναι η συνένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο προϊόν, αλλά σε διαφορετικά στάδια παραγωγής. Μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχει σχέση «πελάτη- προμηθευτή» ώστε με τον τρόπο αυτό η ενοποιημένη επιχείρηση να μπορεί να παράγει όλο το φάσμα παραγωγής του προϊόντος. Με την κάθετη συγχώνευση επέρχεται κάθετη ολοκλήρωση στην παραγωγική διαδικασία προς τα άνω ή προς τα κάτω με αποτέλεσμα τον πλήρη έλεγχο στις τιμές και τη μείωση του κόστους παραγωγής. Η επιχείρηση «προμηθευτής» είναι η ανιούσα επιχείρηση και αυτή που έχει το ρόλο του «πελάτη» είναι η κατιούσα επιχείρηση. Η ανιούσα επιχείρηση ουσιαστικά επωφελείται ως προς το γεγονός ότι αποφεύγει τη διαρροή κερδών προς τους εμπορικούς συνεργάτες- μεσάζοντες της παραγωγικής διαδικασίας. Από την άλλη, η κατιούσα επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επέμβει στην παραγωγική δραστηριότητα σε διαδικασίες που αφορούν την ποιότητα και τον ποιοτικό έλεγχο του προϊόντος. Επιπλέον, η ενοποιημένη επιχείρηση διαθέτει μια πιο έμπειρη διοίκηση λόγω της αλληλεπίδρασης

των στελεχών των διαφορετικών επιπέδων παραγωγής με αποτέλεσμα τη λήψη καλύτερων αποφάσεων. Οι οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται και η αύξηση του μεριδίου αγοράς αποτελούν επίσης σημαντικά οφέλη αυτής της μορφής συγχώνευσης.

1.1.3. Ασύνδετη συγχώνευση

Ασύνδετη συγχώνευση ή ενοποίηση είναι η συνένωση μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων που παράγουν τελείως διαφορετικά προϊόντα, έχουν διαφορετική τεχνολογία παραγωγής, τεχνικές μάρκετινγκ και απευθύνονται σε διαφορετικούς καταναλωτές. Η μορφή αυτή συγχώνευσης γίνεται για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να επεκταθούν σε άλλες αγορές ή για να επεκτείνουν την παραγωγική τους δραστηριότητα. Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα σε μια τέτοια συγχώνευση είναι ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν διασπορά του κινδύνου και να μεγιστοποιήσουν τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες τους. Το βασικότερο μειονέκτημά τους από την άλλη είναι ότι έχουν χαμηλότερες αποδόσεις από τις άλλες μορφές συγχωνεύσεων.

1.1.4. Συμπληρωματική συγχώνευση

Συμπληρωματική συγχώνευση ή ενοποίηση είναι η συγχώνευση μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων με παραπλήσια τεχνολογία παραγωγής και τεχνικές μάρκετινγκ που παράγουν όμως παρεμφερή και όχι πανομοιότυπα προϊόντα. Στη συμπληρωματική συγχώνευση οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων αλληλοσυμπληρώνονται. Οι συμπληρωματικές συγχωνεύσεις αποσκοπούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων καθώς και στην εύρεση και επέκταση σε νέες αγορές.

1.1.5. Συγγενείς μορφές

Συνιδιοκτησία ή κοινοπραξία μεταξύ επιχειρήσεων (joint venture): Αναφέρεται στη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, οι οποίες συνεισφέρουν σε κεφάλαια, προσωπικό και τεχνογνωσία, αποβλέποντας σε μακροχρόνια οφέλη. Οι επιχειρήσεις αυτές, ασκούν έλεγχο στην νέα επιχείρηση και έχουν μερίδιο στα έσοδα, στα έξοδα και στα περιουσιακά της στοιχεία. Η νέα σχηματιζόμενη εταιρεία μπορεί να δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς κλάδους (από ότι οι εταιρείες από τις οποίες δημιουργήθηκε) ή να παράγει τα ίδια ή συμπληρωματικά προϊόντα⁷.

Δανεισμός για εξαγορά επιχειρήσεων (leverage buyout-LBO): Πολλές φορές, οι εξαγορές πραγματοποιούνται χρησιμοποιώντας ένα σημαντικό ποσοστό από δανειζόμενα χρήματα (ομόλογα και δάνεια), έτσι ώστε να μπορέσει να καλυφθεί το κόστος εξαγοράς. Τα στοιχεία του ενεργητικού της εξαγοραζόμενης επιχείρησης χρησιμοποιούνται συχνά ως υποθήκη για τα δάνεια αυτά. Βασική ιδέα των leveraged buyouts είναι να επιτραπούν μεγάλες συγχωνεύσεις και απορροφήσεις χωρίς απαραίτητα να υπάρχει πολύ μεγάλο κεφάλαιο. Ένα LBO πραγματοποιείται ως εξής: Μια επιχείρηση βγαίνει από το χρηματιστήριο (take a firm private) αγοράζοντας τις μετοχές της και διανέμοντάς τις σε μια ιδιοκτησία, η οποία αποτελείται από το management, ένα γενικό συνεργάτη (έναν LBO ειδικό συνεργάτη, ο οποίος βρίσκει επενδυτές που θα προσφέρουν κεφάλαιο προκειμένου να πραγματοποιηθεί το LBO) καθώς και άλλους επενδυτές. Στην περίπτωση πραγματοποίησης μιας εξαγοράς με τη μέθοδο αυτή, παρατηρείται μια μεγάλη αύξηση του χρέους, το οποίο θα πρέπει να αποπληρωθεί, προσφέροντας έτσι ισχυρότερα χρηματικά κίνητρα για τους managers συγκριτικά με αυτά των επιχειρήσεων που παραμένουν στο χρηματιστήριο⁸.

⁷ David Besanko, David Dranove, Mark Shanley, Scott Schaefer. (2010). Economics of Strategy, Wiley, σελ. 164-167.

⁸ Ο έλεγχος (active monitoring) αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς ο γενικός συνεργάτης έχει μεγάλο κίνητρο να συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο και να πιέζει τους managers να κάνουν σωστά τη δουλειά τους επιδιώκοντας την επιτυχή έκβαση του LBO. Η υψηλή μόχλευση οδηγεί το management και το LBO pattern στον περιορισμό του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Τέλος, στόχος του LBO είναι η επίτευξη

Εξαγορά της διοίκησης της επιχείρησης (Management buyout): Αναφέρεται στην περίπτωση εξαγοράς της διοίκησης μιας μικρής εταιρείας από μια μεγαλύτερη, πιο κερδοφόρα επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται η μεταφορά γνώσεων και εμπειρίας από τη μικρή επιχείρηση στη μεγάλη.

Ανάπτυξη με παραχώρηση προνομίων (franchising): Πρόκειται για μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ ενός ανεξάρτητου προσώπου φυσικού ή νομικού και μιας εταιρείας, η οποία κατέχει ή εκμεταλλεύεται την τεχνική παραγωγής, τα συστήματα διαχείρισης και την επωνυμία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και τα οποία διαθέτει έναντι κάποιου χρηματικού αντιτίμου. Απώτερος στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και οι επιχειρήσεις που προχωρούν σε παραχώρηση των παραπάνω είναι συνήθως μικρές επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη βέλτιστη διαχείριση του κινδύνου και την αύξηση των κερδών και της αποτελεσματικότητάς τους. Οι επιχειρήσεις που αποκτούν το παραπάνω δικαίωμα εκμετάλλευσης, μπορούν να εστιάσουν αποτελεσματικότερα στις πωλήσεις των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών τους, αδιαφορώντας για ζητήματα όπως προμήθειες, έρευνα αγοράς και διαφήμιση, τα οποία περιλαμβάνονται στις αρμοδιότητες και υποχρεώσεις της εταιρείας του παραχωρητή. Συγκεκριμένες επιχειρησιακές προϋποθέσεις και περιορισμοί καθιστούν τη μέθοδο αυτή κερδοφόρα και αποτελεσματική μόνο σε ορισμένους τύπους επιχειρήσεων και προϊόντων.

Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances): Πρόκειται για μια μορφή σύμπραξης με πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τη συνιδιοκτησία, με τη διαφορά ότι ο χρονικός ορίζοντας είναι μικρότερος, η συμφωνία δεν είναι δεσμευτική και υπάρχει

μεγάλων και σταθερών χρηματικών ποσών για την εξυπηρέτηση των υψηλών δόσεων. Θα πρέπει με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις να είναι αρκετά μεγάλες με σταθερές χρηματικές εισροές, ώστε να επιτευχθεί η παραπάνω στρατηγική. Για τον τύπο αυτό βλ. και Παπαδάκη, ό.π., σ. 452-453· Κυριαζής Δ., ό.π., σ. 18.

δυνατότητα ευελιξίας. Επίσης, δεν υπάρχει συνεισφορά σε περιουσιακά στοιχεία εφόσον δεν υφίσταται νεοσύστατη επιχείρηση.

Ανάπτυξη με άδεια εκμετάλλευσης (licensing): Αναφέρεται σε μια συμφωνία στην οποία τα δύο μέρη προχωρούν στη μεταβίβαση του δικαιώματος ανάπτυξης και εκμετάλλευσης (από τον εκχωρητή στον εκδοχέα) με σκοπό την παραγωγή και την πώληση διαφόρων αγαθών προς τρίτους. Τέτοιες συμφωνίες συνάπτονται κυρίως λόγω της έλλειψης χρηματικών πόρων για τη διεκπεραίωση μιας τέτοιας παραγωγικής διαδικασίας, της έλλειψης εμπειρίας σε θέματα προώθησης πωλήσεων και διανομής ή της δημιουργίας τεχνολογικών καινοτομιών από κάποιο φυσικό ή νομικό πρόσωπο. Η εταιρεία- εκδοχέας είναι υπεύθυνη για τη διεκπεραίωση της όλης διαδικασίας, η οποία εντάσσεται στο όνομα (trademark) του εκδοχέα.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1.1) απεικονίζονται οι βασικότερες **μορφές μεγέθυνσης των εταιρειών** και οι επιπτώσεις του μεγέθους τους στο εταιρικό σχήμα που δημιουργείται. Στην τελευταία στήλη του πίνακα γίνεται αναφορά και στην ύπαρξη ή μη συναίνεσης μεταξύ των μερών πριν την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων μορφών συνεργασίας:

Πίνακας 1.1 Μορφές Μεγέθυνσης των Εταιριών

<u>Μορφές Συνεργασίας</u>	<u>Μέγεθος</u>	<u>Εταιρικό Σχήμα που προκύπτει</u>	<u>Συναίνεση των Μερών</u>
<i>Συγχωνεύσεις (Merger)</i>	Ίσο Μέγεθος	Νέο	Υπαρκτή
<i>Εξαγορά (Acquisition)</i>	Άνισο Μέγεθος	Υφιστάμενο ή Νέο	Υπαρκτή
<i>Επιθετική Εξαγορά (Hostile Takeover)</i>	Άνισο Μέγεθος	Υφιστάμενο ή Νέο	Ανύπαρκτη
<i>Απόκτηση Ελέγχου (Takeover)</i>	Άνισο Μέγεθος	Υφιστάμενο	Υπαρκτή
<i>Κοινοπραξία (Joint Venture)</i>	Άνευ Σημασίας	Νέο	Υπαρκτή
<i>Εξαγορά με δανεισμό (L.B.O.)</i>	Άνισο Μέγεθος	Νέο	Υπαρκτή αλλά και ενίοτε ανύπαρκτη
<i>Εξαγορά Μάνατζμεντ (M.B.O)</i>	Άνισο Μέγεθος	Υφιστάμενο	Υπαρκτή

Πηγή: (Γεωργιάδης Ν., 1999)⁹

⁹ Γεωργιάδης Ν., Εξαγορές & Συγχωνεύσεις-Εταιρική Στρατηγική, 1999, σ. 18.

1.2. Διεθνής ιστορική αναδρομή των Σ&Ε

Το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αποτελεί βασική παράμετρο των σύγχρονων εξελίξεων στο πεδίο του οικονομικού ανταγωνισμού σε μια περίοδο, μάλιστα, έντασης των ποικίλων μορφών διεθνοποίησής του. Σύμφωνα με τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία, στις μέρες μας συντελείται ιστορικά το πέμπτο κύμα των εν λόγω αναδιαρθρώσεων με χρονική αφετηρία τις αρχές της δεκαετίας του '90 και με κύρια χαρακτηριστικά την κατακόρυφη άνοδο του αριθμού των καταγεγραμμένων συγκεντρώσεων του κεφαλαίου σε εύρος διεθνούς και παγκόσμιας κλίμακας σε βαθμό που για πρώτη φορά να γίνεται λόγος για διεθνές κύμα συγχωνεύσεων. Στον ευρωπαϊκό χώρο το φαινόμενο λαμβάνει πρωτοφανείς διαστάσεις από τα έτη 1999-2000 και εφεξής ως αποτέλεσμα αφ' ενός μεν της διαγραφόμενης και εντεινόμενης πορείας προς την κατεύθυνση της παγκοσμιοποίησης των αγορών, αφ' ετέρου δε της λειτουργίας της ευρωπαϊκής κοινής αγοράς και των εξελίξεων αναφορικά με την δημιουργία του κοινού νομίσματος (ευρώ). Είναι ενδεικτικό άλλωστε ότι κατά την τελευταία δεκαπενταετία πολλαπλασιάζεται εντυπωσιακά η συνολική αξία των συγχωνεύσεων (πενταπλασιασμός), ο αριθμός τους (τριπλασιασμός) και το μέσο μέγεθός του (διπλασιασμός).

Συγκεκριμένα, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και ο διεθνής ανταγωνισμός έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε σημαντική αύξηση των αναδιαρθρώσεων, των εξαγορών και των συγχωνεύσεων επιχειρήσεων. Βασικές αιτίες του φαινομένου, του λόγου δηλαδή για τον οποίο μια επιχείρηση αποφασίζει να εξαγοράσει ή να συγχωνευθεί με μια άλλη, είναι η εδραίωση της θέσης της στην παγκόσμια ή εγχώρια αγορά, η διαφοροποίηση των επιχειρήσεων σε νέα προϊόντα και αγορές με αποτέλεσμα την δημιουργία μεγάλων οικονομικών συγκροτημάτων¹⁰.

Οι πρώτες τρεις περιόδους εκδήλωσης του φαινομένου αφορούν αποκλειστικά στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών. Η πρώτη (1898-1902) οδήγησε σε δημιουργία

¹⁰ Nam-Hoon Kang-Sara Johansson, "Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their role in industrial globalization", (2000), OECD, Paris.

μονοπωλίων, η δεύτερη (1925-1930) σε δημιουργία ισχυρών ολιγοπωλίων, ενώ η τρίτη (1966-1968) είχε ως κύριο χαρακτηριστικό την επιθετική επέκταση και διαφοροποίηση των εταιριών σε νέα προϊόντα και αγορές, με αποτέλεσμα την δημιουργία μεγάλων οικονομικών συγκροτημάτων.

Το τέταρτο κύμα συγχωνεύσεων που εμφανίστηκε από το 1984 έως το 1989, αποτελεί την αρχή της εκδήλωσης αυτού του συσσωρευμένου εταιρικού πλούτου και πραγματοποιήθηκε μέσω επεκτατικής δράσης των μεγάλων αυτών συγκροτημάτων για την επίτευξη οικονομίων κλίμακας. Το οικονομικό μέγεθος των συγχωνεύσεων κατά την περίοδο αυτή αυξάνεται, ενώ ταυτόχρονα καταγράφεται το πρώτο κύμα διασυνοριακών συγχωνεύσεων, κυρίως μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου, Γαλλίας και Αμερικής.

Την ίδια περίοδο αρχίζει η έντονη διεξαγωγή μετασχηματισμών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Η δραστηριότητα αφορά ως επί το πλείστον στον τομέα της μεταποιητικής βιομηχανίας (63% επί του συνόλου), και αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στις οικονομικές εξελίξεις που δημιουργεί η επερχόμενη λειτουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς.

Ύστερα από μια μικρή ύφεση, έκανε την εμφάνιση του, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων (1993-2004)¹¹ Το πέμπτο αυτό κύμα συγχωνεύσεων, ξεκινά το 1993 και συνεχίζεται έως σήμερα, με κύρια χαρακτηριστικά την κατακόρυφη άνοδο στον αριθμό και στην αξία των πραγματοποιούμενων συγκεντρώσεων, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο σε εθνικό επίπεδο, την διεύρυνση της δραστηριότητας σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες και την αυξανόμενη διεξαγωγή διασυνοριακών, είτε ευρωπαϊκής είτε παγκόσμιας κλίμακας συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται ως πρώτο «διεθνές» κύμα¹².

¹¹ Η επιστημονική ανάλυση εκτιμά ότι η ύφεση που παρουσιάστηκε το έτος 2001 (όπως και τα έτη 1993, 1996) οφείλονταν στη γενικότερη ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας και ότι η δραστηριότητα συνεχίζεται ουσιαστικά ως και σήμερα, έχοντας επανέλθει σε υψηλά επίπεδα.

¹² Leto- Gillies- Meschi- Simoneti, ‘‘Crossborder Mergers And Acquisitions: Patterns in EU and Effects’’, 2000, TSER Programme, European Commission, Brussels, σε παραπομπή από τη μελέτη ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (INE-ΓΣΕΕ),

Τα έτη 1999-2000, η ευρωπαϊκή συγχωνευτική δραστηριότητα εισήλθε στην πιο ώριμη φάση της, μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της Κοινής Αγοράς και της σταδιακής παγκοσμιοποίησης των οικονομικών αγορών, με συνέπεια την κατακόρυφη άνοδο της στις εγχώριες και στις διεθνείς συγχωνεύσεις.

Έτσι, την παραπάνω περίοδο¹³:

-Η συνολική αξία των συγχωνεύσεων σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο πενταπλασιάστηκε, ο συνολικός αριθμός τους αυξήθηκε κατά τρεις φορές και το μέσο μέγεθος διπλασιάστηκε.

-Οι «κοινοτικές» συγχωνεύσεις, (δηλαδή οι συγχωνεύσεις που οι συμμετέχουσες εταιρείες έχουν έδρα σε διαφορετική χώρα εντός της Ε.Ε. των 15), ανήλθαν από 11,9% το 1991 επί του συνόλου των ευρωπαϊκών συγχωνεύσεων σε 14,9% το 2000, ενώ οι «διεθνείς» (δηλαδή οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ εταιρειών με έδρα στην Ευρώπη και εκτός αυτής) από 14,5% σε 24,1%, αντίστοιχα.

-Από το 1994 και μετά, οι εξαγορές αλλοδαπών εταιρειών από εταιρείες εγκατεστημένες στην Ε.Ε. αυξήθηκαν κατά τέσσερις φορές, καταδεικνύοντας πλέον την πλήρη προσαρμογή των Ευρωπαϊκών εταιριών στις νέες συνθήκες του διεθνούς ανταγωνισμού. Στο διάστημα αυτό, η συμμετοχή της Ελλάδας στην συγχωνευτική δραστηριότητα ανέρχεται σε 1,12% επί του συνόλου, με το Ηνωμένο Βασίλειο να κρατάει την πρώτη θέση με ποσοστό 31,39% και να ακολουθούν με υψηλά επίσης ποσοστά η Γερμανία, η Γαλλία και η Ολλανδία.

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση) υπό Γιάννη Κουζή-Άντας Σταμάτη-Ανδρέα Ματζουράνη, 2008, σ. 18 επ..

¹³ “European Economy-Mergers and acquisitions” Supplement A, Economy Trends, No 12, European Commission, December 2001, σε παραπομπή από τη μελέτη ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΙΝΕ-ΓΣΕΕ), ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση) υπό Γιάννη Κουζή-Άντας Σταμάτη-Ανδρέα Ματζουράνη, 2008, σ. 19 επ..

Σε επίπεδο τομέα δραστηριότητας τόσο των «εγχωρίων» όσο και των «κοινοτικών» και «διεθνών» συγχωνεύσεων, είναι σαφές ότι το επίκεντρο τα τελευταία χρόνια μετατέθηκε στον τομέα των υπηρεσιών, με τον τομέα της μεταποίησης να περιορίζεται στο 35% (παρατηρείται έτσι πλήρης αντιστροφή των δεδομένων από τις αρχές του 1990), ενώ ο τομέας της πρωτογενούς βιομηχανίας παραμένει πάντα σε πολύ περιορισμένα επίπεδα.

Πιο συγκεκριμένα σε επίπεδο κλάδων, σημαντικό προβάδισμα κατέχουν οι κλάδοι των υπηρεσιών βιομηχανίας (επιχειρηματικές, προσωπικές υπηρεσίες), ακολουθούν οι μεταποιητικοί κλάδοι της επεξεργασίας πλαστικών, της βιομηχανίας μετάλλου, των μηχανημάτων και ηλεκτρικών υπολογιστών, η χημική βιομηχανία και τέλος, σε επίσης υψηλή θέση βρίσκονται οι κλάδοι των οικονομικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών¹⁴.

Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται παγκόσμια τάση για στρατηγική αναδίπλωση προς τον κύριο κλάδο δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Η επιθετική εξάπλωση μέσω της ανάπτυξης της πολυκλαδικής δραστηριότητας στην οποία επιδόθηκαν κατά κόρον τις προηγούμενες δεκαετίες πολλές επιχειρήσεις παρουσιάζει ύφεση, με αποτέλεσμα την διενέργεια, ως επί το πλείστον, ομοκλαδικών συγχωνεύσεων¹⁵.

Το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων, δηλαδή, χαρακτηρίζεται από την χρησιμοποίηση των συγχωνεύσεων ως μέσου επενδύσεων εξωτερικού, λόγω σημαντικών ευχερειών που αυτή παρέχει σε σχέση με την ίδρυση νέου νομικού προσώπου. Η επενδυτική αυτή δραστηριότητα προκαλεί έντονο «μεταναστευτικό» κύμα επιχειρήσεων (“delocalization”), ιδιαίτερα στον κλάδο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών αλλά και σε κλάδους της μεταποιητικής βιομηχανίας, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, με κύριο στόχο τις αγορές της Ανατολικής Ευρώπης και του

¹⁴ “European Economy - Mergers and acquisitions” Supplement A, Economy Trends, No 12, European Commission, December 2001, όπ.π., σ. 19.

¹⁵ Simon J. Evenett, “The Cross Border Mergers and Acquisitions Wave of the Late 1990’s” World Trade Institute and CEPR, 2003, σε παραπομπή από την προηγούμενη μελέτη INE-ΓΣΕΕ, όπ.π., σ. 20.(βλέπε υποσημείωση υπ’ αριθ. 8)

Νότιου Ημισφαιρίου¹⁶. Τα αίτια του φαινομένου αυτού εστιάζονται σε διάφορες οικονομικές και νομικές συνθήκες που παρουσιάζουν οι αγορές αυτές και κυρίως, στην ύπαρξη εξειδικευμένης τεχνογνωσίας, στο επίπεδο της ποιότητας της εταιρικής νομοθεσίας, στο επίπεδο της προστατευτικής εργατικής νομοθεσίας, στο κόστος εργασίας και παραγωγής, στο φορολογικό καθεστώς κλπ.¹⁷.

Η δραστηριότητα της μετεγκατάστασης των επιχειρήσεων συνδέεται με το φαινόμενο του “social dumping”, προκαλεί σοβαρές επιπτώσεις στην απασχόληση, στις εργασιακές σχέσεις αλλά και στην οικονομία (ανησυχία για αποβιομηχάνιση της Ευρώπης) και αποτελεί αντικείμενο προβληματισμών τόσο σε επίπεδο Ε.Ε. όσο και στο πλαίσιο της αντιμετώπισης των συνεπειών της παγκοσμιοποίησης¹⁸. Άλλωστε, τα αίτια της εντατικοποίησης των συγχωνεύσεων και εξαγορών συνδέονται και με τις σύγχρονες οικονομικές και πολιτικές αλλαγές που επιβάλλει η λειτουργία της παγκοσμιοποιημένης, ελεύθερης οικονομίας της αγοράς.

Η παγκοσμιοποίηση των οικονομικών αγορών επηρέασε βαθύτατα την διεξαγωγή συγχωνεύσεων καθώς διεύρυνε το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δημιούργησε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού. Η εταιρική αναδιάρθρωση με σκοπό την συνεχή επέκταση, την άμεση απόκτηση τεχνολογίας και πνευματικής ιδιοκτησίας, την μείωση του κόστους παραγωγής και εργασίας, την ιδανική αξιοποίηση - εντατικοποίηση της εργασίας, (με ταυτόχρονη εξειδίκευση και διαίρεση της εργασίας) ή τον αποκλεισμό ενδεχόμενου ανταγωνισμού, κρίνεται απαραίτητη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων¹⁹.

¹⁶ “Globalisation and Labour Markets: a European Perspective”, European Commission, 2004, μελέτη INE-ΓΣΕΕ, όπ.π., σ.20.

¹⁷ Για τα χαρακτηριστικά του πέμπτου κύματος, βλ. και Κυριαζή Δ., όπ.π., σ. 23.

¹⁸ “Globalization and Labour Markets: a European Perspective”, European Commission, 2004, μελέτη INE-ΓΣΕΕ, όπ.π., σ.21.

¹⁹ Simon J. Evenett, “The Cross Border Mergers and Acquisitions Wave of the Late 1990’s” World Trade Institute and CEPR, 2003, μελέτη INE-ΓΣΕΕ, όπ.π., σ.21.

Σημαντικό παράγοντα εντατικοποίησης των συγχωνεύσεων, στο πλαίσιο της λειτουργίας αυτών ως μέσο επενδύσεων εξωτερικού, διαδραματίζουν οι διαφορές σε νομικό και οικονομικό επίπεδο που παρουσιάζουν οι ανά τον κόσμο ενοποιημένες αγορές, δημιουργώντας έτσι μεταναστευτικά «κύματα» εισόδου στις αγορές αυτές, μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί ότι οι πολιτικές και οικονομικές διαδικασίες ενοποίησης, όπως η δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και της “Mercosouir” στην Λατινική Αμερική, επηρεάζουν την συγχωνευτική δραστηριότητα²⁰.

Θεμελιώδης προϋπόθεση για την ύπαρξη και εντατικοποίηση των συγχωνεύσεων, κρίνεται από την θεωρία, η ύπαρξη οικονομίας της αγοράς, η αποτελεσματική κεφαλαιαγορά, και οι αναπτυγμένοι χρηματοοικονομικοί θεσμοί καθώς δημιουργούν μεγάλες δυνατότητες χρηματοδότησης μέσω του χρηματιστηρίου, συσσώρευση εταιρικού πλούτου αλλά και απλοποιημένη, ευέλικτη διαδικασία απόκτησης του ελέγχου ή της εξαγοράς μιας εταιρείας μέσω των μετοχών της²¹. Οι προϋποθέσεις αυτές πραγματοποιήθηκαν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό στο σύνολο των αναπτυγμένων και αναπτυσσομένων χωρών ανά τον κόσμο και σε συνδυασμό με την επικράτηση των φιλελεύθερων οικονομικών πολιτικών (με προεξάρχουσες τις Άγγλο-Σαξωνικές οικονομίες) έθεσαν τις συγχωνεύσεις σε κυρίαρχο ρυθμιστή του ανταγωνισμού της αγοράς.

Η απελευθέρωση των οικονομικών αγορών και του εμπορίου, οι αποκρατικοποιήσεις, η σημαντική παροχή κεφαλαίων (μέσω τραπεζικών και κρατικών χρηματοδοτικών συστημάτων) για τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και των επενδύσεων, καθώς και η δημιουργία νομικών πλαισίων για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και την διοικητική απλοποίηση των συγχωνεύσεων δημιούργησαν τις βάσεις για έντονη εταιρική δραστηριότητα.

²⁰ J. Peter Neary, “Cross -Border Mergers as instruments of comparative change” University College Dublin-CEPR, 2004, μελέτη INE-ΓΣΕΕ, όπ.π., σ.22.

²¹ “Determinants of European Cross border and Mergers” European Commission, 2004, μελέτη INE-ΓΣΕΕ, όπ.π., σ.22

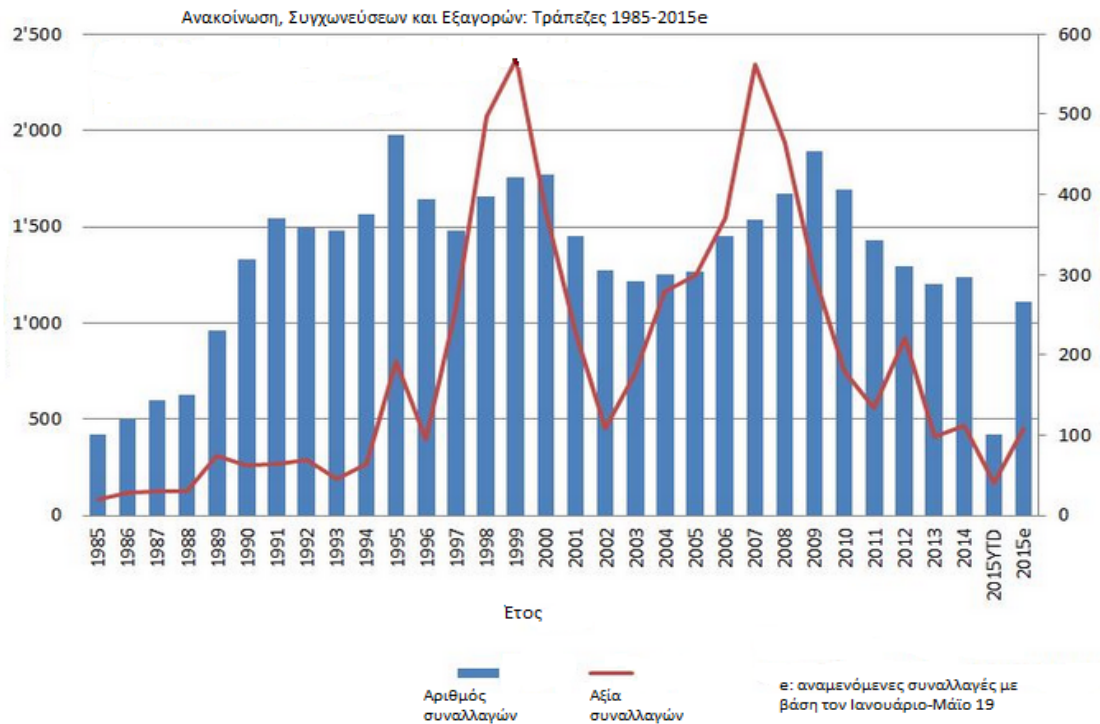
Η θεαματική εξέλιξη της τεχνολογίας αναφέρεται ως σημαντικός παράγοντας διεξαγωγής συγχωνεύσεων και εξαγορών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας στους τομείς των μεταφορών και της επικοινωνίας καθιστά εφικτή την ανάπτυξη της εταιρικής οργάνωσης χωρίς γεωγραφικά όρια, ευνοώντας έτσι την εταιρική επέκταση.

Επιπλέον, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις επιβάλλουν στις εταιρείες, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, είτε την εξαγορά εταιρειών που διαθέτουν τεχνογνωσία, είτε την είσοδο, μέσω εξαγορών, σε αγορές που διαθέτουν τεχνογνωσία ή εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό²².

Τέλος, ένα σημαντικό ποσοστό συγχωνεύσεων, (ιδιαίτερα εντός της Ε.Ε), αποδίδεται στην κρίση του βιομηχανικού τομέα από την εξελικτική πορεία της οικονομίας των αναπτυγμένων χωρών από την γεωργία στην βιομηχανία και τέλος στον τομέα των υπηρεσιών, προκαλώντας έτσι την στρατηγική αντίδραση των εταιρειών μέσω αναδιαρθρώσεων²³.

²² Nam-Hoon Kang-Sara Johansson, “Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their role in industrial globalization”, 2000, μελέτη ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, όπ.π., σ.23.

²³ Anticipating and managing change: a dynamic approach to the social aspects of globalization” European Commission, 2002, μελέτη ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, όπ.π., σ.23.



Διάγραμμα 1.1: Ανακοίνωση, Συγχωνεύσεων & Εξαγορών: Τράπεζες 1985-2015e

Πηγή: (Thomson Financial, Institute Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) analysis, Μάιος 2015)

Όπως φαίνεται, στο παραπάνω Διάγραμμα 1.1, το πέμπτο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών κορυφώθηκε το 1999 ενώ η αξία τους μειώθηκε σημαντικά το 2001 και το 2002 στον ευρωπαϊκό χάρτη. Επίσης παρατηρείται μια μεγαλύτερη μείωση των συγχωνεύσεων λόγω των οικονομικών συγκυριών μετά το κομβικό χρονολογικό σημείο του έτους 2013.

1.3. Το ελληνικό παράδειγμα των Σ&Ε

Ο στρατηγικός δυναμισμός που έχουν επιδείξει οι επιχειρήσεις αλλά και τα οικονομικά αποτελέσματα τα οποία ενίοτε επιτυγχάνονται μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ασυγκίνητους τους Έλληνες

επιχειρηματίες τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο²⁴. Η πρώτη σημαντική άνοδος των εξαγορών και συγχωνεύσεων σε εθνικό επίπεδο παρατηρήθηκε στις αρχές της δεκαετίας τους 1990 και αυτό διότι η σχεδιαζόμενη οικονομική ενοποίηση των χωρών της τότε ΕΟΚ και το επακόλουθο άνοιγμα των αγορών ανάγκασε τις έως τότε έντονα οικογενειακές και προσωποπαγείς επιχειρήσεις ελληνικές επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε συμμαχίες, έτσι ώστε να ισχυροποιήσουν την θέση τους σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 η τάση αυτή φάνηκε να ανακόπτεται με τον αριθμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων να βαίνει ολοένα μειούμενος. Ωστόσο στο τέλος της δεκαετίας η τάση αυτή άλλαξε ριζικά και παρατηρήθηκε το πρώτο μεγάλο κύμα εξαγορών. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλλε σε πολύ μεγάλο βαθμό η πρωτοφανής άνοδος που γνώρισε η ελληνική κεφαλαιαγορά το 1998 και κυρίως το 1999, δίνοντας για πρώτη φορά στις ελληνικές επιχειρήσεις την δυνατότητα να αντλήσουν πολύ υψηλά για τα ελληνικά δεδομένα επενδυτικά κεφάλαια, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για εξαγορές και συγχωνεύσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό και να τις βοηθήσουν να απαντήσουν και να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα στην παγκοσμιοποίηση των αγορών χρήματος, κεφαλαίου, αγαθών και υπηρεσιών. Παρά την μικρή σχετικά αξία των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα η αύξηση του αριθμού τους τα τελευταία χρόνια δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί ότι η δράση τους ξεφεύγει πλέον από τα στενά ελληνικά όρια και σύντομα θα δεχθεί ανταγωνιστική πίεση από το εξωτερικό. Το γεγονός αυτό μάλιστα ότι ειδικά η ελληνική αγορά θεωρείται η πλέον κατακερματισμένη σε πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους, καθιστά πιο επιτακτική την συνένωση των μικρών επιχειρήσεων σε ισχυρότερους ομίλους.

²⁴ Οι κλάδοι με την μεγαλύτερη δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι εκείνοι των υπηρεσιών ακολουθώντας και την γενικότερη διεθνή τάση (τράπεζες, ασφάλειες, εμπόριο, πληροφορική), ενώ παράλληλα ιδιαίτερη δραστηριότητα, σε αντίθεση με τον διεθνή χώρο, παρουσιάζει ο κλάδος των κατασκευών και της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών. Σημαντική επίσης, είναι η παρουσία των πολυκλαδικών συγχωνεύσεων με κύριο χαρακτηριστικό την επικέντρωση στον κύριο κλάδο δραστηριότητας και την προσπάθεια απόκτησης πρόσβασης στην αγορά μέσω της εξαγοράς εταιρειών συναφών δραστηριοτήτων, όπως οι εταιρείες πληροφορικής που παρεμβαίνουν στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου ή οι τράπεζες που ελέγχουν επιχειρήσεις από ποικιλία κλάδων του τομέα των υπηρεσιών.

Η εμπειρία στον τομέα των εξαγορών και συγχωνεύσεων φανερώνει ότι η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμη στην φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών δυνάμεων της, χωρίς να έχει λάβει χώρα το τελικό αποτέλεσμα σε επίπεδο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων²⁵.

Σε κάθε περίπτωση, στην Ελλάδα, το φαινόμενο των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων δημιουργεί ένα νέο και σε μεγάλο βαθμό άγνωστο σκηνικό στο εγχώριο οικονομικό γίγνεσθαι, αφού τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των επιχειρηματικών συμπράξεων που έχουν λάβει χώρα έως σήμερα, δεν μπορούν εύκολα να εκτιμηθούν.

Επίσης, η δυναμική της ελληνικής αγοράς αναμφίβολα δεν έχει εξαντλήσει όλα τα περιθώρια ανάπτυξης και προόδου που μπορεί να εμφανίσει στον τομέα των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων .

Από την άλλη πλευρά, οι όποιες κινήσεις έρχονταν αντιμέτωπες με την ανυπαρξία ενός δοκιμασμένου στην ελληνική πραγματικότητα θεσμικού πλαισίου ρύθμισης των σχετικών αυτών διαδικασιών, κυρίως στις περιπτώσεις των επιθετικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, με αποτέλεσμα την εν γένει αβεβαιότητα γύρω από την ομαλή λειτουργία του τότε υπάρχοντος πλαισίου.

Ειδικότερα, ο ρόλος του κράτους στις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις είναι βαρυσήμαντος όχι μόνο στη ρύθμιση του κανονιστικού πλαισίου , αλλά και στην παροχή κινήτρων ή

²⁵ Αντί πολλών για τις φάσεις της ελληνικής εμπειρίας στον τομέα των συγχωνεύσεων και εξαγορών, βλ. Βασίλη Μ. Παπαδάκη, Στρατηγική των επιχειρήσεων (Ελληνική και Διεθνής εμπειρία), τ. Α, σ. 488 επ.. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα το φαινόμενο των εξαγορών και συγχωνεύσεων ακολουθεί την διεθνή τάση ανάπτυξής του με ιδιαίτερη ένταση, κυρίως κατά τα τέλη της δεκαετίας του '90, και με κυριότερη έκφραση εκείνη της εξαγοράς υπό την μορφή απόκτησης μέρους ή και του συνόλου του μετοχικού κεφαλαίου. Στις αναδιαρθρώσεις αυτές φαίνεται να κυριαρχούν επιχειρήσεις που εδρεύουν στον ελληνικό χώρο παρουσιάζοντας την εικόνα ότι πρόκειται για συγκεντρώσεις κεφαλαίου που ανάγονται σε εσωτερική ελληνική υπόθεση. Ωστόσο μεγάλο τμήμα των ελληνικών επιχειρήσεων που εμπλέκονται στις εν λόγω διαδικασίες αποτελούν θυγατρικά μορφώματα αλλοδαπών εταιρειών.

αντικινήτρων αντίστοιχα στις επιχειρήσεις . Η ύπαρξη των κινήτρων προς αυτήν την κατεύθυνση συνδέεται με την έννοια της εγχώριας αγοράς η οποία υποχωρεί σταδιακά, αναδεικνύοντας σε κυρίαρχο οικονομικό και πολιτισμικό πρωταγωνιστή μια ενωμένη και ενιαία ευρωπαϊκή ή παγκόσμια αγορά.

Κατά συνέπεια, η μεγάλη αυτή αγορά που δημιουργείται ορίζει τους κανόνες του νέου γενικευμένου πλαισίου ανταγωνισμού και εταιρικής επιβίωσης στο βωμό του οποίου αλλάζουν επιχειρηματικές φιλοσοφίες, ταμπού και αναπροσαρμόζονται στρατηγικές προτεραιότητες. Ενδεικτικά στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η δημιουργία της ζώνης του ευρώ αποτελεί αναμφισβήτητα ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία της πλήρους απελευθέρωσης των διασυνοριακών συναλλαγών, θέτοντας τους επιχειρηματικούς οργανισμούς προ των πυλών της ανάπτυξης μέσω των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων.

Η εμπειρία στον τομέα των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων φανερώνει ότι η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμη στη φάση της εσωτερικής αναδιάταξης των εταιρικών της δυνάμεων, χωρίς να έχει λάβει χώρα το τελικό αποτέλεσμα σε επίπεδο λειτουργικής αποδοτικότητας των εν λόγω κινήσεων.

Παράλληλα, θα πρέπει να θεωρείται βέβαιο ότι θα ακολουθήσει μία δεύτερη περίοδος, στην οποία οι διασυνοριακές συνεργασίες θα είναι εντονότερες και ασφαλώς με μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης, οπότε οι ελληνικοί όμιλοι έχοντας προηγουμένως τις εγχώριες ισορροπίες τους θα προβάλλουν ως αγοραστές ή και ως ελκυστικοί στόχοι εξαγοράς. Στη δεύτερη φάση λοιπόν, θα πρέπει να αναμένονται σημαντικές διαφοροποιήσεις, καθώς μέσα από τις επιχειρηματικές συμπράξεις θα προκύψουν ελληνικής προέλευσης όμιλοι, οι οποίοι όμως θα υπερβαίνουν τα εθνικά ή γεωγραφικά όρια, διεισδύοντας καταρχήν στις αγορές της Βαλκανικής αλλά και της Ενωμένης Ευρώπης²⁶ .

²⁶ Γεωργιάδης, Ν., Η., 1999, «Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Εταιρική στρατηγική»,σ.3 επ..

1.4. Λόγοι πραγματοποίησης συγχωνεύσεων και εξαγορών²⁷

Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός περιπτώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών, τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές σύστημα, οδήγησε πλήθος μελετητών, οικονομολόγων και εποπτικών αρχών στη διερεύνηση των βαθύτερων αιτιών και κινήτρων μίας τράπεζας, αλλά και μίας επιχείρησης γενικότερα, να προχωρήσει σε μία συγχώνευση ή μία εξαγορά. Οι αιτίες αυτές είναι ποικίλες, πολύπλευρες και πιθανώς διαφορετικές από αγορά σε αγορά αλλά και από χώρα σε χώρα. Η ενοποίηση των διεθνών αγορών και η συνεχιζόμενη ένταση του ανταγωνισμού καθιστούν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές ένα βασικό και απαραίτητο όπλο όχι μόνο για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης, του μεριδίου της αγοράς και της δύναμης μίας τράπεζας, αλλά και για την ίδια την επιβίωση της ιδιαίτερα σε περιόδους ύφεσης και οικονομικής κρίσης. Οι βασικότερες και συνηθέστερες αιτίες πραγματοποίησης μιας συγχώνευσης ή μίας εξαγοράς από ένα τραπεζικό οργανισμό είναι οι εξής²⁸:

1. Δημιουργία και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και φάσματος.

Οικονομίες κλίμακας δημιουργούνται μέσω της αύξησης των εργασιών, του όγκου συναλλαγών και της διάθεσης τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών γενικότερα. Οικονομίες φάσματος δημιουργούνται μέσω της παροχής και διάθεσης διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι μεγαλύτερο μέρος των αναγκών των πελατών. Τόσο οι οικονομίες φάσματος όσο και οι οικονομίες κλίμακας έχουν ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών και αποτελούν πρωταρχικό λόγο για την επιλογή των τραπεζών να καταφύγουν στην πρακτική αυτή.

²⁷ Η κατά τον προσφυή τίτλο του Κυριαζή, όπ.π., σ. 30 «Τα κίνητρα των συγχωνεύσεων και εξαγορών».

²⁸ Παπαδάκης Β, όπ.π., σ. 458 επ. Κυριαζής Δ, όπ.π., σ. 30 επ..

2. Αύξηση του μεγέθους, του μεριδίου αγοράς και της μονοπωλιακής δύναμης του νέου τραπεζικού ομίλου που δημιουργείται.

Με τον τρόπο αυτό μια επιχείρηση γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική αυξάνοντας τη δύναμή της στην αγορά (increase in market power). Αυτό δίνει τη δυνατότητα στην τράπεζα να μειώνει τα επιτόκια καταθέσεων (deposit rates) και να αυξάνει τα επιτόκια χορηγήσεων (loan rates) αυξάνοντας έτσι και τα κέρδη της. Ακόμα επιτυγχάνεται ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης της επιχείρησης έναντι μεγάλων και ισχυρών πελατών της, αφού πλέον η συγχωνευμένη επιχείρηση είναι σε ευνοϊκότερη θέση στον κλάδο.

3. Μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας της μετοχής της νέας τράπεζας (profit-maximisation and shareholders' value maximization).

Μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών φαίνεται να επιτυγχάνονται υψηλότερα και πιο σταθερά κέρδη για τον συγχωνευμένο τραπεζικό όμιλο. Η υπόθεση αυτή στηρίζεται πάνω στη νεοκλασική οικονομική προσέγγιση (Friedman, Alchian, Becker)²⁹, η οποία υποστηρίζει, ότι οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον προωθούν στόχους μεγιστοποίησης κερδών, που μεταφράζονται στη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετοχών. Το γεγονός αυτό οδηγεί στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του κοινού και του τραπεζικού ομίλου, αφού η αίσθηση σταθερότητας διαχέεται στους πελάτες της, οι οποίοι θεωρούν σχεδόν αδύνατον οι συγχωνευμένες τράπεζες να μην μπορούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους.

²⁹ Alchian A.A (1950). Uncertainty, evolution and Economic Theory. *Journal of Political Economy*, 58: 211-221· Becker G.S (1962). Irrational behavior and economic theory. *Journal of Political Economy*, 70, (1): 1-13· Friedman M. (1953). *Essays in Positive Economics*. (Chicago: 1953).

4. Αύξηση της αποτελεσματικότητας του τραπεζικού οργανισμού.

Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, η οποία αποτελεί και στόχο κατά τη συγχώνευση δύο τραπεζών, μπορεί να επιτευχθεί με αρκετούς τρόπους. Η αντικατάσταση της αναποτελεσματικής διοίκησης της τράπεζας στόχου, η αφομοίωση της επιτυχημένης στρατηγικής, κουλτούρας, εμπειρίας και γνώσεων των στελεχών της εξαγοράστριας εταιρείας από την εταιρεία στόχο, ακόμα και η απομάκρυνση ακατάλληλων στελεχών από τη δεύτερη είναι κάποιοι από αυτούς. Το τεχνολογικό υπόβαθρο της εξαγοράστριας τράπεζας μπορεί επίσης να έχει ευεργετικές επιπτώσεις στην απλούστευση και συντόμευση ορισμένων εργασιών, διαδικασιών και υπηρεσιών της εξαγοραζόμενης τράπεζας.

5. Περιορισμός ή ακόμα και εξάλειψη του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού.

Η νέα σχηματιζόμενη τράπεζα έχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές, καθώς επίσης ο κλάδος μεταβάλλεται σε περισσότερο ολιγοπωλιακός. Διακρίνονται δύο διαφορετικά κίνητρα εξαγοράς, από τη μία το «επιθετικό κίνητρο» εξαγοράς και από την άλλη το «αμυντικό κίνητρο» εξαγοράς. Στην πρώτη περίπτωση, αναφερόμαστε στην αποφυγή της ισχυροποίησης μιας ανταγωνίστριας επιχείρησης μέσω της έγκαιρης εξαγοράς της, ενώ στη δεύτερη περίπτωση αναφερόμαστε στην ισχυροποίηση της θέσης της εξαγοράστριας επιχείρησης, ώστε να αποφύγει μια πιθανή εξαγορά της ίδιας από μια άλλη ισχυρότερη επιχείρηση στο μέλλον.

6. Εξάλειψη εμποδίων εισόδου σε νέες αγορές προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους διάθεσης, διαφήμισης, προώθησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων. Για παράδειγμα αν ένας τραπεζικός όμιλος ειδικεύεται στην πίστη ιδιωτών, μπορεί εύκολα να επεκταθεί στον τομέα της επαγγελματικής πίστης εξαγοράζοντας μια τράπεζα που ειδικεύεται σε αυτό τον τομέα τραπεζικών υπηρεσιών. Περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες διατίθενται σε ένα σημείο (one stop shopping), ενώ παράλληλα

διευκολύνεται η καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση μεγάλων πελατών μέσω των ενοποιημένων τραπεζών.

7. Αλλαγές στο νομικό και νομοθετικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών.

Ένα επιπλέον κίνητρο που συντελεί στην υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η εξάλειψη ή χαλάρωση των νομικών περιορισμών, που απαγορεύουν τις συγχωνεύσεις ή τις εξαγορές ανταγωνιστικών επιχειρήσεων λόγω της υπερβάλλουσας μονοπωλιακής δύναμης της νέας ισχυρής επιχείρησης που θα δημιουργούνταν με αυτό τον τρόπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κατάργηση της νομολογίας τη δεκαετία του 1990 στις Η.Π.Α., που απαγόρευε τις συγχωνεύσεις και εξαγορές και είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική εξάπλωση τέτοιων ενεργειών. Άλλη σημαντική κινησιουργό δύναμη αποτελεί η ενθάρρυνση των συγχωνεύσεων και εξαγορών από την κεντρική τράπεζα η οποία παραχωρεί σημαντικά οφέλη σε ενοποιημένους τραπεζικούς ομίλους προκειμένου να επιτύχει ένα πιο υγιές τραπεζικό σύστημα. Με τον τρόπο αυτό οι ενοποιημένες τράπεζες όχι μόνο αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, αλλά κερδίζουν επίσης την εμπιστοσύνη των πελατών που τις θεωρούν πλήρως αξιόπιστες με μηδενική πιθανότητα αδυναμίας εκπλήρωσης των υποχρεώσεων τους. Τέλος, η γενικότερη τάση και η κυβερνητική πολιτική σε χώρες της Ευρώπης τα τελευταία χρόνια ευνοεί την ιδιωτικοποίηση δημοσίων οργανισμών και επομένως τις συγχωνεύσεις και εξαγορές δημοσίων και ιδιωτικών τραπεζών.

8. Ύπαρξη προβλημάτων εταιρικής διακυβέρνησης.

Η διοίκηση μιας τράπεζας είναι δυνατό να προχωρήσει σε μια συγχώνευση ή εξαγορά, παρόλο που οι προβλέψεις μπορεί να είναι δυσοίωνες και το ρίσκο μιας τέτοιας κίνησης μεγάλο. Η απόκλιση αυτή από τον αντικειμενικό στόχο της διοίκησης, που ουσιαστικά είναι το συμφέρον των μετόχων, γίνεται για λόγους προσωπικής καταξίωσης των στελεχών της διοίκησης. Είναι προφανές ότι μέσω μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, οι διοικούντες αυξάνουν τόσο τις αμοιβές και τα μπόνους,

όσο και το κύρος τους. Το φαινόμενο αυτό είναι πιο έντονο σε περιόδους αυξημένης εξαγοραστικής δραστηριότητας, όπου οι διοικήσεις των τραπεζών χρησιμοποιούν τις εξαγορές ή τις συγχωνεύσεις ως μέσο διασφάλισης των επαγγελματικών τους θέσεων και της καριέρας τους. Είναι ορατός ο κίνδυνος να αντικατασταθούν οι ίδιοι από τους διοικούντες της εξαγοράστριας τράπεζας, αν η τράπεζα τους εξαγοραστεί ή συγχωνευτεί με μια άλλη, όπως έχει συμβεί σε πολλές περιπτώσεις.

9. Φορολογικοί λόγοι

Εταιρείες με υψηλά κέρδη (άρα και υψηλά ποσοστά φορολόγησης επί των κερδών), εξαγοράζουν εταιρείες που εμφανίζουν ζημιές, με στόχο τις φορολογικές ελαφρύνσεις λόγω των χαμηλότερων συνολικών κερδών της ενοποιημένης εταιρείας. Μελέτες από τους Auerbauch & Reishus (1987)³⁰ και Hayn(1989)³¹ επιβεβαιώνουν τη σημασία της φορολογικής εκμετάλλευσης των ζημιών από τη μία επιχείρηση στην άλλη (carry-over effects).

10. Αλαζονεία των διοικητικών στελεχών (Hubris Hypothesis)³²

Η υπόθεση της αλαζονείας ή ύβρεως των managers αναπτύχθηκε από τον Roll (1986) για να δικαιολογήσει αρχικά τις αρνητικές αποδόσεις που έχουν παρατηρηθεί από την πλειοψηφία των εμπειρικών μελετών, στους μετόχους των bidders κατά την περίοδο της προσφοράς εξαγοράς αλλά μπορεί και να χρησιμοποιηθεί για να στοιχειοθετήσει ένα επιπλέον κίνητρο Σ&Ε. Συχνά τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν μια αλαζονική συμπεριφορά πιστεύοντας ότι οι ίδιοι μπορούν να διοικήσουν καλύτερα τις επιχειρήσεις – στόχους. Πράγματι η αλαζονεία είναι ορισμένες φορές ο κύριος λόγος εμπλοκής σε εξαγορές και συγχωνεύσεις

³⁰ Auerbauch A.J. & Reishus D. (1987). Taxes and the merger decision. In: Knights, raiders and targets: The impact of the hostile takeover, ed. By Coffee C., Lowenstein L. And Ackerman S.R. (Oxford University Press: Oxford 1989).

³¹ Hayan C. (1989). Tax attributes as determinants of shareholder gains in corporate acquisitions. *Journal of Financial Economics*, Vol. 23, pp.121-153.

³² Κυριαζής Δ., όπ.π., σ. 34. Παπαδάκης Β., όπ.π., σ. 465.

Διαπιστώνουμε λοιπόν από τα παραπάνω ότι όταν συντρέχουν οι παραπάνω συνθήκες τότε συνήθως ο κλάδος στον οποίο θέλει να εισέλθει η επιχείρηση είναι ώριμος και συχνά όχι άμεσα συσχετιζόμενος με αυτή, τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν είναι πολλά, η επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να υποστεί τα κόστη διαφοροποίησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο και ρίσκο που ενέχει αυτή η ενέργεια.

Επίσης, όταν ο ανταγωνισμός στον κλάδο που ήδη δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι υψηλός, χωρίς μεγάλα περιθώρια κέρδους, μια εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί αν εξασφαλίσει στην επιχείρηση νέες οικονομίες κλίμακας που θα μειώσουν σημαντικά το υπάρχον κόστος παραγωγής αλλά και θα της προσδώσουν μια νέα δυναμική, ισχυροποιώντας την θέση της και αυξάνοντας τα μερίδιό της στην αγορά³³.

Στον παρακάτω πίνακα 1.2 συνοψίζονται τα βασικότερα κίνητρα πραγματοποίησης μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης, καθώς επίσης και οι συνηθέστεροι λόγοι αποτυχίας τους.

³³ Βλ. Παπαδάκη Β., όπ.π., σ. 465. Άλλοι, λιγότερο σημαντικοί, λόγοι-κίνητρα πραγματοποίησης συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι οι εξής: α) Η επίτευξη βέλτιστης κεφαλαιακής διάρθρωσης των τραπεζών μέσω της πολιτικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, β) η σταδιακή ενοποίηση των διεθνών αγορών και η σωστή διαχείριση του ρίσκου (risk management) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των τραπεζικών ομίλων, γ) αύξηση των επενδυτικών δραστηριοτήτων και ευκαιριών των τραπεζών λόγω της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας τους, ειδικά στις αρχές της δεκαετίας του '90, δ) η λανθασμένη αντιμετώπιση πολλές φορές των συγχωνεύσεων και εξαγορών από τους διοικούντες μιας τράπεζας ως η μοναδική λύση για τυχόν δυσκολίες, όπως οικονομικές και διοικητικές, που αντιμετωπίζουν, ε) η χρησιμοποίηση των συγχωνεύσεων και εξαγορών ως μέσον μεταβίβασης της ιδιοκτησίας μιας τράπεζας μετά την αποχώρηση από το επιχειρηματικό προσκήνιο των ιδιοκτητών της.

Πίνακας 1.2: Οι κυριότεροι λόγοι Πραγματοποίησης και Αποτυχίας μιας Εξαγοράς και μίας Συγχώνευσης

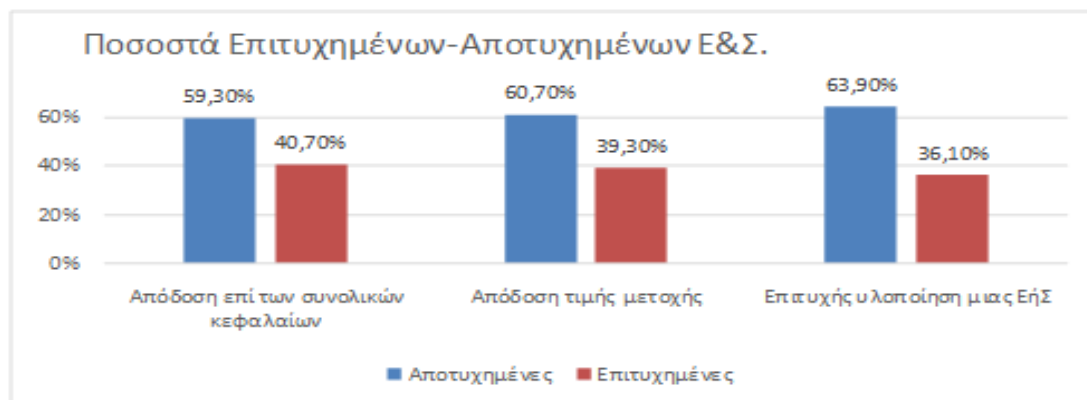
Λόγοι Πραγματοποίησης	Λόγοι Αποτυχίας
Οικονομίες Κλίμακας και Φάσματος	Δυσκολίες Ενοποίησης
Συνδυασμός Πόρων Εκμετάλλευση Υπερβάλλουσας Ρευστότητας	Ανεπαρκείς Αξιολόγηση της Εταιρείας Στόχου
Αύξηση Δυναμικής στην Αγορά	Υπερβολική Προσήλωση σε Εξαγορές
Κόστος και Χρόνος Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων	Αδυναμία Πραγματοποίησης Συνεργειών
Υπέρβαση Εμποδίων Εισόδου	Ρόλος Στελεχών Διοικητική Αλαζονεία
Αύξηση Διαφοροποίησης Εξάλειψη Χαμηλής Αποδοτικότητας εταιρείας στόχου	Δημιουργία ιδιαίτερα μεγάλης επιχείρησης
Αποφυγή Υπερβάλλοντος Ανταγωνισμού	Υπερβολικό Χρέος

Πηγή: (Παπαδάκης Β., 2007³⁴)

³⁴ Οπ.π., σ. 458.

1.5. Προϋποθέσεις και παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας των εξαγορών και των συγχωνεύσεων

Οι νέες ευκαιρίες επίτευξης οικονομικών κλίμακας συνδέονται, τόσο στον ευρωπαϊκό χώρο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, με την ενοποίηση ιδίως των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, η οποία έχει πραγματοποιηθεί με την απελευθέρωση της οικονομικής πραγματικότητας όλων των οικονομιών στον ανταγωνισμό³⁵. Η επιτυχημένη έκβαση μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης εξαρτάται από ορισμένες προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν τόσο πριν, όσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την πραγματοποίησή της. Σύμφωνα με έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών³⁶ σε δείγμα 108 εξαγορών και συγχωνεύσεων που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα κατά την περίοδο 1997-2000, το ποσοστό αποτυχίας ανήλθε σε 60% ενώ το 64% των επιχειρήσεων του δείγματος δεν υλοποίησε τους στόχους που είχε θέσει πριν την υπογραφή της συμφωνίας. Διαγραμματικά τα δεδομένα αναγράφονται στο παρακάτω σχήμα.



Διάγραμμα 1.2 : Ποσοστά Επιτυχημένων-Αποτυχημένων Ε&Σ³⁷

Πηγή: (Παπαδάκης Β., 2007)

³⁵ Berger A.N. and D.B. Humphrey, "The Dominance of inefficiencies over sale and product mix economies in banking", Journal of Monetary Economics, Vol. 28, No. 2, 1991.

³⁶ Παπαδάκη Β., όπ.π., σ. 504 επ..

³⁷ Για περισσότερες πληροφορίες για την έρευνα καθώς και τα πρώτα αποτελέσματά της βλέπε www.aueb.gr/users/papadakis και <http://epistimonikomarketing.gr/eksagores-kai-sughoneuseis-i-elliniki-empeiria>

Γίνεται αντιληπτό ότι οι παράγοντες που θα αναφερθούν παρακάτω, θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί για την ομαλή ολοκλήρωση και επιτυχία μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι, οι προϋποθέσεις αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται κάθε φορά η συγχώνευση και η εξαγορά. Αναλυτικότερα, θα αναφερθούν οι παράγοντες για τρία διαφορετικά στάδια.

Πριν την σύναψη της συμφωνίας, οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούνται για την επιτυχημένη ολοκλήρωσή της είναι οι εξής:

1. Οι επιχειρήσεις, που εμπλέκονται στην διαδικασία, πρέπει να έχουν κοινή εταιρική κουλτούρα, στρατηγική και πολιτική. Πιο συγκεκριμένα, τόσο η διοίκηση όσο και το προσωπικό των δύο τραπεζών είναι αναγκαίο να έχουν κοινή νοοτροπία, φιλοσοφία και στόχους καθώς και διάθεση για συνεργασία και ομαδικότητα.
2. Τα διάφορα πλεονεκτήματα, η φιλοσοφία και οι τομείς δραστηριότητας των δύο τραπεζών να είναι παρεμφερείς και να δρουν συμπληρωματικά. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν η μία τράπεζα να έχει ανεπτυγμένο πληροφοριακό και τεχνολογικό σύστημα και κεφαλαιακή επάρκεια αλλά να μην είναι τόσο γνωστή στο κοινό ενώ η δεύτερη να υστερεί στα παραπάνω έχοντας όμως μεγάλο δίκτυο πελατών και καταστημάτων. Είναι κατανοητό ότι μέσω μίας συνεργασίας τους και οι δύο τράπεζες επωφελούνται.
3. Οι διαδικασίες και οι κινήσεις πριν την υπογραφή της συμφωνίας πρέπει να ακολουθούνται με προσοχή και μεθοδικότητα. Είναι μείζονος σημασίας η τράπεζα-στόχος να αξιολογείται σωστά από την εξαγοράζουσα τράπεζα. Ιδιαίτερης σημασία είναι, επίσης, η ύπαρξη συγκεκριμένου και ολοκληρωμένου σχεδίου εξαγοράς ή συγχώνευσης το οποίο να αποσκοπεί στην δημιουργία και εκμετάλλευση μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και όχι στη βραχυπρόθεσμη βελτίωση κάποιων χρηματοοικονομικών μεγεθών. Ο ρόλος των στελεχών της τράπεζας είναι επίσης σημαντικός, αφού θα πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να προβλέπουν σωστά τα αποτελέσματα της συμφωνίας όσον αφορά τη βελτίωση

της ανταγωνιστικής θέσης και της αξίας της νέας επιχείρησης. Χρειάζεται με άλλα λόγια ένα σαφές στρατηγικό όραμα.

4. Το ευρύτερο οικονομικό, νομικό και κοινωνικό πλαίσιο των δύο επιχειρήσεων δεν πρέπει να είναι εχθρικό, αλλά να επιτρέπει την πραγματοποίηση της συμφωνίας. Επίσης, να υπάρχει επίγνωση των μεταβολών και συνεπειών που θα προκαλέσει μια τέτοια συμφωνία, καθώς και του σχετικού μεγέθους της εξαγοράζουσας σε σχέση με την εξαγοραζόμενη τράπεζα.

Κατά τη διάρκεια της επίτευξης της συμφωνίας, καθοριστικό ρόλο παίζουν επίσης οι εξής παράγοντες:

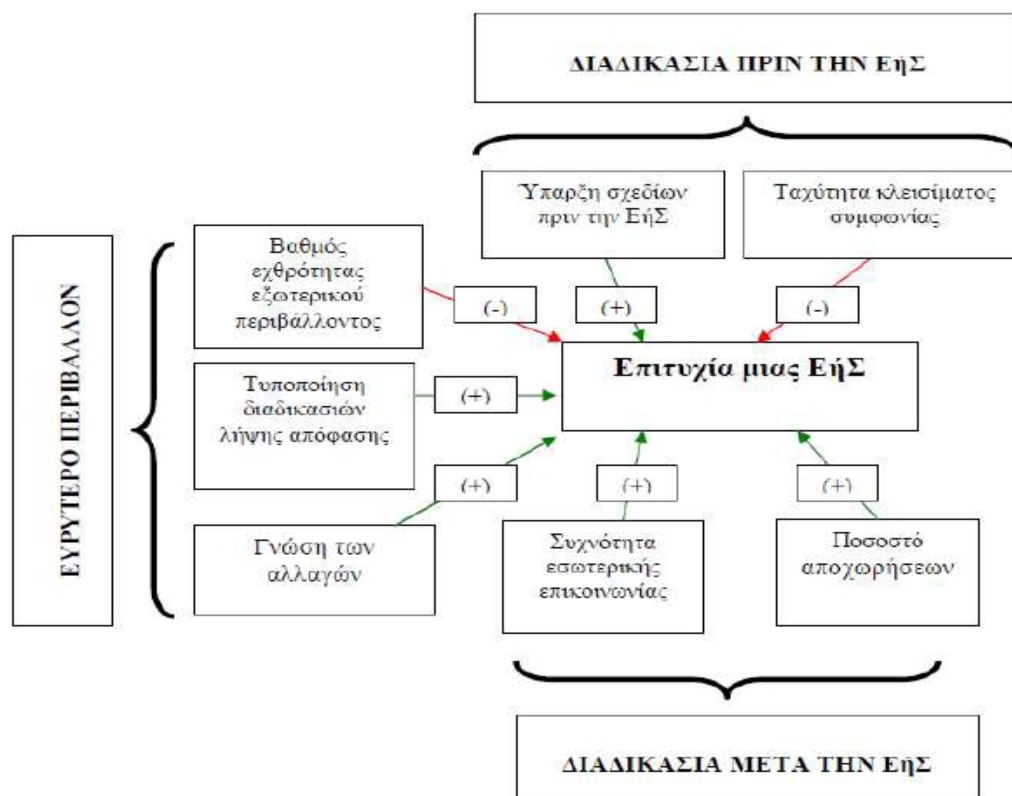
1. Η δομή της συμφωνίας και ο τρόπος χρηματοδότησης. Ένας συνήθης λόγος αποτυχίας μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης είναι το υψηλό χρέος που βαραίνει τη νέα επιχείρηση καθώς και η υψηλή τιμή αγοράς της τράπεζας στόχου (υπερτίμηση της αξίας της εξαγοραζόμενης τράπεζας από τα στελέχη της εξαγοράστριας).
2. Ο προσεκτικός έλεγχος και η ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της τράπεζας στόχου, όπως ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, ώστε να αποκτηθεί μια σαφής εικόνα για την πορεία, την κερδοφορία, τα έσοδα και τη γενικότερη κατάσταση και περιβάλλον της επιχείρησης.
3. Η ταχύτητα πραγματοποίησης της συμφωνίας, η ποιότητα του οικονομικού και νομικού ελέγχου καθώς και οι παρεμβάσεις των διαφόρων εποπτικών οργανισμών (επιτροπή ανταγωνισμού), παίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης.

Τέλος μετά την υπογραφή της συμφωνίας για τη συγχώνευση ή την εξαγορά μια τράπεζας, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στους εξής παράγοντες:

1. Στις διαδικασίες και στις κινήσεις που ακολουθούνται μετά την σύναψη της συμφωνίας όπως ο σωστός προγραμματισμός, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και των τεχνικών λειτουργιών, η σωστή διαχείριση των πελατών, η χρήση τυποποιημένων μεθόδων λήψης αποφάσεων (formalization) και η

δημιουργία αναλυτικών σχεδίων μεταβολών σε σημαντικούς τομείς της επιχείρησης (οργανωτική δομή, προσωπικό, υπηρεσίες, προϊόντα). Επίσης κατά το στάδιο της ενοποίησης (integration) των δύο τραπεζών, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την επιτυχία μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης παίζουν η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου επικοινωνιακού προγράμματος καθώς και η ανεμπόδιστη και τακτική επικοινωνία με τους εργαζομένους ώστε να μειωθεί η δικαιολογημένη ανασφάλειά τους. Τέλος, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις στελεχών και εργαζομένων μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς ή της συγχώνευσης, βοηθούν αρκετά στην επιτυχία της.

2. Σε ορισμένους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν και να ελεγχθούν από τις διοικήσεις των τραπεζών και οι επιπτώσεις τους σε μια εξαγορά ή μια συγχώνευση είναι αναπόφευκτες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι μεταβαλλόμενοι οικονομικοί όροι ή ο μεγάλος βαθμός εχθρότητας του ευρύτερου περιβάλλοντος ενός τραπεζικού οργανισμού οι οποίοι δρουν αρνητικά και παρεμποδίζουν την επιτυχημένη έκβαση μιας συγχώνευσης ή μιας εξαγοράς ακόμα και αν όλες οι διαδικασίες που αναφέρθηκαν παραπάνω εφαρμοστούν κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο.



Πίνακας 1.3: Προσδιοριστικοί Παράγοντες Επιτυχίας μιας Εξαγοράς ή μιας Συγχωνεύσεως³⁸

Πηγή: (Παπαδάκης Β., 2007)

1.6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και συνοδεύεται από σημαντικές διορθωτικές αλλαγές. Μια παράμετρος που συμβάλλει στην αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης είναι ο τομέας έρευνας και ανάπτυξης (Research and Development –R & D), με τον οποίο επιτυγχάνεται μετά από διεξοδική μελέτη και ανάλυση συντομότερος κύκλος ζωής των παραγόμενων προϊόντων και κατ' επέκταση πιθανή επιτάχυνση του κύκλου ζωής της επιχείρησης. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα των Σ&Ε είναι ο σύντομος χρονικός ορίζοντας που τις χαρακτηρίζει.

³⁸ <http://www.epistimonikomarketing.gr/eksagores-kai-sughoneuseis-i-elliniki-empeiria>

Πιο συγκεκριμένα, οι προσπάθειες μιας επιχείρησης για την παραγωγή ενός προϊόντος ή για την είσοδό της σε μια νέα αγορά αντανακλούν ιδιαιτέρως χρονοβόρες διαδικασίες, καθώς η επιχείρηση στηρίζεται αποκλειστικά στα δικά της όπλα και τις δικές της δυνάμεις. Αντιθέτως, η τεχνική της Σ ή και Ε είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ταχύτερη επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων, αφού ο αγοραστής λαμβάνει μια εξειδικευμένη τεχνογνωσία (know-how), μια έτοιμη πελατεία ή ένα σύγχρονο τμήμα παραγωγής καινούριων προϊόντων³⁹. Πρόκειται, δηλαδή, για μια μέθοδο ταχείας και μόνιμης επέκτασης, η οποία προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία, αλλά και διαχωρισμό του σταδίου της παραγωγής και εκείνου της διάθεσης των προϊόντων. Επιπροσθέτως, δημιουργούνται σημαντικές οικονομίες κλίμακας και φάσματος, και βελτιώνεται η εικόνα των πωλήσεων και της κερδοφορίας του δημιουργούμενου ομίλου εταιριών, κυρίως σε περίπτωση που οι θυγατρικές είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο. Οι επιχειρήσεις μέσω των Σ & Ε επιτυγχάνουν διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου τους, αλλά και της φορολογικής μεταχείρισης, με αποτέλεσμα να απολαμβάνουν πληθώρα ωφελειών. Παράλληλα, παρατηρείται η δυνατότητα απόσχισης κλάδων και σύστασης και εισόδου νέων εταιριών στη χρηματιστηριακή αγορά, με συνέπεια την αύξηση της χρηματιστηριακής αξίας του ομίλου χωρίς να υπάρχουν νέες λειτουργικές δραστηριότητες και τη μεγέθυνση των ενοποιημένων κερδών. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές εμφανίζονται, λοιπόν, σαν το κύριο όπλο επηρεασμού και διαμόρφωσης των εταιρικών δυνάμεων στην τρέχουσα άκρως ανταγωνιστική χρηματοοικονομική πραγματικότητα.

Πολλοί από τους λόγους κίνητρα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών αποτελούν ουσιαστικά και τα πλεονεκτήματα τέτοιων ενεργειών. Συνοψίζοντας τους βασικότερους από αυτούς, αρχικά αναφέρεται η μεγιστοποίηση της αξίας της απόδοσης των μετοχών (shareholder value), ειδικά εάν αυτή συνδυαστεί με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της τράπεζας. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η εξοικονόμηση του κόστους, η οποία μπορεί να φτάσει το 15% ή ακόμα και το 25%

³⁹ Dedhia N.S. (2004), "Quality Imperatives for Global Acquisitions and Mergers", Total Quality Management, Vol15 (2), pp 221-227.

εάν οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται τα συγχωνευμένα πιστωτικά ιδρύματα είναι παρεμφερείς, με άμεση συνέπεια την αύξηση των κερδών των τραπεζικών ιδρυμάτων. Ένας άλλος τέτοιος λόγος είναι και η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης, αυξάνοντας σημαντικά τα κέρδη της τράπεζας, ενώ σημαντική είναι και η αντιμετώπιση του υπερβάλλοντος ανταγωνισμού με την προσφορά νέων, διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας σε χαμηλότερες τιμές, υπό την προϋπόθεση της μείωσης του κόστους λειτουργίας και των δαπανών μισθοδοσίας του προσωπικού. Ιδιαίτερη σημασία έχει και η εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως η ανάπτυξη της λεγόμενης τηλεφωνικής τραπεζικής phone banking ή της διαδικτυακής τραπεζικής internet banking, η οποία είναι δαπανηρή και μη συμφέρουσα για μικρούς τραπεζικούς ομίλους, σε σχέση με τα φορολογικά, τα διοικητικά και χρηματοοικονομικά οφέλη που προκύπτουν. Τέτοια παραδείγματα ανάπτυξης τεχνολογίας συναντιούνται συχνότερα σε ισχυρούς τραπεζικούς ομίλους και επιτρέπουν τη δημιουργία μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας από το παραδοσιακό δίκτυο των υποκαταστημάτων νέα εργαλεία χρηματοοικονομικής διαχείρισης κινδύνου, όπως τα παράγωγα προϊόντα, εφαρμόζονται με αποτελεσματικότερο τρόπο από μεγάλο μέγεθος πιστωτικά ιδρύματα⁴⁰.

Γενικότερα, τα πλεονεκτήματα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Από την μία κατατάσσονται τα οφέλη που αφορούν τα στελέχη και τη διοίκηση της τράπεζας, όπως η αύξηση των αμοιβών και του κύρους των διοικούντων. Από την άλλη κατατάσσονται τα οφέλη που αφορούν τους μετόχους της τράπεζας, οι οποίοι επιδιώκουν την αύξηση της αξίας των μετοχών και συνεπώς της κερδοφορίας και του πλούτου τους μέσω τέτοιων ενεργειών.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις τραπεζικών ιδρυμάτων παρουσιάζουν ωστόσο και κάποια σημαντικά μειονεκτήματα στο χώρο των τραπεζικών εργασιών, τα οποία

⁴⁰ Αθανάσογλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των τραπεζών στην Ελλάδα. Οικονομικό Δελτίο Τράπεζας της Ελλάδος, 2005, Τεύχος 24.

λειτουργούν ως αντικίνητρα για την πραγματοποίησή τους και τα οποία θα αναπτυχθούν παρακάτω:

Αρχικά, τα προβλήματα και οι δυσκολίες αφομοίωσης της νέας εταιρικής κουλτούρας, φιλοσοφίας και πολιτικής από τα στελέχη της εξαγοραζόμενης τράπεζας αποτελούν σημαντικό μειονέκτημα. Στην ίδια κατεύθυνση διαπιστώνονται δυσκολίες εξοικείωσης με το νέο εργασιακό περιβάλλον και εργατικό προσωπικό από τα στελέχη της εξαγοραζόμενης εταιρείας. Χαρακτηριστικός είναι και ο αθέμιτος ανταγωνισμός που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ των εργαζομένων της ενοποιημένης τράπεζας, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε έντονες προστριβές, έλλειψη συνεργασίας και ομαδικότητας. Σημαντικές διαφορές μπορεί να παρατηρηθούν επίσης στους μισθούς, τα επιδόματα και τους τρόπου επαγγελματικής ανέλιξης στον νέο τραπεζικό οργανισμό με επιπρόσθετες αρνητικές συνέπειες για τη λειτουργία του τραπεζικού ομίλου. Κυρίως σε περιπτώσεις διασυνοριακών συγχωνεύσεων ή εξαγορών, πέρα των προβλημάτων αφομοίωσης της διαφορετικής κουλτούρας και στρατηγικής, μπορούν να παρουσιαστούν και προβλήματα γλωσσικής ετερογένειας και διαφορών στους εποπτικούς κανόνες της νέας τράπεζας⁴¹.

Πρέπει να σημειωθεί ότι, διάφορες στατικές μελέτες και συμπεράσματα ερευνητών και οικονομολόγων στη βιβλιογραφία έχουν δείξει πως το μεγαλύτερο ποσοστό (περίπου 60%) των συγχωνεύσεων και εξαγορών παγκοσμίως ήταν αποτυχημένες και μη προσοδοφόρες, σε αντίθεση με ένα μικρό ποσοστό (περίπου 15%) που χαρακτηρίστηκαν επιτυχημένες⁴². Ακόμα οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποδεικνύονται τις περισσότερες φορές συμφέρουσες μόνο για τους μετόχους της εξαγοράστριας τράπεζας και όχι για αυτούς της τράπεζας στόχου που βλέπουν την αξία του μετοχικού τους κεφαλαίου να μειώνεται σημαντικά.

⁴¹ Παπαδάκης Β., ό.π., σ. 468-469 και 484 επ. (ιδίως για το ρόλο και τη σημασία της εταιρικής Κουλτούρας).

⁴² Porter M. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, Harvard Business Review, Vol. 52, pp. 124-136.

Αρνητικό στοιχείο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών αποτελεί το υψηλό διοικητικό και διαχειριστικό κόστος. Στο κόστος αυτό περιλαμβάνονται οι δαπάνες για την προσαρμογή και ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, την τροποποίηση των υποκαταστημάτων καθώς και του διαφημιστικού υλικού της νέας τράπεζας. Η δαπάνη αυτή ωστόσο καταβάλλεται εφάπαξ και μπορεί να συμψηφιστεί με τη μείωση του κόστους λόγω των αναπτυσσόμενων συνεργιών.

Ένα επόμενο μειονέκτημα αποτελεί το υψηλό κοινωνικό κόστος των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, καθώς στη συντριπτική πλειοψηφία τέτοιων περιπτώσεων υπήρξε σημαντική μείωση του προσωπικού και των προϋπαρχόντων θέσεων εργασίας. Το ποσοστό των απολύσεων αυξάνεται αισθητά και υπάρχει ο κίνδυνος ακόμα και κάποιος σημαντικός τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας ή και επαγγελματική θέση να χαθεί καθώς θεωρήθηκε λανθασμένα δευτερεύον ή λιγότερος σημαντικός⁴³.

Το αυξημένο μέγεθος και η δύναμη των νέων τραπεζικών οργανισμών μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις ακόμα στη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού και χρηματοοικονομικού συστήματος της χώρας καθώς και στο ρόλο και τη λειτουργία των εποπτικών της αρχών.

Τέλος, σε περιπτώσεις που η εγχώρια αγορά είναι πλήρως ανταγωνιστική, η πιθανότητα αύξησης του μεριδίου αγοράς και των κερδών της ενοποιημένης τράπεζας είναι αρκετά μικρή, με αποτέλεσμα η πρακτική αυτή να θεωρηθεί αναποτελεσματική. Εξάιρεση αποτελούν οι περιπτώσεις προσφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας.

Τα αποτελέσματα της τεχνικής των Συγχωνεύσεων και Εξαγορών σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

⁴³ Τόσο για την αύξηση του κόστους κεφαλαίου όσο και το κόστος μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων, βλ. Παπαδάκη, όπ.π., σ. 469-470.

Πίνακας 1.4: Τα αποτελέσματα των Σ&Ε βάσει του χρονικού ορίζοντα

<i>ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ</i>	<i>ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΑ</i>	<i>ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ</i>
Επιδράσεις στα Κέρδη ανά Μετοχή (EPS)	Αυξημένη ικανότητα δανεισμού	Οικονομίες κλίμακας και φάσματος
Επιδράσεις στο δείκτη P/E	Μείωση του Δανεισμού και των εξόδων	Αυξημένος ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης
Βελτίωση ρευστότητας	Διατήρηση της Κερδοφορίας	Ελάττωση του Ανταγωνισμού
Φορολογικές Επιδράσεις	Βελτίωση των Κεφ. Πηγών	Αύξηση του μεριδίου αγοράς
		Μείωση του κινδύνου και της Αβεβαιότητας
		Απόκτηση Τεχνολογικής και Επιχειρηματικής ικανότητας

Πηγή: (Γεωργιάδης Ν., 1999)

1.7. Κριτήρια επιλογής για τη συμμετοχή σε τραπεζικές Σ&Ε

Εκτενέστατη είναι η αρθρογραφία η οποία επικεντρώνεται στη διατύπωση των κριτηρίων-οικονομικών και όχι μόνο- για την επιλογή μιας τράπεζας ως ελκυστικό στόχο συγχώνευσης ή εξαγοράς. Αναλυτικότερα, τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι πως οι τράπεζες με χαμηλότερη κερδοφορία φαίνεται να προσελκύουν μεγαλύτερο κοινό για εξαγορά, σε σχέση με εκείνες με υψηλά κέρδη.⁴⁴

Ανάλογο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα τραπεζικά ιδρύματα με χαμηλό βαθμό αποτελεσματικότητας σε τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και είναι σε θέση να γνωρίζουν που οφείλεται η αναποτελεσματικότητα και μέσω της

⁴⁴ Hannan T. & Pilloff S. (2006), “Acquisition Targets and Motives in the Banking industry”, Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 41, No. 6, pp 1167-1187

πολιτικής της εξαγοράς να επιδιώκουν να τη διορθώσουν⁴⁵. Επιπλέον, πόλο έλξης για συνένωση αποτελούν οι τράπεζες που εμφανίζουν υψηλό δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς ενεργητικό, όπως επίσης και εκείνες που δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις καταθέσεις διότι παρέχουν τη δυνατότητα για συνέργειες. Αντιθέτως, το μέγεθος των χορηγήσεων είναι αρνητικά σχετιζόμενο με την πιθανότητα εξαγοράς, με την έννοια πως όσο μικρότερος είναι ο αριθμός τους, τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα η συγκεκριμένη τράπεζα να αποτελέσει στόχο εξαγοράς. Παράλληλα, όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο αγοράς που κατέχει μια τράπεζα στην εγχώρια αγορά, τόσο εντονότερη είναι και η επιθυμία μιας τράπεζας που δραστηριοποιείται σε άλλη αγορά να εξαγοράσει την πρώτη. Τα αποτελέσματα των ερευνών, επομένως, δείχνουν πως όσο μικρότερες είναι οι τιμές του μεριδίου αγοράς, του αριθμού των υποκατάστατων και του συνολικού ενεργητικού μιας τράπεζας, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα η εν λόγω τράπεζα να αποτελέσει στόχο εξαγοράς⁴⁶. Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί πως όσον αφορά τις διαπολιτειακές εξαγορές, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε τράπεζες που λειτουργούν σε αστικές περιοχές.

1.7.1. Διακρίσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Σύμφωνα με στοιχεία της Κεντρικής Ευρωπαϊκής Τράπεζας (European Central Bank, 2000) οι συγχωνεύσεις και εξαγορές διακρίνονται⁴⁷ σε εγχώριες, διεθνείς-διασυνοριακές και σε χρηματοοικονομικά συγκροτήματα (financial conglomerates).

⁴⁵ Hadlock Ch., Houston J. and M. Ryngaert (1999), “The role of managerial incentives in bank Acquisitions”, *Journal of Banking and Finance*, Vol.23, pp. 221-249.

⁴⁶ Moore R.R. (1996), “Banking’s Merger Fervor: Survival of the Fittest?”, *Financial Industry Studies*, Proceedings of the Federal Reserve Bank of Dallas, pp. 9-15

⁴⁷ Στην εισαγωγική ενότητα της παρούσας διατριβής δόθηκαν οι ορισμοί και αναλύθηκαν διεξοδικά οι διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών, της συγχώνευσης και της εξαγοράς. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι βασικές διακρίσεις και τα διάφορα είδη τους. Με σκοπό τη μελέτη των οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεών τους, οι εξαγορές κατηγοριοποιούνται

Εγχώριες Συγχωνεύσεις

Στην πλειοψηφία τους, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις τραπεζών, πραγματοποιούνται μεταξύ πιστωτικών ιδρυμάτων της ίδιας χώρας. Αντίθετα με την τάση που επικρατούσε τα παλαιότερα χρόνια για τις συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ μικρών πιστωτικών ιδρυμάτων, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση στην ενοποίηση μεγάλων τραπεζικών οργανισμών με στόχο τη δημιουργία τραπεζών-κολοσσών. Οι δημιουργούμενες τράπεζες θα πρωταγωνιστούν στην εγχώρια χρηματοπιστωτική αγορά, αλλά θα μπορούν επίσης να είναι ανταγωνιστικές και να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις της διεθνούς οικονομίας.

Σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων ή εξαγορών μικρών τραπεζών, κύριος στόχος τους είναι η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και των συνεργιών, οι οποίες προκύπτουν με τη μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων, του προσωπικού και γενικότερα των λειτουργικών εξόδων. Τέτοιες κινήσεις γίνονται επίσης για να αποφευχθεί μία πιθανή εχθρική εξαγορά.

Από την άλλη μεριά, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων, έχουν επιπτώσεις σε όλη τη δομή και τη διάρθρωση του εγχώριου

και αναλύονται με βάση τα παρακάτω κριτήρια: α) το είδος της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Σε περίπτωση που η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα ενώ η εξαγοράζουσα είναι ιδιωτική επιχείρηση, παράλληλα με την εξαγορά έχουμε τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση, β) την προέλευση της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Η εξαγοράζουσα μπορεί να είναι ξένη, πολυεθνική, εδρεύουσα σε άλλη χώρα ή εγχώρια επιχείρηση, γ) τους οικονομικούς και επιχειρηματικούς στόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Χαρακτηριστικοί τέτοιοι παράγοντες είναι η αμυντική ή επιθετική προσπάθεια προσαρμογής στον ανταγωνισμό, η αύξηση μεγέθους για πιο αποδοτική λειτουργία, η απορρόφηση ανταγωνιστών, η ενίσχυση της θέσης της στην αγορά, η αξιοποίηση συμπληρωματικότητας δραστηριοτήτων, η προοπτική συγχώνευσης και ολοκληρωμένης ανάπτυξης, η συντονισμένη ανάπτυξη δραστηριοτήτων με τη μορφή ομίλου εταιρειών, η ανάπτυξη και επικερδής μεταπώληση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, η επιλεκτική συρρίκνωση ή το κλείσιμο της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, η είσοδος σε νέα αγορά ή χώρα και η διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών.

πιστωτικού συστήματος. Με τον τρόπο αυτό, οι ενοποιημένες τράπεζες αυξάνουν σημαντικά το μερίδιο αγοράς τους, τη μονοπωλιακή τους δύναμη, την αξία της μετοχής και τα συνολικά τους κέρδη. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσιάζει μικρότερη συγκέντρωση συγκριτικά με αυτό άλλων ευρωπαϊκών χωρών με παρόμοιο πληθυσμό (Αυστρία, Ολλανδία, Βέλγιο και Σκανδιναβικά κράτη). Στην Ελλάδα ο δείκτης συγκέντρωσης των πέντε μεγαλύτερων τραπεζικών οργανισμών (ETE, ALPHA BANK, EFG EUROBANK, ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ και MARFIN BANK), φτάνει το 60%, τη στιγμή που το ανάλογο ποσοστό στις προαναφερθείσες χώρες υπερβαίνει το 70%. Κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση της συγχωνευτικής δραστηριότητας στην Ελλάδα⁴⁸. Μικρές τότε

⁴⁸ Πριν από την δεκαετία του 1980, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν ελεγχόμενο από τις εποπτευόμενες αρχές κυρίως λόγω της μεσολάβησης της ελληνικής κυβέρνησης και ενός πολύπλοκου συστήματος πιστωτικών κανόνων, σε ένα σταθερού επιτοκίου περιβάλλον. Ως αποτέλεσμα, το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα λειτουργούσε αναποτελεσματικά και με σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία του συστήματος. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια του 1980, η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος κινήθηκε κυρίως λόγω της συμμετοχής της Ελλάδας στην ενιαία ευρωπαϊκή χρηματοπιστωτική αγορά. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η εφαρμογή του νέου νόμου (1266/1982) διευκόλυναν τη μερική απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, ειδικότερα με την ενίσχυση του ρόλου της Τράπεζας της Ελλάδας με τη διεξαγωγή της νομισματικής πολιτικής. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, με την έναρξη ισχύος της δεύτερης τραπεζικής οδηγίας (το 1992) και η εναρμόνιση των εθνικών κανονισμών εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ), οδήγησε στη μείωση του πληθωρισμού και των επιτοκίων στην ελληνική οικονομία καθώς και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, την ανάπτυξη, την απελευθέρωση και τον εκσυγχρονισμό του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Ως αποτέλεσμα, το αποτέλεσμα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος κατά την περίοδο από το 1990 έως το 2006 ήταν υπερδιπλάσιο του αντίστοιχου ποσοστού του ελληνικού ΑΕΠ, με ετήσια αύξηση 6,6%. Μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers, μια συστημική παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση προέκυψε. Ωστόσο, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ήταν σχετικά απρόσβλητο από την παγκόσμια οικονομική κρίση γεγονός που οφείλεται στη συντηρητική δραστηριότητά του, ελάχιστη έκθεση σε «τοξικά» περιουσιακό στοιχεία, περιορισμένη ενσωμάτωση στην χρηματοπιστωτική αγορά της ΕΕ, κεφαλαιακή επάρκεια και σχετικά μικρή αγορά κεφαλαίου

τράπεζες όπως η EFG Eurobank και η Τράπεζα Πειραιώς, με τις κινήσεις τους για την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής τους θέσης, παρακίνησαν μεγαλύτερες τράπεζες, όπως η Εθνική και η Alpha Bank, να προχωρήσουν και αυτές σε διάφορες εξαγορές και να βελτιώσουν την τεχνολογική και διοικητική τους αποτελεσματικότητα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικές από τις σημαντικότερες εγχώριες συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια⁴⁹.

- ❖ Εξαγορά το 1999 της Ιονικής Τράπεζας από την Alpha Bank.
- ❖ Συγχώνευση το 2003 της Marfin Bank με την Επενδυτική Τράπεζα, την Εγνατία και τη Λαϊκή Ελλάδα.
- ❖ Εξαγορά το 1998 της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας από την Εθνική Τράπεζα. Η Εθνική Κτηματική Τράπεζα το 1997 είχε συγχωνευθεί με την Εθνική Στεγαστική Τράπεζα.
- ❖ Εξαγορά το 1998 της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης, της Credit Lyonnais Greece, της Xiosbank και το 1999 των υποκαταστημάτων της National

και χρήματος σε σχέση με εκείνες των άλλων χωρών της ΕΕ. Ωστόσο, το φθινόπωρο του 2009, η ελληνική δημοσιονομική κρίση ξέσπασε, ως εκ τούτου προκάλεσε τους αμερικανικούς πιστωτικούς οίκους αξιολόγησης στη σταδιακή και δραματική υποβάθμιση της ελληνικής οικονομίας. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα είχε να αντιμετωπίσει αρκετά προβλήματα σε αυτό το δυσμενές περιβάλλον, που σχετίζονται κυρίως με τη σημαντική εκροή καταθέσεων. Ως αποτέλεσμα, υπήρχαν λιγότερα χρήματα για να δανείσουν και ως εκ τούτου οι πιο μικρές ελληνικές επιχειρήσεις πτώχευσαν. Το φαινόμενο αυτό προκάλεσε, επίσης, λιγότερες επιχειρήσεις να ζητήσουν δάνεια. Η δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών είχε ως εκ τούτου στασιμότητα. Οι ελληνικές τράπεζες δανείζονται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) για να λύσουν τα προβλήματα ρευστότητάς τους. Ωστόσο, λόγω της αυξημένης πίεσης από την ΕΚΤ, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα προσπαθεί να μειώσει τη εξάρτηση της χρηματοδότησής της. Για τα παραπάνω και για μια σύντομη ιστορική αναδρομή των συγχωνεύσεων στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, βλ. Οικονόμου Μαρία, Εξαγορές και συγχωνεύσεις στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, Χρηματοοικονομική ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2014, σ. 23 επ..

⁴⁹ Παπαδάκης Β., όπ.π., σ. 492 επ. Βρέτζου Ελένη-Νούνης Χρήστος, Τρέχουσες εξελίξεις στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2007, σ. 35- 44.

Westminster στην Ελλάδα από την Τράπεζα Πειραιώς η οποία δυο χρόνια αργότερα προχώρησε και στην εξαγορά της Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Ανάπτυξης.

- ❖ Εξαγορά το 1996 της Interbank και το 1998 της Τράπεζας Αθηνών και της Τράπεζας Κρήτης από την EFG Eurobank. Επίσης, εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας το 1999 καθώς επίσης και της Δωρικής Τράπεζας την ίδια χρονιά.

Στον παρακάτω πίνακα 1.5 παρουσιάζονται συνοπτικά οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ ελληνικών τραπεζών κατά την περίοδο 1996 έως σήμερα: Τα πρώτα βήματα στον τομέα των Σ&Ε στην ελληνική τραπεζική αγορά πραγματοποιήθηκαν τη διετία 1996-1997 με την εξαγορά της Interbank από τη Eurobank και τη συγχώνευση των στεγαστικών τραπεζών, Εθνική Στεγαστική Τράπεζα και Εθνική Κτηματική Τράπεζα, του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας. Ακολούθησαν σημαντικές Ε&Σ το 1998, όπως η εξαγορά της τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης από την τράπεζα Πειραιώς, την τράπεζα Κρήτης από τον όμιλο Eurobank και της Εθνικής Στεγαστικής Τράπεζας από την Εθνική Τράπεζα.

Παράλληλα, την ίδια περίοδο ξεκίνησαν οι πρώτες προσπάθειες των Ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων να εισέλθουν στην τραπεζική αγορά των Βαλκανίων. Επιπροσθέτως, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η απότομη άνοδος της χρηματιστηριακής αγοράς επέτρεψε στα τραπεζικά ιδρύματα να αντλήσουν χρηματικά κεφάλαια, σημαντικό μέρος των οποίων διοχετεύτηκε είτε σε εξαγορές είτε σε αυτόνομη επέκταση του υφιστάμενου δικτύου τους.

Πίνακας 1.5: Εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ ελληνικών τραπεζών⁵⁰

1996	EFG Euro bank				
	Inter bank				
1997	Τράπεζα Πειραιώς	Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος			
	Ελληνικό δίκτυο Chase Manhattan	Εθνική Στεγαστική Τράπεζα			
1998	Εγνατία Τράπεζα	Τράπεζα Πειραιώς	EFG Euro bank	ETE	
	Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος	Credit Lyonnais	Τράπεζα Αθηνών	Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος	
		Xios Bank	Τράπεζα Κρήτης		
		Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης			
1999	Telesis AXE	Τράπεζα Πειραιώς	Deutsche Bank	EFG Euro bank	Alpha Πίστωσης
	Δωρική Τράπεζα	National Westminster Bank	10% της EFG Euro bank	Τράπεζα Εργασίας	Ιονική Τράπεζα
2000	BCB	Credit Agricole			
	50% της Nova Bank	8,8% της Εμπορικής Τράπεζας Ελλάδος			
2001			EFG Euro bank		
			Telesis, Τράπεζα Επενδύσεων		
2002	Τράπεζα Πειραιώς		EFG Euro bank		E.T.E.
	ETBA		Unit Bank		ETEBA

⁵⁰ Για περισσότερα βλ. Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα, 2010, σ. 249-270. Πηγή: Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2013

2003	Societe Generale			
	Γενική Τράπεζα			
2004	Εμπορική Τράπεζα			
	Τράπεζα Επενδύσεων			
2005	Marfin Bank			
	10% της Εγνατίας Τράπεζας			
2006	ETE		Credit Agricole	
	Finansbank		71,97% Εμπορικής Τράπεζας	
	Εταιρεία Εθνικής Αξιοποίησης Ακινήτων & Εκμετάλλευσης Γενικών Αποθηκών			
2007			Marfin Popular Bank	
			Marfin Bank, Εγνατία Τράπεζα, Λαϊκή Τράπεζα	
2012	Τράπεζα Πειραιώς			
	Ate Bank (Good Bank)			
2013	Alpha Bank	Euro bank	ETE	Τράπεζα Πειραιώς
	Εμπορική Τράπεζα	Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (Good Bank), Proton Bank (Good Bank)	ProBank, FBB Bank	Geniki Bank, Τράπεζα Κύπρου, Cyprus Popular Bank, Ελληνική Τράπεζα, Millennium Bank Ελλάδα

Πηγή: (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2013)

1.7.2. Ανάλυση Περιπτώσεων Εξαγορών και Συγχωνεύσεων στον Ελληνικό Τραπεζικό Κλάδο

Εθνική Τράπεζα⁵¹:

Συγκεκριμένα: Το 1998 η Εθνική Τράπεζα απορρόφησε την Κτηματική Τράπεζα, η οποία το 1997 είχε συγχωνευτεί με την Εθνική Στεγαστική. Οι δυο αυτές τράπεζες (και κυρίως η Κτηματική) είχαν τον έλεγχο της « στεγαστικής πίστης» καθώς και ισχυρό δίκτυο καταστημάτων ενώ το 2002 η Εθνική απορρόφησε την ΕΤΕΒΑ. Αξίζει να αναφερθούν και οι δύο αποτυχημένες προσπάθειες συγχώνευσης της Εθνικής με την Alpha Bank, που στόχο είχαν τη δημιουργία της μεγαλύτερης τράπεζας όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρη τη νοτιοανατολική Ευρώπη⁵².

Στο χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, πέρα από την εξαγορά τραπεζών (ή ίδρυση θυγατρικών) σε όλες σχεδόν τις χώρες της βαλκανικής (United Bulgarian Bank, Stopanska Bank, Banca Romaneasca), πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα η εξαγορά από την Εθνική μεγάλης τράπεζας στην Τουρκία, της Finansbank, το 2006.

Τέλος, το Μάιο του 2013, μετά την αποτυχημένη προσπάθεια για τη συγχώνευση της Εθνικής με την Eurobank⁵³, η Εθνική Τράπεζα απορρόφησε την ProBank και την FBB Bank.

Alpha Bank:

Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπεζής από την Εμπορική Τράπεζα. Στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπεζής με απορρόφησή της από τη Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η νέα

⁵¹ Βλ. Οικονόμου Μ., όπ.π., σ. 27· Παπαδάκης Β., όπ.π., σ. 493.

⁵² Η πρώτη απόπειρα συγχώνευσης Εθνικής – Alpha, πραγματοποιήθηκε το 2001 με το «διαζύγιο» να έρχεται λίγο μετά την αναλυτική παρουσίαση όλων των επιμέρους πτυχών της, ενώ η δεύτερη προσπάθεια έγινε μια δεκαετία αργότερα, το 2011, με την συμφωνία επίσης να διαλύεται όταν οι διαδικασίες είχαν φθάσει σε προχωρημένο στάδιο

⁵³ Για την πρόταση εξαγοράς της Eurobank, βλ. Καθημερινή, 5.10.2012, διαθέσιμο στο <http://www.kathimerini.gr/16003/article/oikonomia/epixeirhseis/e8nikh-trapeza-protash-e3agoras-ths-eurobank>.

διευρυμένη τράπεζα που προέκυψε ονομάστηκε Alpha Bank. Η Alpha Bank βρέθηκε στο επίκεντρο τριών ιδιαίτερα σημαντικών προσπαθειών συγχώνευσης (δυο φορές με την Εθνική Τράπεζα το 2001 και το 2011 και μια με την Eurobank το 2011), με στόχο τη δημιουργία της μεγαλύτερης Ελληνικής τράπεζας. Ως γνωστόν και οι τρεις αυτές προσπάθειες δεν είχαν επιτυχή κατάληξη. Μετά την πρόσφατη απόφαση της Credit Agricole, η Alpha Bank να προέβη στην εξαγορά της Εμπορική Bank⁵⁴.

Σε διεθνές επίπεδο, εξαγόρασε το 2005 τη σερβική τράπεζα Jubanka, με ενενήντα καταστήματα στη Σερβία⁵⁵.

Eurobank:

Η Eurobank, (που ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα»), πραγματοποιεί το 1996 την εξαγορά της Interbank Ελλάδος. Το 1997 γίνεται η συγχώνευση Eurobank- Interbank, ενώ επίσης πραγματοποιείται και η εξαγορά του δικτύου καταστημάτων λιανικής τραπεζικής της Credit Lyonnais Grece SA και της Banque de Depots του Λουξεμβούργου⁵⁶.

Ένα χρόνο αργότερα ακολούθησε η εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών. Το 1998 η CEH (βασικός μέτοχος της Eurobank) εξαγοράζει το 99,8% του υγιούς μέρους της Τράπεζας Κρήτης. Επίσης, η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας. Το 1999 γίνεται μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank, καθώς και η συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank- Τράπεζα Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών. Το 1999 η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας, μετά από δημόσια προσφορά (χαρακτηρίστηκε ως επιθετική εξαγορά), γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για την ενίσχυση της Eurobank. Το 2000 πραγματοποιείται η συγχώνευση EFG Eurobank και Τράπεζας Εργασίας και η μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias. Το 2001

⁵⁴ Οικονόμου Μ., όπ.π., σ. 27-28.

⁵⁵ Παπαδάκης Β., όπ.π., σ. 493.

⁵⁶ Οι κινήσεις του Ομίλου δεν σταμάτησαν όμως εκεί, αφού επεκτάθηκε δυναμικά και στο χώρο των Βαλκανίων εξαγοράζοντας τη Βουλγαρική Τράπεζα Post Bank, την Post Banka και την Nacionalna_tedionica της Σερβίας και την Bank Post της Ρουμανίας, Παπαδάκης Β. , όπ.π., σ. 494.

η Eurobank προχωρά στην εξαγορά και συγχώνευση της Τέλεσις Επενδύσεων, η οποία προηγουμένως είχε εξαγοράσει και ενσωματώσει την Δωρική Τράπεζα.

Σημειώνεται ακόμη και οι πρόσφατες προσπάθειες συγχώνευσης Eurobank με Alpha Bank & Eurobank με Εθνική Τράπεζα, που ξεκίνησαν στα τέλη του Αυγούστου του 2011 και του 2012 αντίστοιχα, αλλά δεν είχαν επιτυχή κατάληξη.

Τέλος, μέσα στο 2013, τα «υγιή» τμήματα των τραπεζών Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και Proton Bank απορροφήθηκαν από την Eurobank⁵⁷.

Τράπεζα Πειραιώς:

Το 1998, η Τράπεζα Πειραιώς προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas.

Στις αρχές του 1999 απέκτησε τον έλεγχο της Τράπεζας Χίου και απορρόφησε τις εργασίες της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα.

Τον Ιούνιο του 2000, πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας – Θράκης και Χίου.

Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBA bank, η απορρόφηση της οποίας ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του 2003.

Πρόσφατα, στα τέλη Ιουλίου 2012, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε το «υγιές» τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας. Επίσης, μέσα στο 2013 ολοκληρώθηκαν οι συγχωνεύσεις με τη Γενική Τράπεζα, τη CPB BANK, την Ελληνική Τράπεζα και την Τράπεζα Κύπρου.

Όλα τα παραπάνω αναφέρονται στις εξαγορές και συγχωνεύσεις στην εγχώρια τραπεζική αγορά. Πρέπει να επισημανθεί όμως η μεγάλη παρουσία και των τεσσάρων

⁵⁷ Οικονόμου Μ., όπ.π., σ. 28 Παπαδάκης Β., όπ.π., σ. 493-494.

τραπεζικών ομίλων στο χώρο των Βαλκανίων και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης γενικότερα, με την εξαγορά τοπικών πιστωτικών ιδρυμάτων ή τη δημιουργία νέων τραπεζών. Αναλυτική παρουσίαση των συγχωνεύσεων του ελληνικού τραπεζικού συστήματος θα πραγματοποιηθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

1.7.3. Οι διεθνείς-διασυνοριακές συγχωνεύσεις

Οι διεθνείς ή διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις πραγματοποιούνται σε πολύ μικρότερο ποσοστό από τις εγχώριες συγχωνεύσεις παρά το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση τους, με μεγαλύτερο ποσοστό να καταλαμβάνουν οι εξαγορές.

Στην πλειοψηφία τους οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις λαμβάνουν χώρα σε περιοχές με αναπτυσσόμενες οικονομίες όπως η Νοτιοανατολική Ασία, η Νότια Αμερική και η Ανατολική Ευρώπη. Κύριος στόχος είναι η ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης των τραπεζών στο διεθνή χώρο μέσω της αύξησης του μεγέθους τους, η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και φάσματος και η διασπορά του κινδύνου. Αξίζει να σημειωθεί ότι το όφελος από τη μείωση του κόστους στις διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι μικρότερο συγκριτικά με τις εγχώριες λόγω των διαφορών σε επίπεδο διοίκησης, λειτουργικών διαδικασιών και κουλτούρας. Από την άλλη μεριά, μέσω των διεθνών συγχωνεύσεων και εξαγορών σε αναπτυσσόμενα κράτη, δίνεται η δυνατότητα μεταλαμπάδευσης των γνώσεων, της εμπειρίας και του τρόπου λειτουργίας των μεγάλων κερδοφόρων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Επιπρόσθετα, αποφεύγονται οι εγχώριοι νομικοί περιορισμοί και όσοι κυρίως αφορούν την αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει από ελληνικής πλευράς η έντονη δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών που παρατηρείται στα Βαλκάνια. Τα τελευταία χρόνια οι μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες έχουν επεκταθεί σε σημαντικό βαθμό σε χώρες όπως η ΠΓΔΜ, η Βουλγαρία, η Αλβανία, η Σερβία, η Ρουμανία αλλά και η Τουρκία. Η επεκτατική αυτή πολιτική στις Βαλκανικές χώρες διευκολύνθηκε σημαντικά και

από την ένταξη της χώρας μας στην ευρωζώνη και την απόκτηση ενός ισχυρού νομίσματος με μικρό συναλλαγματικό κίνδυνο. Με τον τρόπο αυτό, τα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα είχαν να αντιμετωπίσουν μόνο τον πιστωτικό κίνδυνο καθώς ο πολιτικός και κοινωνικός κίνδυνος είχε εξαλειφθεί με την εγκαθίδρυση της δημοκρατίας και της σταθερότητας στις χώρες αυτές που μέχρι πρότινος αντιμετώπιζαν μακροχρόνιες κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές αναταραχές και προβλήματα.

Επιπρόσθετα, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου στις Βαλκανικές χώρες, είχε ως αποτέλεσμα τη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση από τα νοικοκυριά για διαρκή καταναλωτικά αγαθά, κατοικίες και άλλες πάγιες επενδύσεις και συνεπώς και για δάνεια, όπως στεγαστικά και καταναλωτικά. Τη μεγάλη αυτή ζήτηση και κινητικότητα στις αγορές δανείων και πιστωτικών προϊόντων, θέλησαν να εκμεταλλευτούν οι ελληνικές τράπεζες με την εγκαθίδρυση υποκαταστημάτων στα Βαλκάνια με απώτερο στόχο την αύξηση της κερδοφορίας τους. Ένας ακόμα σημαντικός λόγος για την αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στα Βαλκάνια είναι η εξάπλωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις χώρες αυτές με σκοπό την εκμετάλλευση των επενδυτικών ευκαιριών που παρουσιάζονται. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν σημαντικό μέρος της πελατειακής βάσης των ελληνικών τραπεζών οι οποίες έτσι αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν τους πελάτες τους στην εγκαθίδρυσή τους στα Βαλκάνια. Τέλος, η γεωγραφική και πολιτισμική εγγύτητα των χωρών των Βαλκανίων δημιουργεί σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα και ευνοϊκές συνθήκες ανταγωνισμού για τις ελληνικές τράπεζες⁵⁸.

Όπως φαίνεται και από τα οικονομικά μεγέθη, η οικονομική δραστηριότητα είναι μεγάλη. Οι συνολικές επενδύσεις στις χώρες αυτές ξεπερνούν τα 6 δισεκατομμύρια ευρώ και ο αριθμός των καταστημάτων αγγίζει τα 1.900 με συνολικά 32.000 άτομα προσωπικό. Πιο συγκεκριμένα, στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, στο τέλος του 2006 το μερίδιο των ελληνικών

⁵⁸ Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2011, σ. 31 επ., σε <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2011.pdf>.

τραπεζών ανήλθε σε 30% στην ΠΓΔΜ, σε 25% τη Βουλγαρία, την Αλβανία και τη Σερβία, σε 15% στη Ρουμανία και 4% στην Τουρκία. Συνολικά το μερίδιο τους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη αγγίζει περίπου το 8%. Τα υποκαταστήματα της Εθνικής στη ΝΑ Ευρώπη ανέρχονται σε 700, όσα περίπου και της Eurobank οι επενδύσεις της οποίας αγγίζουν το 1 δισεκατομμύριο ευρώ σε αυτή την περιοχή. Ακόμα η Alpha Bank λειτουργεί 220 καταστήματα, η Πειραιώς 190 και η Αγροτική περίπου 45 σε Σερβία και Ρουμανία.

Η Ελλάδα κατέχει λοιπόν σημαντική θέση στις αγορές αυτές κάτι που συμπεραίνεται και από το γεγονός ότι από τις 40 διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές που έγιναν την προηγούμενη τετραετία στις χώρες αυτές, οι 13 πραγματοποιήθηκαν από ελληνικούς τραπεζικούς οργανισμούς με την Εθνική, τη Eurobank, την Πειραιώς και την Alpha Bank να πρωταγωνιστούν. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, αυτό συνέβη κυρίως λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης των χωρών αυτών, της δημιουργίας επιχειρηματικών ευκαιριών και της μετακίνησης εταιριών ελληνικών συμφερόντων στις χώρες αυτές. Πέραν των πλεονεκτημάτων που αναφέρθηκαν ήδη, η ύπαρξη ξένων τραπεζικών ιδρυμάτων με ισχυρή δομή και μεγάλη κεφαλαιακή επάρκεια, μπορεί να συμβάλλει στη διατήρηση της σταθερότητας της εγχώριας οικονομίας σε περιόδους ύφεσης. Σπανιότερα υπάρχει η περίπτωση να συμβεί το αντίθετο όταν υπάρχουν προβλήματα στις μητρικές τράπεζες οπότε και μεταδίδονται στην οικονομία της χώρας στην οποία έχουν επεκταθεί. Τέλος, επειδή σε πολλές από τις Βαλκανικές χώρες το ποσοστό των δανείων σε ξένο νόμισμα είναι ασυνήθιστα υψηλό (π.χ. στην Αλβανία το 2005 το αντίστοιχο ποσοστό άγγιξε το 73%) γεγονός που αυξάνει κατά πολύ το συναλλαγματικό κίνδυνο των τραπεζικών ιδρυμάτων, οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών προχωρούν στην ενδυνάμωση των εποπτικών πλαισίων και των νομικών περιορισμών ακολουθώντας κανονιστικές ρυθμίσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁵⁹.

⁵⁹ Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα, 2010, σ. 251 επ. και ιδίως 264-265.

Πίνακας 1.6: Εξαγορές και συγχωνεύσεις 2002-2006 στα Βαλκάνια⁶⁰

Ελληνική Τράπεζα	Εξαγοραζόμενη Ξένη Τράπεζα	Χώρα	Ποσοστό Εξαγοράς (%)
Εθνική	Vojvodjanska Banka	Σερβία	100,00
	Finansbank	Τουρκία	46,00
	Banca Romaneasca	Ρουμανία	98,88
	United Bulgarian Bank	Βουλγαρία	99,91
Eurobank	Dominet Bank	Πολωνία	100,00
	DZI Bank	Βουλγαρία	74,26
	Universal Bank	Ουκρανία	99,34
	Tekfenbank	Τουρκία	70,00
	National Savings Bank	Σερβία	100,00
	Bancpost	Ρουμανία	78,00
	Postbanka	Βουλγαρία	100,00
Alpha	Alternatifbank	Τουρκία	47,00
	Jubanka	Σερβία	99,99
Πειραιώς	Atlas Banka	Σερβία	100,00
	Eurobank	Βουλγαρία	99,85
	Egyptian Commercial Bank	Αίγυπτος	93,47
ΑΤΕ bank	AIK Banka	Σερβία	20,00
	Midbank	Ρουμανία	74,00

Πηγή: (Deloitte, 2007)

Ο παραπάνω πίνακας 1.6 συνοψίζει τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν από ελληνικές τράπεζες στην περιοχή των Βαλκανίων κατά το διάστημα 2002 έως και 2006.

⁶⁰ Deloitte Business Solutions S.A. (December 2007). Highlights of the Greek Banking Sector.

1.7.4. Χρηματοοικονομικά συγκροτήματα (financial conglomerates)

Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποσκοπούν στην ίδρυση ενός χρηματοοικονομικού συγκροτήματος, οι δραστηριότητες του οποίου επεκτείνονται σε διαφορετικούς χρηματοοικονομικούς τομείς. Πρωτεύοντα ρόλο στην ανάπτυξη ενός χρηματοοικονομικού συγκροτήματος έχει η μεγαλύτερη εταιρεία, η οποία μπορεί να είναι μια ασφαλιστική εταιρεία, ένας τραπεζικός οργανισμός ή άλλο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Εναλλακτικός τρόπος ανάπτυξης ενός χρηματοοικονομικού συγκροτήματος, εκτός των εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι η δημιουργία νέων εταιρειών σε άλλους τομείς, όπως η ίδρυση μιας ασφαλιστικής εταιρείας από μια τράπεζα.

Τα συγκροτήματα αυτά εμπίπτουν στην έννοια του χρηματοπιστωτικού ομίλου ετερογενών δραστηριοτήτων σύμφωνα με το άρθρο 2 παρ. 14 της Οδηγίας 2002/87/ΕΚ σχετικά με τη συμπληρωματική εποπτεία πιστωτικών ιδρυμάτων, ασφαλιστικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων επενδύσεων χρηματοπιστωτικού ετερογενών δραστηριοτήτων⁶¹.

1.8. Μορφές άμυνας έναντι των επιθετικών εξαγορών

Η δημόσια πρόταση αγοράς κινητών αξιών είναι πρόταση για την κατάρτιση σύμβασης πώλησης εισηγμένων στο χρηματιστήριο μετοχών έναντι ανταλλάγματος, την οποία απευθύνει ο «προτείνων» προς τους μετόχους της υπό εξαγορά εκδότριας ανώνυμης εταιρείας – στόχου. Η δημόσια πρόταση μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως φιλική είτε ως εχθρική, ανάλογα με το εάν διενεργείται με ή χωρίς τη σύμφωνη γνώμη του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας – στόχου.

⁶¹ Περισσότερα για την έννοια του χρηματοοικονομικού συγκροτήματος (financial conglomerate) σύμφωνα με την Οδηγία, βλ. Christos Vl. Gortsos, *The Supervision of Financial Conglomerates under European Financial Law (Directive 2002/87/EC)*, σ. 7 επ., <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/09/0936.pdf> (to be published in the *Banking & Finance Law Review*, Issue 25.2, Winter 2010)

Η εχθρική στάση του διοικητικού συμβουλίου οφείλεται ιδίως στο γεγονός ότι συνήθως ο προτείνων την εξαγορά, αφού αποκτήσει τον έλεγχο της εταιρείας – στόχου, αντικαθιστά πλήρως το υπάρχον διοικητικό συμβούλιό της. Ως εκ τούτου, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν ενίοτε συμφέρον να αποτύχει η δημόσια πρόταση εξαγοράς της εταιρείας – στόχου, προκειμένου να διατηρηθεί η θέση τους στην εταιρεία⁶².

Σύμφωνα με το άρθρο 14 του νόμου 3461/2006, που ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο το άρθρο 9 της Οδηγίας 2004/25 «Για τις δημόσιες προτάσεις εξαγοράς», το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας – στόχου πρέπει να ενεργεί προς το συμφέρον της εταιρείας συνολικά και δεν μπορεί να αφαιρεί από τους μετόχους της τη δυνατότητα να αποφασίζουν για το αξιολόγιο της προσφοράς. Περαιτέρω, σύμφωνα με το άρθρο 9 παράγραφος 2 και 3 της Οδηγίας, το διοικητικό συμβούλιο υποχρεούται να απέχει από κάθε ενέργεια που δεν εντάσσεται στη συνήθη πορεία των δραστηριοτήτων της εταιρείας -στόχου και μπορεί να οδηγήσει στη ματαίωση της δημόσιας πρότασης («υποχρέωση ουδετερότητας» του διοικητικού συμβουλίου)⁶³.

Προς καταστράτηγηση της υποχρέωσης ουδετερότητας του διοικητικού συμβουλίου, στην πράξη έχουν διαμορφωθεί ορισμένες στρατηγικές («αμυντικά μέτρα») που υιοθετούνται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας - στόχου. Ως αμυντικά μέτρα νοούνται οποιεσδήποτε ενέργειες μπορούν να μεταβάλουν τις οικονομικές και εταιρικής φύσης σχέσεις της υπό εξαγορά εταιρείας σε τέτοιο βαθμό, ώστε να

⁶² Οικονόμου Θ., Κελεμένης και Συνεργάτες Δικηγορική Εταιρία, Ενημερωτικό Δελτίο, καλοκαίρι-φθινόπωρο, 2011, σ. 16

⁶³ Οικονόμου Θ., ό.π., σ. 16. Ωστόσο, επειδή οι δημόσιες προτάσεις εξαγοράς δεν είναι πάντα ωφέλιμες για την εταιρεία-στόχο, επιτρέπεται, υπό προϋποθέσεις, η λήψη μέτρων άμυνας, τα οποία ενδέχεται να έχουν αρνητική επίδραση στη διενέργεια της δημόσιας πρότασης, σύμφωνα προς το συμφέρον της εταιρείας. Ειδικότερα, στον κανόνα ουδετερότητας του διοικητικού συμβουλίου θεσπίζονται οι ακόλουθες εξαιρέσεις:

(α) Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να λάβει οποιοδήποτε αμυντικό μέτρο κατά της δημόσιας πρότασης, εάν η γενική συνέλευση του χορηγήσει προηγούμενη εξουσιοδότηση για τη λήψη του συγκεκριμένου μέτρου. Και τούτο διότι η γενική συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο της εταιρείας, το οποίο αντιπροσωπεύει το σύνολο των μετόχων αυτής. Έτσι, σε αντίθεση με το διοικητικό συμβούλιο, στη γενική συνέλευση των μετόχων δεν μπορούν να αποδοθούν ιδιοτελή κίνητρα. (β) Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αναζητεί εναλλακτικές προτάσεις προς εξαγορά, δηλαδή να προσπαθεί να ξεεύρει άλλους υποψήφιους προτείνοντες, οι οποίοι θα υποβάλλουν πιο συμφέρουσες για την εταιρεία προσφορές. Αυτό το αμυντικό μέτρο εξυπηρετεί το εταιρικό συμφέρον, διότι εξασφαλίζει την προσφορά καλύτερων όρων εξαγοράς και υψηλότερο τίμημα

αποδυναμώνεται το συμφέρον του προτείνοντος να υποβάλει δημόσια πρόταση. Τα αμυντικά μέτρα μπορούν να ληφθούν τόσο πριν από την εκδήλωση κάποιας δημόσιας πρότασης όσο και μετά από αυτή ή, έστω, ενόψει επικείμενης δημόσιας πρότασης⁶⁴.

Η υποχρέωση ουδετερότητας του διοικητικού συμβουλίου ισχύει κατά το χρονικό διάστημα από την ενημέρωσή του για την πρόταση προς εξαγορά της εταιρείας – στόχου μέχρι τη δημοσιοποίηση του αποτελέσματος ή την ανάκληση της πρότασης, και δεν επεκτείνεται στο προστάδιο αυτής. Ωστόσο, κατά το προστάδιο τα αμυντικά μέτρα που λαμβάνονται δεν πρέπει εκ των προτέρων να καθιστούν τη δημόσια πρόταση καταδικασμένη σε αποτυχία.

Παρακάτω θα αναφερθούν και θα αναλυθούν οι ακόλουθες μορφές αμύνης έναντι των επιθετικών εξαγορών:

1.8.1. Προληπτικά μέτρα (pre-bid)⁶⁵

- “Staggered boards”⁶⁶

Τα τμηματικώς εκλεγόμενα συμβούλια είναι μια μετρίως αποτελεσματική μορφή άμυνας. Με το να παρεμποδίζει τον πλειοψηφούντα μέτοχο από την απόκτηση του ελέγχου του διοικητικού συμβουλίου για δύο χρόνια, η τακτική αυτή αποκλείει τη δυνατότητα να προβεί ο πλειοδότης σε σημαντικές αλλαγές στην εταιρεία αμέσως. Ο

⁶⁴ Οι μορφές αμύνης δηλαδή μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, ανάλογα με τη χρονική περίοδο κατά την οποία λαμβάνουν χώρα, ήτοι, είτε πριν από τη δημοσιοποίηση της δημόσιας πρότασης εξαγοράς (pre-bid defenses) και οι οποίες υιοθετούνται για τη θωράκιση της εταιρείας έναντι μιας επερχόμενης επιθετικής πρότασης εξαγοράς, είτε μετά από τη δημοσιοποίηση της δημόσιας πρότασης εξαγοράς και πριν από την ολοκλήρωσή της (post-bid defenses) ώστε να αποσοβήσουν την εξαγορά της εταιρείας. Σύμφωνα με τους Pearce J. and Robison R., (Hostile takeover defenses that maximize shareholder wealth, Business Horizons 47/5 September-October 2004, σ. 18): “Anti-takeover strategies can be classified into two categories: preventive and reactive. Preventive measures are proactive steps taken by executives to make the firm less attractive as an acquisition target. Reactive measures are activated once a hostile attack has begun because the particular suitor is unwanted”.

⁶⁵ Ruback R., An Overview of Takeover Defenses, National Bureau of Economic Research, Mergers and Acquisitions, University of Chicago Press, 1987, σ. 53 επ. Pearce J. and Robison R., ό.π.π., σ. 18 επ..

⁶⁶ Ruback R, ό.π.π., σ. 56 επ. Pearce J. and Robison R., ό.π.π., σ. 19: “This anti-takeover measure prevents a corporate aggressor from installing a completely new board of sympathetic directors to facilitate the strategic transition in the aftermath of the takeover”.

περιορισμός αυτός συνεπώς μπορεί να μειώσει την προθυμία του πλειοδότη να υποβάλει προσφορά, αυξάνοντας ταυτόχρονα δυσκολία χρηματοδότησής του⁶⁷.

- “Super-Majority Provisions”⁶⁸

Με τις διατάξεις (provisions) αυτές του Καταστατικού απαιτείται υψηλό ποσοστό για την έγκριση της συγχώνευσης, συνήθως το 80%. Κάποιες πάντως εφαρμόζονται μόνο κατά τη διακριτική ευχέρεια του Διοικητικού Συμβουλίου, σε εξαγορές με τις οποίες αντιτίθεται ή σε περίπτωση εμπλοκής μεγάλου μέτοχου.

Ο αντίκτυπος (defensive impact) έγκειται επομένως στο ότι αυξάνεται ο αριθμός των μετοχών που απαιτούνται για την απόκτηση ελέγχου στις επιθετικές/εχθρικές εξαγορές⁶⁹.

- “Fair price amendments”⁷⁰

Στην περίπτωση αυτή το καταστατικό προβλέπει ότι αίρεται η υποχρέωση για τήρηση των διατάξεων για αυξημένη πλειοψηφία αν ο εξαγοράζων πληρώσει όλους τους μετόχους με την ίδια τιμή. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται το φαινόμενο προσφορών δύο ταχυτήτων (two-tier takeover offers).

- “Poison Pills”⁷¹

Η αμυντική στρατηγική των poison pills συνίσταται στο ότι η εταιρεία-στόχος προσφέρει στους μετόχους της προνομιούχες μετοχές-σε πολύ ελκυστική τιμή, ως υποχρεωτική συνέπεια της επιτυχίας της εξαγοράς. Τα παραπάνω έχουν ως συνέπεια να καθίσταται απαγορευτικά υψηλό το κόστος της εξαγοράς.

Συγκεκριμένα, η τακτική των «δηλητηριωδών χαπιών» χρησιμοποιείται ευρέως στις ΗΠΑ ως τρόπος αντιμετώπισης εχθρικών προτάσεων. Η υλοποίηση της

⁶⁷ Ruback R, όπ.π., σ. 57.

⁶⁸ Ruback R, όπ.π., σ. 57 επ..

⁶⁹ Ruback R, όπ.π., σ. 54.

⁷⁰ Ruback R, όπ.π., σ. 58.

⁷¹ Ruback R, όπ.π., σ. 58 Pearce J. and Robison R., όπ.π., σ. 18 επ..

συγκεκριμένης αμυντικής τακτικής πραγματοποιείται με την έκδοση μιας σειράς ειδικών μετοχών (poison pills) που παρέχονται στους μετόχους της «αμυνόμενης» εταιρείας –στόχου και τους παρέχουν ειδικά δικαιώματα, όπως το δικαίωμα να αγοράζουν τις μετοχές της σε πολύ χαμηλές τιμές. Έτσι, οι παλαιοί μέτοχοι αυξάνουν το ποσοστό συμμετοχής τους στην εταιρεία –στόχο και μειώνουν το αντίστοιχο της προτεινόμενης εταιρείας. Το δικαίωμα αυτό χορηγείται στους παλαιούς μετόχους της υπό εξαγορά εταιρείας για να διατηρηθεί ο έλεγχος της εταιρείας. Περαιτέρω, το δικαίωμα που χορηγείται στους μετόχους της εταιρείας – στόχου να αγοράζουν τη μετοχή της σε πολύ χαμηλή τιμή (λεγόμενο “flip in poison pill”) ρίχνει την τιμή της μετοχής, ώστε ο προτείνων να χάνει το ενδιαφέρον του για τη συγκεκριμένη εξαγορά⁷².

- “Dual Class Recapitalizations”⁷³

Με τις ανακεφαλαιοποιήσεις αυτού του είδους επιτρέπεται στην τρέχουσα διοίκηση να αποκτήσει την πλειοψηφία των ψήφων χωρίς να έχει αποκτήσει την πλειοψηφία των κοινών μετοχών.

- “Golden Parachutes”

Στην αμυντική τακτική των «χρυσών αλεξιπτώτων» η υπό εξαγορά εταιρεία προσλαμβάνει διευθυντικά στελέχη με ειδικούς όρους συμβολαίου, με τους οποίους προβλέπονται υψηλές αποζημιώσεις σε περίπτωση απόλυσης ή τροποποίησης της σύμβασής τους. Οι όροι αυτοί περιέχουν ειδική ρήτρα για αύξηση της αμοιβής τους και διατήρηση των θέσεών τους, ακόμη κι εάν αλλάξει η μετοχική της σύνθεση. Το υψηλό κόστος απόλυσης των διευθυντικών στελεχών της υπό εξαγορά εταιρείας λειτουργεί αποτρεπτικά για τον προτείνοντα, διότι εξασφαλίζει τα διευθυντικά

⁷² Οικονόμου Θ., όπ.π., σ. 17. Για τις ειδικότερες κατηγορίες και περιπτώσεις της μεθοδολογίας των poison pills (poison pill with flip-over rights, flip-in poison pills), βλ. Pearce J. and Robison R., όπ.π., σ. 18 επ..

⁷³ Ruback R., όπ.π., σ. 60 επ.. και ιδίως 62.

στελέχη της «αμυνόμενης» εταιρείας σε περίπτωση παύσης της θητείας τους λόγω επιτυχίας της δημόσιας πρότασης⁷⁴.

1.8.2. Post-bid defenses⁷⁵

-Standstill agreements: συμφωνίες «μη επίθεσης», με τις οποίες κάποιος πιθανός επιτιθέμενος αναλαμβάνει την υποχρέωση να απέχει από την απόκτηση μετοχών ή από την υποβολή πρότασης εξαγοράς⁷⁶.

-Litigation: Δικαστικές διαδικασίες κατά του πλειοδότη για παραβίαση των κανόνων περί ανταγωνισμού και αξιόγραφων.

-Asset restructuring: Αγορά ή πώληση περιουσιακών στοιχείων τα οποία ο εξαγοράζων δεν επιθυμεί ή, αντιστρόφως επιθυμεί. Έτσι, η εταιρεία καθίσταται λιγότερο ελκυστική.

-Liability restructuring: Έκδοση μετοχών υπέρ φιλικής εταιρείας ή ενός αυξημένου αριθμού μετοχών.

Με σκοπό δηλαδή την αποφυγή μιας εχθρικής εξαγοράς, η διοίκηση της εταιρείας-στόχου, μπορεί να στραφεί στην αναζήτηση άλλης εταιρείας με την οποία θα μπορέσει να έρθει σε συμφωνία για φιλική εξαγορά ή συγχώνευση. Η εταιρεία αυτή ονομάζεται «Λευκός Ιππότης». Με τον όρο «λευκός ιππότης» δηλαδή χαρακτηρίζεται μια φιλικά προσκείμενη στην εταιρεία – στόχο επιχείρηση, η οποία καλείται από την τελευταία να υποβάλει αντιπροσφορά για να αποτρέψει εξαγορά της από ανεπιθύμητη πλειοδότηρια εταιρεία. Συνήθως υπογράφεται με την εταιρεία «λευκό ιππότη» μια συμφωνία δικαιώματος προαίρεσης (lock-up option). Η συμφωνία αυτή δίνει το δικαίωμα στην εταιρεία «λευκό ιππότη» να αγοράσει μετοχές ή κύρια περιουσιακά στοιχεία της υπό εξαγορά εταιρείας σε μια σταθερή και συμφωνημένη τιμή, η οποία μάλιστα είναι μεγαλύτερη από την τιμή που προσφέρει η «εχθρική» εταιρεία. Η συγκεκριμένη τακτική οδηγεί σε πόλεμο αντιπροσφορών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, επηρεάζοντας έτσι το χρηματιστηριακό δείκτη της μετοχής

⁷⁴ Οικονόμου Θ., όπ.π., σ. 17-18· Pearce J. and Robison R., όπ.π., σ. 19

⁷⁵ Pearce J. and Robison R., όπ.π., σ. 20 επ· Ruback R., όπ.π., σ. 61.

⁷⁶ Οικονόμου Θ., όπ.π., σ. 18-19· Pearce J. and Robison R., όπ.π., σ. 21· Ruback R., όπ.π., σ. 63

της εταιρείας – στόχου. Έτσι, επιτυγχάνεται μία συμφέρουσα πρόταση για τους μετόχους της εταιρείας – στόχου με ταυτόχρονη παραμονή του διοικητικού της συμβουλίου στη διοίκηση της⁷⁷.

-Greenmail: Στην εν λόγω αμυντική τακτική, η «εχθρική» εταιρεία αποκτά αρχικά έναν αριθμό μετοχών από την εταιρεία - στόχο. Στη συνέχεια, η εταιρεία - στόχος αγοράζει τις μετοχές αυτές σε τιμή υψηλότερη της αγοραίας, αποτρέποντας με αυτόν τον τρόπο την ανεπιθύμητη εξαγορά. Συνήθως, ακολουθεί μια συμφωνία ακινητοποίησης (standstill agreement) μεταξύ αμυνόμενης κι «εχθρικής», η οποία απαγορεύει στην τελευταία να αποκτήσει μετοχές της πρώτης για ορισμένο χρονικό διάστημα, π.χ. πέντε (5) έτη. Η συγκεκριμένη τακτική καταλήγει σε βάρος των μετόχων της αμυνόμενης, διότι χάνονται κεφάλαια αυτής και μειώνεται η χρηματιστηριακή τιμή της μετοχής⁷⁸.

Συμπερασματικά, οι μορφές αμύνης έναντι των εχθρικών εξαγορών, προληπτικές και «κατασταλτικές», ο βαθμός προτίμησής τους μεταξύ των εταιριών και η αποτελεσματικότητά τους αναπαριστώνται στον παρακάτω πίνακα⁷⁹:

⁷⁷ Οικονόμου Θ., ό.π., σ. 17.

⁷⁸ Οικονόμου Θ., ό.π., σ. 18.

⁷⁹ Pearce J. and Robison R., ό.π., σ. 22.

Πίνακας 1.7: Στρατηγικές άμυνας επιθετικής εξαγοράς

Στρατηγική άμυνας	Κατηγορία	Δημοτικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων	Αποτελεσματικότητα ως άμυνα	Επιδράσεις μετόχων
Poison pills- plus flip-over rights and flip-in options	Προληπτική	Υψηλή	Υψηλή	Θετική
Corporate charter amendment	Προληπτική	Μεσαία	Πολύ χαμηλή	Αρνητική
Golden parachutes	Προληπτική	Μεσαία	Χαμηλή	Αμελητέα
Litigation-antitrust, fraud, inadequate disclosure	Αντιδραστική	Μεσαία	Χαμηλή	Θετική
Greenmail	Αντιδραστική	Πολύ χαμηλή	Μεσαία	Αρνητική
Standstill agreements	Αντιδραστική	Χαμηλή	Χαμηλή	Αρνητική
Capital structure changes- recapitalization, new debt, stock selling, share buybacks	Αντιδραστική	Μεσαία	Μεσαία	Ασαφής

Πηγή: (Pearce J. and Robison R., 2004)

Επίλογος

Γενικότερα, ο τραπεζικός τομέας στην Ελλάδα έχει δεχθεί σημαντικές αλλαγές την τελευταία εικοσαετία. Από την δεκαετία του '90 οι τράπεζες έπρεπε να αντιμετωπίσουν υψηλά επίπεδα πληθωρισμού, αυξητική τάση επιτοκίων και μειωμένη επενδυτική δραστηριότητα που αναπόφευκτα οδηγούσε το παραδοσιακό μέχρι τότε μοντέλο του τραπεζικού τομέα σε μια μετεξέλιξη πιο σύγχρονης μορφής, προσφέροντας πλέον, πιο ανταγωνιστικά και καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο αριθμός των συγχωνεύσεων και εξαγορών που πραγματοποιήθηκε από τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα έδωσε το έναυσμα για την διεθνή εξάπλωση των τραπεζικών δραστηριοτήτων.

Η ανάλυση που προηγήθηκε βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, αφορά τις στρατηγικές εξαγορών και συγχωνεύσεων, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαδικασιών στην εφαρμογή αυτών των πολιτικών καθώς και τους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας τους. Ως αντιδιαστολή βέβαια, στη σύγχρονη σκιά της χρηματοοικονομικής κρίσης η αναζήτηση επενδυτικών ευκαιριών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών κατέχει δευτερεύουσα σημασία στην αναγκαιότητα για χρηματοοικονομική σταθερότητα και στην δημιουργία βιώσιμων συστημικών τραπεζικών οργανισμών.

Επιλεγμένη βιβλιογραφία

- ✓ Alchian A., «Uncertainty, evolution and Economic Theory», The Journal of Political Economy, Vol. 58, No. 3, Jun., 1950.
- ✓ Auerbauch A.J. & Reishus D. (1987). Taxes and the merger decision. In: Knights, raiders and targets: The impact of the hostile takeover, ed. By Coffee C., Lowenstein L. And Ackerman S.R. (Oxford University Press: Oxford 1989).
- ✓ Becker G.S, «Irrational behavior and economic theory», Journal of Political Economy, Vol. 70, No. 1, 1962.
- ✓ Berger A.N. and D.B. Humphrey, «The Dominance of inefficiencies over sale and product mix economies in banking», Journal of Monetary Economics, Vol. 28, No. 2, 1991.
- ✓ Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., «Economics of Strategy», Wiley,2010.
- ✓ Christos Vl. Gortsos, «The Supervision of Financial Conglomerates under European Financial Law» (Directive 2002/87/EC), <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/09/0936.pdf> (to be published in the Banking & Finance Law Review, Issue 25.2, Winter 2010).
- ✓ Dedhia N.S., «Quality Imperatives for Global Acquisitions and Mergers», Total Quality Management, Vol. 15 (2), 2004.
- ✓ Deloitte Business Solutions S.A., «Highlights of the Greek Banking Sector», December 2007.
- ✓ Friedman M., «Essays in Positive Economics», Chicago, 1953.
- ✓ Hadlock Ch., Houston J. and Ryngaert M., «The role of managerial incentives in bank Acquisitions», Journal of Banking and Finance, Vol. 23, 1999.
- ✓ Hannan T. & Pilloff S., «Acquisition Targets and Motives in the Banking industry», Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 41, No. 6, 2006.
- ✓ Hayan C., «Tax attributes as determinants of shareholder gains in corporate acquisitions». Journal of Financial Economics, Vol. 23, No.1, 1989.

- ✓ Moore R.R., «Banking's Merger Fervor: Survival of the Fittest?», Financial Industry Studies, Proceedings of the Federal Reserve Bank of Dallas, 1996.
- ✓ Nam-Hoon Kang-Sara Johansson, «Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their role in industrial globalization», OECD, Paris, 2000.
- ✓ Pearce J. and Robison R., (Hostile takeover defenses that maximize shareholder wealth, Business Horizons 47/5 September-October 2004.
- ✓ Porter M., «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», Harvard Business Review, Vol.52, 1987.
- ✓ Ruback R., «An Overview of Takeover Defenses, National Bureau of Economic Research, Mergers and Acquisitions», University of Chicago Press, 1987.
- ✓ Αθανάσογλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., «Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των τραπεζών στην Ελλάδα. Οικονομικό Δελτίο Τράπεζας της Ελλάδος», Τεύχος 24, 2005.
- ✓ Βεντούρας Ζ., Σημειώσεις Βιομηχανικής Οργάνωσης και Πολιτικής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2006.
- ✓ Βρέτζου Ε., Νούνης Χ., «Τρέχουσες εξελίξεις στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα», Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2007.
- ✓ Γεωργιάδης, Ν., «Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Εταιρική στρατηγική», 1999.
- ✓ Κουζής Γ., Σταμάτη Α., Ματζουράνης Α., «ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΙΝΕ-ΓΣΕΕ), ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ» (Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση), 2008.
- ✓ Κυριαζής Δ., «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές», Μπατσιούλας Ν. & Σ., 2007.
- ✓ Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., «Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα», ΕΣΔΟ, 2010.
- ✓ Οικονόμου Θ., «Κελεμένης και Συνεργάτες Δικηγορική Εταιρία, Ενημερωτικό Δελτίο, Καλοκαίρι-Φθινόπωρο», 2011.

- ✓ Οικονόμου Μ., «Εξαγορές και συγχωνεύσεις στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, Χρηματοοικονομική ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2014.
- ✓ Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», Ε. Μπένου, Αθήνα, 2007.
- ✓ Σακέλλης Ε., «Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως», ΒΡΥΚΟΥΣ, 2001.

Ηλεκτρονική

- ✓ <http://www.helex.gr>
- ✓ [http:// www.aueb.gr/users/papadakis](http://www.aueb.gr/users/papadakis)
- ✓ [http:// epistimonikomarketing.gr/eksagores-kai-sughoneuseis-i-elliniki-empeiria](http://epistimonikomarketing.gr/eksagores-kai-sughoneuseis-i-elliniki-empeiria)
- ✓ <http://www.kathimerini.gr/16003/article/oikonomia/epixeirhseis/e8nikh-trapeza-protash-e3agoras-ths-eurobank>
- ✓ <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2011.pdf> .

Κεφάλαιο 2

Το θεσμικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Εισαγωγή

Ένας βασικός λόγος ύπαρξης ρυθμιστικών πλαισίων και εποπτικών αρχών είναι η δημιουργία αίσθησης ασφάλειας στους καταναλωτές μέσω της ύπαρξης ενός σταθερού χρηματοπιστωτικού περιβάλλοντος. Το πλαίσιο αυτό λειτουργεί ως δικλείδα ασφαλείας ενάντια στην ασύμμετρη πληροφόρηση, στην ανάληψη υπέρμετρων επενδυτικών κινδύνων από τις τράπεζες, της αδιαφάνειας και της πιθανής δυνητικής εκμετάλλευσης των καταναλωτών. Επιπρόσθετα, ακόμη ένας λόγος ύπαρξης των εποπτικών αρχών είναι ο έλεγχος της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζικών ιδρυμάτων, κυρίως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όπου ο χρηματοπιστωτικός κίνδυνος είναι μεγάλος.

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύουμε το διεθνές και εθνικό εποπτικό πλαίσιο των συγχωνεύσεων και εξαγορών, κάνουμε διεξοδική αναφορά και στη νομολογία που επηρεάζει τις συγκεκριμένες διαδικασίες καθώς και αναφερόμαστε στην Επιτροπή της Βασιλείας για την ρύθμιση και την εποπτεία του τραπεζικού συστήματος. Ανάλογα με τη χώρα στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, η νομοθεσία και οι κανόνες λειτουργίας διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό. Τα τελευταία χρόνια, όμως, παρατηρείται μια σύγκλιση λόγω της ενοποίησης των αγορών και της ανάγκης για ύπαρξη κοινών κανόνων. Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθεί το πλαίσιο, που ορίζεται σε μεγάλες οικονομίες παγκοσμίως, καθώς και το πλαίσιο που ισχύει στην Ελλάδα⁸⁰.

⁸⁰ Βέττας Ν.-Κατσουλάκος Ι., Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική, 2004, σ. 520 επ..

2.1. Διεθνές θεσμικό πλαίσιο

Ιστορικά η πρώτη προσπάθεια ελέγχου των συγχωνεύσεων έγινε στις Η.Π.Α. το 1914 με το Clayton Act-Section 7 (το οποίο και ενισχύθηκε με το Celler-Kefauver Act το 1950), απαγορεύοντας συγχωνεύσεις που μείωναν σημαντικά τον ανταγωνισμό (Significant Lessening of Competition). Αρκετά χρόνια αργότερα, τα έτη 1984, 1992 και 1997 οι Οδηγίες για Συγχωνεύσεις έκαναν πιο σαφή τα κριτήρια για τις συγχωνεύσεις και ενσωμάτωσαν περιπτώσεις, όπως τη δημιουργία δυνητικών ωφελειών από μια συγχώνευση ως στοιχείο άμυνας (absolute defense), καθώς και για τις περιπτώσεις έντονης καινοτομικής δραστηριότητας (innovation markets).

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1957 καθιερώθηκε ο έλεγχος συμπαιγνιών και καταχρηστικής εκμετάλλευσης δεσπόζουσας θέσης και πολύ αργότερα, το 1989 καθιερώθηκε στα κράτη- μέλη η Ρύθμιση για τον Έλεγχο των Συγχωνεύσεων. Η καθυστέρηση αυτή αποδίδεται στην απροθυμία των κρατών- μελών λόγω της πολιτικής προώθησης επιχειρήσεων «εθνικών πρωταθλητών» (national and European champions). Μέχρι τότε, δινόταν σημασία μόνο στη δημιουργία ή όχι «κυρίαρχης ή δεσπόζουσας επιχείρησης, ή επιχείρησης με κυρίαρχη/ δεσπόζουσα θέση στην αγορά» (dominant market position) σαν αποτέλεσμα μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Το 1997, όμως, λόγω της αναμενόμενης αύξησης των συγχωνεύσεων και εξαγορών που θα επέφερε το ενιαίο νόμισμα, η ΕΕ καθιέρωσε μια ρύθμιση που όριζε τον «ουσιώδη έλεγχο» (substantive test) στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές. Η ρύθμιση αυτή όριζε ότι «μια συγχώνευση η οποία δημιουργεί, ή ενδυναμώνει μια κυρίαρχη θέση με αποτέλεσμα να εμποδίσει (μειώσει) τον αποτελεσματικό ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή αγορά, ή σε ένα σημαντικό της τμήμα, θα θεωρηθεί μη συμβατή με την κοινή αγορά». Ουσιαστικά κατά τον έλεγχο αυτό, εξετάζονταν τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων που συγχωνεύονται, τα μερίδια αγοράς των άλλων επιχειρήσεων, δηλαδή ο βαθμός συγκέντρωσης, και τέλος ο δυνητικός ανταγωνισμός και η ύπαρξη εμποδίων εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Το 1975 ιδρύθηκε από τους διοικούντες των κεντρικών τραπεζών δέκα χωρών η Επιτροπή της Βασιλείας, η συμβολή της οποίας στη δημιουργία ενός διεθνούς

θεσμικού πλαισίου για τους όρους λειτουργίας των πιστωτικών ιδρυμάτων, ήταν και είναι υψίστης σημασίας. Έδρα της επιτροπής αυτής αποτελεί η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών που βρίσκεται στη Βασιλεία της Ελβετίας, από όπου και πήρε το όνομα της. Η επιτροπή αυτή αποτελείται από ανώτερα στελέχη εποπτικών αρχών και κεντρικών τραπεζών δεκατριών χωρών (Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Η.Π.Α., Μεγάλη Βρετανία, Ιαπωνία, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία, Ολλανδία, Καναδά, Βέλγιο και Λουξεμβούργο). Οι προτάσεις και οι αποφάσεις της επιτροπής αυτής δεν έχουν υποχρεωτική ισχύ, αλλά συμβουλευτικό χαρακτήρα, δηλαδή οι αρμόδιες εποπτικές αρχές της κάθε χώρας αποφασίζουν αν θα υιοθετήσουν τις προτάσεις της επιτροπής. Κύριος στόχος της δημιουργίας της επιτροπής αυτής αποτελεί η διασφάλιση της σταθερότητας του διεθνούς τραπεζικού συστήματος και η πρόληψη διεθνών οικονομικών κρίσεων. Οι αποφάσεις της υιοθετούνται πολλές φορές και από χώρες, οι οποίες δεν ανήκουν στην επιτροπή. Στο Σύμφωνο της Βασιλείας I, ορίστηκε ο ελάχιστος δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών στο 8% και καθιερώθηκε ένας τρόπος μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου του σταθμισμένου ενεργητικού. Διάφορα μειονεκτήματα και παραλείψεις του Συμφώνου της Βασιλείας I, όπως ο μη υπολογισμός του μεγέθους ενός πιστωτικού ιδρύματος για τον καθορισμό του συντελεστή στάθμισης, ο αυθαίρετος καθορισμός του ποσοστού της κεφαλαιακής επάρκειας και η μη αντιμετώπιση ενδεχόμενων κινδύνων, όπως ο λειτουργικός, ο συναλλαγματικός και ο νομικός, είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός νέου πιο ολοκληρωμένου θεσμικού πλαισίου, του Συμφώνου της Βασιλείας II. Το δεύτερο αυτό σύμφωνο εξασφάλιζε μια ορθότερη αξιολόγηση της σχέσης κινδύνου και διακράτησης κεφαλαίων. Τα κείμενα του Συμφώνου της Βασιλείας II αφορούν θέματα κεφαλαιακής επάρκειας των επενδυτικών επιχειρήσεων και των τραπεζικών οργανισμών, εισάγοντας νέους τρόπους εποπτείας. Η Βασιλεία II βασίζεται σε τρεις Πυλώνες. Ο Πρώτος Πυλώνας αφορά την εξασφάλιση ορισμένου ύψους κεφαλαίου για την αντιμετώπιση κινδύνων, όπως ο λειτουργικός, ο συναλλαγματικός και ο κίνδυνος επιτοκίων. Όσον αφορά τις επενδύσεις, υπήρξε αλλαγή στον τρόπο υπολογισμού του ελάχιστου κεφαλαίου, που απαιτείται για την ανάληψη συγκεκριμένου ύψους επενδυτικού κινδύνου. Ο Δεύτερος Πυλώνας αφορά τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσουν οι εποπτικές αρχές προκειμένου να εξασφαλίσουν την εφαρμογή των κανόνων του πρώτου Πυλώνα, ελέγχοντας τις

στρατηγικές και τις διαδικασίες που ακολουθούν τα πιστωτικά ιδρύματα. Τέλος, ο Τρίτος Πυλώνας αφορά τη δημοσιοποίηση από τα πιστωτικά ιδρύματα πληροφοριών σχετικά με τη χρηματοοικονομική τους κατάσταση. Αυτό είναι αναγκαίο προκειμένου να μην υπάρχει ατελής πληροφόρηση και οι επενδυτές να είναι ενήμεροι του βαθμού έκθεσης των τραπεζών σε διάφορους κινδύνους. Ουσιαστικός στόχος των κειμένων αυτών είναι η μείωση του βαθμού αυθαιρεσίας των δανειστών, η βέλτιστη κατανομή του κεφαλαίου και η αντιμετώπιση των διαφόρων κινδύνων, οι οποίοι καθορίζουν το κόστος δανεισμού και το ύψος των επιτοκίων⁸¹.

2.2. Ελληνικό θεσμικό πλαίσιο

Εναρμονιζόμενη με το διεθνές θεσμικό πλαίσιο και τις αποφάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας, η Ελλάδα ως κράτος- μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαμορφώνει το δικό της εθνικό νομοθετικό πλαίσιο για τη λειτουργία των πιστωτικών ιδρυμάτων, το οποίο ακολουθεί τις βασικές αρχές του Ευρωπαϊκού πλαισίου όπως αυτό ορίζεται από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 υπήρχε η ρητή απαγόρευση κάθε μορφής επιχειρηματικής δραστηριότητας στο χρηματοπιστωτικό σύστημα της χώρας. Η Νομισματική Επιτροπή της Τράπεζας της Ελλάδας ήταν αυτή που όριζε αυστηρά τις ενέργειες των τραπεζικών ιδρυμάτων. Λίγα χρόνια αργότερα, διοικούντες της Κεντρικής Τράπεζας προχώρησαν στην αλλαγή περιοριστικών όρων και κανονισμών και τροποποίησαν τους κανόνες λειτουργίας του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος, το οποίο έγινε περισσότερο κατανοητό στο ευρύ κοινό. Το Σύμφωνο της Βασιλείας I, το ελεύθερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η οργανωμένη προώθηση και διαφήμιση του τραπεζικού κλάδου και ο νέος ρόλος των εποπτικών αρχών της Κεντρικής Τράπεζας, οδήγησαν τα τελευταία χρόνια σε σημαντικές διαρθρωτικές και λειτουργικές αλλαγές των τραπεζών.

⁸¹ Προβόπουλος Γ.- Καπόπουλος Π., Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος, 2001, σ. 177 επ. και ιδίως 184 επ. Βρέντζου Ε.- Νούνης Χ., Τρέχουσες εξελίξεις στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα. Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2007, σ. 35 επ..

Ο ρόλος της εποπτείας των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων άλλαξε και αυτός σημαντικά. Τα προηγούμενα χρόνια ιδιαίτερη έμφαση είχε δοθεί στον έλεγχο της ορθότητας και της ακρίβειας των αναφορών των τραπεζικών ιδρυμάτων στην Τράπεζα της Ελλάδος. Ωστόσο, η σύγχρονη μορφή εποπτείας στοχεύει κυρίως στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των εσωτερικών συστημάτων διοίκησης, καθώς και του τρόπου αντιμετώπισης και διαχείρισης των κινδύνων που αναλαμβάνει η κάθε τράπεζα ξεχωριστά. Ο ορισμός ανώτερου ποσοστού κεφαλαιακής επάρκειας από το υπάρχον 8% σε ορισμένα τραπεζικά ιδρύματα, είναι ενδεικτικό στοιχείο της προσπάθειας αυτής της Τράπεζας της Ελλάδος.

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

Η απελευθέρωση της αγοράς από τις κάθε είδους κρατικές παρεμβάσεις και η δημιουργία μηχανισμών προάσπισης του αγαθού του ελεύθερου ανταγωνισμού αποτέλεσε κεντρική επιλογή και ταυτόχρονα κοινοτική επιταγή. Στη χώρα μας το δίκαιο του ελεύθερου ανταγωνισμού απέκτησε νομοθετικό πλαίσιο με τη θέσπιση του ν. 703/1977. Ρυθμίσεις για τον έλεγχο των συγκεντρώσεων δεν περιελήφθησαν αρχικά στο νόμο αυτό εξαιτίας αφενός του αντίστοιχου κενού την εποχή εκείνη στην κοινοτική νομοθεσία, αφετέρου της τάσης ενίσχυσης της χαμηλής ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Το πρόβλημα των δυσμενών επιπτώσεων των συγκεντρώσεων στον ελεύθερο ανταγωνισμό αντιμετωπίστηκε νομοθετικά με την τροποποίηση που επέφεραν στον παραπάνω νόμο οι ν. 1934 και

2000/1991⁸², η οποία υπήρξε και απόρροια της θέσπισης του κοινοτικού κανονισμού 4064/1989. Με τον ν. 2296/1995 άλλαξε ο ρόλος της Επιτροπής Ανταγωνισμού με την αναβάθμιση της σε Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή με δικές της υπηρεσίες και καθιερώθηκε ο προληπτικός έλεγχος των σημαντικών σε μέγεθος συγκεντρώσεων⁸³.

Ο νόμος 703/1977 αντικαταστάθηκε από το ν. 3959/2011 «Προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού», ο οποίος ψηφίστηκε στις 20 Απριλίου 2011 και ισχύει μέχρι σήμερα, με τις τροποποιήσεις που επήλθαν με τους νόμους 4013/2011 και 4072/2012. Με το ν. 3959/2011 διατηρούνται ως είχαν και στο προηγούμενο καθεστώς, δηλαδή αφενός στο νόμο 703/1977 και αφετέρου στα άρθρα 101 και 102 της Συνθήκης για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΛΕΕ), οι θεμελιώδεις διατάξεις για την απαγόρευση συμπράξεων μεταξύ επιχειρήσεων και την εξαίρεση από την απαγόρευση των συμπράξεων εκείνων με θετική επίδραση στον ανταγωνισμό (άρθρο 1), και την καταχρηστική εκμετάλλευση δεσπόζουσας θέσης (Άρθρο 2), ενώ οι τροποποιήσεις που επήλθαν με το ν. 3959/2011 αποβλέπουν κυρίως στην: α) θεσμική θωράκιση της Επιτροπής Ανταγωνισμού και ενίσχυση της ανεξαρτησίας της, β) ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Επιτροπής Ανταγωνισμού, γ) ενίσχυση του ουσιαστικού ελέγχου των αποφάσεων της Επιτροπής ανταγωνισμού και διασφάλιση του κύρους και της άμεσης εκτέλεσης των Αποφάσεών της, δ) διασφάλιση του μεγαλύτερου δυνατού αποτρεπτικού αποτελέσματος με την επίρρωση των υπαρχουσών κυρώσεων και την εισαγωγή νέων, ε) αντιμετώπιση σε συνεργασία με

⁸² Η πρώτη τροποποίηση αφορά στα κατώφλια γνωστοποίησης των συγκεντρώσεων στην Επιτροπή Ανταγωνισμού, ενώ η δεύτερη στον έλεγχο των συγκεντρώσεων. Τα μερίδια αγοράς καθώς και ο συνολικός τζίρος των επιχειρήσεων αποτελούν τα κύρια κριτήρια για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων τους. Σύμφωνα με τα αρχικά κριτήρια, σε περίπτωση που το συνολικό μερίδιο ξεπερνούσε το 10% ή ο αντίστοιχος τζίρος τα 10 εκατομμύρια ευρώ, οι επιχειρήσεις υπάγονταν στο άρθρο 4α του νόμου και η Επιτροπή Ανταγωνισμού θα έπρεπε να ενημερωθεί εντός 30 ημερών από την ημερομηνία πραγματοποίησης της συγχώνευσης. Με την τροποποίηση 2000/1991, οι επιχειρήσεις αντιμετώπισαν μείωση του παραπάνω ποσοστού από 35% σε 30% και του συνολικού τζίρου από 75 εκατομμύρια σε 65 εκατομμύρια ευρώ.

⁸³ Παπαϊωάννου Γ., Συγχώνευση πιστωτικών ιδρυμάτων και Επιτροπή Ανταγωνισμού, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Νομικά Θέματα, σ. 14.

την Πολιτεία ρυθμιστικών εμποδίων, στ) εναρμόνιση με το ενωσιακό δίκαιο περί προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού⁸⁴.

Επίλογος

Μια συγχώνευση μπορεί να επιτραπεί εφόσον η πιθανότητα σημαντικής αύξησης της μονοπωλιακής δύναμης των συγχωνευθέντων εταιρειών στην αγορά είναι μικρή. Σε αντίθετη περίπτωση, η παρεμπόδιση ή μη μιας συγχώνευσης, εξαρτάται και από τις ωφέλειες σε αποτελεσματικότητα που μπορεί να προκύψουν σαν αποτέλεσμα μιας τέτοιας ενέργειας, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τους καταναλωτές (absolute defense). Πιο συγκεκριμένα, εάν μια συγχώνευση πέρα από την αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης της νέας επιχείρησης, σε μικρό όμως βαθμό, οδηγεί σε μείωση των τιμών και άρα σε αύξηση της ευημερίας των καταναλωτών ως αποτέλεσμα της μείωσης του οριακού κόστους, τότε αυτή θα επιτραπεί. Επίσης, ακόμα και στην περίπτωση που η συγχώνευση οδηγεί σε αύξηση των τιμών (άρα μείωση της ευημερίας των καταναλωτών), μπορεί να επιτραπεί εφόσον οι επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα είναι αρκετά σημαντικές, ώστε να αυξήσουν την κοινωνική ευημερία μέσω της αύξησης του συνόλου των κερδών των επιχειρήσεων στην αγορά.

Σε καμία περίπτωση πάντως, η συγχώνευση δεν επιτρέπεται εάν έχει σαν αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση της μονοπωλιακής δύναμης της ενοποιημένης επιχείρησης. Λόγω του εξαιρετικά σημαντικού ρόλου των τραπεζικών οργανισμών στην οικονομία, από τις αρχές ακόμα της ύπαρξής τους, καθορίστηκε ένα αυστηρό νομικό και θεσμικό πλαίσιο που ορίζει με σαφήνεια τη λειτουργία τους. Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε σε μεγάλο βαθμό το διεθνές και εθνικό πλαίσιο, το κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις διαδικασίες συγχωνεύσεων και εξαγορών, το σύμφωνο της Επιτροπής της Βασιλείας και οι περιορισμοί οι οποίοι τίθενται στην άσκηση τους.

⁸⁴ Επιτροπή Ανταγωνισμού, Έκθεση πεπραγμένων 2011, σ. 6.

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

- ✓ Βέττας Ν., Κατσουλάκος Ι., «Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική», Τυπωθήτω, 2004.
- ✓ Βρέτζου Ε., Νούνης Χ., «Τρέχουσες εξελίξεις στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα», Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2007.
- ✓ Επιτροπή Ανταγωνισμού, Έκθεση πεπραγμένων, 2011
- ✓ Παπαϊωάννου Γ., «Συγχώνευση πιστωτικών ιδρυμάτων και Επιτροπή Ανταγωνισμού, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Νομικά Θέματα», 1998.
- ✓ Προβόπουλος Γ., Καπόπουλος Π., «Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος», ΚΡΙΤΙΚΗ, 2001.

Κεφάλαιο 3

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων των εξαγορών και συγχωνεύσεων

Εισαγωγή

Έχοντας παρουσιάσει τα γενικά χαρακτηριστικά των συγχωνεύσεων και των εξαγορών στην Κεφάλαιο 1, καθώς και τα κυριότερα παραδείγματα συγχωνεύσεων και εξαγορών των κυριότερων τραπεζικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα στην Κεφαλαίο 2, κρίνεται σκόπιμο να γίνει αξιολόγηση του κατά πόσο τελικά οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ενδείκνυται ως τρόπος υλοποίησης μιας στρατηγικής αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και οικονομικής ανάπτυξης των τραπεζών. Στην παρακάτω ενότητα παρουσιάζονται τρόποι και μεθοδολογίες για την αξιολόγηση και την αποτίμηση μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης καθώς και η επίδραση αυτών στις τιμές των μετοχών των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων.

3.1. Μελέτες και έρευνες για τις Σ&Ε

Οι πρώτες έρευνες για την εκμετάλλευση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών ως στρατηγική και πολιτική ανάπτυξης, καθώς και για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχή έκβαση τους, ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1960. Η πρώτη μελέτη που πραγματοποιήθηκε για αυτό το σκοπό οδήγησε στο συμπέρασμα ότι το 40-50% των εξαγορών ή των συγχωνεύσεων, που πραγματοποιήθηκαν έως εκείνη την περίοδο, θεωρούνται αποτυχημένες. Αρκετά χρόνια αργότερα, το 1987, ο Porter⁸⁵ σε παρόμοια έρευνά του υπολόγισε το αντίστοιχο ποσοστό σε 53% και σε 74% σε περιπτώσεις ασυσχέτιστων εξαγορών ή συγχωνεύσεων. Παρά την ύπαρξη μεθοδολογιών και συμβουλών στις μέρες μας για την επιτυχή έκβαση μιας τέτοιας ενέργειας, τα ποσοστά αποτυχίας παραμένουν το ίδιο υψηλά. Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι το

⁸⁵ Porter M., ‘From Competitive Advantage to Corporate Strategy’, Harvard Business Review (1987), Vol. 52, pp. 124-136.

50% των πραγματοποιούμενων εξαγορών ή συγχωνεύσεων, δεν απέφεραν στις επιχειρήσεις τα προσδοκώμενα οφέλη και την αναμενόμενη κερδοφορία. Αντιθέτως, σε πολλές περιπτώσεις η αξία των επιχειρήσεων μειώθηκε και η απόδοση καθώς και η κερδοφορία τους ήταν χειρότερη από ότι πριν τη διενέργεια της εξαγοράς ή της συγχώνευσης. Τέλος, ακόμα μια σύγχρονη έρευνα έδειξε ότι το ποσοστό των πελατών οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ενοποιημένων επιχειρήσεων δύο χρόνια μετά τη συγχώνευση, ανέρχεται στο 50%, ποσοστό που είναι αρκετά υψηλό.

Παρόλα τα παραπάνω καθώς επίσης και το γεγονός ότι οι περισσότερες εξαγορές δεν αυξάνουν την αξία των μετοχών, ο αριθμός και η αξία των πραγματοποιούμενων εξαγορών κάθε χρόνο αυξάνεται σημαντικά. Πιθανή εξήγηση για το γεγονός αυτό, αποτελεί η προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό και στις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στο επιχειρηματικό επίπεδο παγκοσμίως υιοθετώντας στρατηγικές ανάπτυξης και ενδυνάμωσης όπως αυτή των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Κύριο στόχο αρκετών ερευνών ακόμα, αποτελεί η εύρεση μεθόδων και η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πότε αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης. Τα κυριότερα συμπεράσματα των ερευνών αυτών είναι τα παρακάτω⁸⁶:

- ❖ Οι φιλικές εξαγορές είναι κατά κανόνα πιο επιτυχημένες από τις εχθρικές.
- ❖ Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν βιαστικά έχουν πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα να αποτύχουν.
- ❖ Οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν με πληρωμή μετοχών έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας συγκριτικά με αυτές που χρηματοδοτήθηκαν με μετρητά.
- ❖ Οι συσχετιζόμενες εξαγορές, δηλαδή οι εξαγορές μεταξύ εταιρειών που παρουσίαζαν μεγάλη επικάλυψη δραστηριοτήτων, ήταν πιο επιτυχημένες, δημιουργώντας μεγαλύτερη αξία για τους μετόχους, συγκριτικά με τις ασυσχέτιστες, αυτές δηλαδή που παρουσίαζαν μικρή επικάλυψη δραστηριοτήτων.

⁸⁶ Markides C., Daniel O., "International Acquisitions: Do they Create Value For Shareholders?", *European Management Journal*, (1998), Vol. 16, No 2. Healy P., Palepu K., Ruback R., "Which Takeovers are Profitable Strategic or Financial?", *Sloan Management Review*, Summer 1997.

Συνοπτικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως το κύριο συμπέρασμα των ερευνών ήταν ότι οι φιλικές, συσχετισμένες, και προσεκτικά υλοποιημένες εξαγορές ή συγχωνεύσεις, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να επιτύχουν, χωρίς ωστόσο να διασφαλίζουν πάντα την επιτυχή έκβαση μιας τέτοιας ενέργειας. Το ποσοστό επιτυχίας συγχωνεύσεων ή εξαγορών με τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι μεγαλύτερο λόγω της ύπαρξης συνεργειών, καθώς και της πληρωμής χαμηλότερου τιμήματος (premium), ως αποτέλεσμα της φιλικής προσέγγισης των επιχειρήσεων, της εμπειρίας και της γνώσης των στελεχών της εξαγοράστριας εταιρείας στο συγκεκριμένο κλάδο.

Σύμφωνα με άλλες έρευνες επίσης, σημαντικό παράγοντα αποτυχίας μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης, αποτελεί η μεγάλη διαφορά μεγέθους μεταξύ των δύο υποψηφίων προς ενοποίηση επιχειρήσεων. Αντιθέτως, οι λιγότερο κερδοφόρες επιχειρήσεις-αγοραστές, έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να αυξήσουν την αξία τους μέσω των εξαγορών καθώς με την προσθήκη σημαντικών δραστηριοτήτων και ικανοτήτων που τους λείπουν, αναμένεται να έχουν μεγαλύτερο όφελος από ότι οι εταιρείες με υψηλές αποδόσεις πριν την πραγματοποίηση της εξαγοράς ή της συγχώνευσης. Τέλος, σε αντίθεση με τις εγχώριες, οι διεθνείς εξαγορές θεωρείται ότι δημιουργούν αξία για τους μετόχους της εξαγοράζουσας επιχείρησης και οδηγούν άμεσα σε αύξηση της κερδοφορίας.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω αποτελέσματα των ερευνών συμπεραίνεται ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις δημιουργούν αξία κάτω μόνο από ορισμένες προϋποθέσεις. Ο προσεκτικός συνδυασμός και η πραγματοποίηση μιας τέτοιας ενέργειας, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή έκβαση της⁸⁷.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται τα δάνεια και οι καταθέσεις των τραπεζών που επιχείρησαν να εξαγοράσουν ή να συγχωνευθούν με κάποια άλλη τράπεζα, τόσο πριν όσο και μετά την πραγματοποίηση αυτής της ενέργειας.

⁸⁷ Για όλα τα παραπάνω, Παπαδάκης Β., όπ.π., σ. 480-481.

Πίνακας 3.1. Αποτελέσματα τραπεζών μετά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις⁸⁸						
	Μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις		Πριν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις		Διαφορά Δανείων	Διαφορά Καταθέσεων
Χώρα	Δάνεια ανά κατάσταση	Καταθέσεις ανά κατάσταση	Δάνεια ανά κατάσταση	Καταθέσεις ανά κατάσταση		
Εθνική	44,9	57,8	38,9	50,1	6,0	7,7
Eurobank	43,4	30,9	31,4	22,4	12,0	8,5
Alpha	57,6	43,4	31,2	23,5	26,4	19,9
Πειραιώς	43,0	33,5	19,3	15,0	23,7	18,5
Εμπορική	42,8	39,9	17,4	16,2	25,4	23,7
ΑΤΕ	25,7	38,2	11,8	17,5	13,9	20,7
ΤΤ	32,9	76,6	4,5	10,4	28,4	66,2
Marfin	41,1	47,0	3,4	3,9	37,7	43,1
Γενική	23,6	20,9	2,8	2,5	20,8	18,4
Εγνατία	35,7	37,1	2,5	2,6	33,2	34,5
Αττικής	35,7	39,1	2,1	2,3	33,6	36,8
Aspis	26,1	25,7	1,7	1,7	24,4	24,0
Proton	46,7	55,7	0,8	1,0	45,9	54,7

Πηγή: (Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλίας Χ., 2010)

⁸⁸ Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλίας Χ., 2010, Διασυνοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα, σ. 266.

3.2. Μέθοδοι αποτίμησης αποτελεσμάτων τραπεζών που συμμετέχουν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συγχωνεύσεων και των εξαγορών μπορεί να γίνει με τρεις διαφορετικές μεθόδους.

- ❖ Μέσω της ανάλυσης ορισμένων δεικτών κόστους και κερδών, καθώς και της διασποράς τους για ομάδες τραπεζών ανάλογα με το μέγεθος τους.
- ❖ Με τον υπολογισμό της αποτελεσματικότητας (ή της αναποτελεσματικότητας) κόστους και κερδών των τραπεζών μέσω της σύγκρισης τους με την τράπεζα με την καλύτερη επίδοση.
- ❖ Με τη σύγκριση των επιδόσεων κατά την περίοδο πριν και μετά την εξαγορά ή τη συγχώνευση με αυτές τραπεζών οι οποίες δεν έχουν εμπλακεί σε διαδικασίες εξαγοράς ή συγχώνευσης.

Οι βασικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης είναι ο Δείκτης Εσόδων (πλην τόκων) ως ποσοστό των συνολικών εσόδων των τραπεζών, ο Δείκτης Λειτουργικών Εξόδων, ο Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων (ROE), ο Δείκτης Αποδοτικότητας του Ενεργητικού (ROA), ο Δείκτης Παραγωγικότητας Κεφαλαίου, ο Δείκτης Παραγωγικότητας Ενεργητικού, ο Δείκτης Σχετικής Αποδοτικότητας ή Σχετικού Λειτουργικού Κόστους καθώς και ο Δείκτης Herfindhal-Hirschman (H-H).

Βασικά συμπεράσματα της ανάλυσης των παραπάνω δεικτών είναι η μείωση της αναποτελεσματικότητας κόστους μετά την πραγματοποίηση της εξαγοράς ή της συγχώνευσης και η μείωση της αναποτελεσματικότητας των κερδών, η οποία ωστόσο παρέμεινε σε υψηλό επίπεδο.

Οι μεθοδολογίες αποτίμησης είναι οι ίδιες τόσο για την εξαγοράστρια (απορροφώσα), όσο και για την εξαγοραζόμενη (απορροφηθείσα) εταιρεία. Εάν μια επιχείρηση είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, οι μέθοδοι αποτίμησης που ακολουθούνται συνήθως είναι οι εξής:

❖ *Μέθοδος προεξόφλησης ταμειακών ροών (DCF)*

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην προεξόφληση των ελεύθερων ταμειακών ροών της επιχείρησης χρησιμοποιώντας ως προεξοφλητικό παράγοντα το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου. Ο υπολογισμός των ελεύθερων ταμειακών ροών γίνεται με βάση ένα μακροχρόνιο επιχειρηματικό πλάνο, το οποίο βοηθά στην εξαγωγή προβλέψεων για τις πωλήσεις και την κερδοφορία της επιχείρησης.

❖ *Μέθοδος εκτίμησης της λογιστικής αξίας*

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στον υπολογισμό της αξίας της επιχείρησης με βάση τα συνολικά Ίδια Κεφάλαια της τελευταίας λογιστικής χρήσης, τα οποία διορθώνονται από τους ορκωτούς ελεγκτές- λογιστές (π.χ. αφαίρεση των αρνητικών υπεραξιών, των προβλέψεων επισφαλών απαιτήσεων κλπ).

❖ *Μέθοδος υπολογισμού του μέσου όρου χρηματιστηριακής αξίας*

Η μέθοδος αυτή βασίζεται αρχικά στον υπολογισμό της μέσης τιμής της μετοχής της εξεταζόμενης εταιρείας, η οποία προκύπτει διαιρώντας το συνολικό τζίρο συναλλαγών της μετοχής του τελευταίου χρόνου, με το σύνολο του αριθμού των μετοχών που συναλλάχθηκαν κατά το ίδιο διάστημα. Η μέση τιμή της μετοχής, πολλαπλασιαζόμενη με τον αριθμό των μετοχών της εταιρείας, δίνει τη μέση χρηματιστηριακή αξία. Σε περίπτωση που η επιχείρηση εφαρμόζει παραπάνω από μία μεθόδους αποτίμησης και η μετοχή της εμφανίζει χαμηλή εμπορευσιμότητα, η παραπάνω μέθοδος θα πρέπει να χρησιμοποιείται με χαμηλή στάθμιση για την εξαγωγή της αξίας της νέας επιχείρησης.

❖ *Μέθοδος πολλαπλασιαστών καθαρής θέσης (P/BV)*

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η αξία της επιχείρησης προκύπτει με ακολουθώντας τα πέντε παρακάτω στάδια.

1. Υπολογισμός του μέσου όρου των προβλεπόμενων Ιδίων Κεφαλαίων της εταιρείας με πενταετή χρονικό ορίζοντα.
2. Υπολογισμός του μέσου δείκτη (P/BV) ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος εισηγμένων εταιρειών του ίδιου κλάδου.
3. Υπολογισμός της αξίας της επιχείρησης μέσω του πολλαπλασιασμού του μέσου όρου των Ιδίων Κεφαλαίων με το μέσο δείκτη P/BV.
4. Αφαίρεση ενός ποσοστού έκπτωσης (discount 20%- 30%) από την αξία της επιχείρησης.
5. Προσαρμογή της παραπάνω αξίας με βάση τις παρεμβάσεις και τις διορθώσεις των ορκωτών ελεγκτών- λογιστών και εξαγωγή της καθαρής αξίας της επιχείρησης.

❖ *Μέθοδος πολλαπλασιαστών τιμής προς κέρδη ανά μετοχή (P/E)*

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, η αξία της επιχείρησης προκύπτει με ακολουθώντας τα πέντε παρακάτω στάδια.

1. Υπολογισμός του μέσου όρου των προβλεπόμενων καθαρών κερδών (μετά φόρων) της επιχείρησης με πενταετή χρονικό ορίζοντα.
2. Υπολογισμός του μέσου δείκτη P/E ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος εισηγμένων εταιρειών που ανήκουν στον ίδιο κλάδο.
3. Υπολογισμός της αξίας της επιχείρησης μέσω του πολλαπλασιασμού του μέσου όρου καθαρών κερδών με το μέσο δείκτη P/E.
4. Αφαίρεση ενός ποσοστού έκπτωσης (discount 20%- 30%) από την αξία της επιχείρησης.

5. Προσαρμογή της παραπάνω αξίας με βάση τις παρεμβάσεις και τις διορθώσεις των ορκωτών ελεγκτών- λογιστών και εξαγωγή της καθαρής αξίας της επιχείρησης.

Αντιθέτως, εάν μια επιχείρηση δεν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, οι μέθοδοι που προτιμούνται είναι η μέθοδος προεξόφλησης ταμειακών ροών (DCF), η μέθοδος πολλαπλασιαστών καθαρής θέσης (P/BV) και η μέθοδος πολλαπλασιαστών τιμής προς κέρδη ανά μετοχή (P/E)⁸⁹.

3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την πιθανότητα εξαγοράς μιας τράπεζας

Μια πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το Εργαστήριο Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης είχε ως στόχο την εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την πιθανότητα εξαγοράς μιας τράπεζας στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Για τη συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκε δείγμα το οποίο αποτελείται από 24 εμπορικές τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα, 9 από τα οποία εξαγοράστηκαν την περίοδο 1998- 2002. Οι υπό εξέταση τράπεζες ήταν απαραίτητο να έχουν διαθέσιμα στοιχεία στη βάση δεδομένων BANKSCOPE και οι επιχειρήσεις-στόχοι να μην έχουν απορροφηθεί από μητρικές εταιρείες. Όπως και σε πολλές άλλες μελέτες στο παρελθόν, θεωρήθηκε ότι κάθε έτος μια τράπεζα μπορούσε είτε να εξαγοραστεί είτε να μην εξαγοραστεί, με αποτέλεσμα το τελικό δείγμα να αποτελείται από 84 παρατηρήσεις. Η μελέτη περιελάμβανε ένα υπόδειγμα λογιστικής παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή το αν η τράπεζα εξαγοράστηκε ή όχι την χρονική στιγμή t και ανεξάρτητες μεταβλητές διάφορα

⁸⁹ Γεωργιάδης Ν., «Οι Κυριότερες Μέθοδοι Αποτίμησης & η Διαδικασία Εξαγωγής της Σχέσης Συγχώνευσης», Investment Research & Analysis Journal, Αύγουστος 2005.

χαρακτηριστικά των τραπεζών αλλά και του τραπεζικού κλάδου την χρονική στιγμή που προηγείται $t-1$ ⁹⁰.

Στον πίνακα 3.2, παρουσιάζονται 9 χαρακτηριστικά των επιμέρους τραπεζών και 3 του τραπεζικού κλάδου τα οποία έχουν αναφερθεί σε προηγούμενες μελέτες ως λόγοι πραγματοποίησης συγχωνεύσεων και εξαγορών και εξετάστηκαν στην παρούσα μελέτη.

Πίνακας 3.2. Ανεξάρτητες μεταβλητές⁹¹	
Χαρακτηριστικά επιμέρους τραπεζών	
X1	Κέρδη μετά φόρων / Σύνολο Ενεργητικού
X2	Δαπάνες προσωπικού & άλλα έξοδα διοίκησης / Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης
X3	Μερίδιο αγοράς βάσει καταθέσεων
X4	Σύνολο ενεργητικού (λογάριθμος)
X5	Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Ενεργητικού
X6	Χορηγήσεις / Σύνολο Ενεργητικού
X7	Άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία Ενεργητικού / Υποχρεώσεις προς πελάτες & βραχυχρόνιες υποχρεώσεις

⁹⁰ Fotios Pasiouras και Constantin Zopounidis, “Consolidation in the Greek banking industry: which banks are acquired?”, *Managerial Finance*, Vol. 34, No. 3, 2008, www.emerald.com. Όπως και στις μελέτες των Hannan & Rhoades (Acquisition Targets and Motives: The Case of the Banking Industry, *The Review of Economics & Statistics*, 1987, Vol. 69, No. 1, σ. 67-74) και Wheelock & Wilson (Consolidation in US banking: Which banks engage in mergers? *Review of Financial Economics*, 2004, Vol. 13, σ. 7-39) δηλαδή, τόσο τα χαρακτηριστικά των τραπεζών όσο και αυτά του τραπεζικού κλάδου ανταποκρίνονται στο προηγούμενο έτος από αυτό της εξαγοράς. Για παράδειγμα για μια εξαγορά που πραγματοποιήθηκε το 1998, οι τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών συλλέχθηκαν για το έτος 1997.

⁹¹ Υπολογίστηκαν με βάση το σύνολο των τραπεζών για τις οποίες είχε διαθέσιμα στοιχεία η BANKSCOPE.

X8	Ετήσια μεταβολή συνόλου Ενεργητικού
X9	Αριθμός υποκαταστημάτων
Χαρακτηριστικά τραπεζικού συστήματος	
X10	Βαθμός συγκέντρωσης ελληνικού τραπεζικού συστήματος με βάση το σύνολο ενεργητικού των 5 μεγαλύτερων τραπεζών
X11	Κέρδη μετά φόρων / Σύνολο Ενεργητικού
X12	Ετήσια μεταβολή συνόλου ενεργητικού

Πηγή: (Τράπεζα της Ελλάδος, 2011)

- ❖ Οι δείκτες αποδοτικότητας (X1 & X2) δεν ήταν στατιστικά σημαντικοί, γεγονός που δείχνει ότι στόχος των τραπεζικών συγχωνεύσεων και εξαγορών στην Ελλάδα κατά τη συγκεκριμένη περίοδο δεν ήταν η απομάκρυνση μη αποτελεσματικών μάνατζερ. Η κεφαλαιακή επάρκεια (X5) και η ρευστότητα (X7) δεν φέρονται να επηρεάζουν την πιθανότητα εξαγοράς μιας τράπεζας. Δεν είναι δηλαδή στατιστικά σημαντικοί οι συγκεκριμένοι δείκτες (συντελεστές της παλινδρόμησης).
- ❖ Οι χορηγήσεις (X6) ήταν στατιστικά σημαντικές και αρνητικά συσχετισμένες με την πιθανότητα εξαγοράς σε 3 από τα 6 υποδείγματα, δείχνοντας ότι όσο λιγότερες είναι οι χορηγήσεις ως ποσοστό του συνόλου του ενεργητικού τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα εξαγοράς της τράπεζας. Εξαγορές τέτοιου είδους μπορεί να πραγματοποιούνται από τράπεζες, η διοίκηση των οποίων πιστεύει ότι οι εξαγοραζόμενες τράπεζες έχουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης πολύ μεγαλύτερου αριθμού χορηγήσεων, ο οποίος δεν επιτυγχάνεται λόγω του τρόπου διοίκησης.
- ❖ Τα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν να κάνουν με το μέγεθος της τράπεζας, δηλαδή το μερίδιο αγοράς (X3), το σύνολο ενεργητικού (X4), τον αριθμό των υποκαταστημάτων (X9), και την ετήσια μεταβολή του ενεργητικού (X8) ήταν αρνητικά συσχετισμένα με την πιθανότητα εξαγοράς και στατιστικά σημαντικά στα περισσότερα υποδείγματα υποδηλώνοντας ότι μικρότερες τιμές στα

χαρακτηριστικά αυτά αυξάνουν την πιθανότητα εξαγοράς. Τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως αναμενόμενα αφού, όπως προαναφέρθηκε, η απόκτηση μεγέθους θεωρείται ένας από τους κύριους λόγους εξαγορών στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

- ❖ Από τα χαρακτηριστικά του τραπεζικού κλάδου, μόνο ο βαθμός συγκέντρωσης (X10) ήταν στατιστικά σημαντικός και αρνητικά συσχετισμένος με την πιθανότητα εξαγοράς, δείχνοντας ότι ο μεγάλος βαθμός συγκέντρωσης του τραπεζικού κλάδου επηρεάζει αρνητικά την πιθανότητα εξαγοράς μιας τράπεζας.

3.4. Οι αποδόσεις των μετοχών τραπεζών που συμμετέχουν σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ορισμένων ερευνών, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές διαφόρων επιχειρήσεων έχουν σημαντική επίδραση στις αποδόσεις και τις τιμές των μετοχών τους. Τις περισσότερες φορές, για ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα πριν την ολοκλήρωση της συμφωνίας, οι μετοχές των εξαγοραζομένων εταιρειών παρουσιάζουν αρνητικές αποδόσεις και σημαντική μείωση των τιμών τους. Αυτό συμβαίνει καθώς οι προοπτικές και οι δυνατότητες οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας των εταιρειών αυτών θεωρούνται περιορισμένες. Η απόδοση της μετοχής της εξαγοραζόμενης επιχείρησης κινείται κατά μέσο όρο κάτω από τη μέση απόδοση της αγοράς. Αντίθετα, η απόδοση της μετοχής της εξαγοράζουσας εταιρείας, κατά το χρονικό διάστημα πριν την εξαγορά, είναι συνήθως θετική αντισταθμίζοντας τις ευοίωνες προοπτικές και τη γενικότερη αισιοδοξία των επενδυτών οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ωστόσο, κατά την περίοδο της ολοκλήρωσης της συμφωνίας η απόδοση των μετοχών της εξαγοράζουσας εταιρείας είναι μικρή, καθώς η αισιοδοξία και η θετική πληροφόρηση των επενδυτών έχει ήδη αποτυπωθεί στην τιμή της μετοχής κατά το χρονικό διάστημα που προηγήθηκε και έχει προκαταβάλλει την εξέλιξη και τα αποτελέσματα της συμφωνίας⁹².

⁹² Γεωργιάδης Ν., «Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Εταιρική στρατηγική», 1999, σ.17 επ.

Ο μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών πριν την εξαγορά μιας επιχείρησης-στόχου, οδηγεί σε σημαντική αύξηση της συμφωνηθείσας τιμής για την πραγματοποίηση της εξαγοράς και τελικά η συγκεκριμένη επένδυση έχει μηδενική καθαρή παρούσα αξία, καθώς πραγματοποιήθηκε στην αυξημένη της τιμή. Αντιθέτως, το γεγονός αυτό είναι προς όφελος των μετόχων της εξαγοραζόμενης εταιρείας, λόγω της αυξημένης τιμής πραγματοποίησης της συμφωνίας. Γενικότερα, τις περισσότερες φορές η υψηλή τιμή εξαγοράς λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, καθώς και οι δυσκολίες και οι χρονοβόρες διαδικασίες, που απαιτούνται για την προσαρμογή και την εναρμόνιση της νέας εταιρείας, οδηγούν σε μηδενική ή και αρνητική απόδοση των μετοχών των εξαγοραστριών εταιρειών μακροχρόνια.

Με άλλα λόγια, στις περισσότερες περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών σε διεθνές αλλά και εγχώριο επίπεδο, οι κάτοχοι μετοχών της εκάστοτε εξαγοραζόμενης εταιρείας, αποκομίζουν τελικά σημαντικά οφέλη, ενώ οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας αντιμετωπίζουν ακόμα και αρνητικά κεφαλαιακά κέρδη από μια τέτοια συμφωνία. Παρόλα αυτά, η ανάγκη για οικονομική ανάπτυξη και ενδυνάμωση στα πλαίσια ενός διεθνοποιημένου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οδηγεί τόσο τις μεγάλες όσο και τις μικρότερες επιχειρήσεις, στην προσπάθεια πραγματοποίησης τέτοιων ενεργειών καθώς και στη θετική αντιμετώπιση τους από τις διεθνείς αγορές.

Η ανακοίνωση της πρόθεσης για την πραγματοποίηση μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης εκτιμάται πως μπορεί να επιφέρει τις παρακάτω επιδράσεις στις τιμές των μετοχών των εταιρειών που συμμετέχουν σε αυτές.

- ❖ Θετική επίδραση στις τιμές των μετοχών των εξαγοραζουσών τραπεζών στις περιπτώσεις, όπου η συγχώνευση ή η εξαγορά πραγματοποιείται μεταξύ τραπεζών, οι οποίες προσφέρουν ομοιογενή προϊόντα ή δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Επιπρόσθετα, αναμένεται αρνητική ή μηδενική επίδραση στις τιμές των μετοχών των παραπάνω τραπεζών, εφόσον η συγχώνευση ή η εξαγορά που πραγματοποιείται υποκινείται από προσωπικά οφέλη, επιδιώξεις

και φιλοδοξίες των στελεχών της διοίκησης της αγνοώντας το πραγματικό όφελος των μετόχων της εξαγοράστριας τράπεζας⁹³.

- ❖ Θετική επίδραση στις τιμές των μετοχών των εξαγοραζόμενων τραπεζών, καθώς εκτιμάται ότι είτε η διοίκηση της εξαγοραζόμενης τράπεζας ήταν αναποτελεσματική, επομένως, βελτιώνεται η λειτουργική και οργανωτική δομή και τα αποτελέσματα της μετά την εξαγορά, είτε η τιμή της μετοχής της παραπάνω τράπεζας είναι υποτιμημένη.

Στον παρακάτω πίνακα 3.3 παρουσιάζονται οι επιδράσεις στην τιμή της μετοχής της εξαγοράστριας και της εξαγορασθείσας εταιρείας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ανακοίνωση της συμφωνίας εξαγοράς⁹⁴

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.:ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΤΙΜΗ ΤΗΣ ΜΕΤΟΧΗΣ

ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣΤΡΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣΘΕΙΣΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ(“ΣΤΟΧΟΥ”)

	Πριν από την Ανακοίνωση της εξαγοράς	Περίπου στην Ημερομηνία Ανακοίνωσης	Μεγάλο Χρονικό Διάστημα μετά τη Συμφωνία
Εξαγοράζουσα Εταιρεία	Θετική Επίδραση	Μικρή Θετική Επίδραση έως Μικρή Αρνητική Επίδραση	Μηδενική Επίδραση έως Αρνητική Επίδραση
Εξαγορασθείσα Εταιρεία	Αρνητική Επίδραση	Πολύ Θετική Επίδραση	–

Πηγή: (Γεωργιάδης Ν., 1999)

⁹³ Αθανάσογλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., «Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των τραπεζών στην Ελλάδα», Οικονομικό Δελτίο Τράπεζας της Ελλάδος, 2005, τεύχος 24, σ. 32.

⁹⁴ Γεωργιάδης Ν., ό.π., σ. 17.

3.4.1. Η διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με την επίδραση των συγχωνεύσεων και εξαγορών

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί εκτενώς με την επίδραση των συγχωνεύσεων και εξαγορών στον πλούτο των μετόχων τόσο των αγοραζουσών επιχειρήσεων όσο και των αγοραζομένων επιχειρήσεων όταν συμμετέχουν με επιτυχία σε συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι έρευνες έδειξαν ότι για τις αγοράζουσες επιχειρήσεις δεν θεωρείται πάντοτε "καλή είδηση" η ανακοίνωση συγχώνευσης ή/και εξαγοράς επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον τρόπον αναδιάρθρωσης που επέλεξαν οι επιχειρήσεις αυτές να χρησιμοποιήσουν (απλή συγχώνευση, εξαγορά με δημόσια προσφορά και συγχώνευση, ή εξαγορά με δημόσια προσφορά).

Πράγματι, τα εμπειρικά αποτελέσματα ορισμένων ερευνών δείχνουν ότι οι αγοράζουσες επιχειρήσεις ωφελούνται (κερδίζουν). Αντίθετα, οι έρευνες που εξετάζουν τις έκτακτες αποδόσεις των αγοραζομένων επιχειρήσεων, έδειξαν ότι όταν ανακοινώνονται συγχωνεύσεις ή/και εξαγορές, οι αποδόσεις των μετοχών των αγοραζομένων επιχειρήσεων είναι θετικές και στατιστικώς σημαντικές⁹⁵. Πλήθος εργασιών έχουν εκπονηθεί την τελευταία δεκαετία με τη μέθοδο ανάλυσης «επιχειρηματικών συμβάντων» προκειμένου να εκτιμηθεί η κερδοφορία των εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ τραπεζών.

⁹⁵ Πρωτόπαππας Π., Τραυλός Ν., Τσαγκαράκης Ν., Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων στην Ελλάδα : Επίδραση στην χρηματιστηριακή τιμή των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, ΣΠΟΥΔΑΙ, Τόμος 53, τεύχος 4^ο, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2003, σ. 81 επ.

Οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει δεδομένα των Ηνωμένων Πολιτειών για να καθοριστεί εάν οι συγχωνεύσεις δημιουργούν πλούτο στους μετόχους. Τυπικά, βασιζόμενοι στις εμπειρικές μελέτες μετά την εδραίωση του φαινομένου στις ΗΠΑ, συγγραφείς όπως οι Trifts και Scanlon-1987, Sawyer και Shrieves-1994, Thompson και Mullineaux-1995, Loughran και Vijn-1997, Frame και Lastrapes- 1998, και άλλοι, διαπιστώνουν ότι οι μέτοχοι της επιχείρησης-στόχου κερδίζουν σημαντικές θετικές υπερκανονικές αποδόσεις (ως υπερκανονικές θεωρούνται οι αποδόσεις που δεν ερμηνεύονται μέσω ενός υποδείγματος τιμολόγησης περιουσιακών στοιχείων) από τις συγχωνεύσεις, καθώς και ότι οι μέτοχοι της εξαγοράζουσας επιχείρησης έχουν αρνητικές υπεραποδόσεις. Η συνολική αξία των συγχωνεύσεων αυξάνεται ελαφρώς, αλλά συχνά όχι σε σημαντικό ποσό ή με αξιοσημείωτο τρόπο. Στις περισσότερες μελέτες, τα αποδεικτικά στοιχεία συνήθως βασίζονται στην απόδοση που υπολογίζεται για μια προ-εξαγοραστική περίοδο που αρχίζει αμέσως πριν από την ημερομηνία ανακοίνωσης και λήγει κατά ή πριν από την ημερομηνία έναρξης ισχύος της συγχώνευσης. Όταν συγκρίνονται οι μετοχικές αποδόσεις της προ-εξαγοραστικής και της μετά την εξαγορά περιόδου με μια απόδοση αναφοράς ή έναν γενικό χρηματιστηριακό δείκτη, τότε είναι πιθανό να εμφανιστούν οι υπεραποδόσεις αυτές ως αποτέλεσμα της συγχώνευσης⁹⁶.

3.4.2. Η μέθοδος ανάλυσης «επιχειρηματικών συμβάντων»

Η μέθοδος ανάλυσης «επιχειρηματικών συμβάντων» (event study methodology), χρησιμοποιείται για τη μελέτη και την αξιολόγηση των επιπτώσεων στις αποδόσεις των μετοχών, των θετικών και των αρνητικών ειδήσεων και γεγονότων τα οποία ονομάζονται «επιχειρηματικά συμβάντα». Απαραίτητη προϋπόθεση για την χρησιμοποίηση της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η επαρκώς αποτελεσματική λειτουργία της κεφαλαιαγοράς, με στόχο τη σωστή εκτίμηση της νέας πληροφόρησης και των πραγματικών γεγονότων από τους επενδυτές προκειμένου να ενσωματώσουν πλήρως τις προσδοκίες τους στις τιμές των μετοχών. Επιπρόσθετα, οι επενδυτές θεωρείται πως διαθέτουν αρκετή πληροφόρηση για την αξιολόγηση και προεξόφληση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας μιας συγχώνευσης την ημέρα

⁹⁶ Αθανάσογλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., όπ.π., σ. 33-34.

ανακοίνωσης της πρόθεσης πραγματοποίησης της ή υπογραφής της σύμβασης. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις επιχειρείται η αντιστοίχιση των αθροιστικών υπερκανονικών χρηματιστηριακών αποδόσεων (υπεραποδόσεις), κατά την περίοδο του επιχειρηματικού συμβάντος, με τις συνέργειες και τη βελτιωμένη κερδοφορία που προσδοκείται από τη συγχώνευση.

Η πλειοψηφία των ερευνών που έχουν εκπονηθεί με τη μέθοδο ανάλυσης «επιχειρηματικών συμβάντων, χρησιμοποίησαν δεδομένα επιχειρήσεων των Η.Π.Α. και τονίζουν ότι η συνολική αξία των συγχωνεύσεων παρουσιάζει αύξηση, αλλά συνήθως όχι σε σημαντικό βαθμό. Για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την επιτυχή έκβαση μιας συγχώνευσης, λαμβάνονται στοιχεία από τη χρονική περίοδο που προηγείται της εξαγοράς και συγκρίνονται με τα αντίστοιχα μετά την πραγματοποίηση της έχοντας υπ' όψιν πάντοτε την πορεία του γενικού χρηματιστηριακού δείκτη στο διάστημα αυτό. Παρατηρείται πως όσο μεγαλύτερη είναι η αξία της πραγματοποιούμενης εξαγοράς ή συγχώνευσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα εμφάνισης αρνητικής σωρευτικής υπεραπόδοσης για τους μετόχους των εξαγοραστριών επιχειρήσεων, λόγω της εμφάνισης μεροληψίας στο δείγμα καθεμιάς από τις εκπονηθείσες μελέτες. Παρά τα σημαντικά οφέλη των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων, οι συνολικές αποδόσεις των τραπεζών στις Η.Π.Α. δείχνουν να μένουν ανεπηρέαστες, καθώς η αύξηση των αποδόσεων τους αντισταθμίζεται από τις απώλειες, που εμφανίζουν κατά μέσο όρο οι εξαγοράστριες επιχειρήσεις. Αντιθέτως, όσον αφορά συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εκτός των επιχειρήσεων- στόχων, υπερκανονικές αποδόσεις παρατηρούνται σε μικρότερο ποσοστό και για τις εξαγοράζουσες επιχειρήσεις⁹⁷.

⁹⁷ Αθανάσογλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., όπ.π., σ. 35-36 Konstantinos P. Vergos, Apostolos G. Christopoulos, "The Effects of Acquisitions on the Market Value of the Banking Sector: An Empirical Analysis from Greece", *European Journal of Scientific Research*, Vol.24 No.3 (2008), pp.410-419, www.eurojournals.com/ejsr.htm Πρωτόπαππας Π., Τραυλός Ν., Τσαγκαράκης Ν., όπ.π., σ. 92 επ..

3.5. Μέθοδοι αποτίμησης έκτακτων αποδόσεων μέσω της Θεωρίας Αποτελεσματικότητας της Αγοράς (Efficient Market Theory)

Όπως αναφέρθηκε, η μέθοδος ανάλυσης των «επιχειρηματικών συμβάντων» προϋποθέτει μια επαρκώς αποτελεσματική κεφαλαιαγορά, στην οποία οι επενδυτές αξιολογούν μια νέα πληροφορία σχετικά με την ανακοίνωση ή την υπογραφή μιας συμφωνίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Σε μια τέτοια αγορά κεφαλαίων οι προσδοκίες των επενδυτών ενσωματώνονται πλήρως στις χρηματιστηριακές τιμές των μετοχών, προεξοφλώντας με τον τρόπο αυτό το βαθμό αποτελεσματικότητας μιας συγχώνευσης κατά την ημέρα ανακοίνωσης της πρόθεσης ή υπογραφής της συμφωνίας. Σύμφωνα με τη θεωρία των αποτελεσματικών αγορών⁹⁸, σε μια αποτελεσματική αγορά όλες οι πληροφορίες σχετικά με μια μετοχή ενσωματώνονται στην τρέχουσα τιμή της. Αμέσως μετά τη δημοσίευση μιας νέας πληροφορίας η αγορά αντιδρά έτσι ώστε η τιμή της μετοχής την οποία αφορά η πληροφορία αυτή επανέρχεται στα επίπεδα της πραγματικής της αξίας. Μια πιθανή εξαγορά ή συγχώνευση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πληροφορίες και γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν και να καθορίσουν την τιμή μιας μετοχής. Σε μία αποτελεσματική αγορά, σύμφωνα με τη θεωρία, κανένας επενδυτής δεν έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί μια διαθέσιμη πληροφορία για μια μετοχή προκειμένου να αποκομίσει επιπλέον κέρδη από τη μελλοντική κίνηση της, αύξηση ή μείωση της τιμής της. Όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες έχουν ενσωματωθεί πλήρως στις τιμές των μετοχών. Γενικότερα οι αποτελεσματικές αγορές χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- ❖ Αποτελεσματικές αγορές ασθενούς μορφής (weak form efficiency of markets) στις οποίες όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τις κινήσεις των μετοχών στο παρελθόν, έχουν ενσωματωθεί στις τρέχουσες τιμές τους.

⁹⁸ Eugene F. Fama, ‘Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work’, The Journal of Finance 25 (May 69) 383-417.

- ❖ Αποτελεσματικές αγορές ημί- ισχυρούς μορφής (semi-strong efficiency of markets) στις οποίες όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες που δημοσιοποιούνται ενσωματώνονται άμεσα στις τιμές των μετοχών.
- ❖ Αποτελεσματικές αγορές ισχυρής μορφής (strong form efficiency of markets), στις οποίες όλες οι πληροφορίες, ακόμα κι εκείνες που δεν έχουν δημοσιευτεί, ενσωματώνονται στις τιμές των μετοχών.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι υπολογισμού των έκτακτων αποδόσεων των μετοχών με τη χρήση καθημερινών δεδομένων είναι οι εξής:

- ❖ Μέθοδος προσαρμογής των αποδόσεων σύμφωνα με το μέσο (Mean Adjustment Returns).

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, η αναμενόμενη απόδοση μιας μετοχής i , ισούται με μια σταθερά k_i η οποία διαφέρει από μετοχή σε μετοχή. Η μέθοδος αυτή είναι σύμφωνη με το μοντέλο αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων (Capital Asset Pricing Model) το οποίο υποθέτει ότι η απόδοση μιας μετοχής δε μεταβάλλεται με το χρόνο.

- ❖ Μέθοδος προσαρμογής των αποδόσεων σύμφωνα με την αγορά (Market Adjustment Returns).

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, οι αποδόσεις των μετοχών είναι ίσες μεταξύ τους, αλλά όχι και σταθερές. Η διαφορά που προκύπτει μεταξύ της απόδοσης της μετοχής και της απόδοσης του χαρτοφυλακίου της αγοράς, αποτελεί την έκτακτη απόδοση της συγκεκριμένης μετοχής. Σε περίπτωση που όλες οι μετοχές έχουν συντελεστή β ίσο με τη μονάδα, η παραπάνω μέθοδος συμφωνεί με το μοντέλο αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων (CAPM).

- ❖ Μέθοδος προσαρμογής των αποδόσεων σύμφωνα με την αγορά και το ρίσκο (Market and Risk Adjustment Returns).

Η μέθοδος αυτή υποστηρίζει ότι οι έκτακτες αποδόσεις εξάγονται με βάση το μοντέλο αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων (CAPM).

- ❖ Το Μοντέλο Αγοράς (Market Model).

Σύμφωνα με αυτό, υπάρχει γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στις αποδόσεις των μετοχών μιας εταιρείας και τις αναμενόμενες αποδόσεις του χαρτοφυλακίου της αγοράς.

Επίλογος

Στην παρούσα ενότητα αναλύσαμε διεξοδικά τις μεθόδους αποτίμησης αποτελεσμάτων τραπεζών που συμμετέχουν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την πιθανότητα εξαγοράς μιας τράπεζας. Επιπρόσθετα αναλύθηκε ο προσδιορισμός των αποδόσεων των μετοχών τραπεζών που συμμετέχουν σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις καθώς και έγινε διεθνής βιβλιογραφική αναφορά σχετικά με την επίδραση των συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Τέλος οι αποτυπώσαμε τις συγχώνευσης και εξαγορές κάτω από πρίσμα της μεθόδου ανάλυσης «επιχειρηματικών συμβάντων» και των Μεθόδων αποτίμησης έκτακτων αποδόσεων μέσω της Θεωρίας Αποτελεσματικότητας της Αγοράς (Efficient Market Theory).

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

- ✓ Fama E., «Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work», The Journal of Finance, Vol.25, May 1969.
- ✓ Hannan T. & Rhoades S., «Acquisition Targets and Motives: The Case of the Banking Industry», The Review of Economics & Statistics, Vol.69, No.1, 1987.
- ✓ Healy P., Palepu K., Ruback R., «Which Takeovers are Profitable Strategic or Financial?», Sloan Management Review, Summer 1997.
- ✓ Markides C., Daniel O., «International Acquisitions: Do they Create Value For Shareholders?», European Management Journal, Vol. 16, No.2, 1998.
- ✓ Pasiouras F., Zopounidis C., «Consolidation in the Greek banking industry: which banks are acquired?», Managerial Finance, Vol. 34, No. 3, 2008.
- ✓ Porter M., «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», Harvard Business Review, Vol.52, 1987.
- ✓ Vergos K., Christopoulos A., «The Effects of Acquisitions on the Market Value of the Banking Sector: An Empirical Analysis from Greece», European Journal of Scientific Research, Vol.24, No.3 ,2008.
- ✓ Wheelock & Wilson «Consolidation in US banking: Which banks engage in mergers?» Review of Financial Economics, Vol.13, 2004.
- ✓ Αθανάσογλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., «Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των

τραπεζών στην Ελλάδα. Οικονομικό Δελτίο Τράπεζας της Ελλάδος», Τεύχος 24, 2005.

- ✓ Γεωργιάδης Ν., «Οι Κυριότερες Μέθοδοι Αποτίμησης & η Διαδικασία Εξαγωγής της Σχέσης Συγχώνευσης», Investment Research & Analysis Journal, Αύγουστος 2005.
- ✓ Γεωργιάδης, Ν., «Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Εταιρική στρατηγική», 1999.
- ✓ Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., «Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα», ΕΣΔΟ, 2010.
- ✓ Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», Ε. Μπένου, Αθήνα, 2007.
- ✓ Πρωτόπαππας Π., Τραυλός Ν., Τσαγκαράκης Ν., «Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων στην Ελλάδα : Επίδραση στην χρηματιστηριακή τιμή των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων», ΣΠΟΥΔΑΙ, Τόμος 53, τεύχος 4^ο, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2003.

Κεφάλαιο 4

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποδοτικότητας στον Τραπεζικό κλάδο και οι επιδράσεις στις Σ&Ε

Εισαγωγή

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι συχνά η ποιότητα είναι η βασική και πιο αποτελεσματική προϋπόθεση επιτυχίας. Η πολυπλοκότητα ωστόσο των πολυπληθών απόψεων που ιστορικά έχουν συνδεθεί με την έννοια της ποιότητας έχουν καταστήσει δύσκολο τον προσδιορισμό του ορισμού της τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η εξεύρεση ενός διεθνώς αναγνωρισμένου και κοινά αποδεκτού ορισμού της ποιότητας δεν έχει αποδειχθεί επιτυχής.

Η έννοια της ποιότητας είναι τόσο ευρεία και περιλαμβάνει τόσες παραμέτρους όπου η βασική επιδίωξη δεν είναι η διατύπωση ενός μοναδικού ορισμού που να περιέχει όλες τις πιθανές μεταβλητές, αλλά η ανάπτυξη μοντέλων, διαδικασιών και μεθόδων μέτρησης για την εξαγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος και όχι την αποδοχή ενός ορισμού εις βάρος κάποιου άλλου.⁹⁹ Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η διοίκηση ολικής ποιότητας, οι αρχές της και οι αντικειμενικοί της στόχοι, η ποιότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα χαρακτηριστικά των τραπεζικών υπηρεσιών, τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας EFQM καθώς και η διοίκηση πελατειακών σχέσεων (CRM).

⁹⁹ Reeves Carol A., and Bednar David A., “Defining quality: alternatives and implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994, σ.419.

4.1. Η έννοια και η στρατηγική σημασία της Ποιότητας

Προκειμένου να κατανοηθεί η έννοια της ποιότητας είναι σημαντική η αναφορά στις δυσκολίες που υπάρχουν συνήθως στη διάδοση της διοίκησης ολικής ποιότητας. Συνδέονται συχνά με την επιρροή που ασκούν ορισμένες βαθειά ριζωμένες ιδέες μέσα κι έξω από την επιχείρηση σε ότι αφορά την πολιτική για την ποιότητα¹⁰⁰. Οι αντιλήψεις αυτές αποτελούν την αιτία για τα περισσότερα προβλήματα επικοινωνίας που δημιουργούνται μεταξύ αυτών που επιθυμούν την ποιότητα και αυτών που την επηρεάζουν¹⁰¹. Μπορούμε να τις κατηγοριοποιήσουμε σε πέντε κατηγορίες λανθασμένων αντιλήψεων. Επιγραμματικά:

- Η έννοια της ποιότητας δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό, διότι έχει να κάνει με κάτι υποκειμενικό κι αστάθμητο που δεν επιδέχεται μέτρηση.
- Η έννοια της ποιότητας είναι συνυφασμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και του μη αναγκαίου σε προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται αυτομάτως την αύξηση του κόστους της επιχείρησης.
- Τα περισσότερα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με την συμπεριφορά των εργαζομένων όπου διατηρούν αρνητικό κλίμα στο περιβάλλον της εργασίας τους.
- Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας και συνεπώς είναι αρμοδιότητα των ειδικών σε θέματα ποιότητας.

Ένας σύντομος ορισμός που μπορεί να επικρατεί στην ελληνική βιβλιογραφία ορίζει την ποιότητα για ένα είδος ως την προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους¹⁰².

¹⁰⁰ Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005, σ. 20-22.

¹⁰¹ Crosby, P.B., Quality is Free, McGraw-Hill International Ed., 1979, σ. 17.

¹⁰² Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ. 30.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ποιότητα έχει διαφορετικές έννοιες στους ανθρώπους μιας επιχείρησης ανάλογα με τη θέση τους στην οργανωτική δομή του οργανισμού. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι ανώτερες διοικητικές βαθμίδες εμφανίζονται να έχουν μια αρκετά επαινετική γνώμη για τη διοίκηση ποιότητας, ενώ οι μεσαίες διοικητικές βαθμίδες (line managers) υποστηρίζουν ότι η διοίκηση ποιότητας στερείται πρακτικότητας¹⁰³. Η κατανόηση του όρου της ποιότητας δε βασίζεται στη γνώση κάποιων από του ορισμούς που έχουν δοθεί γι' αυτήν καθώς η εξέλιξη της ζωής και της τεχνολογίας αλλάζει συνεχώς τη σημασία της.

Για τον τελικό χρήστη- καταναλωτή η ποιότητα είναι καταλληλότητα προς χρήση και όχι συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές. Ο τελικός χρήστης σπανίως γνωρίζει ποιες είναι οι προδιαγραφές της υπηρεσίας. Η αξιολόγηση του για την υπηρεσία είναι κατά πόσο αυτή είναι χρησιμοποιήσιμη όταν διενεργείται και κατά πόσο συνεχίζει να είναι κατάλληλη προς χρήση στο μέλλον¹⁰⁴

Οι σημαντικές ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά, όσο και μέσα στην επιχείρηση. Τις επιπτώσεις σε ότι αφορά την αγορά μπορεί και πρέπει να αξιοποιούν οι υπεύθυνοι για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ. Οι επιπτώσεις μέσα στην επιχείρηση έχουν σχέση όχι μόνο με την μείωση του κόστους, αλλά κυρίως με την δημιουργία ενός κλίματος που συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των εργαζομένων, αλλά και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ικανοποιεί βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες κάθε εργαζομένου. Και στις δυο περιπτώσεις διαμορφώνονται συνθήκες που όχι απλώς αυξάνουν την αποδοτικότητα (κερδοφορία) για την επιχείρηση, ως αναγκαίο βραχυπρόθεσμο στόχο, αλλά και ανοίγουν ορίζοντες για την εξασφάλιση της επιβίωσης και επιτυχίας της σε συνθήκες οξύτατου ανταγωνισμού.¹⁰⁵

¹⁰³ Anthony L.Patti, Lillian Y.Fok and Sandra J.Hartman, "Differences between managers and line employees in a quality management environment", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No.2, σ. 215.

¹⁰⁴ Juran J.M., Gryna F.M., Juran's Quality Control Handbook, Mc Graw Hill, USA, 1988, σ.4-5.

¹⁰⁵ Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ. 23.

4.2. Σύγκριση ποιότητας με παραγωγικότητα και αποδοτικότητα¹⁰⁶

Για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης σήμερα, η διοίκηση επιδιώκει τη βελτίωση ορισμένων κρίσιμων μεγεθών, όπως η αποδοτικότητα, δηλαδή η ικανότητα να πραγματοποιεί επαρκή κέρδη, η παραγωγικότητα, δηλαδή η χρήση των μέσων παραγωγής χωρίς σπατάλη, και η ποιότητα των προϊόντων της, δηλαδή η ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της. Ανάλογα με την προτεραιότητα που δίνει η διοίκηση σε κάθε έναν από τους παραπάνω δείκτες, διαμορφώνεται διαφορετική συμπεριφορά και κλίμα στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σε σειρά άρθρων του ο Ιάπωνας καθηγητής Yoshio Kondo υποστηρίζει ότι από όλους τους κρίσιμους δείκτες ανταγωνιστικότητας μόνο η ποιότητα είναι ικανή να ανοίξει νέες αγορές σε μια ανοικτή διεθνή οικονομία. Η διατήρηση όμως του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσφέρει η ποιότητα απαιτεί καλές επιδόσεις και στην παραγωγικότητα και στην πραγματοποίηση κερδών.

Βέβαια, η ποιότητα είναι το μόνο κοινό χαρακτηριστικό που ενδιαφέρει και τον παραγωγό και τον αγοραστή ενός προϊόντος και παρομοιάζεται ως το κοινό τους ενδιαφέρον σύγκλισης. Όταν η διοίκηση αγνοεί την ποιότητα σε μια ανταγωνιστική αγορά, τότε παραμελεί το ένα και πιθανόν το πιο σημαντικό από τα ενδιαφέροντα του πελάτη που θα αναζητήσει να το καλύψει με άλλους τρόπους για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Πολύ λίγο ενδιαφέρει τον πελάτη το κόστος για τον παραγωγό και η απόδοση με την οποία αξιοποιεί τα διαθέσιμα μέσα που έχει. Σήμερα οι επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού κατανοούν ότι χωρίς υψηλή ποιότητα στα προϊόντα και την εξυπηρέτησή τους δεν έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν μεγάλα κέρδη.

Συνεπώς, στην προσπάθεια αύξησης της ανταγωνιστικότητας είναι λογικό να ξεκινά η διοίκηση με την βελτίωση της ποιότητας και στην συνέχεια να επιδιώκει την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους. Σε μια μεταβατική περίοδο που διανύει η χώρα μας λόγω της οικονομικής συγκυρίας που επικρατεί όχι μόνο στο

¹⁰⁶ Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ.27-29.

εσωτερικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο, ο τραπεζικός κλάδος δίνει πλέον μεγάλη βαρύτητα στην πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι η ποιότητα και πλέον χαρακτηρίζεται ως προαπαιτούμενο στοιχείο σε όλες τις τραπεζικές υπηρεσίες.

4.3. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ), γνωστή επίσης ως TQM (Total Quality Management), είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης, δηλαδή μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα, καθώς και για τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Διοίκηση είναι ο σχεδιασμός, προγραμματισμός, οργάνωση, υλοποίηση και έλεγχος με στόχο τη μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

Ο όρος Ολική συνεπάγεται τις συνολικές απαιτήσεις για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και ελαχιστοποίηση των πόρων που καταναλώνονται, το σύστημα που παρέχει πρέπει να βρίσκεται στην καλύτερη δυνατή κατάσταση για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή αίσθηση στον αποδέκτη. Ουσιαστικά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως ένα σύνολο μίας φιλοσοφίας διοίκησης και των ακολουθούμενων από τις επιχειρήσεις πρακτικών που αποσκοπεί στην αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων ενός οργανισμού, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού¹⁰⁷. Ο όρος «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» αναπτύχθηκε από το Πολεμικό Ναυτικό των Ηνωμένων Πολιτειών (Naval Air Systems Command) ώστε να προσεγγίσει την ιαπωνική ερμηνεία στον ορισμό της βελτίωσης της ποιότητας και εξαπλώθηκε ως όρος στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Μποχώρης Γ., Επιχειρηματική Αριστεία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2012, σ.29-30.

¹⁰⁸ Evans, R.J., Lindsay, W.M, Thomson, The Management and Control of Quality, South Western, 2005, σ. 18.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

- Αναφέρεται στην υιοθέτηση μιας πειθαρχημένης προσέγγισης από τον οργανισμό, η οποία βασίζεται σε μια θεμελιώδη ιδέα της ανάγκης για συνεχή βελτίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό¹⁰⁹.
- Είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- Είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων¹¹⁰.

Ως βασικό προσανατολισμό η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ) έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Προωθεί την εστίαση σ' αυτούς, με συστηματικό τρόπο και τη διάχυση μιας συμμετοχικής συμπεριφοράς, στα επιχειρηματικά δρώμενα, παράγοντες οι οποίοι υπό το πρίσμα της καινοτομίας, συνθέτουν τις βασικές προϋποθέσεις ανάπτυξης επιτυχημένων προϊόντων. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.¹¹¹

«Εξωτερικοί πελάτες»: Είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών.

«Εσωτερικοί πελάτες»: Είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση¹¹².

¹⁰⁹ Dale.B.G., Plunkett J.J, Quality Costing, Chapman and Hall,1995, σ. 2.

¹¹⁰ Τσιότρας Γ., Βελτίωση Ποιότητας, Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002, σ. 132.

¹¹¹ Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ. 43.

¹¹² Τσιότρας Γ., όπ.π., σ. 20.

4.3.1. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Οι βασικές αρχές-φιλοσοφία είναι οι εξής:

A) Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της: η διοίκηση, εξαιτίας της ανάγκης που υπάρχει για δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών, αναλαμβάνει αποφάσεις με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ. Δίνει δηλαδή, πρώτα προτεραιότητα στο κόστος, μετά στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών και τέλος στη σημασία της ποιότητας. Το γεγονός αυτό, έχει ως αποτέλεσμα, να δημιουργεί εκείνες τις τάσεις όπου η διοίκηση υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών σε βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι ένα σημαντικό ποσοστό «σκάρτων» (ελαττωματικών) προϊόντων. Θέτοντας λοιπόν η διοίκηση με αυτήν την ιεράρχηση τις προτεραιότητες της, μακροχρόνια το μόνο που καταφέρνει είναι η χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η μη ικανοποίηση του πελάτη και η συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Αντίθετα με την υιοθέτηση του νέου τρόπου διοίκησης η ποιότητα θα πρέπει να κατέχει την πρώτη προτεραιότητα. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται το κόστος και τα προβλήματα που μας επιτρέπουν την συμπίεση του χρόνου πραγματοποίησης των παραγγελιών. Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται ο τρόπος αποτελεσματικής ιεράρχησης των κριτηρίων αποτελεσματικότητας που πρέπει να υιοθετήσει η διοίκηση ώστε να εξουδετερώσει τα προβλήματα που περιορίζουν την βελτίωση της ποιότητας και των άλλων δεικτών αποτελεσματικότητας.¹¹³

¹¹³ Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ. 44 επ..

Πίνακας 4.1: Ιεράρχηση κριτηρίων αποτελεσματικότητας με συμβατικό τρόπο διοίκησης και με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας¹¹⁴

Προτεραιότητα	Συμβατικό Μάνατζμεντ	Προσέγγιση με Δ.Ο.Π.
Πρώτη	Κόστος	Ποιότητα
Δεύτερη	Έγκαιρη παράδοση	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
Τρίτη	Ποιότητα	Κόστος

Πηγή: (Δερβιτσιώτης Κ., 2005)

Β)Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων

Κύριο μέλημα του ορισμού της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Πολλές φορές όμως η άγνοια ή η περιφρόνηση για αυτές τις απαιτήσεις έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία κακής ποιότητας. Για να αποφύγει λοιπόν μια επιχείρηση να φτάσει σε αυτό το σημείο θα πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί κάθε φορά τις ανάγκες του πελάτη γνωρίζοντας πρώτα από όλα όμως, ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιες οι ανάγκες τους, ποιες οι προσδοκίες από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος-υπηρεσίας. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες μπορούν να γίνουν γνωστές σε μία επιχείρηση από έρευνες που μπορεί να κάνει.

Όταν λοιπόν γίνει κατανοητή η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, αλλά και όταν κάθε εργαζόμενος που κατέχει οποιαδήποτε θέση μέσα στην επιχείρηση βλέπει τον εργαζόμενο στη θέση του “πελάτη” του οποίου τις ανάγκες πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο , τότε η διοίκηση ολικής ποιότητας δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, υπηρεσιών αλλά και όλων των διαδικασιών παραγωγής¹¹⁵.

¹¹⁴ Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ. 45.

¹¹⁵ Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ. 45-46.

Γ) Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπευθύνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μην δημιουργεί ελαττωματικά. Οι επιθυμητές βελτιώσεις από την επίλυση σύνθετων προβλημάτων γίνονται εύκολα εφικτές, όταν αυτά αντιμετωπίζονται με μικτές δια λειτουργικές ομάδες. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να ικανοποιεί τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες της. Η δημιουργία μικτών ομάδων, στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα και οι προμηθευτές της, συμβάλλει στη ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους κατά τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει εντυπωσιακά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν ως την εισαγωγή του στην αγορά, το κόστος παραγωγής του και την ποιότητά του με την ολοκληρωμένη θεώρηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα¹¹⁶.

Δ) Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων

Στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς ο έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας δεν πραγματοποιείται με την συμμετοχή των εργαζομένων αλλά από ένα τμήμα ελέγχου ποιότητας που πραγματοποιείται μετά την παραγωγή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το τμήμα των εργαζομένων να εφησυχάζεται για τυχόν προβλήματα της ποιότητας αφού θεωρεί ότι αυτά θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Ωστόσο επειδή ο έλεγχος πραγματοποιείται καθυστερημένα είναι πολύ δύσκολος ο εντοπισμός των αιτιών που προκάλεσαν την δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων. Επομένως είναι σημαντική η ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους διότι θα μπορούν να προλάβουν έγκαιρα την μη παραγωγή ελαττωματικών βοηθώντας έτσι και τους αρμόδιους να βελτιώνουν όλο και

¹¹⁶ Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ. 46-47.

περισσότερο την ποιότητα. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρξει άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Ε) Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία¹¹⁷

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων πραγματοποιείται για τον προσδιορισμό του προβλήματος, τα αίτια που το προκαλούν αλλά και για τους τρόπους/ενέργειες επίλυσής του όταν και όπου χρειάζεται. Η άσκηση του μάνατζμεντ στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα που απαιτούν συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης,
- να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις και τέλος,
- να θεωρεί τα αρνητικά ευρήματα ως ευκαιρίες ανάλυσης και εξουδετέρωσης προβλημάτων.

4.3.2. Αντικειμενικοί σκοποί διοίκησης ολικής ποιότητας

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μάνατζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι παρακάτω:

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- Η διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες (που θα δίνουν προβάδισμα στην επιχείρηση) και ευελιξία σε αναγκαίες προσαρμογές
- Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης / πραγματοποίησης παραγγελιών

¹¹⁷ Δερβιτσιώτης Κ., όπ.π., σ. 48 επ..

- Η αποτελεσματικότερη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας (εξοπλισμός, λογισμικό) σε περίπτωση ενίσχυσης των στρατηγικών στόχων

4.4. Ποιότητα υπηρεσιών και Τραπεζικές υπηρεσίες

Η μέτρηση και η αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών έχει αποτελέσει ένα ευρύ ερευνητικό πεδίο, αλλά και αντικείμενο πολλών θεωρητικών προσεγγίσεων. Ο ορισμός της ποιότητας στις υπηρεσίες και η εφαρμογή των βασικών αρχών αλλά και το σύνολο των τεχνικών Ολικής Ποιότητας εξακολουθεί να παραμένει πρόκληση για τις διοικήσεις των εταιριών. Βασικό στοιχείο προσδιορισμού είναι κατά πόσο οι άνθρωποι που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις κατανοούν τις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας υπηρεσιών.

Η ποιότητα υπηρεσιών έχει επίδραση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, στην ικανοποίηση του πελάτη, στη συμπεριφορά του να αλλάξει οργανισμό και στις προθέσεις συμπεριφοράς του. Ο παραδοσιακός ορισμός της ποιότητας «συμμόρφωση προς τα πρότυπα» συνήθως δεν μπορεί να εφαρμοστεί στις υπηρεσίες γιατί δεν υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα, αλλά ακόμα και όταν ανακαλύπτονται είναι δύσκολο να μετρηθούν. Η έλλειψη των προτύπων(υλικών χαρακτηριστικών) κάνει δύσκολη τη μέτρηση της απόδοσης της ποιότητας των υπηρεσιών¹¹⁸.

Είναι γενικά διαπιστωμένο ότι η ποιότητα υπηρεσιών περιστρέφεται γύρω από τις προσδοκίες των πελατών και από την αντίληψη που σχηματίζουν για την παρεχόμενη υπηρεσία. Η συνεχής συμμόρφωση στις προσδοκίες ξεκινάει με τον προσδιορισμό και την κατανόηση των προσδοκιών των πελατών¹¹⁹. Η ανάπτυξη ενός συστήματος

¹¹⁸ R.R.Lakhe, R.P.Mohanty, Understanding TQM in Service Systems, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No.9, 1995, σ.140-143.

¹¹⁹ Parasuraman,A., Berry,L. and Zeithmaml,V., Understanding customer expectations of service, Sloan Management Review, Spring, 1991, σ. 39-48.

προσδιορισμού των προσδοκιών των πελατών είναι κρίσιμη και αναγκαία¹²⁰. Μόνο έτσι θα αναπτυχθούν αποτελεσματικές στρατηγικές ποιότητας υπηρεσιών.

4.4.1. Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Πολλές τεχνικές και μέθοδοι που έχουν χρησιμοποιηθεί για την βελτίωση της ποιότητας προϊόντων, μπορούν να εφαρμοστούν και για τις υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, υπάρχουν μερικά χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τις υπηρεσίες από τα προϊόντα¹²¹:

- ✚ Οι υπηρεσίες είναι ακαθόριστες και μη χειροπιαστές και μπορούν να δημιουργήσουν αρκετά προβλήματα στους προμηθευτές αλλά και στους πελάτες ως προς τον καθορισμό τους και την εκτίμησή τους.
- ✚ Πολύ συχνά ο πελάτης λαμβάνει ενεργά μέρος στην παροχή μιας υπηρεσίας.
- ✚ Η κατανάλωση των υπηρεσιών, σένα βαθμό, γίνεται ταυτόχρονα με την παροχή τους.
- ✚ Ο πελάτης δε γίνεται δέκτης κάποιου αντικειμένου, παρόλο που κατέβαλε χρηματικό αντίτιμο για την υπηρεσία.
- ✚ Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή διαδικασίες και ως εκ τούτου δεν μπορούν να δοκιμαστούν από τον πελάτη πριν αποκτηθούν έναντι ποσού.
- ✚ Οι υπηρεσίες αποτελούν ένα σύστημα με επιμέρους υπό-συστήματα.

Αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει αναμφίβολα να λαμβάνονται υπόψη, όταν οι υπηρεσίες σχεδιάζονται, παράγονται προωθούνται και τελικά παρέχονται στο καταναλωτικό κοινό. Η μέτρηση της ποιότητας και η ικανοποίηση του πελάτη και η εκτίμηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας είναι θέματα βαρύνουσας σημασίας στον τραπεζικό κλάδο. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα όπως καταγράφεται στην βιβλιογραφία είναι ο τρόπος όπου ο πελάτης κρίνει την αριστεία και την

¹²⁰ Alled, A., Lon Addams H., Service quality at banks and credit unions: what to their customer say?, *Managing Service Quality*, Vol.10, No.1, 2000, σ.53.

¹²¹ Ζαβλάνος Μ.Μ., *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*, 2006, σ.336.

καταλληλότητα της υπηρεσίας και προκύπτει από τη σύγκριση των προσδοκιών του από τη ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

4.4.2. Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών στο τραπεζικό κλάδο

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι το πιο δημοφιλές πεδίο έρευνας των ακαδημαϊκών που ασχολούνται με την υπηρεσία στο σύγχρονο μάρκετινγκ. Η ποιότητα των υπηρεσιών συνδέει έννοιες όπως η ποιότητα, η διοίκησης ολικής ποιότητας και η ικανοποίηση του καταναλωτή. Αυτή η ικανοποίηση του πελάτη όπως αντιλαμβάνεται την ποιότητα εξαρτάται από τα ποιοτικά αποτελέσματα καθώς και από τις διαδικασίες που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα¹²².

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει όσον αφορά την ανάλυση των διαστάσεων βάσει των οποίων ο πελάτης διαμορφώνει την αντίληψή του σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρασχέθηκαν. Ο Parasuraman et al.¹²³ σχεδίασε το μοντέλο της ποιότητας υπηρεσιών το οποίο ακόμα και μετά από τόσες δεκαετίες παραμένει θεμελιώδες στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και στην απόδοση των υπηρεσιών. Το μοντέλο Servqual¹²⁴ (Service quality) όπως ορίζεται αποτελεί μια προέκταση της προσέγγισης του ιδεώδους σημείου, εστιάζοντας στην συγκριτική ανάλυση των προσδοκιών των πελατών με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Το βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι η ύπαρξη ενός σταθερού αριθμού διαστάσεων ικανοποίησης, έτσι ώστε να είναι δυνατή η συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων καθώς και η παρακολούθηση των μεταβολών της ποιότητας κατά την

¹²² Morgan N., Piercy N.F., 1992, "Market-Led Quality", *Industrial Marketing Management*, Vol.21, pp. 111-118.

¹²³ Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., 1985, "A Conceptual Model of Service Quality in its and Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol.49, pp.41-50.

¹²⁴ Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., 1994, "Alternative Scale for Measuring Service Quality: Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria", *Journal Of Retailing*, Vol.70, No 1, σ.201-230.

πάροδο του χρόνου. Η ποιότητα μιας υπηρεσίας έχει συγκεκριμένες παραμέτρους που περιλαμβάνουν τα εξής¹²⁵:

Τα υλικά στοιχεία που αναφέρονται στο φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία, π.χ. το κτήριο, ο εξοπλισμός, το προσωπικό και η εμφάνιση τους,

Η αξιοπιστία, την οποία συνθέτει η ακρίβεια, η συνέπεια και η ορθότητα της παροχής της υπηρεσίας,

Η ανταπόκριση, δηλαδή η προθυμία να εξυπηρετηθεί ο πελάτης,

Η ικανότητα, δηλαδή, οι απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις που πρέπει να κατέχει το άτομο που παρέχει την υπηρεσία,

Η ευγένεια, η οποία διακρίνει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων που συναλλάσσονται με το κοινό, π.χ., ευγενικό ύφος, σοβαρότητα και προσήνεια,

Η ειλικρίνεια, να νιώσει ο πελάτης ότι καταλαβαίνουμε το άγχος του

Η ασφάλεια, που σημαίνει ότι ο πελάτης δεν αισθάνεται κανενός είδους κίνδυνο ή αμφιβολίες σχετικά με την υπηρεσία η οποία του παρέχεται,

Η πρόσβαση, δηλαδή η ευκολία επαφής που έχει το κοινό με τους υπαλλήλους,

Η επικοινωνία, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κατανοητός από τους πελάτες και

Η κατανόηση (empathy), που προϋποθέτει ενδιαφέρον εκ μέρους των υπαλλήλων για τις ανάγκες του πελάτη

Πολλά από αυτά τα στοιχεία σχετίζονται με το αίσθημα της ασφάλειας που νιώθουν οι πελάτες απέναντι σε αυτούς οι οποίοι τους παρέχουν κάποιες υπηρεσίες. Οι πελάτες χρησιμοποιούν αυτές τις διαστάσεις για να εκτιμήσουν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η εκτίμησή τους αυτή βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ της αναμενόμενης υπηρεσίας και της υπηρεσίας, όπως αυτοί την αντιλαμβάνονται. Από το χάσμα

¹²⁵ Ζαβλάνος Μ., όπ.π. σ.337 επ..

μεταξύ αυτών των δυο καταστάσεων (expected and perceived) προκύπτει μια μέτρηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Στηριζόμενοι στη μεθοδολογία SERVQUAL, που μετρά την ποιότητα των υπηρεσιών, διαπιστώθηκε σε μεταγενέστερη εργασία τους των ίδιων συγγραφέων (Parasuraman et al.)¹²⁶ ότι αρκετές από τις παραπάνω δέκα διαστάσεις που αναφέρθηκαν, αλληλοσχετίζονται με αποτέλεσμα να μειώνεται ο αριθμός από δέκα σε βασικές πέντε κατηγορίες. Συγκεκριμένα όπως φαίνεται παρακάτω και με προσαρμογή στον τραπεζικό κλάδο έχουμε:

Διαστάσεις ικανοποίησης μοντέλου Servqual¹²⁷

Τα υλικά-απτά στοιχεία (tangibles), π.χ. περιβάλλοντα χαρακτηριστικά (χώρος-ενδυμασία), τα μέσα και τα μηχανήματα. Σχετίζεται συγκεκριμένα, με το προσωπικό τον εξοπλισμό που διαθέτει η τράπεζα καθώς και τον εσωτερικό και εξωτερικό χώρο των καταστημάτων. Είναι οι διάφορες υλικές διευκολύνσεις και υποδομές που παρέχονται, όπως το πόσο σύγχρονος είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται. Όσον αφορά την εμφάνιση των καταστημάτων, προσδιορίζεται η ποιότητα του χώρου εάν είναι καθαρός, τα γραφεία είναι τακτοποιημένα, η ατμόσφαιρα είναι ευχάριστη και οι υπάλληλοι είναι καλοντυμένοι. Τέλος, όταν υπάρχει ενημερωτικό υλικό, που χαρακτηρίζεται από πληρότητα και σαφήνεια.

Την αξιοπιστία (reliability), π.χ. η υπηρεσία στην ώρα της, με ακρίβεια, χωρίς σφάλματα, με συνέπεια. Είναι η δυνατότητα να παρέχεται ότι έχει υποσχεθεί. Η βασική επιδίωξη των πελατών κατά την προσέλευση τους στη τράπεζα είναι η ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών όπως, η ενημέρωση για τραπεζικά προϊόντα και η ασφάλεια των συναλλαγών. Συγκεκριμένα στηρίζεται στην:

¹²⁶ Parasuraman A., Zeithaml V.A, Berry L.L., 1998, "SERVQUAL, A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" Journal Of Retailing, Vol.64, No 1, σ.14-40.

¹²⁷ Μποχώρης Γ., Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2012, MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά.

- Ελαχιστοποίηση των λαθών λόγω της πολυπλοκότητας των συναλλαγών
- Την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους
- Η συνέπεια που πρέπει να χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες της τράπεζας καθώς και η χρονική διάρκεια υλοποίησης.

Την ανταπόκριση (responsiveness), π.χ. γρήγορη εξυπηρέτηση, γιατί η αναμονή δημιουργεί δυσαρέσκεια, προθυμία βοήθειας. Σε ένα κατάστημα ο βαθμός ανταπόκρισης σχετίζεται με την προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει αυτούς που περιμένουν στην ουρά γρήγορα και με ευγένεια. Η ανταπόκριση δηλαδή σχετίζεται με την προσπάθεια για άμεση διευθέτηση των θεμάτων των πελατών που χρήζουν επίλυσης.

Την ασφάλεια (assurance), π.χ. η ικανότητα δημιουργίας αισθήματος εμπιστοσύνης, ο σεβασμός στον πελάτη, η αποτελεσματική επικοινωνία, η αίσθηση σιγουριάς και εγγύησης που αποπνέει το προσωπικό των τραπεζών προς αυτόν. Οι γνώσεις αφορούν την ενημέρωση του προσωπικού για την κατάσταση που επικρατεί σε ολόκληρο τον κλάδο, για τα είδη των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και την ικανότητα ανάλυσης και άμεσης απάντησης σε οποιοδήποτε θέμα τεθεί από πλευράς πελατών.

Την κατανόηση/εν-συναίσθηση (empathy), π.χ. η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και το ενδιαφέρον γι' αυτόν, ανάλογα με την οικονομική δυνατότητα του ο υπάλληλος να είναι σε θέση να του προτείνει να επιλέξει το πιο ευνοϊκό δάνειο. Επίσης ένας τραπεζικός οργανισμός δείχνει κατανόηση όταν ενδιαφέρεται για άτομα με ειδικές ανάγκες, διαθέτοντας τις κατάλληλες ράμπες, ενώ η γνώση όλου του ιστορικού της συνεργασίας της τράπεζας με τον πελάτη κάθε φορά που ένας υπάλληλος τον εξυπηρετεί, δείχνει το πραγματικό ενδιαφέρον και βγάζει τον πελάτη από τον κόπο του να εξηγήσει τα ίδια πράγματα.

4.4.3. Η ποιότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τραπεζικό κλάδο

Ο ανταγωνισμός του κλάδου είναι ιδιαίτερα ισχυρός στο σύνολο των εξελίξεων που έχουν διαδραματιστεί το τελευταίο διάστημα και συνεχώς με αυξητικές τάσεις. Η τιμολογιακή πολιτική των τραπεζικών εργασιών, των ασφαλειών και των δανείων έχει άμεση επίδραση στην επιλογή του πελάτη, ενώ όταν εφαρμόζονται καινοτόμες υπηρεσίες ή προϊόντα, η ζήτηση είναι περιορισμένης διάρκειας, σε αντίθεση με τα αγαθά των παραγωγικών εταιριών, καθώς αντιγράφονται με μεγάλη ευκολία. Με αυτά τα δεδομένα, οι οργανισμοί των οικονομικών υπηρεσιών, θα πρέπει να έχουν ως βασικό τους πυλώνα την ποιότητα για την διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος¹²⁸.

4.5. Η Ελληνική επιχείρηση και η Πιστοποίηση¹²⁹

Μια επιχείρηση θα πρέπει οπωσδήποτε να πιστοποιήσει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9000 εάν:

- Το απαιτεί ο πελάτης. Υπάρχουν αρκετές πιστοποιημένες εταιρείες που απαίτησαν από τους προμηθευτές τους να αποκτήσουν το αντίστοιχο πιστοποιητικό της σειράς ISO 9000 γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα διέκοπταν τη συνεργασία μαζί τους.
- Θέλει να το χρησιμοποιήσει σαν διαφημιστική εκστρατεία.
- Θέλει να το χρησιμοποιήσει για ευαισθητοποίηση του προσωπικού της στην κατεύθυνση της ποιότητας.
- Θέλει το πιστοποιητικό επειδή το απέκτησαν οι κύριοι ανταγωνιστές της.

¹²⁸ Balmer J., Wilkinson A., 1991, "Building societies: change, strategy and corporate identity", Journal of General Management, Vol.17, pp.20-33.

¹²⁹ Τσιότρας Γ., Βελτίωση Ποιότητας, 1995, σ.115.

4.5.1. Επιχειρηματική Αριστεία-Το Μοντέλο του EFQM

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM)¹³⁰, ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1990 το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών. Το EFQM αποτελείται από εθνικούς Εταίρους (National Partner Organizations), έναν σε κάθε μια από το σύνολο των Ευρωπαϊκών χωρών. Οι οργανισμοί αυτοί είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των στρατηγικών του στόχων και την προώθηση των προϊόντων του. Τον επίσημο αυτό ρόλο στην Ελλάδα κατέχει η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)¹³¹.

Το βασικό εργαλείο είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, EFQM Excellence Model. Παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1992 και από τότε θεωρείται ένα από τα ευρύτερα οργανωτικά πλαίσια στην Ευρώπη. Αποτελεί τον οδηγό για την ενσωμάτωση της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, παρέχοντας τις αρχές και τα θεμελιώδη ζητήματα της σε απλή και προσβάσιμη γλώσσα. Περιέχει δεδομένα εννέα κριτηρίων, πέντε από τα οποία εμφανίζονται ως Προϋποθέσεις (Enables) και τέσσερα ως Αποτελέσματα (Results).

Στηρίζεται στην αρχή ότι η ηγεσία της επιχείρησης διαμορφώνει την πολιτική και στρατηγική, αναφορικά με τους εργαζόμενους, τις συνεργασίες, τους πόρους και μέσω κατάλληλων διεργασιών επιτυγχάνει την ικανοποίηση των ανθρώπων, των πελατών και της κοινωνίας. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι Προϋποθέσεις εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση με τα Αποτελέσματα, αποδεικνύοντας ότι η Ποιότητα στη

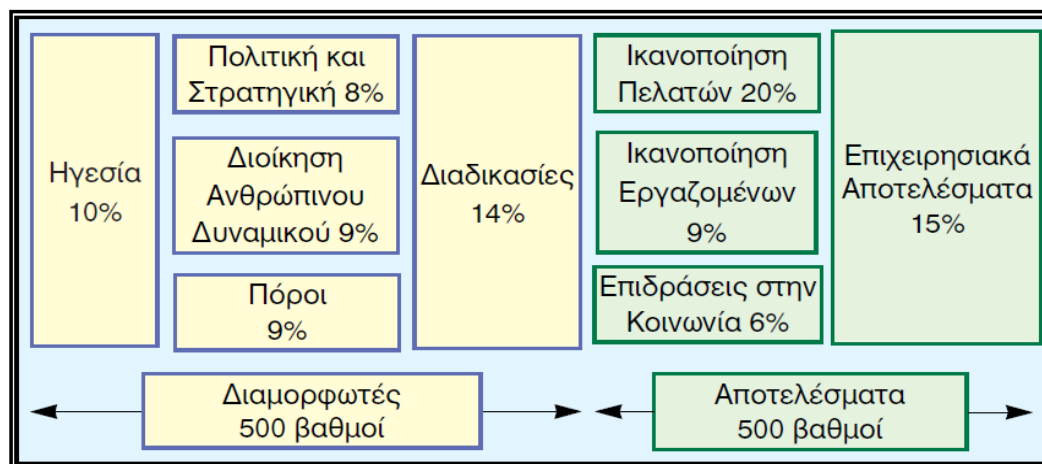
¹³⁰ Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας-European Foundation for Quality Management ιδρύθηκε το 1988 από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με στόχο τη διασφάλιση και βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, μέσω της βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών και τη βελτίωση του κλίματος ποιότητας. Αποτελεί μη κερδοσκοπικό οργανισμό που συστήθηκε με πρωτοβουλία των Προέδρων 14 μεγάλων Ευρωπαϊκών εταιριών. Κύρια δραστηριότητά του έχει την ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη. Εδρεύει στις Βρυξέλλες και απαριθμεί πάνω από 800 μέλη σε όλη την Ευρώπη. Για περισσότερα βλ.

<http://www.efqm.org/about-us/our-history>

¹³¹ Για περισσότερα βλ. <http://www.eede.gr>

λειτουργία ενός οργανισμού αποτελεί την πηγή βελτίωσης των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων¹³².

Πίνακας 4.2: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM¹³³



Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας

Πηγή: (www.efqm.org)

Η σημασία που δίνει το μοντέλο στην ικανοποίηση του πελάτη είναι φανερή από τον υψηλό βαθμό σημαντικότητας(20%) που απολαμβάνει το συγκεκριμένο κριτήριο.

4.5.2. Διακρίσεις τραπεζών σχετικά με την ποιότητα

Από την σταδιακή εφαρμογή εργαλείων και προσεγγίσεων ΔΟΛ (TQM tools and approach) (1998) του τότε μέχρι σήμερα πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει σημαντικά σε θέματα ποιότητας. Εκτός από την πιστοποίηση διαδικασιών σύμφωνα με πρότυπα ISO. Όσον αφορά τον χρηματοοικονομικό και τον τραπεζικό κλάδο, στο πρόγραμμα ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ II διερευνήθηκαν οι τρόποι εφαρμογής προγραμμάτων Ολικής Ποιότητας στις τράπεζες με κυριότερο την

¹³² CarlosBou-Llugar J., Escrig-Tena A., Roca-Puig V., beltran-Martin I., 2005, “To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.22, No 4,pp.337-353.

¹³³ Για περισσότερα βλ. <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action->

διαδικασία της «αυτοαξιολόγησης», με βάση το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του Οργανισμού EFQM.

Το πρόγραμμα ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ II χρηματοδοτήθηκε από την κοινοτική πρωτοβουλία ADAPT που είχε στόχο την ενθάρρυνση του εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους. Η ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ II (1999-2001) αποτέλεσε συνέχεια του προγράμματος ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ I (1997-1998) που είχε στόχο τη διερεύνηση του τρόπου εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας¹³⁴ (ISO) με πιλοτική εφαρμογή σε έναν Τραπεζικό Τομέα, την Καταναλωτική Πίστη, ενώ στην ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ II, διερευνήθηκε η εφαρμογή συστημάτων Ολικής Ποιότητας σε Τραπεζικές Υπηρεσίες. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή ενός μοντέλου ποιότητας σε Μονάδες CORPORATE BANKING των τραπεζών-εταίρων του προγράμματος. Συγκεκριμένα έγινε πιλοτική εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας¹³⁵.

4.5.3. European Foundation for Quality Management (EFQM) - Τραπεζικός κλάδος

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε εταιρεία που επιθυμεί να αξιολογήσει (να «αυτοαξιολογήσει») τον βαθμό εφαρμογής μεθόδων και αρχών ποιότητας. Με βάση εννέα κριτήρια (32 υποκριτήρια), που έχουν διαφορετική βαρύτητα το καθένα, η επιχείρηση αξιολογεί τις συνθήκες που διαμορφώνουν τα αποτελέσματά της («διαμορφωτές»), αλλά και τα ίδια της τα αποτελέσματα.

Με την διαδικασία της «αυτοαξιολόγησης» η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τα «ισχυρά της σημεία» και τις «περιοχές για βελτίωση». Με βάση ένα ερωτηματολόγιο που προσαρμόστηκε στα ελληνικά και τραπεζικά δεδομένα, οι συμμετέχουσες

¹³⁴ Για περισσότερα βλ. www.iso.ch

¹³⁵ Μπερτσά Μ., Λουιζίδου Ν., Ξουρή Κ., Αμοιρόγλου Α., Κασελάκη Ε., Αναγνωστάκη Μ., Ποιοτική τράπεζα, Νο3, 2001, σ.1-6.

Τράπεζες είχαν τη δυνατότητα να αποτυπώσουν την υπάρχουσα κατάσταση και να ανιχνεύσουν ισχυρά σημεία και περιοχές για βελτίωση. Το ίδιο το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διαδικασία της «αυτοαξιολόγησης» αποτελεί εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο, δεδομένου ότι έχει προσαρμοστεί στα ελληνικά και τραπεζικά δεδομένα. Η μεθοδολογία εξαγωγής συμπερασμάτων, με βάση το μοντέλο, μπορεί να αξιοποιηθεί όχι μόνο από μια τράπεζα στο σύνολό της αλλά και από μεμονωμένες Μονάδες της που επιθυμούν να «αξιολογήσουν» το βαθμό εφαρμογής μεθόδων και αρχών ποιότητας.

4.5.4. Πιστοποιήσεις Ποιότητας Διαδικασιών ISO 9000:94

Στου παρακάτω πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται μερικά παραδείγματα τραπεζικών οργανισμών οι οποίοι έχουν προχωρήσει σε πιστοποίηση ποιότητας διαδικασιών. Τα παραδείγματα που ακολουθούν δεν είναι παρά μια πρώτη προσέγγιση της εικόνας της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής η οποία μέσω της υιοθέτησης προτύπων ή μοντέλων ποιότητας στοχεύει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Πρέπει ωστόσο να επισημάνουμε ότι τα εν λόγω πρότυπα έχουν ήδη αναθεωρηθεί με τα αντίστοιχα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000, τα οποία προσδίδουν ακόμη μεγαλύτερη έμφαση σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα νέα αυτά πρότυπα θα αντικαταστήσουν πλήρως τη σειρά προτύπων ISO 9000:94 μέχρι το 2003.

Πίνακας 4.3: Ελληνικές πιστοποιήσεις ποιότητας διαδικασιών σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:94 από το χώρο των Τραπεζικών Υπηρεσιών¹³⁶

Τραπεζικός Οργανισμός / Φορέας Πιστοποίησης	Πιστοποιημένη Δραστηριότητα
EFG Eurobank Ergasias, Αθήνα (BSI-ISO 9001) ¹³⁷	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Θεματοφυλακή ✓ Τράπεζα Θεματοφυλακής στην αγορά Παραγώγων μετοχολογίου ✓ Μεταφορά Κεφαλαίων ✓ Swift/telex ✓ Σχεδιασμός και παράδοση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ✓ Προμήθειες ✓ Υποστήριξη χρηστών, προμηθειών και διαχείρισης παγίων Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Συστημάτων
Ελληνική Τράπεζα / Κέντρο Διεθνών Επιχειρήσεων Λεμεσού, Λεμεσός, Κύπρος (ΕΛΟΤ-ISO 9002)	Παροχή τραπεζικών υπηρεσιών σε μη μόνιμους κατοίκους Κύπρου και σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και/ή ιδιώτες
Τράπεζα Κύπρου/ Κέντρο Υποστήριξης Καταστημάτων, Λευκωσία, Κύπρος (ΕΛΟΤ- ISO 9002)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εκκαθάριση επιταγών ✓ Εκκαθάριση επιταγών εξωτερικού ✓ Υπηρεσία ανοικτής γραμμής ✓ Κεντρική Υπηρεσία πληροφοριών πελατών
Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου, Λευκωσία, Κύπρος (BVQI- ISO 9002)	Σχεδιασμός και έκδοση πιστωτικών καρτών Visa - MasterCard

Πηγή: (<http://www.quality.ypan.gr>, 2000)

¹³⁶ <http://www.quality.ypan.gr>, 2000

¹³⁷ <http://www.eurobank.gr>

Για τον κύκλο 2003-2004 διακρίθηκε για την “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία” η Τράπεζα Πειραιώς για την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και για την Διεύθυνση Πληροφορικής και Οργάνωσης και για τη Διεύθυνση Κίνησης Κεφαλαίων και Συστημάτων Πληρωμών. Για τον κύκλο 2002-2003 η ίδια τράπεζα διακρίθηκε για τον ίδιο τίτλο για την Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης, για την Διεύθυνση Marketing, για τη Διεύθυνση Winbank, για τη Διεύθυνση Νομικών Εργασιών Διοίκησης και για τη Διεύθυνση Πληροφορικής.

Είναι αξιοσημείωτο, ότι για τρεις συνεχόμενες φορές ο Έλληνας “Quality leader of the year” έχει ανακηρυχθεί και “European Quality leader of the year”. Το γεγονός αυτό δείχνει την αυξανόμενη σημασία που δίνουν οι Έλληνες επιχειρηματίες στην ποιότητα. Ο θεσμός του “Quality leader of the year” καθιερώθηκε από την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων(ΕΕΔΕ) το 2002. Αυτό οφείλεται στη σχέση της ΕΕΔΕ με τον EOQ (European Organization for Quality) του οποίου η ΕΕΔΕ είναι FMO(Full Member Organization).

Ο EOQ, καθιέρωσε το 2002 τον θεσμό “European Quality leader of the year”, ένα βραβείο για το οποίο είναι υποψήφιοι οι βραβευθέντες με το βραβείο “Quality leader of the year” των χωρών των FMOs. Η Τράπεζα Πειραιώς βραβεύτηκε για την εισαγωγή του Ομίλου στην φιλοσοφία της επιχειρηματικής αριστείας, την σύνεση της ποιότητας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την μεθοδολογία ανάπτυξης και υποστήριξης των αρχών της ποιότητας.

Η ΕΕΔΕ απένειμε στην Διευθύντρια της διεύθυνσης Ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευσης τον τίτλο “Quality leader of the year 2005”. Τα παραπάνω γεγονότα δείχνουν πως τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες έχουν ανταμειφθεί καθώς εκτός από την έμφαση που δίνουν στην ποιότητα, διακρίνονται με αφορμή την ενσωμάτωση της ποιότητας στα συστήματα και τις λειτουργίες τους¹³⁸. Το 2004, η winbank έγινε η πρώτη ηλεκτρονική τραπεζική στην Ελλάδα που πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001. Έκτοτε η πιστοποίηση ανανεώνεται ετησίως. Το 2009 η Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς πιστοποιήθηκε κατά το πρότυπο ISO/IEC 27001 από τον Οργανισμό TUV Hellas, μέλος του TUV Nord Group. Έκτοτε η πιστοποίηση

¹³⁸ <http://www.eede.gr/uploads/files/qloty05kaselaki.pdf>

ανανεώνεται ετησίως. Το 2011, το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της Τράπεζας Πειραιώς πιστοποιήθηκε κατά EMAS(Eco-Management and Audit Scheme) για όλα τα καταστήματα και τα κτήρια διοίκησης στην Ελλάδα¹³⁹.

4.6. Η πελατοκεντρική προσέγγιση

4.6.1. Ικανοποίηση και Ποιότητα στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθούν οι διαφορές του βαθμού ικανοποίησης μεταξύ των πελατών των δημοσίων και των ιδιωτικών τραπεζών, αναλύθηκαν 17 λόγοι επιλογής τράπεζας συνεργασίας στα επτά στοιχεία του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών¹⁴⁰.

Η ευκολία πρόσβασης του πελάτη στις προσφερόμενες υπηρεσίες(Place) παίζει τον κυριότερο ρόλο στην απόφαση συνεργασίας του, ενώ το πολύ υψηλό ποσοστό που αναφέρθηκε σε λόγους που αφορούν το στοιχείο του People(εργάζεται κάποιος γνωστός ή συγγενής: “θεώρησα ότι έχει φιλικό και πρόθυμο προσωπικό, μου τη συνέστησαν άλλοι πελάτες”) επιβεβαιώνει την υπόθεση¹⁴¹ ότι οι πελάτες βασίζονται περισσότερο σε πληροφορίες που προέρχονται από προσωπικές πηγές στις υπηρεσίες (word of mouth) παρά από απρόσωπες. Το Process προηγείται του Price, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο σύγχρονος πολυάσχολος και βιαστικός άνθρωπος είναι διατεθειμένος να δεχθεί κάποιες οικονομικές αβαρίες προκειμένου να εξυπηρετείται ταχύτερα και χωρίς ταλαιπωρία. Το Promotion δηλώθηκε ότι έπαιξε πολύ μικρό ρόλο στην απόφαση συνεργασίας, ενώ το Physical Evidence ασήμαντο, δεδομένου ότι προφανώς θεωρείται από τους πελάτες ότι αυτό βρίσκεται σε κάποιο παρόμοιο υψηλό επίπεδο για όλες τις τράπεζες και δεν αποτελεί στοιχεί διαφοροποίησής τους.

¹³⁹ <http://www.piraeusbankgroup.com/>

¹⁴⁰ Λυμπερόπουλος Κ., Ριζάκου Ε., 1997, “Διαφορές Βαθμού Ικανοποίησης μεταξύ των Πελατών των Δημοσίων και των Ιδιωτικών Ελληνικών Τραπεζών” στο: Η επιχείρηση στην Αυγή του 21^{ου} Αιώνα, Έκδοση του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Αιγαίου, Χίος.

¹⁴¹ Zeithaml V.A., 1981, “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services” in Marketing of Services, J.H. Donnelly and W.R. George, σ.39-επ.

Συνιστώσες της ικανοποίησης θεωρήθηκαν:

α) οι πέντε παράγοντες ποιότητας του SERVQUAL, οι οποίοι θεωρούνται ότι αποτελούν στοιχεία της ποιότητας εξυπηρέτησης

β) η ποιότητα του τραπεζικού προϊόντος που αφορά το εύρος και την ποιότητα των τεχνικών χαρακτηριστικών των προσφερόμενων υπηρεσιών

γ) η τιμή που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ότι πρέπει να πληρώσει για να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο προϊόν σε κάποιο δεδομένο επίπεδο ποιότητας

δ) η ευκολία πρόσβασης.

Οι δυο τελευταίοι παράγοντες, σύμφωνα με τους Cronin και Taylor(1992)¹⁴², πρέπει να συνυπολογιστούν μαζί με την ποιότητα, η οποία αποτελεί αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη ικανοποίησης, για να προσδιορισθεί ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη.

Όσον αφορά το βαθμό επαλήθευσης των προσδοκιών, ο μέσος όρος όλων των παραγόντων εμφανίστηκε για τις δημόσιες τράπεζες χαμηλότερος αυτού των ιδιωτικών. Επίσης παρατηρήθηκε ότι:

- Τα μικρότερα ποσοστά δυσαρεστημένων πελατών και στις δυο κατηγορίες τραπεζών παρατηρήθηκαν στον παράγοντα «ποιότητα προϊόντος».
- Οι περισσότεροι πελάτες απάντησαν κατά μέσο όρο για όλους τους παράγοντες συνεργασίας, ότι επαληθεύτηκαν οι προσδοκίες τους, που σημαίνει ότι υποκινούνται για τη συνέχιση της συνεργασίας τους.
- Οι ιδιωτικές τράπεζες είχαν πολύ μεγαλύτερο ποσοστό ενθουσιασμένων πελατών και πολύ μικρότερο ποσοστό δυσαρεστημένων πελατών από τις δημόσιες.
- Διαπιστώθηκε η τάση δικαιολόγησης των επιλογών που περιγράφουν την επιθυμητή υπηρεσία¹⁴³ και αποτυπώνονται ως σημαντικότητα με τις αξιολογήσεις των διαφόρων παραγόντων ικανοποίησης.

¹⁴² Cronin J., Taylor S.A., 1992, "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", Journal of Marketing, Vol.56, pp.55-68.

- Η επιείκεια στην αξιολόγηση των τραπεζών είναι ευθέως ανάλογη της ηλικίας και του εισοδήματος και αντιστρόφως ανάλογη του επιπέδου μόρφωσης.
- Σύμφωνα με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών και την αυστηρότητα εκτίμησης της εκλαμβανόμενης αξίας, διαμορφώθηκαν πέντε κατηγορίες διαφοροποιημένες ανάλογα με την πίστη στην τράπεζα, τη συχνότητα των συναλλαγών, την ηλικία, το εισόδημα και τη μόρφωση και μελετήθηκε ο τρόπος αξιολόγησης των διαφόρων παραγόντων ικανοποίησης του πελάτη από την κάθε κατηγορία.

Σε μια παρόμοια έρευνα¹⁴⁴ μετρήθηκαν οι απόψεις των πελατών των ιδιωτικών και των κρατικά ελεγχόμενων τραπεζών για τα ακόλουθα κριτήρια της εξυπηρέτησης:

- ✓ Ποικιλία νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- ✓ Όροι συνεργασίας(προμήθειες, επιτόκια, valeur)
- ✓ Αριθμός καταστημάτων και ΑΤΜ
- ✓ Τήρηση υποσχέσεων
- ✓ Αξιοπιστία και εμπιστοσύνη
- ✓ Σύγχρονο περιβάλλον
- ✓ Χρόνος αναμονής στις ουρές
- ✓ Ταχύτητα εξυπηρέτησης
- ✓ Ευελιξία- έλλειψη γραφειοκρατίας
- ✓ Απουσία λαθών
- ✓ Απουσία προβλημάτων από τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό
- ✓ Συχνή και αξιόπιστη πληροφόρηση
- ✓ Χρήσιμες συμβουλές
- ✓ Αξιοπρεπής εμφάνιση προσωπικού
- ✓ Ευγένεια και προθυμία

¹⁴³ Zeithaml V.A, Berry L.L., Parasuraman A., 1993: “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, No1, pp.1-12.

¹⁴⁴ Angelis V.A, Lympferopoulos C., Dimakis K., 2003, “The Different Levels of Customer Satisfaction Between Private and State controlled Hellenic Banks, European Sociological Association, 6th Congress, Murcia/Spain, pp.23-26.

Τα παραπάνω κριτήρια αξιολόγησης του βαθμού εκπλήρωσης των προσδοκιών στη σύγκρισή τους με την πραγματικότητα συγκεντρωμένα στους παράγοντες που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη έρευνα(ποιότητα τεχνικών χαρακτηριστικών των τραπεζικών προϊόντων, ποιότητα εξυπηρέτησης με τις πέντε διαστάσεις της, τιμή και ευκολία πρόσβασης) οδήγησαν στα εξής συμπεράσματα:

Οι κρατικά ελεγχόμενες τράπεζες εμφανίζουν μικρότερα ποσοστά πολύ ικανοποιημένων και μεγαλύτερα ποσοστά δυσαρεστημένων πελατών από τις ιδιωτικές τράπεζες.

Οι πρώτες εμφανίζουν τα μικρότερα ποσοστά δυσαρεστημένων πελατών στους παράγοντες ποιότητας τεχνικών χαρακτηριστικών και αξιοπιστία, ενώ οι δεύτερες στους παράγοντες ποιότητας τεχνικών χαρακτηριστικών και υλικά στοιχεία

Τα υψηλότερα ποσοστά πολύ ευχαριστημένων πελατών και για τις δυο κατηγορίες τραπεζών εμφανίστηκαν στους παράγοντες: υλικά στοιχεία, αξιοπιστία και εμπιστοσύνη

Η πλειοψηφία των πελατών των κρατικά ελεγχόμενων τραπεζών είναι απλώς ευχαριστημένη σε όλους τους παράγοντες, εκτός από την ευκολία πρόσβασης, εξαιτίας των συνηθισμένων μεγάλων ουρών αναμονής, οι οποίες αντισταθμίζουν το πλεονέκτημά τους από το μεγάλο δίκτυο καταστημάτων.

Η πλειοψηφία των πελατών των ιδιωτικών τραπεζών είναι απλώς ευχαριστημένη στους παράγοντες: τιμή, ποιότητα τεχνικών χαρακτηριστικών και αξιοπιστία και πολύ ικανοποιημένη με όλους του άλλους παράγοντες¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Για περισσότερα βλ. Λυμπερόπουλος Κ., 2004, «Η αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη»-Προϋποθέσεις -Παράγοντες – Στρατηγικές, σ. 96 επ..

4.7. Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) – Το Marketing βάσει Δεδομένων στον τραπεζικό κλάδο

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM-Customer Relationship Management) είναι μια νέα προσέγγιση που αφορά την σχέση των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους. Την έννοια του CRM την χρησιμοποιούμε για να αναφερθούμε τόσο σε μια επιχειρηματική πελατοκεντρική στρατηγική όσο και σε ένα λογισμικό σύστημα για την διαχείριση των πελατών. Αυτό συμβαίνει γιατί η στρατηγική του CRM συνήθως συνδέεται με την εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος.

Με το CRM επιτυγχάνεται η διαχείριση των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους με την τράπεζα, από την στιγμή που εμφανίζεται μια προοπτική συνεργασίας μέχρι και τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Το CRM έχει σκοπό όχι μόνο την δημιουργία, αλλά και τη διατήρηση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων. Δηλαδή, η στρατηγική αυτή βασίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, δημιουργώντας διαχρονικά πιστούς πελάτες μέσα από ένα σύστημα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων μαζί τους. Αυτό θα επιτευχθεί συγκεντρώνοντας στοιχεία μέσα από κάθε επαφή μ' αυτούς και χρησιμοποιώντας αυτά τα στοιχεία για την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσίες μετά την πώληση¹⁴⁶.

Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ωθήσουν του πελάτες τους στη ζώνη της αφοσίωσης, επιδιώκουν προσεγγίσεις μάρκετινγκ “one to one” (μεταχείριση κάθε πελάτη σαν μοναδική περίπτωση). Οι προσφερόμενες υπηρεσίες προσαρμόζονται σε κάθε πελάτη ξεχωριστά με βάση ένα διάλογο συνεργατών. Οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι κατ' εξοχήν κατάλληλες για τέτοιου είδους προσεγγίσεις. Οι τράπεζες συσσωρεύουν μεγάλο όγκο πληροφοριών για τις συναλλαγές του εκάστοτε πελάτη τους. Στο πρόσφατο παρελθόν, οι πληροφορίες αυτές βρίσκονταν σε διάσπαρτα αρχεία που τηρούνταν ανά τραπεζικό προϊόν ή υπηρεσία. Σήμερα, οι πιο σύγχρονες τράπεζες έχουν οδηγηθεί στη λογική συγκέντρωσης πληροφοριών ανά πελάτη κι όχι ανά προϊόν. Με τις πελατοκεντρικά οργανωμένες δεξαμενές (feed back) πληροφοριών που δημιουργήθηκαν, αυξήθηκαν οι πιθανότητες αγοραστικής προσήλωσης των

¹⁴⁶ Λυμπερόπουλος Κ, όπ.π., σ. 151-154.

πελατών, καθώς και σταυροειδών πωλήσεων σ' αυτούς. Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management-CRM) μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στα στελέχη Μάρκετινγκ μιας τράπεζας να κατανοήσουν καλύτερα τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών τους ώστε να χρησιμοποιήσουν πιο αποτελεσματικά μέσα για να προσελκύσουν καινούριους και να διατηρήσουν το είδη υπάρχον πελατολόγιο, μεγιστοποιώντας την αποδοτικότητά τους σ' όλη τη διάρκεια της σχέσης μαζί τους. Ο όρος CRM αναφέρεται στη δημιουργία και διαχείριση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με τους πελάτες σ' όλο το φάσμα των συναλλαγών τους, μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών συγκέντρωσης όλων των δεδομένων που τους αφορούν. Γνωρίζοντας καλύτερα τους πελάτες της μια τράπεζα αποκτά ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα και της δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξει στρατηγικές (Customer Relationship Strategies-CRS) διατήρησης αυτών με τη μεγαλύτερη αξία.

Ως επιχειρηματική στρατηγική το CRM θεωρείται για τις τράπεζες σχετικά νέο και έχει τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- Εστιάζεται στον πελάτη και όχι στο προϊόν.
- Απαιτεί σημαντικές αλλαγές στις ακολουθούμενες διαδικασίες, στα συστήματα και στην υπάρχουσα κουλτούρα της τράπεζας.
- Αφορά πολλές οργανωτικές μονάδες της τράπεζας (Διευθύνσεις Μάρκετινγκ, Πληροφορικής, Εργασιών και Καταστημάτων, Περιφερειακές Διευθύνσεις και Διευθύνσεις Νέων Δικτύων).
- Συμπεριλαμβάνει όλα τα δίκτυα πωλήσεων και όλα τα μέσα επικοινωνίας με τους πελάτες, από το διαδίκτυο, το κινητό, τα κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, τα καταστήματα, μέχρι τους Υπευθύνους Πελατών ή Account Officers. Οι πληροφορίες ή οι συναλλαγές από οποιαδήποτε δίκτυο συντίθενται, ώστε να παρέχεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του πελάτη, που είναι διαθέσιμη σε όλα τα δίκτυα.

Το Μάρκετινγκ βάσει δεδομένων (Database Marketing) είναι η δημιουργία και χρησιμοποίηση βάσεων δεδομένων της επιχείρησης, καθώς και εξωτερικών

πληροφοριών για τη διαμόρφωση στρατηγικών Μάρκετινγκ που στοχεύουν μέσω της αξιοποίησης τους στην αναγνώριση συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς και στην προσέγγισή τους με ειδικά προγράμματα επικοινωνίας, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις εξειδικευμένες τους ανάγκες και στο κτίσιμο μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων.

Οι τράπεζες αφού αναγνώρισαν τα τελευταία χρόνια την αποτελεσματικότητα του Μάρκετινγκ βάσει δεδομένων, διαπίστωσαν ότι η αποθήκευση πληροφοριών για τον πελάτη σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα δεν τους είναι χρήσιμη για την λήψη αποφάσεων σχετικών με ενέργειες ανάπτυξης σχέσεων μαζί του. Με τη διαδικασία Data Warehousing συνδυάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών με τη συναλλακτική τους ιστορία και το βαθμό ανταπόκρισής τους σε προωθητικές ενέργειες με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ομογενοποιημένης πελατοκεντρικά οργανωμένης και εύκολα προσβάσιμης δεξαμενής πληροφοριών. Στη συνέχεια, με τη διαδικασία Data Mining, δηλαδή τη διερεύνηση των ομαδοποιήσεων και τη μοντελοποίηση σχέσεων (descriptive mining- predictive mining) μέσα από μεγάλους όγκους δεδομένων, δόθηκε η δυνατότητα στις τράπεζες να αναγνωρίζουν ακριβέστερα το προφίλ των πελατών τους, να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες τους και την αγοραστική τους συμπεριφορά και κατ' αυτόν τον τρόπο να στοχεύουν αποτελεσματικότερα στις ενέργειες Μάρκετινγκ(δημιουργία νέων προϊόντων, τροποποιήσεις υπάρχοντων προϊόντων, επικεντρωμένες προωθητικές ενέργειες, καλύτερη οργάνωση των πωλήσεων, αποτελεσματικότερη επικοινωνία, μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών μέσω σταυροειδών πωλήσεων).

Οι βάσεις δεδομένων διακρίνονται σε:

- ✓ Κεντρικά αρχεία πελατών όπου περιέχονται όλες οι λεπτομέρειες για τα βασικά δεδομένα των πελατών(ονοματεπώνυμο, διευθύνσεις, τηλέφωνα, αριθμοί λογαριασμών).
- ✓ Τα λειτουργικά αρχεία, που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση των συναλλαγών σε όλα τα διαφορετικά είδη προϊόντων.
- ✓ Οι βάσεις δεδομένων πελατών, που είναι οργανωμένες σύμφωνα με τις συναλλαγές κάθε πελάτη για κάθε προϊόν. Δημιουργείται από τα λειτουργικά

αρχεία με την αποφυγή διπλοεγγραφών. Σ' αυτές έχουν πρόσβαση όλοι οι υπάλληλοι που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη.

- ✓ Οι βάσεις δεδομένων Μάρκετινγκ. Αυτέ υποστηρίζουν τις στρατηγικές Μάρκετινγκ σε θέματα πελατειακών σχέσεων διαθέτοντας όλα εκείνα τα στοιχεία που συνδέονται με την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών. Σε πελάτες-επιχειρήσεις, εκτός από τα βασικά δεδομένα, περιλαμβάνονται στοιχεία για την οργανωτική δομή, τις ανταποκρίσεις σε ερωτηματολόγια καθώς και των αντιδράσεων σε διάφορες προσεγγιστικές πρακτικές.

Με τα συστήματα CRM και Data Mining μπορεί η τράπεζα να αξιοποιήσει το βασικότερο περιουσιακό της στοιχείο που το αποτελούν οι πελάτες της με την ανάπτυξη μακροχρόνιων και οικονομικά αποδοτικών σχέσεων μαζί τους. Αυτό γίνεται εφικτό με την ακριβέστερη τμηματοποίηση και στόχευση αγορών που συνεπάγεται καλύτερη κατανόηση των αναγκών τους και τη χρησιμοποίηση αυτής της γνώσης για τη μεγαλύτερη ικανοποίησή τους από τον ανταγωνισμό, με συνέπεια τη συγκράτησή τους και την αύξηση της αγοραστικής τους προσήλωσης, που σημαίνει μικρότερη ευαισθησία τους στις διαφορές των οικονομικών όρων και μεγαλύτερη αδιαφορία στις προωθητικές ενέργειες του ανταγωνισμού.

4.7.1. Πλεονεκτήματα από τη χρήση του CRM

Ως προϋπόθεση για θετικά αποτελέσματα από τη χρήση των συστημάτων CRM, πέρα από τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας και την ύπαρξη πληροφοριακού συστήματος, είναι η εκπαίδευση του προσωπικού των τραπεζών προκειμένου να μπορεί με ευχέρεια να καταγράφει τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη σχέση του συναλλασσόμενου με την τράπεζα. Εκτός, δηλαδή, από τα δημογραφικά και εισοδηματικά στοιχεία που υπάρχουν στη βάση δεδομένων μιας τράπεζας για τις

ομάδες πελατείας, στόχος του CRM είναι, να ανακαλύψει τις ανάγκες του κάθε συναλλασσόμενου προς όφελος του ίδιου και της τράπεζας¹⁴⁷.

Τα οφέλη για την τράπεζα, ενός τέτοιου συστήματος, εστιάζονται στην αποτελεσματική διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες, κάτι που θα συμβάλλει στη διατήρηση και διεύρυνση της πελατειακής βάσης και στην αύξηση των πωλήσεων. Ειδικότερα η μείωση του λειτουργικού κόστους επιτυγχάνεται με την μέγιστη αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα που προαναφέραμε, των πωλήσεων και του μάρκετινγκ καθώς διευκολύνεται από τη χρήση των εργαλείων προώθησης στις κατηγορίες πελατών ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους και έτσι αποφεύγονται οι περιττές ενέργειες δυσλειτουργικότητας.

Τα οφέλη τώρα για του πελάτες μπορούν να επικεντρωθούν στη στενή σχέση που θα δημιουργηθεί και θα οδηγήσει στην καλύτερη γνώση τους, στη δημιουργία νέων προϊόντων που θα καλύψουν νέες ανάγκες τους. Ο πελάτης ξέρει πλέον ότι θα εξυπηρετηθεί γι' αυτό και συμβουλεύεται τον υπάλληλο καθώς μέσα από την ανάγνωση του προφίλ του είναι σίγουρο ότι θα του προτείνει μια πρόταση ενδιαφέρουσα από οικονομικής απόψεως.

Με αυτά τα δεδομένα λοιπόν τα συστήματα CRM δεν αποτελούν μια ακόμη εφαρμογή διαδικασιών, αλλά μια ενέργεια στρατηγικής σημασίας με σκοπό την δημιουργία και πάντα την διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

¹⁴⁷ Λιδωρίκης Α., «Συστήματα CRM: ενοποιούν εναλλακτικά δίκτυα και καταστήματα και αναβαθμίζουν τη σχέση πελάτη-τράπεζας», «Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών», 2006, σ. 57-59.

Επίλογος

Ένας τραπεζικός οργανισμός που θέλει να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, ώστε να εδραιωθεί στην αγορά και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των συνεταίρων και των πελατών της, εφαρμόζει διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) στο σύνολο των εργασιών της.

Όπως αναλύθηκε παραπάνω μέσω των διαστάσεων ποιότητας SERVQUAL η τράπεζα σχεδιάζει και εφαρμόζει στρατηγικό προγραμματισμό για τη συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας, που έχει ως αποτέλεσμα να κατευθύνει την προσοχή των εργαζομένων της στις πραγματικές προτεραιότητες του πελάτη αλλά και στους στόχους της επιχείρησης. Για να γίνει εστίαση στον πελάτη, τι χρειάζεται και τι θέλει, χρειάζεται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα είναι ενημερωμένο και προσανατολισμένο στην κουλτούρα της ποιότητας που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να επιμορφώνονται, ώστε να αναλαμβάνουν νέες απαιτήσεις και καθήκοντα εργασίας για να τα εκτελούν αποτελεσματικά. Επίσης, θα πρέπει να συμμετέχουν στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση των προγραμμάτων.

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι ακόμα μία λειτουργία της τράπεζας, που είναι συνδεδεμένο με την ολική ποιότητα. Κυρίαρχο στοιχείο της ποιότητας στο χώρο των υπηρεσιών, είναι η μέτρηση της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας του πελάτη. Εκτός όμως του γενικού θεωρητικού πλαισίου της Διοίκησης Ποιότητας στις υπηρεσίες, υπάρχει και ένα σημαντικό υπόβαθρο, που αφορά την ποιότητα στον τραπεζικό χώρο.

Όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο αυτό, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM-Customer Relationship Management) είναι μια νέα προσέγγιση που αφορά την σχέση των επιχειρήσεων-τραπεζών με τους πελάτες τους. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας οι τράπεζες απέκτησαν ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα και τους δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξουν στρατηγικές (Customer Relationship Strategies-CRS) για την διατήρηση ικανοποιημένων πελατών.

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

- ✓ Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Νομική Βιβλιοθήκη, 2^η Έκδοση, 2005.
- ✓ Ζαβλάνος Μ., «Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», Σταμούλη Α.Ε., 2006.
- ✓ Λιδωρίκης Α., «Συστήματα CRM: ενοποιούν εναλλακτικά δίκτυα και καταστήματα και αναβαθμίζουν τη σχέση πελάτη-τράπεζας», «Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών», 2006.
- ✓ Λυμπερόπουλος Κ., «Η αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη- Προϋποθέσεις -Παράγοντες – Στρατηγικές», INTERBOOKS, 2004.
- ✓ Λυμπερόπουλος Κ., Ριζάκου Ε., «Διαφορές Βαθμού Ικανοποίησης μεταξύ των Πελατών των Δημοσίων και των Ιδιωτικών Ελληνικών Τραπεζών» στον τόμο άρθρων του Πανεπιστημίου Αιγαίου με τίτλο: «Η Ελληνική Επιχείρηση στην Αυγή του 21^{ου} Αιώνα», Έκδοση του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χίος, 1999.
- ✓ Μπερτσά Μ., Λουιζίδου Ν., Ξούρη Κ., Αμοιρόγλου Α., Κασελάκη Ε., Αναγνωστάκη Μ., «Ποιοτική τράπεζα», Newsletter, No.3, 2001.
- ✓ Μποχώρης Γ., «Επιχειρηματική Αριστεία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Έκδοση 1^η, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2012.
- ✓ Μποχώρης Γ., Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2012.
- ✓ Τσιότρας Γ., «Βελτίωση Ποιότητας», Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002.
- ✓ Alled,A., Lon Addams H., «Service quality at banks and credit unions: what to their customer say?», Managing Service Quality, Vol.10, No.1, 2000.
- ✓ Angelis V.A, Lymperopoulos C., Dimakis K., «The Different Levels of Customer Satisfaction Between Private and State controlled Hellenic Banks», European Sociological Association, 6th Congress, Murcia/Spain, 2003.

- ✓ Anthony L.Patti, Lillian Y.Fok and Sandra J.Hartman, «Differences between managers and line employees in a quality management environment», *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No.2, 2004.
- ✓ Balmer J., Wilkinson A., «Building societies: change, strategy and corporate identity», *Journal of General Management*, Vol.17, No. 2, 1991.
- ✓ Carlos Bou-Llusar J., Escrig-Tena A., Roca-Puig V., Beltran-Martin I., «To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.22, No. 4, 2005.
- ✓ Cronin J., Taylor S.A., «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension», *Journal of Marketing*, Vol.56, No. 3, 1992.
- ✓ Crosby, P.B., «Quality is Free», McGraw-Hill International Ed., New York, 1979.
- ✓ Dale.B.G., Plunkett J.J, «Quality Costing», Chapman and Hall, London, 1995.
- ✓ Evans, R.J., Lindsay, W.M, Thomson, «The Management and Control of Quality», South Western, 2005.
- ✓ Juran J.M., Gryna F.M., «Juran's Quality Control Handbook», Mc Graw Hill, USA, 1988.
- ✓ Morgan N., Piercy N.F., «Market-Led Quality», *Industrial Marketing Management*, Vol.21, 1992.
- ✓ Parasuraman A., Zeithaml V.A, Berry L.L., «SERVQUAL, A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality», *Journal Of Retailing*, Vol.64, No.1, 1998.
- ✓ Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L, «A Conceptual Model of Service Quality in its and Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, Vol. 49, 1985.

- ✓ Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., «Alternative Scale for Measuring Service Quality: assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria», Journal Of Retailing, Vol.70, No.1, 1994.
- ✓ Parasuraman,A., Berry,L. and Zeithaml,V., «Understanding customer expectations of service», Sloan Management Review, Spring, 1991.
- ✓ R.R.Lakhe, R.P.Mohanty, «Understanding TQM in Service Systems», International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No.9, 1995.
- ✓ Reeves Carol A., and Bednar David A., «Defining quality: alternatives and implications», Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, 1994.
- ✓ Zeithaml V.A, Berry L.L., Parasuraman A., «The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, No.1, 1993.
- ✓ Zeithaml V.A., «How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services» in J.H. Donnelly and W.R. George, Marketing of Services, American Marketing Assn., 1981.

Ηλεκτρονική

- ✓ <http://www.efqm.org>
- ✓ <http://www.eede.gr>
- ✓ www.iso.ch
- ✓ <http://www.quality.ypan.gr>, 2000
- ✓ <http://www.eurobank.gr>
- ✓ <http://www.eede.gr/uploads/files/qloty05kaselaki.pdf>
- ✓ <http://www.piraeusbankgroup.com>

Κεφάλαιο 5

Επιχειρηματικός σχεδιασμός μιας τράπεζας¹⁴⁸

Εισαγωγή

Οι τράπεζες, ως πολυσύνθετες και πολυδιάστατες επιχειρησιακές οντότητες (operational entities) που πραγματεύονται πολύπλοκα ενίοτε προϊόντα, είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν με βάση διακεκριμένες συστημικές συγκροτήσεις.

Θεωρώντας ότι σύστημα είναι ένα σύνολο διατεταγμένων μονάδων (units), που λειτουργούν με βάση συγκεκριμένες διαδικασίες (procedures) και εξουσιοδοτήσεις (authorizations), οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να διαμορφώνουν την οργανωτική τους διάταξη αλλά και να αναπροσαρμόζουν αυτή, λαμβάνοντας υπόψη τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων .
2. Την ανάπτυξη της τεχνογνωσίας και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών σε επίπεδο τραπεζικών προϊόντων και τραπεζικών εργασιών.
3. Τις προκλήσεις που παρουσιάζονται στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης και της ανάδειξης νέων επενδυτικών ευκαιριών στις επιμέρους αγορές χρήματος και κεφαλαίου του πλανήτη.
4. Τις συνθήκες κινδύνων και αβεβαιότητας που χαρακτηρίζουν το παγκόσμιο χρηματοοικονομικό περιβάλλον.
5. Το καθεστώς της εποπτείας και ελέγχου του τραπεζικού συστήματος, όπως αυτό ασκείται σε εθνικό ή και υπερεθνικό επίπεδο.
6. Τις αλλαγές που επιβάλλουν οι συγχωνεύσεις και εξαγορές που καταγράφονται στο χώρο των τραπεζικών ιδρυμάτων.
7. Την αλληλεξάρτηση και πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τη συνεργασία ανθρώπων, διοικητικών μονάδων, πληροφοριών, τεχνολογικών εφαρμογών και τραπεζικών προϊόντων.

¹⁴⁸ Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., Τραπεζική Οικονομική, Τόμος Β', 2009, σ.427-428.

Δεδομένων των ανωτέρω, η συστημική προσέγγιση μιας τράπεζας αναδεικνύει την οργανωτική συγκρότηση και λειτουργία αυτής σε δύο επίπεδα:

Σε πρώτο επίπεδο, η τράπεζα θεωρείται ως ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο σύστημα, μέσω του οποίου προσδιορίζονται και επιτυγχάνονται οι γενικοί στόχοι του ιδρύματος, όπως αυτοί προκύπτουν από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό (business plan).

Σε δεύτερο επίπεδο, η τράπεζα εξειδικεύεται σε επί μέρους υποσυστήματα, μέσω των οποίων επιδιώκεται η επίτευξη των επί μέρους στόχων που αφορούν διακεκριμένους αποκλειστικά χώρους και εργασίες του ιδρύματος. Αυτοί οι επί μέρους στόχοι αναφέρονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων και εργασιών (π.χ. υποσυστήματα διαχείρισης καταθέσεων, χορηγήσεων κ.ά.).

Είναι σαφές, ότι, είτε αφορά το σύνολο της τράπεζας, είτε τα επί μέρους λειτουργούντα υποσυστήματα, ο διαρκής έλεγχος της βιωσιμότητάς τους (system viability) και της αποτελεσματικότητάς τους (system efficiency), ως προς την επίτευξη των γενικών ή ειδικών στόχων, οδηγεί αναπόφευκτα στον ανασχεδιασμό (banking reengineering) του συνόλου ή των επί μέρους δομών και λειτουργιών του τραπεζικού ιδρύματος.

Αποτέλεσμα της συστημικής προσέγγισης μιας τράπεζας οφείλει να είναι η οργανωτική συγκρότηση αυτής, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή των διαδικασιών και η εφαρμογή ενός μηχανισμού διαβαθμισμένων εξουσιοδοτήσεων.

5.1. Η Συστημική Προσέγγιση μιας Τράπεζας

Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδιασμού (business planning) προέρχεται από τον όρο του επιχειρησιακού σχεδιασμού (operational planning), που χρησιμοποιείται ευρύτερα για την εφαρμογή και υλοποίηση διαφόρων μεθόδων στρατηγικής σε τακτικό επίπεδο¹⁴⁹.

Ως επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), θεωρούμε τη διαδικασία συντονισμού του εκάστοτε διαθέσιμου ανθρώπινου και χρηματικού κεφαλαίου, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, που ιεραρχούνται με βάση επιλεγμένα οικονομικά, λειτουργικά, αλλά και κοινωνικά κριτήρια. Βασική επιδίωξη του επιχειρηματικού σχεδίου μιας τράπεζας είναι η καθιέρωση από αυτήν μιας δέσμης διαδικασιών προγραμματισμού, παρακολούθησης και μέτρησης των δράσεών της, μέσα από τις οποίες αναδεικνύονται οι αναπτυξιακές προτεραιότητές της και αντιμετωπίζονται τα προβλήματα και κυρίως οι κίνδυνοι που την απειλούν.

Κατά συνέπεια, το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) μιας τράπεζας περιλαμβάνει, εκτός από τον προσδιορισμό των στόχων (objectives) σε διακεκριμένους χρονικούς ορίζοντες, τον τρόπο και τις διαδικασίες που πρέπει να υιοθετηθούν για να υλοποιηθούν οι επιλεγείσες προτεραιότητες (priorities), που στη συνέχεια εξειδικεύονται σε σχέδιο βραχυπρόθεσμων δράσεων (short-term action plan).

Η κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου μιας τράπεζας είναι μια σημαντική και πολύπλοκη διαδικασία, διότι η τεχνική της επιλογής των στόχων, των προτεραιοτήτων και των δράσεων πρέπει να στηρίζεται αφενός μεν σε συγκεκριμένα επιστημονικά παραδεκτά κριτήρια και δείκτες, που αναδεικνύουν και χαρακτηρίζουν τη φυσιογνωμία της τράπεζας, αφετέρου δε σε μια σειρά αναγκαίων εσωτερικών και εξωτερικών συνεργειών. Με άλλα λόγια, η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και η εν συνεχεία αξιολόγηση της εφαρμογής του, συνιστούν μια σύνθετη διαδικασία

¹⁴⁹ Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., όπ.π., σ.455-457.

λειτουργικού και οικονομικού συντονισμού και ταυτόχρονα διοικητικού και χρηματοοικονομικού απολογισμού.

Το επιχειρηματικό σχέδιο μιας τράπεζας συνιστά ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης της, ένα πρόγραμμα αναβάθμισης των λειτουργιών της και ένα πρόγραμμα υλοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών συνεργειών.

Ενδεικτικά, μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου, η τράπεζα μπορεί να στοχεύει:

1. Στην αξιοποίηση των οικονομικών και λειτουργικών πλεονεκτημάτων που έχει έναντι των ανταγωνιστριών τραπεζών (μερίδιο αγοράς, τιμολογιακή πολιτική, επάρκεια κεφαλαίων, ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, καθετοποίηση παραγωγής, τεχνολογικά πλεονεκτήματα κ.ά.)
2. Στην αντιμετώπιση των μειονεκτημάτων της (περιορισμένο δίκτυο, μικρό μερίδιο αγοράς, κεφαλαιακή ανεπάρκεια, ανεπάρκεια ρευστότητας, υποβαθμισμένο rating, υψηλές επισφάλειες, επερχόμενοι συντρέχοντες κίνδυνοι, απαρχαιωμένος εξοπλισμός κ.ά.)
3. Στην εφαρμογή σύγχρονων και εξελιγμένων μεθόδων εσωτερικού ελέγχου και εποπτείας, χρηματοοικονομικής μηχανικής (financial engineering), χρηματοοικονομικού προγραμματισμού και στην καθιέρωση αξιόπιστων διαδικασιών προϋπολογισμού (budgeting) και απολογισμού (reporting) περιεχομένου.
4. Στην εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων ανάπτυξης χρηματοοικονομικής ευελιξίας (financial flexibility) και στην υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης (cash-flow forecasting).

Όμως επειδή η επίτευξη των πιο πάνω στοχεύσεων της τράπεζας διατάσσεται σε χρονικά διανύσματα στο μέλλον, θα πρέπει οι επιδιωκόμενοι στρατηγικοί στόχοι να διακριθούν σε: Μακροπρόθεσμους στόχους και Βραχυπρόθεσμους στόχους. Κατά συνέπεια, το σύνολο των στρατηγικών στόχων της τράπεζας εξειδικεύεται σε: Ιεραρχημένους άξονες προτεραιοτήτων (priorities axes) που στη συνέχεια, μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan), εξειδικεύονται και αυτοί με τη σειρά τους σε σχεδιασμένες βραχυπρόθεσμες δράσεις (short-term action plan). Δεδομένων των ανωτέρω, είναι σαφές ότι το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) μια τράπεζας έπεται ενός ευρύτερου στρατηγικού σχεδίου (strategic plan), του οποίου αποτελεί

φυσική συνέπεια και συνέχεια σε επίπεδο «τακτικής». Με άλλα λόγια, οι τράπεζες οφείλουν, πριν την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου τους, να έχουν προσδιορίσει το σύνολο των επιδιώξεων και μακροχρόνιων στοχεύσεών τους σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού.

5.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning) και Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) Τράπεζας¹⁵⁰

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας τράπεζας επιχειρεί να καθορίσει την μελλοντική της «κατάσταση» (state), ύστερα από προσπάθειες βελτιστοποίησης (optimization) της οικονομικής και διοικητικής λειτουργίας της, αύξησης της αποτελεσματικότητάς της και αποφυγής επικίνδυνων ή μη σύννομων πρακτικών. Η επίτευξη αυτής της «κατάστασης» στο μέλλον συνεπάγεται την υλοποίησης σειράς επεξεργασμένων στόχων, μέσα σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο χρηματοοικονομικό και ενίοτε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα μετατραπεί σε επιχειρηματικό σχέδιο ανάλογα με τη δυνατότητα επίτευξης των ιεραρχούμενων στόχων που ορίζονται από: Τις γενικές και ειδικές παραδοχές (assumptions) που συντρέχουν σε κάθε ένα από τα επιλεγέντα σενάρια πολιτικής, στα πλαίσια ενός δομημένου και συνεκτικού υποδείγματος (model), Τους ποσοτικούς και ποιοτικούς (νομοθετικούς, εποπτικούς, διοικητικούς) περιορισμούς (constraints) που διαμορφώνουν τα όρια και το πλαίσιο της σκοπούμενης πολιτικής, Μια σειρά εναλλακτικών σεναρίων (alternative scenarios) πολιτικής.

Κατά συνέπεια, οι φάσεις για την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου (strategic plan) μιας τράπεζας είναι οι ακόλουθες τρεις:

Φάση 1: Μελέτη, διάγνωση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της τράπεζας

¹⁵⁰ Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., όπ.π., σ. 457-463.

Είναι σαφές ότι οι μέτοχοι, η διοίκηση αλλά και το στελεχιακό δυναμικό της τράπεζας οφείλουν, πριν απ' όλα, να γνωρίζουν τη θέση της επιχείρησης μέσα στην τραπεζική αγορά και κυρίως τις συνθήκες ανταγωνισμού που επικρατούν σε κάθε επιμέρους χρηματοοικονομική δραστηριότητά της.

Ως μέθοδος αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης της τράπεζας, επιλέγεται συνήθως η μέθοδος S.W.O.T., της οποίας η ονομασία προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές).

Έτσι, με βάση τη S.W.O.T. Analysis, διαμορφώνονται ένα διάγραμμα επί του οποίου αποτυπώνονται, κατόπιν εκτιμήσεων, οι πλέον ουσιαστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τη φυσιογνωμία της τράπεζας και προσδιορίζουν το βαθμό της επιτυχίας αυτής.

Κάθε προκύπτον σημείο στο χώρο του διαγράμματος S.W.O.T. προσδιορίζει το χαρακτήρα και την ένταση που λαμβάνει κάθε ένας από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη φυσιογνωμία της τράπεζας, δηλαδή το βαθμό επιτυχίας αυτής. Με άλλα λόγια, προκύπτει τόσο η καταγραφή των υφιστάμενων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που αντιμετωπίζει η τράπεζα, όσο και το φάσμα των σκοπούμενων πολιτικών και στόχων.

Οι παράγοντες που μπορούν να αξιολογηθούν με βάση τη S.W.O.T. Analysis και να διαμορφώσουν τη φυσιογνωμία και τις επιδόσεις της τράπεζας είναι πολλοί. Μια ενδεικτική καταγραφή αυτών, είναι η ακόλουθη:

Χρηματοοικονομικοί Παράγοντες:

- Κεφαλαιακή Επάρκεια
- Δυνητικές Πηγές Άντλησης Κεφαλαίων (Καταθέσεις- Δανεισμός-Αύξηση Μετοχικού Κεφαλαίου)
- Ταμιακή Ρευστότητα (Διαχείριση Διαθεσίμων)
- Επιτοκιακή Πολιτική (Καταθέσεων- Χορηγήσεων)
- Τιμολογιακή Πολιτική (Προμήθειες)

- Επενδυτική Πολιτική(Χαρτοφυλάκιο)
- Διαχείριση Ενεργητικού-Παθητικού (ALM)
- Πιστοληπτική Ικανότητα Τράπεζας (Rating)

Διοικητικοί Παράγοντες:

- Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
- Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Κίνητρα Συμπεριφοράς
- Διαχείριση κινδύνων
- Αποδοχή Αλλαγών

Παράγοντες Αγοράς-Marketing:

- Ανάλυση Κλάδου
- Ανταγωνιστικό Περιβάλλον
- Μεριδία Αγοράς (Market Share) – Τμηματοποίηση (Segmentation)
- Πελατειακή Βάση
- Διαθεσιμότητα Προϊόντων
- Πολιτική Προώθησης Πωλήσεων
- Οργάνωση και Απόδοση Marketing

Τεχνολογικοί-Λειτουργικοί Παράγοντες:

- Τεχνολογικό Απόθεμα
- Βαθμός Χρήσης Νέων Τεχνολογιών
- Τεχνολογική & Λειτουργική Αναβάθμιση.

Ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης που προκύπτει από την πιο πάνω ανάλυση και σε συνδυασμό με τα ιστορικά ποσοτικά δεδομένα της τράπεζας, διαμορφώνονται τα

επιμέρους οικονομικά, διοικητικά, εμπορικά και τεχνολογικά ισοζύγια της τράπεζας, από τα οποία θα προκύψει η ακόλουθη 2η Φάση του στρατηγικού σχεδιασμού της.

Φάση 2: Προσδιορισμός των συνολικών στόχων της τράπεζας

Στη φάση αυτή του στρατηγικού σχεδιασμού, η διοίκηση της τράπεζας, με την κατά το δυνατό μεγαλύτερη συμμετοχή του προσωπικού της που συνιστά ουσιώδη παράμετρο επιτυχίας για την εν συνεχεία κατάρτιση του business plan, διαμορφώνει τους συνολικούς στόχους της πολιτικής της. Στόχοι, που εξειδικεύουν άλλοτε τις μακροπρόθεσμες και άλλοτε τις βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις της.

Είναι σαφές ότι αυτοί οι στόχοι οφείλουν να είναι ξεκάθαροι, διακριτοί και ενίοτε ποσοτικοποιημένοι, ανάλογα με το αντικείμενο τους. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να προκύπτουν αβίαστα από τα ισχυρά και αδύνατα στοιχεία της τράπεζας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις ευκαιρίες-προκλήσεις που παρουσιάζονται η διαφαίνονται στον ορίζοντα, όσο και τις απειλές-κινδύνους που διατρέχουν αυτήν στο παρόν και στο μέλλον.

Απόρροια αυτής της σύνθετης διαδικασίας είναι η υλοποίηση της 3ης Φάσης του στρατηγικού σχεδιασμού.

Φάση 3: Καθορισμός των προτεραιοτήτων (priorities) της τράπεζας σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα

Πρόκειται για μια διαδικασία επιλογής (choice), με βάση την οποία προκύπτουν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της τράπεζας. Είναι οι στόχοι που κρίνονται ως εφικτοί και δυνάμενοι να επιτευχθούν σε βραχύ χρονικό ορίζοντα, μέσα από το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εκτέλεση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης (action plans).

Δεδομένων των ανωτέρω, πρέπει να σημειωθεί ότι η μετάβαση από τη φάση 2 στη φάση 3 του στρατηγικού σχεδιασμού μιας τράπεζας επιβάλλει, κατά τον J. Sinkey (2002), τη χρήση μιας σειράς διαβαθμισμένων τεχνικών. Οι τεχνικές αυτές, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό, διευκολύνουν τη διαπίστωση της αξιοπιστίας και τις

συνεκτικότητας (consistency) των στόχων και πολιτικών και το «φιλτράρισμα» των συνολικών στόχων της τράπεζας με βάση το στοιχείο της επιτευξιμότητάς τους σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

Αυτές οι διαβαθμισμένες τεχνικές, σύμφωνα με τον J. Sinkey, είναι:

Πίνακας 5.1 Διαβάθμιση τεχνικών τραπεζικού ομίλου

Τεχνικές Στρατηγικού Σχεδιασμού	Διαβάθμιση
Ανάλυση Χαρτοφυλακίου	1
Διατύπωση και Επεξεργασία Προτάσεων	2
Χρηματοοικονομικά Υποδείγματα Προσομοίωσης	3
Ανάλυση Ταμιακών Ροών	4
Έρευνα Αγοράς	5
Συσκέψεις	6
Ανάλυση Κινδύνων και Αποφάσεων	7
Προβλέψεις Σχεδιασμού	8
Συμφωνίες Σχεδιασμού	9
Συστήματα Πληροφόρησης	10
Τράπεζες Δεδομένων	11
Κύκλος Ζωής Τραπεζικών Προϊόντων	12
Ανάλυση Δεικτών	13
Ανάλυση Χρονολογικών Σειρών	14
Οικονομετρικές αναλύσεις	15
Ανάλυση Παλινδρόμησης	16

Πηγή: (Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., 2009)

Με τη χρήση, ενίοτε συνδυαστική, των ως άνω τεχνικών είναι δυνατόν στόχοι που κατά το παρελθόν, σε αντίστοιχη διαδικασία στρατηγικού (strategic) και επιχειρηματικού (business) σχεδιασμού, είχαν ιεραρχηθεί με βάση μια δεδομένη σειρά κατάταξης, τώρα να αναδιαταχθούν ιεραρχικά λόγω μεταβολής των εσωτερικών συνθηκών της τράπεζας.

Ο ακόλουθος πίνακας 5.2 παρουσιάζει ένα παράδειγμα ιεραρχικής αναδιάταξης των συνολικών στόχων μιας τράπεζας:

Πίνακας 5.2 Ιεραρχική Αναδιάταξη Συνολικών Στόχων Τράπεζας

Συνολικοί Στόχοι Τράπεζας	Παρελθόν	Μέλλον
Βελτίωση ROE και ROA	1	1
Μεγέθυνση Μεριδίου Αγοράς	2	4
Αντιμετώπιση Ανταγωνισμού	3	7
Ανάπτυξη Γοήτρου στο Χρηματοοικονομικό Χώρο	4	9
Μείωση Κινδύνου Χαρτοφυλακίων	5	3
Επίτευξη Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	6	5
Νέες Τεχνολογίες και Πελάτες	7	8
Νέες Τεχνολογίες για Εσωτερική Χρήση	8	6
Αντιμετώπιση Συστημικού Κινδύνου	-	2
Βελτίωση Εταιρικής Διακυβέρνησης	-	10
Εταιρική κοινωνική Ευθύνη	-	11
Περιβαλλοντική Πολιτική	-	12

Πηγή: (Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., 2009)

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει αφενός μεν η ιεραρχική αναδιάταξη των στόχων της συγκεκριμένης τράπεζας, αφετέρου δε η ενσωμάτωση νέων στόχων με διαφορετικούς βαθμούς ιεράρχησης. Με βάση τη νέα ιεράρχηση των μελλοντικών

στόχων, δύναται να καταρτιστεί το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) της τράπεζας σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (1-3 ή 5 έτη).

Επίλογος

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο δίνεται έμφαση μέσα από μια συστημική προσέγγιση ενός τραπεζικού ιδρύματος, στη δομή και την οργάνωσή του. Λαμβάνοντας τις παραδοχές και τους περιορισμούς που συντρέχουν σε ένα υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδιασμού μιας τράπεζας σε συνδυασμό με την εφαρμογή των προτύπων της Βασιλείας II, διαμορφώνεται το πλαίσιο κατάρτισης και συγκρότησης ενός στρατηγικού και επιχειρηματικού σχεδίου (strategic and business planning) μιας τράπεζα γενικών εργασιών, προβαίνοντας ταυτόχρονα και στην αποτίμησή της.

Όπως παρουσιάστηκε παραπάνω η συνδυαστική χρήση, των δυο αυτών τεχνικών είναι δυνατόν να μεταβάλουν στόχους που κατά το παρελθόν, σε αντίστοιχη διαδικασία στρατηγικού (strategic) και επιχειρηματικού (business) σχεδιασμού, είχαν ιεραρχηθεί με βάση μια δεδομένη σειρά κατάταξης, τώρα να αναδιαταχθούν ιεραρχικά λόγω μεταβολής των εσωτερικών συνθηκών της τράπεζας αλλά και λόγω (όπως έγινε αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο) της σύγχρονης συγκυρίας της χρηματοοικονομικής κρίσης.

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία

- ✓ Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., «Τραπεζική Οικονομική», Τόμος Β', Γ. Μπένου, 2009.

Κεφάλαιο 6:

Η Τράπεζα Πειραιώς, εφαρμογές τεχνολογίας και ενοποίηση IT συστημάτων στις υφιστάμενες συγχωνεύεις και εξαγορές, μια οπτική διοίκησης ολικής ποιότητας (case study)

Η στρατηγική της τράπεζας Πειραιώς στοχεύει σε διάφορες ομάδες της αγοράς. Στα πλαίσια αυτά έχει δοθεί έμφαση στα πακέτα προϊόντων που αφορούν ομάδες πελατών. Πιο συγκεκριμένα έχει γίνει εστίαση ανάλογα με τις ανάγκες του δημιουργώντας τις αντίστοιχες ομάδες ενδιαφέροντος. Τα προϊόντα μπορούμε να τα εντάξουμε στα Private Banking, στα Personal Banking, προϊόντα ιδιωτών (δημόσιων, ιδιωτικών υπαλλήλων και συνταξιούχων), προϊόντα αγροτών, επιχειρηματικά και επαγγελματικά (green Banking Portal, Συμβολαιακή Γεωργία, SEPA) και εξειδίκευση στην Πράσινη Επιχειρηματικότητα¹⁵¹.

Ακολουθεί ένας χάρτης αντίληψης που δημιουργήθηκε με σκοπό να οριοθετήσουμε τη θέση που βρίσκεται σήμερα η τράπεζα Πειραιώς στην αγορά σε σχέση με τις άλλες συστημικές τράπεζες.

Ο χάρτης αντίληψης αφορά την εικόνα που κατέχει το αγοραστικό κοινό για τις τράπεζες. Ο χάρτης αυτός βασίζεται στην ύπαρξη δυο μεταβλητών που απεικονίζονται σ' ένα σύστημα αξόνων: στον κάθετο απεικονίζεται το μέγεθος των τραπεζών με βάση το ενεργητικό(με πεδίο τιμών μεγάλο-μικρό) και στον οριζόντιο το κατά πόσο δίνεται έμφαση σε συγκεκριμένα προϊόντα(για παράδειγμα καταθέσεις, κάρτες και δάνεια), δηλαδή κατά πόσο στο μυαλό των περισσότερων μία τράπεζα είναι συνδεδεμένη με συγκεκριμένα προϊόντα ή εάν μια τράπεζα είναι γνωστή για όλο το φάσμα των τραπεζικών της προϊόντων. Στην πρώτη κατηγορία με πληθώρα παραδείγματα εστίασης σε συγκεκριμένο προϊόν η Citybank πριν την διαδικασία συγχώνευσης και εξαγοράς ο βασικός όγκος διεργασιών προσανατολιζόταν στις

¹⁵¹ Για περισσότερα βλ. <http://www.piraeusbank.gr>

πιστωτικές κάρτες. Η Τράπεζα Πειραιώς τα τελευταία χρόνια μετά και τα κατά καιρούς κύματα συγχωνεύσεων και εξαγορών όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο έχει κάνει πολλά βήματα προς τον εκσυγχρονισμό και παρέχει ολοκληρωμένα και σύγχρονα προϊόντα και υπηρεσίες. Σίγουρα η στρατηγική ανάπτυξής της προς τα πάνω είναι από τους βασικούς σκοπούς στο στρατηγικό της σχεδιασμό καθώς και η αύξηση στο μέγεθος της και το μερίδιο της αγοράς που κατέχει πραγματοποιώντας ενέργειες στρατηγικού περιεχομένου, όπως η τελευταία με την στρατηγική κίνηση στήριξης χαμηλών εισοδημάτων(διαγραφή οφειλών ως 20χιλ. ευρώ) για καταναλωτικά δάνεια και κάρτες και πάγωμα των στεγαστικών δανείων. Η παρέμβαση αυτή της Τράπεζας Πειραιώς για την αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης, αντανακλά τη γενικότερη κινητοποίηση της Τράπεζας για την κάλυψη των αναγκών της οικονομίας και της ελληνικής κοινωνίας, μέσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της κρίσης πετυχαίνοντας παράλληλα στρατηγικό και επικοινωνιακό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Οι τράπεζες πλέον βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα, παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία (παρόμοια μερίδια αγοράς), καθώς έχουν και ομοιότητες στις ακολουθούμενες στρατηγικές. Η μετακίνηση από τη μια στην άλλη παρουσιάζει επίπεδα δυσκολίας.

Στην παρούσα ενότητα θα εξεταστούν οι επιπτώσεις στην κερδοφορία της Τράπεζας Πειραιώς από την εφαρμογή εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας στις υφιστάμενες συγχωνεύσεις και εξαγορές. Στην παρακάτω ενότητα θα παρουσιάσουμε τους κύριους άξονες πάνω στους οποίους υλοποιήθηκε η ενοποίηση στα χαρτοφυλάκια των προϊόντων των υπό συγχώνευση τραπεζών ,οι διαστάσεις ποιότητας (quality management) οι οποίες τέθηκαν καθώς και οι επιτυχή έκβαση των ενοποιήσεων των πληροφοριακών συστημάτων τα οποία έδωσαν αξία (add-value) καθώς και βελτίωσαν την αποτελεσματικότητα (efficiency) και αποδοτικότητα (profitability) της τράπεζας Πειραιώς. Είναι γεγονός ότι κατά τη διάρκεια μιας τραπεζικής συγχώνευσης το οικονομικό ρίσκο αυξάνει δραματικά.

Οι οργανωτικές προκλήσεις του εγχειρήματος πιθανότατα θα ενταθούν με την εμφάνιση έκτακτων προβλημάτων όπως¹⁵²:

- ✓ Μετάπτωση / προσαρμογή των legacy εφαρμογών .
- ✓ Αποτύπωση των εφαρμογών που συνθέτουν τραπεζικά προϊόντα «δεμένα» μέσα στο “κλειστό” Core Banking System.
- ✓ Διαρροή προσωπικών δεδομένων των πελατών
- ✓ Υπεξαίρεση / κλοπή εμπιστευτικών / επιχειρηματικών δεδομένων (intellectual / confidential property)
- ✓ Ασυμβατότητα/ σύγκρουση, των εταιρικών διαδικασιών των δύο τραπεζών.
- ✓ Αδυναμία ταυτοποίησης των χρηστών με κίνδυνο προσωπικό που έχει ή θα αποχωρήσει λόγω συγχώνευσης να συνεχίζει να έχει πρόσβαση στις εφαρμογές και στα δεδομένα της τράπεζας.
- ✓ Αδυναμία μεταφοράς των τεραστίων όγκων δεδομένων με ταχύτητα, κρυπτογράφηση και εποπτικούς μηχανισμού(auditing).

Το 2013 αποτέλεσε για τον τομέα Τεχνολογίας, Οργάνωσης και Κεντρικών Εργασιών του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς, τον σημαντικότερο σταθμό στην πορεία του μετά την τριπλή ενοποίηση (integration) των συστημάτων των Τραπεζών Πειραιώς, Μακεδονίας-Θράκης και Χiosbank του 2000. Έπειτα από πολύ προσεκτικό σχεδιασμό και με πλήρη συναίσθηση της επαγγελματικής ευθύνης που είχε για την επιτυχή ολοκλήρωση της ενοποίησης 6 τραπεζών στο συντομότερο δυνατό χρόνο, ο τομέας πέτυχε σε συνεργασία με πολλές άλλες μονάδες της Τράπεζας ένα μοναδικό για τα διεθνή τραπεζικά χρονικά επίτευγμα: να ολοκληρώσει με πλήρη επιτυχία εντός 14 μηνών την ενοποίηση και των 6 τραπεζών.

Το πλέον σημαντικό είναι ότι κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των ενοποιήσεων δεν επηρεάστηκε στο ελάχιστο η διαθεσιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων προς

¹⁵² Για περισσότερα βλ. http://syntax.gr/adverts/DA_Banking_Mergers.pdf

τους πελάτες και τους τελικούς χρήστες. Αρχικά αυτό το όποιο έγινε σαφές ήταν η εισαγωγή μιας ποιοτικής διαδικασίας που είχε ως βάση τους εξής άξονες:

- Την αναγκαιότητα για την αλλαγή (change management)
- Πελατοκεντρική προσέγγιση στην διαδικασία
- Top management commitment
- Στρατηγική (σχεδιασμός και εφαρμογή) για Total Quality Improvement
- Στρατηγική ενοποιήσεων των Πληροφοριακών Συστημάτων

Κύρια σημεία τα οποία συνέθεσαν τη στρατηγική (corporate strategy) των ενοποιήσεων ήταν:

- **Καινοτόμο Σχέδιο**

Η καινοτομία που οδήγησε στην επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος ήταν η επιλογή μιας νέας μεθοδολογίας για την ενοποίηση της ATEbank, της μερικής μετάπτωσης (partial migration) των συστημάτων (1η Φάση Πελάτες και Επιχειρηματικά Δάνεια και σε 2η Φάση όλα τα υπόλοιπα), έναντι της πλήρους μετάπτωσης (full migration) όλων των συστημάτων σε ένα τριήμερο αργιών, επιλογή που είχε ακολουθηθεί σε όλες τις προγενέστερες ενοποιήσεις τραπεζών. Η καινοτομία αυτή, που εφαρμόστηκε με πλήρη επιτυχία, άνοιξε το δρόμο για την επιτυχή ολοκλήρωση και των 5 μετέπειτα ενοποιήσεων.

- **Ελαχιστοποίηση Κινδύνων**

Πριν από τη διεξαγωγή των οριστικών μεταπτώσεων δεδομένων κάθε ενοποιούμενης τράπεζας εκτελέστηκαν κατ' ελάχιστο τρεις γενικευμένες δοκιμαστικές μεταπτώσεις. Για τη διεξαγωγή των οριστικών μεταπτώσεων θεσπίστηκαν ορόσημα, ώστε να υπάρχουν επαρκή και διαδοχικά αντίγραφα ασφαλείας, προκειμένου να καλυφθεί

ενδεχόμενη ανάγκη επαναφοράς σε προγενέστερη κατάσταση. Εκτεταμένες δοκιμές (tests) με προκαθορισμένα σενάρια εφαρμόστηκαν στα καταστήματα των ενοποιούμενων τραπεζών, με σκοπό την επιβεβαίωση της ορθής λειτουργίας του νέου εξοπλισμού και της προσβασιμότητας των χρηστών στα Πληροφοριακά Συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς.

- **Ευελιξία στη Λήψη Αποφάσεων**

Πολύ-επίπεδες δομές παρακολούθησης της εξέλιξης των χαρτοφυλακίων έργων, ώστε να λαμβάνονται έγκαιρα τεκμηριωμένες αποφάσεις, αναφορικά με την επίλυση των εκάστοτε εμφανιζόμενων προβλημάτων μέσω των ομάδων έργου και του Steering Committee που είχε τη συνολική ευθύνη. Εβδομαδιαία επισκόπηση των εξελισσόμενων χαρτοφυλακίων από εξειδικευμένη τεχνική επιτροπή.

- **Σύσταση Ομάδων Έργου**

Κοινή σύσταση των χαρτοφυλακίων έργων, μεταξύ των ενοποιούμενων τραπεζών.

Στελέχωση των ομάδων έργων με εργαζόμενους πλέον της Τεχνολογίας, από άλλες ανά περίπτωση συναρμόδιες μονάδες.

Τήρηση του ίδιου πυρήνα επικεφαλής στελεχών, μεταξύ των ομοειδών έργων ενοποίησης.

- **Εκπαίδευση Χρήσης των Πληροφοριακών Συστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς**

Διεξαγωγή διευρυμένων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, με σκοπό την έγκαιρη εξοικείωση των χρηστών Δικτύων Καταστημάτων με τα Πληροφοριακά Συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 424.000 ώρες εκπαίδευσης κατανεμημένες σε 614 εκπαιδευτικά προγράμματα, που υλοποιήθηκαν εντός 12 μηνών σε 185 σημεία σε όλη τη χώρα και στα οποία συμμετείχαν 6.430

εκπαιδευόμενοι. Άλλα 2.750 άτομα εκπαιδεύτηκαν σε επιμέρους θέματα μέσω του συστήματος e-learning της Τράπεζας.

- Αξιοποίηση της Προγενέστερης Εμπειρίας
- Κοινές προγραμματιστικές δομές χρησιμοποιήθηκαν σε όλες τις ενοποιούμενες τράπεζες για τη μετάπτωση ομοειδών δεδομένων.
- Προτυποποιημένες διαδικασίες ανάλυσης και ελέγχου δεδομένων εφαρμόστηκαν σε όλα τα έργα ενοποιήσεων.

- **Θέσπιση Προπαρασκευαστικών Έργων**

Με γνώμονα αφενός τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και αφετέρου την ικανοποίηση απαιτήσεων του θεσμικού πλαισίου, σε κάθε ενοποιούμενη τράπεζα θεσπίστηκε και υλοποιήθηκε σειρά από προκαθορισμένα έργα σύντομης διάρκειας. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα έργα «Ενοποίηση αναφορών διαχείρισης κινδύνων», «Ενοποίηση δεδομένων δανείων σε καθυστέρηση», «Ενοποίηση δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού», «Διομιλικές συναλλαγές».

Πτυχές και άξονες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) στην κερδοφορία της Τράπεζας Πειραιώς κατά την διαδικασία ενοποιήσεων:

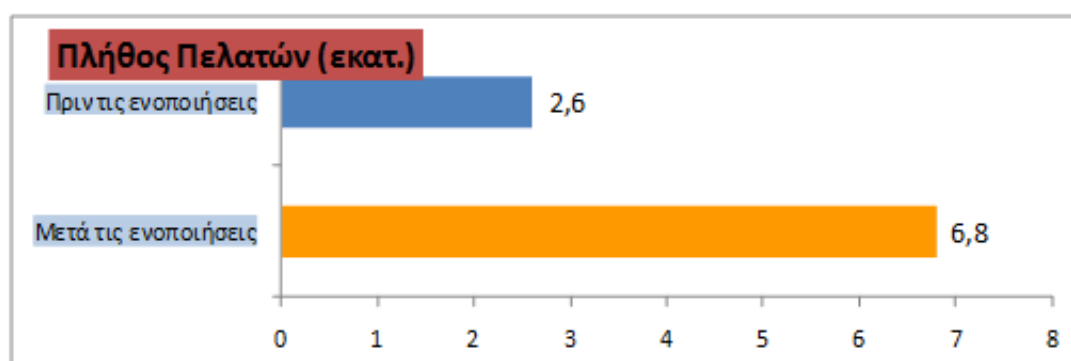
Συγκεντρωτικά:

- ✓ Κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων
- ✓ Μικροσυντονισμός και τελειοποίηση σύνθεσης προϊόντος
- ✓ Βελτίωση της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης για την ποιότητα
- ✓ Τελειοποίηση των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας από πάνω-κάτω και από κάτω προς τα πάνω
- ✓ Παρακολούθηση των επιδόσεων και την κατάλληλη ανταμοιβή με βάση τα αποτελέσματα
- ✓ Ενδυνάμωση των εργαζομένων σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο
- ✓ Τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών

ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΑ ΕΡΓΩΝ ΕΝΟΠΟΙΗΣΕΩΝ (*fine-tuning the product mix*)

α) Μετάπτωση Πελατών

Μετάπτωση του πελατολογίου (φυσικά και νομικά πρόσωπα) κάθε ενοποιούμενης τράπεζας στο πελατοκεντρικό σύστημα ICE της Τράπεζας Πειραιώς.



Διάγραμμα 6.1 Πλήθος Πελατών (εκατ.)

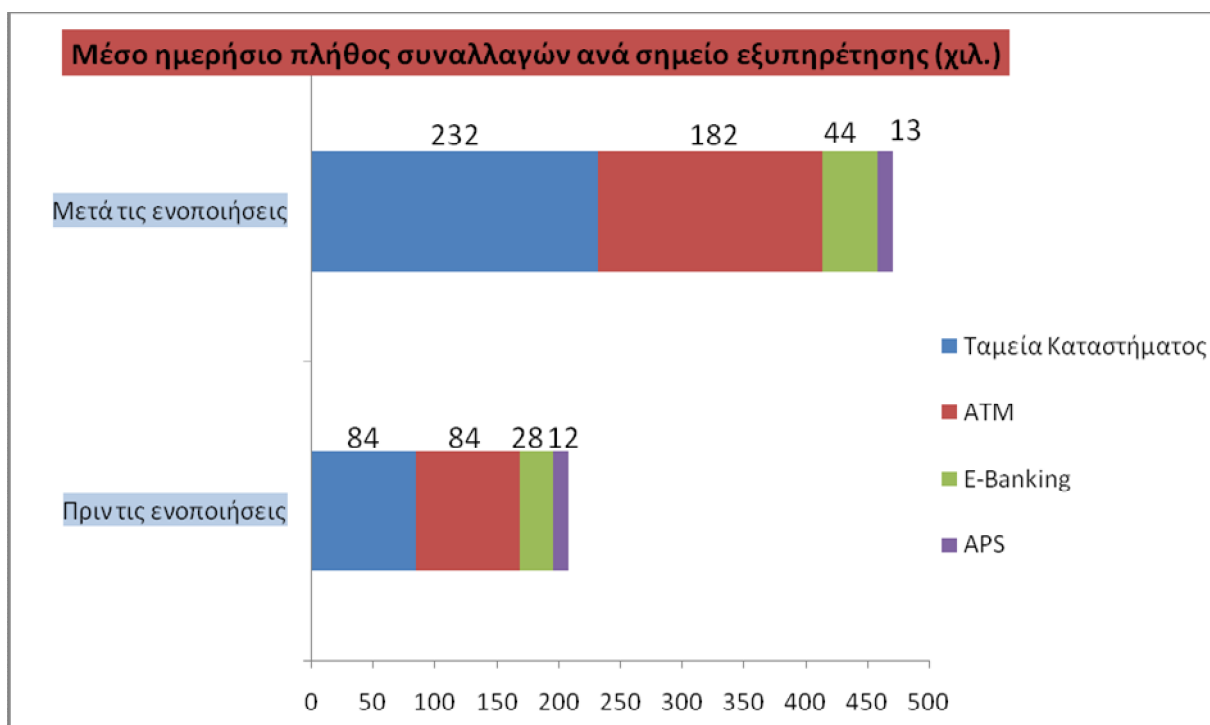
Πηγή: (<http://www.piraeusbank.gr>)

Μετάπτωση σχέσεων μεταξύ προσώπων, επισημάνσεων, όρων, οικονομικών στοιχείων, δειγμάτων υπογραφών, στοιχείων νομιμοποίησης νομικών προσώπων, καθώς και πρόσθετων πληροφοριών από τα συστήματα των ενοποιηθεισών τραπεζών. Με σκοπό την ύπαρξη κοινής εικόνας πελάτη σε όλο το Δίκτυο της Τράπεζας Πειραιώς, πραγματοποιήθηκαν διευρυμένες εργασίες ταυτοποίησης του κοινού πελατολογίου, μέσω της χρήσης εξειδικευμένων εργαλείων. Για την ελάφρυνση της περιφερειακής μνήμης των κεντρικών συστημάτων (disk storage management) από ανενεργές σχέσεις πελατών, έγινε διαγραφή των πελατών της Τράπεζας Πειραιώς και των υπό ενοποίηση τραπεζών που δεν είχαν ούτε ένα ενεργό προϊόν ή ούτε μία ενεργή τραπεζική σχέση.

β) Μετάπτωση Πληρωμών

Μελετήθηκαν οι υφιστάμενες σχέσεις και συμβάσεις κάθε ενοποιούμενης τράπεζας με οργανισμούς και εταιρείες και έγινε η ανάπτυξη περαιτέρω λειτουργικότητας στα συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς όπου κρίθηκε απαραίτητο, με ιδιαίτερη έμφαση

να προσδίδεται στα συστήματα υποστήριξης του Αγροτικού Τομέα. Στα προαναφερόμενα πλαίσια, ενσωματώθηκε στο παραγωγικό περιβάλλον της Τράπεζας Πειραιώς, μετά τις απαραίτητες τροποποιήσεις, το σύστημα «Πρώρης Συνταξιοδότησης Αγροτών» της πρώην ΑΤΕbank.



Διάγραμμα 6.2: Μέσο ημερήσιο πλήθος συναλλαγών ανά σημείο εξυπηρέτησης

Πηγή: (<http://www.piraeusbank.gr>)

Παρασχέθηκε στους πελάτες η δυνατότητα εκτέλεσης πληρωμών με χρήση και του χαρτοφυλακίου των πιστωτικών καρτών από όλες τις ενοποιηθείσες τράπεζες.

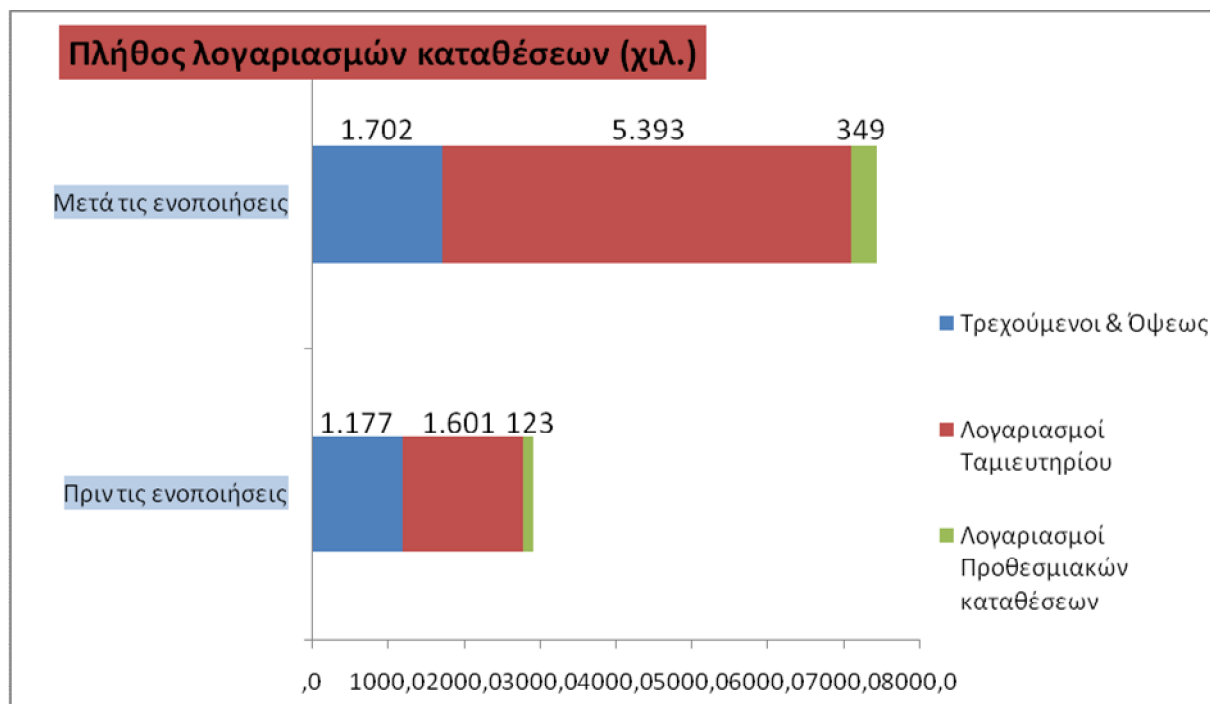
Υποστηρίχτηκαν οι διατραπεζικές λειτουργίες όλων των ενοποιούμενων Τραπεζών (Επιταγές, Μισθοδοσίες κ.λπ.) μέσα από τις υποδομές της Τράπεζας Πειραιώς. Σε συνεργασία με τη ΔΙΑΣ, εξασφαλίστηκε η ομαλή μετάπτωση των ως άνω λειτουργιών και ταυτόχρονα η αδιάλειπτη λειτουργία τους.

γ) Μετάπτωση Επενδυτικών Προϊόντων

Μετέπεσαν στα συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς δεδομένα θεματοφυλακής, χρηματιστηριακών συστημάτων, αμοιβαίων κεφαλαίων, ασφαλιστικών προϊόντων και ομολόγων, καθώς και private banking από τα αντίστοιχα συστήματα των ενοποιηθεισών τραπεζών.

δ) Μετάπτωση Καταθέσεων

Μετέπεσαν δεδομένα καταθετικών λογαριασμών, προθεσμιακών καταθέσεων και Repos, μεταχρονολογημένων επιταγών, συναλλαγματικών, με εξαίρεση όσων λογαριασμών είχαν μηδενικά υπόλοιπα για μεγάλο χρονικό διάστημα, τόσο από την Τράπεζα Πειραιώς όσο και από τις υπό ενοποίηση τράπεζες, με σκοπό την ελάφρυνση των κεντρικών συστημάτων από ανενεργούς λογαριασμούς. Στο πλαίσιο του έργου εντάχθηκαν η διαχείριση των θυρίδων και η διαχείριση ιδιωτικών και τραπεζικών επιταγών σε ευρώ και ξένο νόμισμα.



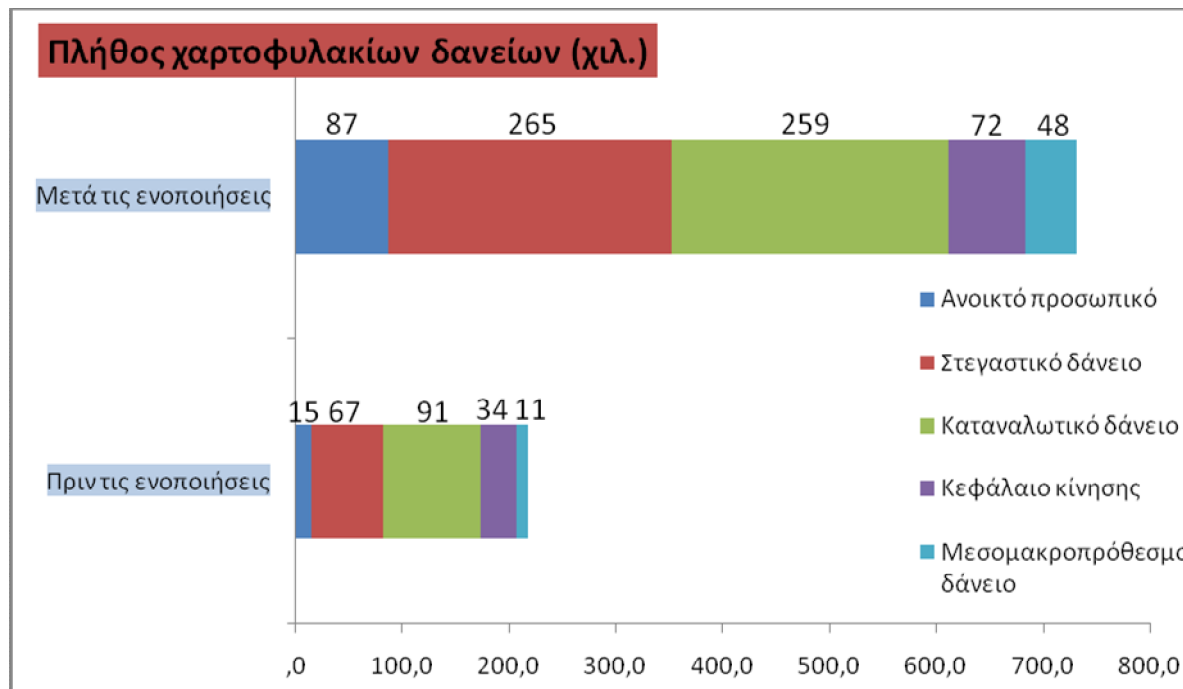
Διάγραμμα 6.3: Πλήθος λογαριασμών καταθέσεων (χιλ.)

Πηγή: (<http://www.piraeusbank.gr>)

Η κατακόρυφη αύξηση κυρίως των καταθέσεων αλλά και η δημιουργία νέων καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων, που προήλθαν από τις διαδικασίες ενοποιήσεων, συντελούν στην ενίσχυση της ρευστότητας του Ομίλου αλλά και στη βελτίωση των επενδυτικών επιλογών των πελατών της Τράπεζας.

ε) Μετάπτωση Πιστοδοτικού Χαρτοφυλακίου

Μετάπτωση στα συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς δεδομένων δανείων, συμβάσεων, collateral, πιστωτικών ορίων, εγγυητικών επιστολών, εισαγωγών/εξαγωγών, εκκρεμών αιτημάτων (αξίες προς είσπραξη & ΕΠ), με εξαίρεση όσες πιστοδοτήσεις είχαν μηδενικό υπόλοιπο για μεγάλο χρονικό διάστημα, τόσο από την Τράπεζα Πειραιώς όσο και από τις υπό ενοποίηση τράπεζες, με σκοπό την ελάφρυνση των κεντρικών συστημάτων από ανενεργούς λογαριασμούς. Στο πλαίσιο του έργου, εμπλουτίστηκε η λειτουργικότητα των υφιστάμενων συστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς, ώστε να υποστηριχτούν συγκεκριμένα δανειακά προϊόντα των ενοποιούμενων τραπεζών, τα οποία αξιολογήθηκαν από τις κατάλληλες επιχειρησιακές δομές της Τράπεζας.



Διάγραμμα 6.4: Πλήθος χαρτοφυλακίων δανείων (χιλ.)

Πηγή: (<http://www.piraeusbank.gr>)

Κύριο όφελος είναι η ενοποιημένη εμφάνιση του δανειακού χαρτοφυλακίου των πελατών της Τράπεζας Πειραιώς και ως εκ τούτου η κεντρικά ελεγχόμενη διαχείριση του προβληματικού χαρτοφυλακίου από τη μονάδα Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου & Εισπράξεων Ιδιωτών μέσω του συστήματος “Eispraxis”.

ζ) Μετάπτωση δεδομένων Ηλεκτρονικής Τραπεζικής

Στο πλαίσιο των συγκεκριμένων έργων, μετέπεσαν στη σουίτα εφαρμογών Ηλεκτρονικής Τραπεζικής της Τράπεζας Πειραιώς (winbank) οι συμβάσεις πελατών (retail/corporate), τα δεδομένα διαχείρισης παραμέτρων και ασφάλειας συναλλαγών, οι πάγιες και μεταχρονολογημένες μεταφορές και πληρωμές, τα alerts λογαριασμών και πιστωτικών καρτών, με εξαίρεση συμβάσεις και λογαριασμούς που είχαν μηδενικά υπόλοιπα για μεγάλο χρονικό διάστημα, τόσο από την Τράπεζα Πειραιώς όσο και από τις υπό ενοποίηση τράπεζες, με σκοπό την ελάφρυνση των κεντρικών συστημάτων από ανενεργούς λογαριασμούς, ενώ ενοποιήθηκαν η απεικόνιση των πιστωτικών καρτών και τα ηλεκτρονικά statements λογαριασμών και καρτών.

η) Ενοποίηση του δικτύου των ΑΤΜ και Μετάπτωση δεδομένων Χρεωστικών Καρτών

Αντικείμενο των συγκεκριμένων έργων ήταν η ενοποίηση του δικτύου ΑΤΜ κάθε ενοποιούμενης τράπεζας με το αντίστοιχο της Τράπεζας Πειραιώς. Πέρα από την ένταξη των συσκευών σε κοινό διαχειριστικό σύστημα, δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην ομοιογενοποίηση της παρεχόμενης λειτουργικότητας από όλες τις συσκευές, ενώ αναβαθμίστηκε σημαντικό μέρος του εξοπλισμού.

Στο πλαίσιο του έργου οι συναλλαγές Visa και MasterCard δρομολογούνται χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτου, με αποτέλεσμα σημαντική μείωση κόστους για την Τράπεζα. Αποκτήθηκαν, επίσης, οι απαραίτητες πιστοποιήσεις από τους προαναφερόμενους διεθνείς οργανισμούς.

Υλοποιήθηκαν οι απαραίτητες τροποποιήσεις ώστε να υποστηριχτούν οι πιστωτικές κάρτες των ενοποιούμενων τραπεζών από το δίκτυο ΑΤΜ της Τράπεζας Πειραιώς.

Μετέπεσαν δεδομένα χρεωστικών και προπληρωμένων καρτών των υπό ενοποίηση τραπεζών στα συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς. Σε περιπτώσεις που προέκυψαν από ενδελεχή αξιολόγηση αναπτύχθηκε περαιτέρω λειτουργικότητα στα συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς ώστε να υποστηριχτούν προπληρωμένες κάρτες των ενοποιούμενων τραπεζών.

θ) Ενοποίηση Συστημάτων Treasury και διαχείρισης Κινδύνων

Μετάπτωση των στοιχείων πελατών και χρηστών, έλεγχος και ενοποίηση συμβάσεων, μετάπτωση χαρτοφυλακίων και κέντρων κόστους για την πρώην ATEbank, και σταδιακό κλείσιμο των ανοικτών θέσεων των συστημάτων Treasury και άνοιγμα στα αντίστοιχα συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς για τις υπόλοιπες υπό συγχώνευση τράπεζες έγιναν με στόχο την ενιαία υποστήριξη της διαχείρισης διαθεσίμων της Τράπεζας.

Στο πλαίσιο των συγκεκριμένων έργων προσαρμόστηκαν κατάλληλα τα συστήματα “Basel II - PD/LGD” και “Behavioral Scoring” ώστε να υποδεχτούν και να επεξεργαστούν δεδομένα από κάθε ενοποιούμενη τράπεζα, με απώτερο σκοπό το σύστημα παραγωγής τραπεζικών αναφορών της Τράπεζας Πειραιώς να παρέχει ακριβή και τεκμηριωμένη πληροφόρηση της κεφαλαιακής επάρκειας και των κινδύνων του Ομίλου.

Οργανωτικές Παρεμβάσεις & Κεντρική Υποστήριξη (Top management commitment to quality)

Σε όλη τη διάρκεια του 2013 ο τομέας Οργάνωσης εστίασε πόρους και προσπάθεια στα ποικίλα έργα που απαιτήθηκαν για την επίτευξη του στρατηγικού στόχου λειτουργικής ενοποίησης και μηχανογραφικών μεταπτώσεων, στο πλαίσιο της σειράς συγχωνεύσεων των έξι τραπεζών το 2013. Επίσης, υλοποίησε έργα που αναδείχτηκαν ως ευκαιρίες βελτίωσης ή αναδιοργάνωσης στο ευρύτερο περιβάλλον της Τράπεζας υπό το νέο της σχήμα.

α) Μετάπτωση Στοιχείων και Χαρτοφυλακίων Πελατών στο Πελατοκεντρικό Σύστημα ICE

Για όλες τις υπό συγχώνευση τράπεζες η Οργάνωση διερεύνησε αναλυτικά τα πελατοκεντρικά συστήματα και τα διαθέσιμα στοιχεία πελατών και λογαριασμών, και κατέγραψε προδιαγραφές μετάπτωσής τους στο πελατοκεντρικό σύστημα ICE. Επίσης, υλοποίησε ελέγχους καλής λειτουργίας και κατέγραψε οδηγίες προς τα υπό συγχώνευση δίκτυα καταστημάτων. Ειδικά στην περίπτωση της πρώην ΑΤΕbank, που χαρακτηριζόταν από ιδιαίτερα εκτεταμένο πελατολόγιο, η Οργάνωση συμμετείχε στην τροποποίηση του ICE και στη μετάπτωση των στοιχείων πελατών της ήδη από τον Μάρτιο 2013, ενώ τους επόμενους μήνες και μέχρι να ολοκληρωθεί η μηχανογραφική συγχώνευση της ΑΤΕbank, τον Ιούνιο 2013, υλοποίησε έργα ταυτοποίησης πελατών και αυτοματοποίησης των διαδικασιών έκδοσης νομιμοποίησης Νομικών Προσώπων και ανάρτησης στο ICE, διευκολύνοντας έτσι το τελικό έργο μετάπτωσης σε σχέση με τους κοινούς πελάτες των δύο τραπεζών.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω έργων έχουν πλέον ταυτοποιηθεί και συγχωνευθεί οι κοινοί πελάτες όλων των συγχωνευμένων τραπεζικών δικτύων σε ποσοστό που εκτιμάται ότι ξεπερνά το 60% παρόμοιων περιπτώσεων. Επίσης, επετεύχθη η απρόσκοπτη εξυπηρέτηση των κοινών νομικών προσώπων μέσω του εντοπισμού και της μετάπτωσης των ενεργών νομιμοποιήσεων και της παροχής κανόνων για τον προσδιορισμό των επικρατουσών σε περίπτωση πολλαπλών νομιμοποιήσεων.

β) Μετάπτωση Προϊόντων, Λογαριασμών και Συναλλαγών στα Επικρατούντα Κεντρικά Συστήματα

Βασική ευθύνη της Οργάνωσης στο πλαίσιο των μηχανογραφικών συγχωνεύσεων υπήρξαν η διεξοδική μελέτη των διαφόρων συστημάτων των υπό συγχώνευση τραπεζών, η αντιστοίχιση των όμοιων προϊόντων, η καταγραφή αναλυτικών προδιαγραφών για τη μετάπτωση προϊόντων, συμβάσεων και στοιχείων στα συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς και η διεκπεραίωση εκτεταμένων ελέγχων ορθής υλοποίησης. Στο πλαίσιο αυτό, στο κεντρικό σύστημα συναλλαγών Cashier αναπτύχθηκε πληθώρα νέων συναλλαγών με στόχο την εξυπηρέτηση, μέσω της

ενιαίας Τράπεζας, όλων των συναλλαγών και συνεργασιών που ήταν διαθέσιμες σε καθέναν από τους υπό συγχώνευση οργανισμούς. Χαρακτηριστικές είναι οι συναλλαγές πληρωμής λογαριασμών, εξυπηρέτησης των ΟΓΑ / ΕΛΓΑ κ.λπ. Επίσης, πραγματοποιήθηκε σημαντική νέα ανάπτυξη προϊόντων και λειτουργικότητα στο δανειακό σύστημα LS, ώστε να υποδεχτεί δάνεια των υπό συγχώνευση τραπεζών με ειδικούς όρους (π.χ. καταναλωτικά δάνεια με επιβράβευση της συνεπούς αποπληρωμής κ.λπ.). Στο ίδιο πλαίσιο, η εφαρμογή Bill Payment System, που το 2012 βρισκόταν σε πιλοτική εφαρμογή, ενημερώθηκε με περισσότερες από 320 συνεργασίες και χρησιμοποιείται πλέον κανονικά για την κεντροποιημένη διαχείριση των συνεργασιών μέσα από όλα τα διαθέσιμα εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης. Η Οργάνωση υλοποίησε, επίσης, τις «Διομικτικές» συναλλαγές, οι οποίες επέτρεψαν στους πελάτες της υπό συγχώνευση ΑΤΕbank να εξυπηρετούνται σε κατάσταση της Τράπεζας Πειραιώς και αντίστροφα, αρκετούς μήνες πριν από τη μηχανογραφική συγχώνευση. Επιπλέον, καθώς στο πλαίσιο των συγχωνεύσεων η Τράπεζα Πειραιώς ανέλαβε ως αντιπρόσωπος τη διάθεση Αμοιβαίων Κεφαλαίων σημαντικών ΟΣΕΚΑ, αναπτύχθηκε η Εφαρμογή Διαχείρισης Α/Κ, με στόχο την αποτελεσματική διαχείρισή τους.

γ) Αναθεώρηση διαδικασιών, Κανονισμών και Πολιτικών

Στο πλαίσιο της λειτουργικής ενοποίησης, πληθώρα διαδικασιών καθώς και οι σημαντικότεροι κανονισμοί και πολιτικές της Τράπεζας Πειραιώς αναθεωρήθηκαν έτσι ώστε να καλυφθούν τα νέα μεγέθη και οι νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν, αλλά και να αξιοποιηθούν οι οικονομίες κλίμακας που προέκυψαν. Έτσι, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον εμπλουτισμό του Κανονισμού Ασφάλειας Καταστήματος ώστε να καλυφθούν με ενιαίο τρόπο διαφορετικού τύπου χωροταξικά μοντέλα και εξοπλισμός, προσδιορίστηκαν με ενιαίο τρόπο τα όρια μετρητών των ταμιών, καταστημάτων και ΑΤΜ, ανανεώθηκε ο Κανονισμός Διεκπεραίωσης Αλληλογραφίας, τροποποιήθηκε ο Κανονισμός Εσωτερικής Επικοινωνίας με στόχο μια νέα τυποποίηση των προσβάσεων στο web(internet, internet e-mail), ομοιογενοποιήθηκαν οι διαδικασίες των νομιμοποιήσεων νομικών προσώπων, εμπλουτίστηκε η εφαρμογή workflow των χρηματοποστολών ώστε να υποδεχτεί τα

νέα καταστήματα, ενημερώθηκε το σύστημα διαχείρισης διαδικασιών ARIS με πολλά νέα έντυπα και συμβάσεις, τροποποιήθηκαν τα στοιχεία εταιρικής ταυτότητας στα έντυπα εσωτερικής και εξωτερικής χρήσης κ.λπ. Παράλληλα, συνεχίστηκαν η καταγραφή, η τυποποίηση και η ανάρτηση διαδικασιών στο ARIS.

δ) Παροχή Οδηγιών και Υποστήριξης στα Υπό Συγχώνευση δίκτυα Καταστημάτων

Ακολουθώντας την αρχή ότι βασικός παράγοντας στην επιτυχία μιας ριζικής αλλαγής είναι η απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα, η Οργάνωση εστίασε ιδιαίτερα στην υποστήριξη του προσωπικού των υπό συγχώνευση δικτύων καταστημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, το πρώτο τρίμηνο του 2013 συνεισέφερε στην οργάνωση του εκτεταμένου εκπαιδευτικού προγράμματος της Τράπεζας καταγράφοντας αναλυτικό εκπαιδευτικό υλικό για όλα τα βασικά συστήματα/διαδικασίες και παρέχοντας αρχική εκπαίδευση και υποστήριξη στους βασικούς εκπαιδευτές. Πριν από κάθε μηχανογραφική μετάπτωση συγκέντρωσε, συντόνισε και κατέγραψε αναλυτικές οδηγίες για τις εργασίες προετοιμασίας της μετάπτωσης στα καταστήματα, καθώς και αναλυτικό εγχειρίδιο ελέγχων συστημάτων την πρώτη μέρα λειτουργίας μετά τη μετάπτωση. Μεριμνήσε για την προσβασιμότητα του Intranet σε κάθε υπό συγχώνευση τράπεζα για επαρκές διάστημα πριν από τη μηχανογραφική συγχώνευση, με στόχο να βελτιστοποιήσει την ενημέρωση όλων για κάθε κρίσιμο θέμα, και να επιτευχθεί η εξοικείωση όλων των χρηστών με το βασικό εργαλείο λειτουργικής ενημέρωσης της Τράπεζας. Τέλος, ενίσχυσε δραστικά το προσωπικό του Τμήματος Υποστήριξης (Help Desk), το οποίο διπλασιάστηκε ως το τέλος των συγχωνεύσεων, βελτίωσε την τεχνολογική υποδομή του Help Desk και όρισε εξειδικευμένα στελέχη που συνέβαλαν επικουρικά στην επίλυση προβλημάτων. Ως αποτέλεσμα, στις εβδομάδες έπειτα από κάθε μετάπτωση, που παρουσιάζονταν αυξημένες ανάγκες υποστήριξης, το τμήμα εξυπηρετούσε περίπου 500 κλήσεις και 800 γραπτά αιτήματα καθημερινά, ενώ συνεχίζει να εξυπηρετεί περίπου 200 κλήσεις και 400 γραπτά μηνύματα ημερησίως.

ε) Διαχείριση Αρχείων των Υπό Συγχώνευση Τραπεζών

Ένας από τους σημαντικούς τομείς για την αποτελεσματική λειτουργία της ενοποιημένης Τράπεζας είναι η μεθοδική διαχείριση των αρχείων των συγχωνευμένων τραπεζών. Για το σκοπό αυτό, η Οργάνωση προχώρησε σε αναλυτική καταγραφή του περιεχομένου, του όγκου και των διαδικασιών αρχειοθέτησης κάθε τράπεζας, αξιολόγησε τους αποθηκευτικούς χώρους και τις συνεργαζόμενες εταιρείες στις περιπτώσεις outsourcing, σχεδίασε το πρόγραμμα μεταφοράς τού προ της συγχώνευσης αρχείου στις αποθήκες για όλες τις Μονάδες που έκλεισαν ή μετακινήθηκαν, συντόνισε την υλοποίησή του, παρακολούθησε τα σχετικά χρονοδιαγράμματα και αναγνώρισε τις απαραίτητες τροποποιήσεις στις διαδικασίες αρχειοθέτησης της Τράπεζας Πειραιώς. Επίσης, συνεργάστηκε με το ΠΙΟΠ, ώστε να αναγνωριστούν και να αξιοποιηθούν αρχεία με ιστορική/μουσειακή σημασία. Τέλος, συντόνισε το έργο καταστροφής αρχείου, όπου αυτό ήταν απαραίτητο, και διασφάλισε ότι η καταστροφή πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τους απαραίτητους κανόνες προστασίας του τραπεζικού απορρήτου.

Διαχείριση Επιχειρηματικών και Στεγαστικών δανείων και Συμβάσεων

Με σκοπό την ομοιογενοποίηση των διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικών και στεγαστικών δανείων, η Οργάνωση προχώρησε σε διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης των σχετικών συμβάσεων σε όλες τις υπό συγχώνευση τράπεζες και υλοποίησε έργο ηλεκτρονικής αρχειοθέτησής τους σύμφωνα με τις εν ισχύ διαδικασίες της Τράπεζας Πειραιώς. Έτσι ψηφιοποιήθηκαν οι φάκελοι επιχειρηματικών δανείων όλων των υπό συγχώνευση Τραπεζών και αναρτήθηκαν στην εφαρμογή Documentum, ενώ ξεκίνησε η ψηφιοποίηση των συμβάσεων στεγαστικών δανείων και καταναλωτικών δανείων με εξασφάλιση ακινήτου. Ψηφιοποιήθηκαν πάνω από 51.500 φάκελοι, ισοδύναμοι με περίπου 6 εκατομμύρια σελίδες.

Παράλληλα, σε σχέση με τα δάνεια με εξασφάλιση ακινήτου, υλοποιήθηκε κοινή διαδικασία ανάρτησης δικαιωμάτων στο Κτηματολόγιο μέσω της εταιρείας First Data, με μετάπτωση και ενοποίηση βάσεων δεδομένων από όλες τις υπό συγχώνευση τράπεζες.

Τέλος, αυτοματοποιήθηκε στο δανειακό σύστημα workflow VELTI η συνολική ροή έγκρισης στεγαστικών δανείων, καλύπτοντας τις εργασίες από το αρχικό αίτημα στεγαστικού δανείου μέχρι την εκταμίευσή του. Αντίστοιχα αυτοματοποιήθηκε η διαδικασία ρύθμισης δανείων ιδιωτών και ξεκίνησε η πιλοτική της λειτουργία.

στ) Εξορθολογισμός του δικτύου Καταστημάτων

Με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και τον εξορθολογισμό του δικτύου καταστημάτων της ενοποιημένης Τράπεζας, αποφασίστηκε να κλείσει σημαντικός αριθμός καταστημάτων και οι εργασίες τους να μεταφερθούν σε γειτονικά καταστήματα, ενώ πραγματοποιήθηκαν μεταστεγάσεις καταστημάτων με αξιοποίηση ιδιόκτητων κτηρίων. Η Οργάνωση ανέλαβε το συντονισμό όλων των απαραίτητων εργασιών, συμπεριλαμβανομένης της ενημέρωσης όλων των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων και εξωτερικών φορέων και τη σύνταξη αναλυτικών οδηγιών τόσο προς τα καταστήματα που έκλεισαν/μεταστεγάστηκαν όσο και προς τα καταστήματα υποδοχής εργασιών. Επίσης, μερίμνησε για το συντονισμό των εργασιών εξορθολογισμού του δικτύου καταστημάτων με τα έργα μηχανογραφικής μετάπτωσης, καθώς η πλειονότητα των καταστημάτων των υπό συγχώνευση τραπεζών έκλεισε τις παραμονές του εκάστοτε έργου μηχανογραφικής μετάπτωσης. Συνολικά, 357 καταστήματα έπαυσαν τη λειτουργία τους.

ζ) Υποστήριξη του Εκκαθαριστή της πρώην ΑΤΕbank

Η Οργάνωση ανέλαβε την υποστήριξη του Εκκαθαριστή της πρώην ΑΤΕbank και συγκεκριμένα τον εντοπισμό και τη φυσική και συστημική μεταφορά δανειακών φακέλων πελατών στον Εκκαθαριστή, και την υλοποίηση χρεώσεων σε λογαριασμούς πελατών για την αποπληρωμή οφειλών (δάνεια και πιστωτικές κάρτες), μέσω αρχείων που αποστέλλει ο Εκκαθαριστής.

η) Εφαρμογή του Θεσμικού Πλαισίου και Υποστήριξη του Εκσυγχρονισμού του Κρατικού Μηχανισμού

Καθώς η φορολογική μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός του κρατικού μηχανισμού συνεχίστηκαν και το 2013, η Τράπεζα Πειραιώς κλήθηκε να τα υποστηρίξει με περαιτέρω έργα. Η Οργάνωση εξακολούθησε το συντονισμό και τη σύνταξη οδηγιών για την απογραφή συνταξιούχων και επιδοματιούχων πληθώρας ασφαλιστικών φορέων καθώς και την εξυπηρέτηση πληρωμών φόρων και βεβαιωμένων οφειλών προς τις ΔΟΥ. Επίσης, διεκπεραίωσε την αποστολή στοιχείων καταθέσεων, τόκων και φόρων καταθέσεων προς τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων. Τέλος, ολοκληρώθηκε η αυτοματοποιημένη διαδικασία διαχείρισης κατασχετηρίων μέσω της πλατφόρμας workflow APPIAN και αναπτύχθηκε στην ίδια πλατφόρμα, πρώτη από τις υπόλοιπες τράπεζες, η εφαρμογή παραλαβής και διαχείρισης Ηλεκτρονικών Κατασχετηρίων από τις ΔΟΥ. Στο πλαίσιο των νέων αυτοματοποιημένων διαδικασιών, η Οργάνωση συνέβαλε στην αναδιοργάνωση των σχετικών ροών εργασιών και μονάδων διαχείρισης κατασχετηρίων, ενώ υλοποίησε εκπαιδευτικές δράσεις στις εμπλεκόμενες Μονάδες και ανέλαβε την υποστήριξη των χρηστών.

Πρόγραμμα Υποστήριξης της Πρωτογενούς Αγροτικής Παραγωγής

Στο πλαίσιο του στρατηγικού ανοίγματος της Τράπεζας Πειραιώς προς τη συστηματική στήριξη της πρωτογενούς αγροτικής παραγωγής, δυναμική ήταν η συμβολή της Οργάνωσης στο πρόγραμμα της Συμβολαιακής Γεωργίας/Κτηνοτροφίας, με τη δημιουργία όλου του απαραίτητου συμβατικού πλαισίου και σχετικών εντύπων, καταγράφοντας τις αναγκαίες διαδικασίες για τη συνολική ροή εργασιών από τα αιτήματα των παραγωγών έως τη χορήγηση πιστωτικών ορίων, και δημιουργώντας το μηχανισμό παρακολούθησης και διαχείρισης ορίων των εξειδικευμένων πιστωτικών καρτών που χορηγούνται στους παραγωγούς στο πλαίσιο του προγράμματος. Παράλληλα, η Οργάνωση κατέγραψε αναλυτικές προδιαγραφές για την υλοποίηση της εφαρμογής Συμβολαιακής

Γεωργίας/Κτηνοτροφίας που βρίσκεται υπό ανάπτυξη, ώστε να καλυφθούν με εξειδικευμένο τρόπο οι απαιτήσεις του Προγράμματος.

Όσον αφορά τα Ανοικτά Δάνεια Αγροτών, αναπτύχθηκε εφαρμογή στο δανειακό σύστημα LS και εξελίχθηκε η σχετική διαδικασία για την αξιολόγηση των σχετικών αιτημάτων, που ήδη εφαρμόζεται στο πλαίσιο των ανανεώσεων και τροποποιήσεων των υφιστάμενων δανείων.

Τέλος, βελτιώθηκαν οι υποδομές καταβολής των αγροτικών επιδοτήσεων, καθώς αφορούν σημαντικό ποσοστό του πελατολογίου της ενοποιημένης Τράπεζας.

Έργα Υποστήριξης των Θυγατρικών Τραπεζών Εξωτερικού

Το 2013 η Οργάνωση εστίασε κυρίως σε μεγάλα έργα στην Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου (Piraeus Bank LTD). Στο πλαίσιο αυτό ανασχεδιάστηκε, υλοποιήθηκε και ολοκληρώθηκε η εκ νέου ανάπτυξη του πελατοκεντρικού συστήματος Aperiio. Η νέα δομή περιλαμβάνει άνοιγμα κωδικών νέων πελατών, διασύνδεση με την εφαρμογή Νοikom για διερεύνηση ύποπτων πελατών, μεταβολή και εκτύπωση στοιχείων νέου πελάτη και υφισταμένου μαζί με τους όρους συναλλαγών, ενώ διασφαλίζεται αποτελεσματικός έλεγχος ακολουθώντας την αρχή “four eyes principle”. Το νέο σύστημα μείωσε σε μεγάλο βαθμό τον απαιτούμενο χρόνο ανοίγματος πελάτη με αποτέλεσμα την ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση πελατών, καθώς επίσης βελτιστοποίησε τη διαχείριση των πελατών και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς παρακολούθησής τους.

Επίσης, το 2013 ολοκληρώθηκαν στο Corporate Loans Origination (CLOS) η αυτοματοποίηση της ροής εργασιών από την εκκίνηση του αιτήματος χορήγησης επιχειρηματικού δανείου ως την ολοκλήρωσή του (άνοιγμα ορίων, λογαριασμών και εξασφαλίσεων), ο μηχανισμός αυτόματης δημιουργίας των σχετικών νομικών εγγράφων, η αυτόματη εξαγωγή της Πρότασης Συνεργασίας και άλλων εντύπων απαραίτητων για την έγκριση των αιτημάτων, η επικοινωνία του συστήματος CLOS με το Κεντρικό Σύστημα της Τράπεζας (ICBS) για την αυτόματη σύνδεση ορίου, υπό-ορίων, λογαριασμών κι εξασφαλίσεων και, τέλος, η διασύνδεση του CLOS με το σύστημα ψηφιακής αρχειοθέτησης εγγράφων Documentum και το σύστημα σάρωσης Captiva.

Επιπλέον των ως άνω, η Οργάνωση ανέλαβε την αναδιοργάνωση του τρόπου λειτουργίας του Καταστήματος Φρανκφούρτης, εφαρμόζοντας νέες διαδικασίες και καταγράφοντας προδιαγραφές μηχανογραφικής υποστήριξης.

Συστήματα Πληροφορικής - fine-tuning of the processes of ensuring quality top-bottom and bottom-top (τελειοποίηση των διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω)

Κατευθυντήριοι άξονες για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των πληροφοριακών συστημάτων για το 2013 ήταν η βελτιστοποίηση αλλά και ενοποίηση των υποδομών, διαδικασιών και συστημάτων που απαιτεί το συνεχώς διαμορφούμενο επιχειρησιακό και οικονομικό περιβάλλον, με κύριο στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, την αυξημένη ασφάλεια, τη λειτουργικότητα, την ενιαία διαχείριση από τον τελικό χρήστη και τελικά την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Τράπεζας.

Συστήματα Καταθετικών, Επενδυτικών και Ασφαλιστικών Προϊόντων

Προκειμένου να καλυφθούν νέες απαιτήσεις που προέκυψαν από θεσμικές απαιτήσεις του Υπουργείου Οικονομικών και της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων, αναπτύχθηκε εφαρμογή για την ηλεκτρονική αποστολή και απάντηση των κατασχετηρίων, καθώς και αντίστοιχη για τη διαχείριση Μητρώων Λογαριασμών.

Πραγματοποιήθηκε αναβάθμιση του συστήματος των Προθεσμιακών Καταθέσεων, μέσω της χρήσης νέου δελτίου επιτοκίων, αλλά και του εμπλουτισμού του αρχείου ενημέρωσης του συστήματος Treasury, με κινήσεις προεξοφλήσεων και μεταβολών κεφαλαίου. Σε ότι αφορά την υποστήριξη των διεργασιών Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου της Τράπεζας Πειραιώς, εμπλουτίστηκε η εφαρμογή του μετοχολογίου της Τράπεζας ώστε να υποστηρίζει τα δικαιώματα επαναγοράς (warrants). Στον τομέα των ασφαλιστικών εργασιών αναπτύχθηκε νέα διαδικασία που αφορά τις πρόσθετες πράξεις ενεχυρίασης και νέα αναφορά εκτύπωσης όρων για την Τράπεζα της Ελλάδος. Τροποποιήθηκε η προσαρμογή των ασφαλιστρών, ώστε να καλύπτει τις νέες τιμολογήσεις Unisex και να υπάρχει η δυνατότητα ανοίγματος συμβολαίου ζωής

και για πελάτες που έχουν πιστωτικές κάρτες των ενοποιημένων τραπεζών, καθώς και έκδοση στατιστικών προς ικανοποίηση των απαιτήσεων της οργανωτικής μονάδας Bancassurance. Ολοκληρώθηκε, ακόμη, η αλλαγή της πλατφόρμας λογιστηρίου της ING. Τέλος, υλοποιήθηκε μια νέα εφαρμογή για τη διαχείριση Αμοιβαίων Κεφαλαίων Αλλοδαπής, τα οποία μετέπεσαν από το πρώην Δίκτυο της Cyprus Popular Bank στην Ελλάδα και της Millennium Bank Ελλάδας.

Συστήματα Πληρωμών

Με βάση θεσμικές απαιτήσεις, ολοκληρώθηκαν οι απαραίτητες προσαρμογές και αναπτύχθηκε περαιτέρω λειτουργικότητα ώστε να υποστηριχτούν νέες πληρωμές του δημόσιου τομέα.

Στο πλαίσιο της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών εντάχθηκαν στο ταμείο νέες συναλλαγές για την εξυπηρέτηση μεγάλων οργανισμών όπως ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, ΟΓΑ, ΕΛΓΑ κ.ά.

Δημιουργήθηκαν εφαρμογές για τις πληρωμές δανείων και πιστωτικών καρτών για τους εκκαθαριστές των τραπεζών που μετέπεσαν.

Αναπτύχθηκε εξειδικευμένο σύστημα για την υποστήριξη των νεοσύστατων δομών της Συμβολαιακής Γεωργίας/ Κτηνοτροφίας. Μέσω αυτής της λειτουργίας, η Τράπεζα ενισχύει δυναμικά την αγροτική οικονομία στηρίζοντας όλους τους κλάδους της αγροτικής παραγωγής. Δημιουργήθηκαν νέες υποδομές για την υποστήριξη των συνεργασιών με Αγροτικούς Συνεταιρισμούς και Οργανισμούς (ΟΠΕΚΕΠΕ, ΕΛΓΑ, ΟΓΑ), καθώς και για την επιστροφή ΦΠΑ στους αγρότες.

Σύστημα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (winbank)

Σε συνέχεια της στρατηγικής αναβάθμισης και κεντροποίησης των υποδομών winbank, κατά τη διάρκεια του 2013 μετέπεσαν σημαντικές λειτουργίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στην πλατφόρμα winbank International, μέσω της οποίας παρέχονται υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής για όλες σχεδόν τις τράπεζες του Ομίλου (Ελλάδα, Αλβανία, Βουλγαρία, Κύπρος, Ουκρανία, Αίγυπτος, Ρουμανία). Με την κεντροποίηση υποδομών, εξοπλισμού και λογισμικού, έχουν επιτευχθεί

οικονομίες κλίμακας, αυξημένη ασφάλεια, προηγμένη λειτουργικότητα και ενιαία εμπειρία στον τελικό χρήστη σε επίπεδο Ομίλου. Στην Ελλάδα, αναπτύχθηκε περαιτέρω λειτουργικότητα σχετικά με τη διαχείριση των προθεσμιακών καταθέσεων. Υλοποιήθηκε η διαχείριση της νέας πολυμορφικής κάρτας της Τράπεζας Πειραιώς και της αντίστοιχης του πρώην Δικτύου της Τράπεζας Κύπρου στην Ελλάδα, ενώ εμπλουτίστηκε η λειτουργικότητα πληρωμών των συστημάτων easypay/winbank με την προσθήκη νέων οργανισμών και φορέων.

Για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών υλοποιήθηκε ο μηχανισμός Click2Chat, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα απευθείας ηλεκτρονικής επικοινωνίας των πελατών με την υποστήριξη πελατών της Τράπεζας. Ανασχεδιάστηκε η εφαρμογή Internet Banking μέσω της ενσωμάτωσης μηχανισμού web analytics. Τέλος, αναπτύχθηκε εξειδικευμένη λειτουργικότητα για τις ανάγκες υποστήριξης του προγράμματος πληρωμών «Ανάπτυξη Αγροτικής Επιχειρηματικότητας Για Νέους».

Στις τράπεζες του Ομίλου (Ελλάδα, Αλβανία, Βουλγαρία, Κύπρος, Ουκρανία, Αίγυπτος, Ρουμανία) και στο πλαίσιο της περαιτέρω θωράκισης της ασφάλειας συστημάτων, υλοποιήθηκε και εγκαταστάθηκε Internet Banking Fraud Detection - σύστημα για τον εντοπισμό και την αποτροπή κακόβουλων συναλλαγών ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Συστήματα Πιστοδοτήσεων

Για την ικανοποίηση αιτημάτων πληροφόρησης, τόσο των εποπτικών αρχών όσο και του Υπουργείου Οικονομικών, υλοποιήθηκε σειρά βελτιώσεων με σκοπό την αυτοματοποίηση των διαδικασιών εξαγωγής δεδομένων. Αναπτύχθηκε νέα λειτουργικότητα προκειμένου να μεταφέρονται σε παύση καταλογισμού τόκων δάνεια για τα οποία καταπίπτει η εγγύηση του Ελληνικού Δημοσίου. Ολοκληρώθηκε σειρά τροποποιήσεων, ώστε να υποστηριχτούν οι διατάξεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου θεσμικού πλαισίου. Εμπλουτίστηκε η λειτουργικότητα του συστήματος VELTI ώστε να υποστηρίζεται η διαχείριση των αιτήσεων Αγροτοκάρτας. Στο ίδιο σύστημα υλοποιήθηκε εφαρμογή για την παρακολούθηση της ροής των ρυθμίσεων.

Η εφαρμογή Loan Origination εμπλουτίστηκε μέσω της υλοποίησης νέου εργαλείου αυτόματης δρομολόγησης αιτήσεων Credit Process Control. Αναπτύχθηκε επίσης λειτουργικότητα για τη διαχείριση ρυθμίσεων και στεγαστικών δανείων, για την παροχή δυνατότητας tracing στις μεταβολές των εγγραφών και, τέλος, για τη συλλογή δεδομένων μέσω των οποίων εκτελούνται ρεαλιστικά stress tests.

Σε ότι αφορά την εφαρμογή CSS (Collateral & Security System) δημιουργήθηκε διαδικασία για Σύνδεση Καλυμμάτων σε Δάνεια Οριστικής Καθυστέρησης.

Συστήματα Treasury

Ολοκληρώθηκαν εφαρμογές με αντικείμενα τον υπολογισμό φόρου επί της υπεραξίας ομολόγων, την επεξεργασία ημερήσιας FX θέσης των τραπεζών του Ομίλου, την τήρηση βάσης δεδομένων με ιστορικά στοιχεία δραστηριοτήτων Treasury.

Συστήματα Risk Management (διαχείρισης κινδύνου)

Ολοκληρώθηκαν η εφαρμογή για την παροχή δεδομένων για τη Συμβολαιακή Γεωργία/Κτηνοτροφία, η εφαρμογή αναζήτησης υπολοίπων χορηγήσεων πελατών Ομίλου, η συμπληρωματική αναφορά οφειλετών άνω του €1 εκατ., ενώ παραδόθηκε σειρά αναφορών για τις ανάγκες της Black Rock.

Συστήματα Business Process Management (διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών)

Κύριες συνιστώσες για την ανάπτυξη της επιπλέον λειτουργικότητας στα συστήματα Business Process Management ήταν η συμμόρφωση των διαδικασιών της Τράπεζας με το διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό θεσμικό πλαίσιο, η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας, η ενίσχυση της ευελιξίας και η ελαχιστοποίηση των κινδύνων.

Σημαντικά έργα που υλοποιήθηκαν μέσω της χρήσης της πλατφόρμας υποστήριξης Ροής Επιχειρηματικών Διαδικασιών Appian είναι η υλοποίηση Βασικής Ροής Νομικού Ελέγχου, η δημιουργία νέας διαδικασίας για το ETEAN - Επιχειρηματική Επανεκκίνηση, η αναφορά παραγγελιοληπιών και ορίων καταστημάτων στην

εφαρμογή Χρηματοποστολών, τροποποιήσεις στη διαδικασία νομιμοποίησης κληρονόμων, η εφαρμογή e-Κατασχετηρίων (κατ' απαίτηση της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων).

Συστήματα Business Intelligence (επιχειρηματική νοημοσύνη)

Για την υποστήριξη της επιχειρηματικής πληροφόρησης πραγματοποιήθηκαν πολλές επεκτάσεις στο Data Warehouse της Τράπεζας, όπως η ενσωμάτωση των πληρωμών, η δημιουργία περιβάλλοντος ανάλυσης πληρωμών και η υλοποίηση ημερήσιου υπολογισμού του material bucket των επιχειρηματικών δανείων.

Μέσω του συστήματος παραδόθηκαν νέα στοιχεία πληροφόρησης που αφορούν τη Συμβολαιακή Γεωργία/Κτηνοτροφία, συναλλαγές χρεωστικών καρτών συνδεδεμένων με ανοικτά δάνεια, στατιστικά ψηφιοποίησης εγγράφων, στοιχεία που ζητήθηκαν από την Black Rock, αναφορά επιχειρηματικών οριστικών καθυστερήσεων με ταυτόχρονη ύπαρξη καταθέσεων, στοιχεία προς την ΕΕΤ για τη διαστρωμάτωση των καταθέσεων, παραγωγή δεδομένων για ημερήσια παρακολούθηση των ταμειακών διαθεσίμων, ανάλυση συναλλαγών αγορών μέσω κάρτας ή winbank, μισθοδοσιών.

Στην εφαρμογή Piraeus Performance Management αναπτύχθηκαν αναφορές με κυριότερες τη δημιουργία μηχανισμού αυτοματοποιημένου reporting για τις ανάγκες της παρακολούθησης διαθέσιμων τραπεζογραμματίων, καθώς και μηχανισμού για τη φόρτωση λίστας καταστημάτων για την παρακολούθηση υπολοίπων καταθέσεων συγκεκριμένου δείγματος.

Πραγματοποιήθηκαν εγκατάσταση και παραμετροποίηση της εξειδικευμένης εφαρμογής Siron Embargo για την κάλυψη αναγκών τόσο της Κίνησης Κεφαλαίων όσο και της Διαχείρισης Εξωτερικού Εμπορίου της Τράπεζας. Πρόκειται για λογισμικό μέσω του οποίου εντοπίζονται άτομα ή οργανώσεις που κατονομάζονται σε ειδικές αναφορές (sanction lists) ως υποκείμενα κυρώσεων και αποτρέπεται η ολοκλήρωση οιασδήποτε συναλλαγής με αυτά.

Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων-Customer Relationship Management (CRM)

Η εφαρμογή διαχείρισης πελατών “Relationship Management Application” εμπλουτίστηκε με νέα λειτουργικότητα ώστε να υποστηριχθεί το Campaign Management, μέσω του οποίου οργανώθηκαν και στοχοθετήθηκαν σημαντικές επιχειρησιακές ενέργειες.

Τεχνολογικές Υποδομές

Πρωτεύων στόχος για το 2013 υπήρξε η αναβάθμιση τηλεπικοινωνιακών υποδομών και μηχανογραφικού εξοπλισμού ώστε να υποστηριχθεί τριπλάσιο πλήθος χρηστών και πολλαπλάσιοι όγκοι δεδομένων, χωρίς εν τούτοις να επηρεαστεί, το πλαίσιο ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες και τους τελικούς χρήστες. Για την υλοποίησή του θεσπίστηκαν έργα, στην πλειονότητά τους επαναλαμβανόμενα ανά ενοποιούμενη τράπεζα.

Δημιουργία νέου Μηχανογραφικού Κέντρου

Σημαντικής βαρύτητας έργο σε ότι αφορά την υλοποίηση μιας πολύ σύγχρονης υποδομής για την Τράπεζα υπό το νέο της σχήμα αποτέλεσε η δημιουργία νέου, σύγχρονου και συμβατού με τα διεθνή πρότυπα Μηχανογραφικού Κέντρου.

Σε συνεργασία με εξειδικευμένες εταιρείες συντάχθηκαν και αξιολογήθηκαν λεπτομερείς μελέτες, με βάση τις οποίες σχεδιάστηκε και τελικά υλοποιήθηκε υπό την εποπτεία της Μονάδας Τεχνικών Έργων της Τράπεζας το νέο Μηχανογραφικό Κέντρο στο ιδιόκτητο κτήριο στο Μαρούσι Αττικής.

Μεταφέροντας προσωρινά τη λειτουργία των Πληροφοριακών Συστημάτων στο Εφεδρικό Μηχανογραφικό Κέντρο της Τράπεζας, κατέστησαν εφικτές η μεταφορά του μηχανογραφικού και τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού από το παλαιό και η εγκατάσταση στο νέο Μηχανογραφικό Κέντρο, με τρόπο παντελώς διαφανή προς τους πελάτες και τους τελικούς χρήστες.

Προετοιμασία Εξοπλισμού Κεντρικών Συστημάτων και Ενοποίηση Μηχανογραφικών Υποδομών

Σε συνεργασία με τις εταιρείες παρόχους, ως αποτέλεσμα διευρυμένων, λεπτομερών μελετών, αντικαταστάθηκε ο εξοπλισμός του Κεντρικού Συστήματος IBM AS/400 με ένα νέο, πολύ ισχυρό μοντέλο IBM AS400 (i-series power 780) ενώ μετέπεσε σε νέο σύγχρονο υπολογιστή το σύστημα διαχείρισης ATM (Base24).

Μέσω της διεξαγωγής stress tests, κρίθηκε απαραίτητη και υλοποιήθηκε αναβάθμιση του εξοπλισμού λειτουργίας των συστημάτων Οικονομικής Διαχείρισης Atlas και Hyperion, του συστήματος διαχείρισης ψηφιοποιημένων αρχείων Documentum / Cartiva καθώς και της σουίτας εφαρμογών Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (winbank).

Αναγκαία κρίθηκε και η αναβάθμιση εξοπλισμού συστημικών υποδομών με χαρακτηριστικότερες αυτές που αφορούν Data Storage, Data Replication και Servers Virtualization. Επίσης, έγινε εκτεταμένο data housekeeping για την απελευθέρωση του Disk Storage από δεδομένα ανενεργών και μηδενικών λογαριασμών, με σκοπό τη βέλτιστη αξιοποίηση του disk storage και τη μεγιστοποίηση του disk performance. Σημαντικής κλίμακας αναβαθμίσεις υλοποιήθηκαν και στις υποδομές του Εφεδρικού Μηχανογραφικού Κέντρου της Τράπεζας.

Στο πλαίσιο των συγκεκριμένων έργων, τέλος, ενοποιήθηκαν οι υποδομές Active Directory καθώς και οι αντίστοιχες υποστήριξης των Συστημάτων Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου.

Προετοιμασία Εξοπλισμού Καταστημάτων

Σκοπός του συγκεκριμένου έργου ήταν οι προμήθεια, εγκατάσταση, παραμετροποίηση και λειτουργία του απαραίτητου για τη λειτουργία των συστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς μηχανογραφικού εξοπλισμού, στα καταστήματα κάθε ενοποιούμενης τράπεζας.

Επίσης, τα καταστήματα των ενοποιηθεισών τραπεζών εξοπλίστηκαν με συσκευές σάρωσης επιταγών, εξειδικευμένων εκτυπωτών ταμείων και εκτυπωτών καρτών.

Διεξήχθησαν διευρυμένοι έλεγχοι ορθής λειτουργίας του εξοπλισμού καθώς και έλεγχοι της προσβασιμότητας των χρηστών κάθε καταστήματος στα Πληροφοριακά Συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς.

Ενοποίηση Τηλεπικοινωνιακού δικτύου

Τα έργα ενοποιήσεων των τηλεπικοινωνιακών δικτύων των υπό ενοποίηση τραπεζών με το αντίστοιχο της Τράπεζας Πειραιώς θεσπίστηκαν με σκοπό την ικανοποίηση επιχειρηματικών στόχων και συγκεκριμένα:

Εξάλειψη κοινών δικτυακών διευθύνσεων κάθε ενοποιούμενης τράπεζας με το δίκτυο της Τράπεζας Πειραιώς, ώστε να ολοκληρωθεί ανεμπόδιστα η ενοποίηση των υποδομών του τηλεπικοινωνιακού δικτύου.

Αξιολόγηση και κατά περίπτωση αναβάθμιση των τηλεπικοινωνιακών γραμμών κάθε ενοποιούμενης τράπεζας, ώστε να ικανοποιούνται οι προδιαγραφές ομαλής λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων της Τράπεζας Πειραιώς.

Ενοποίηση τηλεφωνικών υποδομών κεντρικών κτηρίων και παροχή IP τηλεφωνίας στους εργαζομένους σε αυτά.

Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων

Το 2013 ολοκληρώθηκε σειρά από έργα και εγκαταστάσεις συστημάτων, με στόχο τη μέγιστη δυνατή θωράκιση της ασφάλειας των υποδομών των Πληροφοριακών Συστημάτων της Τράπεζας, αλλά και την προστασία των πελατών της. Ενδεικτικά αναφέρονται:

Έλεγχοι Ασφάλειας Πληροφοριακών Συστημάτων και Υποδομών

Στο πλαίσιο ελέγχων της ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων της Τράπεζας και των θυγατρικών της, διεξήχθησαν περιοδικοί και έκτακτοι έλεγχοι. Συγκεκριμένα, διενεργήθηκαν τόσο από εξειδικευμένους μηχανικούς της Τράπεζας όσο και από συμβεβλημένους εξωτερικούς συνεργάτες δοκιμές διείσδυσης (penetration tests) και έλεγχοι ανίχνευσης ευπαθειών (vulnerability assessments), στις εφαρμογές

ηλεκτρονικής τραπεζικής, στις ιστοσελίδες καθώς και σε διάφορες εφαρμογές, εξυπηρετητές και βάσεις δεδομένων.

Αναβάθμιση Συστημάτων Ασφάλειας

Με δεδομένη τη σημαίνουσα θέση που κατέχουν τα θέματα ασφάλειας συστημάτων και δεδομένων, πραγματοποιήθηκε σειρά από αναβαθμίσεις και εγκαταστάσεις. Συγκεκριμένα, επεκτάθηκε η υπηρεσία DDOS Protection στις ιστοσελίδες των υπό συγχώνευση τραπεζών, ανασχεδιάστηκαν οι εσωτερικές ζώνες του εσωτερικού firewall και βελτιώθηκε η επικοινωνιακή αρχιτεκτονική για την υποστήριξη των νέων υπό συγχώνευση καταστημάτων με σκοπό όχι μόνο την ασφάλεια, αλλά και την ελαχιστοποίηση φόρτου και καθυστερήσεων στο Δίκτυο.

Επέκταση Συστήματος διαχείρισης Προσβάσεων Identity Management

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδόθηκε στη βελτιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης προσβάσεων χρηστών IDM έτσι ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στη συγχώνευση των τραπεζών και στην αύξηση του όγκου του προσωπικού. Συγκεκριμένα διενεργήθηκε μετάπτωσή του συστήματος σε εικονικό περιβάλλον (virtualization) αλλά και αναβάθμισή του σε επίπεδο τεχνικού εξοπλισμού (hardware). Επίσης, ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός της αναβάθμισής του σε επίπεδο λογισμικού (software). Στο σύστημα IDM δημιουργήθηκαν λογαριασμοί χρηστών για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού όλων των υπό ενσωμάτωση τραπεζών.

Έργα IT Security (Πληροφοριακών Συστημάτων Ασφαλείας) σε Θυγατρικές του Ομίλου

Με γνώμονα αφενός την εναρμόνιση του τρόπου λειτουργίας των IT Security Officers των θυγατρικών εσωτερικού και εξωτερικού με τα πρότυπα και τις πολιτικές του Ομίλου και αφετέρου τη βελτιστοποίηση του επιπέδου ασφαλείας του Ομίλου, το 2013 υλοποιήθηκε σειρά από έργα τα οποία αφορούσαν είτε δημιουργία πολιτικών

και διαδικασιών είτε ενεργό συμμετοχή συμβουλευτικού χαρακτήρα σε τοπικά έργα ασφάλειας.

Πιστοποίηση κατά PCI DSS (Ασφάλεια και επεξεργασία δεδομένων ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσω πιστωτικών καρτών)

Η Τράπεζα πιστοποιήθηκε για τρίτη συνεχή χρονιά κατά το διεθνές πρότυπο PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standards), που αφορά την ασφάλεια, την αποθήκευση, τη διακίνηση και την επεξεργασία των δεδομένων ηλεκτρονικών συναλλαγών που διεκπεραιώνονται μέσω καρτών (πιστωτικών και χρεωστικών).

Η συγκεκριμένη πιστοποίηση αποτελεί αναγνωρισμένο πρότυπο και υποχρέωση συμμόρφωσης από όλους τους εμπλεκόμενους με τη διαχείριση δεδομένων καρτών, όπως εμπόρους, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οργανισμούς, εταιρείες κ.ά.

Η συγκεκριμένη πιστοποίηση, προσδίδει πρόσθετα επίπεδα διασφάλισης και εμπιστοσύνης στους πελάτες, τους μετόχους και τους συνεργάτες της Τράπεζας.

Πιστοποίηση κατά ISO/IEC 27001

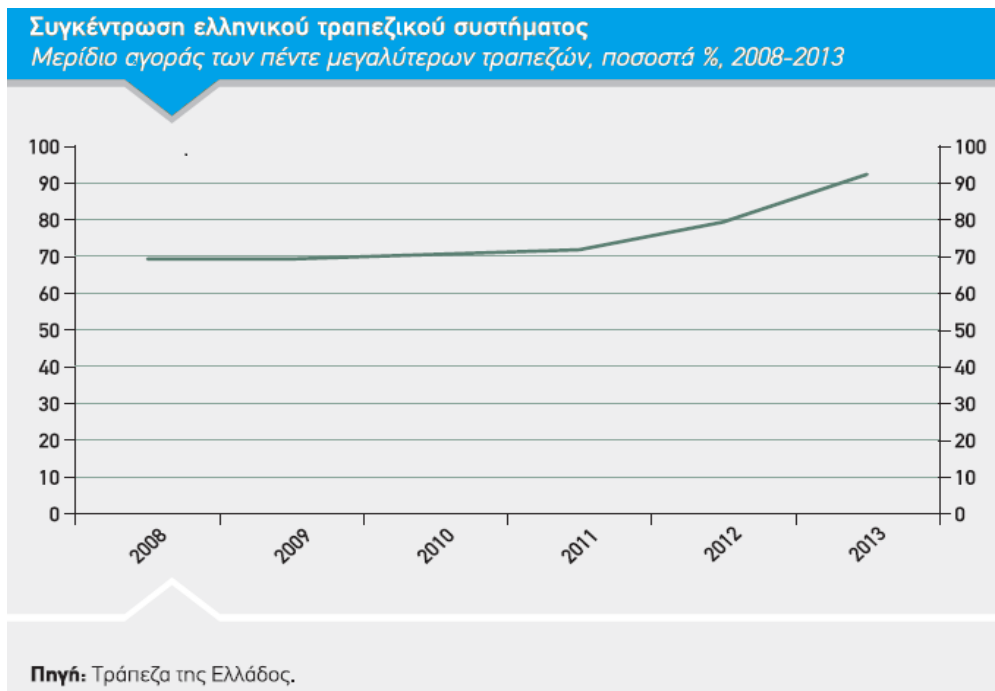
Η Τράπεζα πιστοποιήθηκε για τρίτη συνεχή χρονιά κατά το διεθνές αναγνωρισμένο πρότυπο ISO/IEC 27001 για το σύνολο των λειτουργιών που αφορούν την ασφάλεια, τη διαχείριση και τη λειτουργία του νέου Μηχανογραφικού Κέντρου του Ομίλου στην Αθήνα.

Η συγκεκριμένη πιστοποίηση αποτελεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο με το οποίο επιχειρήσεις και οργανισμοί πιστοποιούν τα εγκατεστημένα Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, και καλύπτει το ευρύτερο πλαίσιο σχεδιασμού, υλοποίησης, διαχείρισης και λειτουργίας διαδικασιών και μέτρων ασφάλειας πληροφοριών. Η πιστοποίηση αυτή προσδίδει επιπλέον επίπεδα διασφάλισης και εμπιστοσύνης στους πελάτες και τους μετόχους της Τράπεζας.

Επίλογος-Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος για το 2013, το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς το έχει η Τράπεζα Πειραιώς η οποία έχει το 26%.Ως αποτέλεσμα της διαδικασίας εξυγίανσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, αναδιαμορφώθηκε ο τραπεζικός κλάδος της Ελλάδος με την δημιουργία τεσσάρων ισχυρών τραπεζών, των οποίων το μερίδιο αγοράς είναι 92% και το υπόλοιπο 8% να κατέχεται από 5 εμπορικές τράπεζες, 10 συνεταιριστικές και 18 υποκαταστήματα ξένων τραπεζών. Όπως παρατηρούμε και στο παρακάτω διάγραμμα ο βαθμός συγκέντρωσης αυξήθηκε σε μεγάλο ποσοστό το 2013. Η συγκέντρωση στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο είναι υψηλότερη στην Ευρώπη, με δεύτερη να έρχεται η Πορτογαλία στην οποία οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες έχουν μερίδιο αγοράς 60% , τέλος στην Γερμανία η συγκέντρωση στον τραπεζικό κλάδο είναι στο 42%. Παρόλο που στον κλάδο υπάρχουν και άλλες τράπεζες, οι οποίες βέβαια έχουν πολύ μικρό μερίδιο αγοράς και οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες έχουν ποσοστό άνω του 90% μπορούμε να συμπεράνουμε πως στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα έχουμε ολιγοπώλιο. Αυτό σημαίνει πως οι τέσσερις συστημικές¹⁵³ δεν χρειάζεται να χειραγωγήσουν την αγορά, αφού η κερδοφορία τους μπορεί να αυξηθεί και με το να ακολουθούν απλά τις τάσεις.

¹⁵³ <http://www.thepressproject.gr/article/46215/To-noumero-pou-fobizei-Sto-91-i-sugkentrosi-ton-4-ellinikon-trapezon>



Διάγραμμα 6.5: Συγκέντρωση ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Πηγή: (Τράπεζα της Ελλάδος, 2013)

Όσον αφορά την διαδικασία ενοποίησης, ολοκληρώθηκε με απόλυτη επιτυχία και σε χρόνο ρεκόρ, το μεγάλο έργο της μετάπτωσης, σε ένα ενιαίο σύστημα λειτουργίας, των τραπεζών που απέκτησε ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς. Το πρόγραμμα περιέλαβε την ενοποίηση των συστημάτων πληροφορικής και ειδικότερα της ATEbank, και των εγχώριων δραστηριοτήτων των τριών Κυπριακών τραπεζών (Τράπεζας Κύπρου, Cyprus Popular Bank και Ελληνικής) στην Τράπεζα Πειραιώς της ATEbank Ρουμανίας στην Τράπεζα Πειραιώς Ρουμανίας την ενοποίηση των συστημάτων της Millenium Bank

Με την ολοκλήρωση της ενοποίησης των 6 τραπεζών (συμπεριλαμβανομένης της Πειραιώς), ο ενιαίος Όμιλος διαθέτει¹⁵⁴:

¹⁵⁴ Για περισσότερα βλ. <http://www.piraeusbank.gr/el/enopoiisi-trapezon/enimerosi-enopoiisis>

Υπερδιπλάσιο ενεργητικό (της τάξης των €100 δις.)

6,9 εκατομμύρια πελάτες

16.400 εργαζόμενους σε επίπεδο Ομίλου στην Ελλάδα

960 καταστήματα

245.000 ημερήσιες on-line συναλλαγές στα ταμεία

200.000 ημερήσιες συναλλαγές στα ATM

15.000 ημερήσιες συναλλαγές στα αυτόματα μηχανήματα πληρωμών Easy-pay

50.000 ημερήσιες συναλλαγές internet banking

2.060 ATM, το μεγαλύτερο δίκτυο ATM στην Ελλάδα

15.000 POS

400 μηχανήματα Easy-pay αυτοματοποιημένης εξυπηρέτησης πληρωμών

Το ενιαίο και αναβαθμισμένο τεχνολογικό περιβάλλον δημιουργεί προϋποθέσεις διεύρυνσης και εμβάθυνσης των σχέσεων (CRM) με τους 6,9 εκατομμύρια πελάτες της ενιαίας πλέον Τράπεζας και πολύ καλύτερης ποιότητας εξυπηρέτηση για την παραδοσιακή πελατεία της Πειραιώς αλλά και για νέες ομάδες ή κατηγορίες πελατών, όπως οι αγρότες και ασφαλώς, πολύ καλύτερο και αποδοτικότερο περιβάλλον για τους εργαζόμενους.

Παράλληλα επιταχύνθηκε η επίτευξη των συνεργειών, κυρίως λόγω κόστους από τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται. Οι συνολικές επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν για την τεχνολογική και λειτουργική αναβάθμιση των συστημάτων και των υποδομών της ενιαίας τράπεζας ανήλθαν σε περίπου 17 εκατ. Ευρώ, ενώ η μείωση των λειτουργικών δαπανών που έχει ήδη επιτευχθεί υπερβαίνει τα 23 εκατ. ευρώ ετησίως.

Το γεγονός ότι το έργο ολοκληρώθηκε επιτυχώς σε 14 μόλις μήνες, αποτελεί επίτευγμα σε διεθνές επίπεδο, όπως επιβεβαιώνεται και από τη Gartner, τη διεθνή εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών και ερευνών για θέματα τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.

Ο σχεδιασμός, η μεθοδολογία, η οργάνωση, η υλοποίηση και η διαχείριση του προγράμματος όλων των έργων της ενοποίησης των 5 τραπεζών στην Ελλάδα, έγινε αποκλειστικά από τον Τομέα Τεχνολογίας, Οργάνωσης και Κεντρικών Εργασιών του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς και στηρίχθηκε στην αδιάκοπη εργασία, 300 και πλέον στελεχών της, από πολλές μονάδες και από το σύνολο σχεδόν του προσωπικού του δικτύου των καταστημάτων βασισμένες σε ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αναλύεται στο Παράρτημα 1.

Ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς ανακοίνωσε¹⁵⁵ καθαρά κέρδη, που αναλογούν στους μετόχους από συνεχιζόμενες δραστηριότητες, ύψους 3,509 δισ. ευρώ για το α' εξάμηνο του 2013.

Στα καθαρά κέρδη συμπεριλαμβάνεται η αρνητική υπεραξία ύψους 3,81 δισ. ευρώ από την εξαγορά των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού των εγχώριων δραστηριοτήτων των κυπριακών τραπεζών, της ATEbank, καθώς και της Millenium Bank Ελλάδος, ενώ ενσωματώνουν και θετικό αναβαλλόμενο φόρο 559 εκατ. ευρώ κυρίως από την αύξηση του φορολογικού συντελεστή από το 20% στο 26% από την 01.01.13.

Στα αποτελέσματα εξαμήνου αναφέρονται τα εξής, αναφορικά με την εξέλιξη των βασικών οικονομικών μεγεθών:

- Το **ενεργητικό** του Ομίλου διαμορφώθηκε σε **95 δισ. ευρώ** στο τέλος Ιουνίου 2013.
- Τα **δάνεια προ προβλέψεων και προσαρμογών** διαμορφώθηκαν σε **75,7 δισ. ευρώ** με τα επιχειρηματικά δάνεια να αντιπροσωπεύουν το 65%, τα στεγαστικά το 24% και τα καταναλωτικά το 11%.
- Οι **καταθέσεις** διαμορφώθηκαν σε **54,7 δισ. ευρώ** με τις καταθέσεις ταμειυτηρίου και όψεως αποτελούν το 38% του συνόλου.
- Ο **δείκτης δανείων προς καταθέσεις** διαμορφώθηκε στο **116%** στο τέλος Ιουνίου 2013, ενώ ο δείκτης καθαρής χρηματοδότησης από το Ευρωσύστημα (χωρίς τα ομόλογα EFSF που έχουν χρησιμοποιηθεί ως κάλυμμα για την άντληση ρευστότητας από την EKT) στο 12% επί του ενεργητικού.

¹⁵⁵ Για περισσότερα βλ. <http://www.fortunegreece.com>

- Ο δείκτης των δανείων σε καθυστέρηση άνω των 90 ημερών ανήλθε στο 33% τον Ιούνιο 2013, ο δε δείκτης κάλυψης των δανείων σε καθυστέρηση από συσσωρευμένες προβλέψεις ήταν στο 49%. Ο δείκτης σωρευμένων προβλέψεων προς το σύνολο των δανείων ανήλθε στο 16,3%.
- Τα **ίδια κεφάλαια** του Ομίλου Πειραιώς μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου ύψους 8,4 δισ. ευρώ ανήλθαν στο τέλος Ιουνίου 2013 στα 9,5 δισ. ευρώ και ο συνολικός δείκτης επάρκειας κεφαλαίων του Ομίλου διαμορφώθηκε στο 14,0%.

Παράρτημα 1

Το παρακάτω κείμενο παρουσιάζει αναλυτικά πως το **Quality Assurance** έγινε το βασικό μέρος της εταιρικής στρατηγικής που στηρίζεται και αναλύεται στο Customer Satisfaction Unit της τράπεζας

Quality Assurance Department

We all want to succeed at work to feel proud of our achievements; this is why we focus on Quality to create an environment that encourages service excellence.

Based on this fact, Piraeus Bank established its Quality Assurance Department as part of its Corporate Governance Division.

This department operates through the following three units:

Customer Satisfaction Unit:

Piraeus Bank established Customer Satisfaction Unit as part of its Quality Assurance Department.

We believe that from a quality prospective organizations operating in a competitive environment need to have a responsive complaints handling system.

The key principals for this system are:

Visibility

Accessibility

Responsiveness

Fairness and objectivity

Customer focused approach

Accountability

Service Level Agreement (SLA) Unit:

Piraeus Bank established Service Level Agreement (SLA) Unit as part of its Quality Assurance Department.

SLA is a constructive framework applicable to all areas of the Bank, providing a written agreement between the service provider and his customer quantifying the minimum acceptable service level.

Defining SLAs with our internal customers will really help us to succeed and ultimately improve the service provided to our external customer.

Quality Control Unit

Piraeus Bank established Quality Control Unit as part of its Quality Assurance Department.

The main role of this Unit is to improve the overall quality of service being provided to our customers through:

Identifications of areas of deficiency

Analysis of root causes

Implementing best solutions

Also we promote best practices, sharing and training in quality techniques for continuous improvement.

Banking Procedures Department

Banking Procedures Department is responsible for preparing & revising all the working procedures for all bank's units, or any new product, also revising the existing products continuously in order to update the current procedures with high standard quality.

The banking procedures are prepared according to the policy of the bank complying with the existing laws and the instructions of the Central Bank of Egypt in order to be able to achieve high standard of efficiency in our banking activities.

The banking procedures are available on our bank's Intranet to all of Piraeus Bank - Egypt staffs to help them do their work and serve customers efficiently and thus realize our customers' satisfaction.

Βιβλιογραφία-Πηγές

- ✓ Alchian A., «Uncertainty, evolution and Economic Theory», The Journal of Political Economy, Vol. 58, No. 3, Jun., 1950.
- ✓ Alled,A., Lon Addams H., «Service quality at banks and credit unions: what to their customer say?», Managing Service Quality, Vol.10, No.1, 2000.
- ✓ Angelis V.A, Lympelopoulos C., Dimakis K., «The Different Levels of Customer Satisfaction Between Private and State controlled Hellenic Banks», European Sociological Association, 6th Congress, Murcia/Spain, 2003.
- ✓ Anthony L.Patti, Lillian Y.Fok and Sandra J.Hartman, «Differences between managers and line employees in a quality management environment», International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No.2, 2004.
- ✓ «Anticipating and managing change: a dynamic approach to the social aspects of globalization» European Commission, μελέτη INE-ΓΣΕΕ, 2002.
- ✓ Auerbauch A.J. & Reishus D. (1987). Taxes and the merger decision. In: Knights, raiders and targets: The impact of the hostile takeover, ed. By Coffee C., Lowenstein L. And Ackerman S.R. (Oxford University Press: Oxford 1989).
- ✓ Balmer J., Wilkinson A., «Building societies: change, strategy and corporate identity», Journal of General Management, Vol.17, No. 2, 1991.
- ✓ Becker G.S, «Irrational behavior and economic theory», Journal of Political Economy, Vol. 70, No. 1, 1962.

- ✓ Berger A.N. and D.B. Humphrey, «The Dominance of inefficiencies over sale and product mix economies in banking», *Journal of Monetary Economics*, Vol. 28, No. 2, 1991.

- ✓ Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S., «Economics of Strategy», Wiley, 2010.

- ✓ Carlos Bou-Llugar J., Escrig-Tena A., Roca-Puig V., Beltran-Martin I., «To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.22, No. 4, 2005.

- ✓ Christos Vl. Gortsos, «The Supervision of Financial Conglomerates under European Financial Law» (Directive 2002/87/EC), <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/09/0936.pdf> (to be published in the *Banking & Finance Law Review*, Issue 25.2, Winter 2010).

- ✓ Cronin J., Taylor S.A., «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension», *Journal of Marketing*, Vol.56, No. 3, 1992.

- ✓ Crosby, P.B., «Quality is Free», McGraw-Hill International Ed., New York, 1979.

- ✓ Dale.B.G., Plunkett J.J., «Quality Costing», Chapman and Hall, London, 1995.

- ✓ Dedhia N.S., «Quality Imperatives for Global Acquisitions and Mergers», *Total Quality Management*, Vol. 15 (2), 2004.

- ✓ Deloitte Business Solutions S.A., «Highlights of the Greek Banking Sector», December 2007.

- ✓ «Determinants of European Cross border and Mergers» European Commission, μελέτη INE-ΓΣΕΕ, 2004

- ✓ «European Economy-Mergers and acquisitions» Supplement A, Economy Trends, No 12, European Commission, December 2001, σε παραπομπή από τη μελέτη ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (INE-ΓΣΕΕ), ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση) υπό Κουζή Γ., Σταμάτη Α., Ματζουράνη Α., 2008.

- ✓ Evans, R.J., Lindsay, W.M, Thomson, «The Management and Control of Quality», South Western, 2005.

- ✓ Fama E., «Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work», The Journal of Finance, Vol.25, May 1969.

- ✓ Friedman M., «Essays in Positive Economics», Chicago, 1953.

- ✓ «Globalization and Labor Markets: a European Perspective», European Commission, μελέτη INE-ΓΣΕΕ, 2004.

- ✓ Hadlock Ch., Houston J. and Ryngaert M., «The role of managerial incentives in bank Acquisitions», Journal of Banking and Finance, Vol. 23, 1999.

- ✓ Hannan T. & Pilloff S., «Acquisition Targets and Motives in the Banking industry», Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 41, No. 6, 2006.

- ✓ Hannan T. & Rhoades S., «Acquisition Targets and Motives: The Case of the Banking Industry», The Review of Economics & Statistics, Vol.69, No.1, 1987.

- ✓ Hayan C., «Tax attributes as determinants of shareholder gains in corporate acquisitions». Journal of Financial Economics, Vol. 23, No.1, 1989.

- ✓ Healy P., Palepu K., Ruback R., «Which Takeovers are Profitable Strategic or Financial?», Sloan Management Review, Summer 1997.
- ✓ Juran J.M., Gryna F.M., «Juran's Quality Control Handbook», Mc Graw Hill, USA, 1988.
- ✓ Leto- Gillies- Meschi- Simoneti, «Crossborder Mergers And Acquisitions: Patterns in EU and Effects», TSER Programme, European Commission, Brussels, 2000 σε παραπομπή από τη μελέτη ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΙΝΕ-ΓΣΕΕ), ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ (Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση) υπό Κουζή Γ., Σταμάτη Α., Ματζουράνη Α., 2008.
- ✓ Markides C., Daniel O., «International Acquisitions: Do they Create Value For Shareholders?», European Management Journal, Vol. 16, No.2, 1998.
- ✓ Moore R.R., «Banking's Merger Fervor: Survival of the Fittest?», Financial Industry Studies, Proceedings of the Federal Reserve Bank of Dallas, 1996.
- ✓ Morgan N., Piercy N.F., «Market-Led Quality», Industrial Marketing Management, Vol.21, 1992.
- ✓ Nam-Hoon Kang-Sara Johansson, «Cross-Border Mergers and Acquisitions: Their role in industrial globalization», OECD, Paris, 2000.
- ✓ Neary P., «Cross -Border Mergers as instruments of comparative change» University College Dublin-CEPR, μελέτη ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, 2004.
- ✓ Parasuraman A., Zeithaml V.A, Berry L.L., «SERVQUAL, A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality», Journal Of Retailing, Vol.64, No.1, 1998.
- ✓ Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., «A Conceptual Model of Service Quality in its and Implications for Future Research», Journal of Marketing, Vol. 49, 1985.

- ✓ Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., «Alternative Scale for Measuring Service Quality: assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria», *Journal Of Retailing*, Vol.70, No.1, 1994.
- ✓ Parasuraman,A., Berry,L. and Zeithaml,V., «Understanding customer expectations of service», *Sloan Management Review*, Spring, 1991.
- ✓ Pasiouras F., Zopounidis C., «Consolidation in the Greek banking industry: which banks are acquired?», *Managerial Finance*, Vol. 34, No. 3, 2008.
- ✓ Pearce J. and Robison R., (Hostile takeover defenses that maximize shareholder wealth, *Business Horizons* 47/5 September-October 2004.
- ✓ Porter M., «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, Vol.52, 1987.
- ✓ Porter M., «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, Vol.52, 1987.
- ✓ R.R.Lakhe, R.P.Mohanty, «Understanding TQM in Service Systems», *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, No.9, 1995.
- ✓ Reeves Carol A., and Bednar David A., «Defining quality: alternatives and implications», *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, 1994.
- ✓ Ruback R., «An Overview of Takeover Defenses, National Bureau of Economic Research, Mergers and Acquisitions», University of Chicago Press, 1987.

- ✓ Simon E., «The Cross Border Mergers and Acquisitions Wave of the Late 1990's», World Trade Institute and CEPR, σε παραπομπή από την προηγούμενη μελέτη INE-ΓΣΕΕ, 2003.
- ✓ Vergos K., Christopoulos A., «The Effects of Acquisitions on the Market Value of the Banking Sector: An Empirical Analysis from Greece», European Journal of Scientific Research, Vol.24, No.3 ,2008.
- ✓ Wheelock & Wilson «Consolidation in US banking: Which banks engage in mergers?» Review of Financial Economics, Vol.13, 2004.
- ✓ Zeithaml V.A, Berry L.L., Parasuraman A., «The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, No.1, 1993.
- ✓ Zeithaml V.A., «How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services» in J.H. Donnelly and W.R. George, Marketing of Services, American Marketing Assn., 1981.
- ✓ Αθανάσογλου Π., Ασημακόπουλος Ι., Γεωργίου Ε., «Η επίδραση των ανακοινώσεων συγχωνεύσεων και εξαγορών στις αποδόσεις των μετοχών των τραπεζών στην Ελλάδα. Οικονομικό Δελτίο Τράπεζας της Ελλάδος», Τεύχος 24, 2005.
- ✓ Βεντούρας Ζ., Σημειώσεις Βιομηχανικής Οργάνωσης και Πολιτικής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2006.
- ✓ Βέττας Ν., Κατσουλάκος Ι., «Πολιτική Ανταγωνισμού και Ρυθμιστική Πολιτική», Τυπωθήτω, 2004.
- ✓ Βρέτζου Ε., Νούνης Χ., «Τρέχουσες εξελίξεις στο Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα», Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2007.

- ✓ Γεωργιάδης Ν., «Οι Κυριότερες Μέθοδοι Αποτίμησης & η Διαδικασία Εξαγωγής της Σχέσης Συγχώνευσης», *Investment Research & Analysis Journal*, Αύγουστος 2005.
- ✓ Γεωργιάδης, Ν., «Εξαγορές και συγχωνεύσεις: Εταιρική στρατηγική», 1999.
- ✓ Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Νομική Βιβλιοθήκη, 2^η Έκδοση, 2005.
- ✓ Επιτροπή Ανταγωνισμού, Έκθεση πεπραγμένων, 2011
- ✓ Ζαβλάνος Μ., «Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», Σταμούλη Α.Ε., 2006.
- ✓ Κουζής Γ., Σταμάτη Α., Ματζουράνης Α., «ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΙΝΕ-ΓΣΕΕ), ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ» (Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση), 2008.
- ✓ Κυριαζής Δ., «Συγχωνεύσεις και Εξαγορές», Μπατσιούλας Ν. & Σ., 2007.
- ✓ Κυριαζόπουλος Γ., Μαυρίδης Δ., Πετρόπουλος Δ., Χλιάρας Χ., «Διασυννοριακές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Ελληνικών Τραπεζών σε Χώρες των Βαλκανίων μετά την Εισαγωγή του Ευρώ στην Ελλάδα», ΕΣΔΟ, 2010.
- ✓ Λιδωρίκης Α., «Συστήματα CRM: ενοποιούν εναλλακτικά δίκτυα και καταστήματα και αναβαθμίζουν τη σχέση πελάτη-τράπεζας», «Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών», 2006.
- ✓ Λυμπερόπουλος Κ., «Η αγοραστική προσήλωση του τραπεζικού πελάτη- Προϋποθέσεις -Παράγοντες – Στρατηγικές», INTERBOOKS, 2004.

- ✓ Λυμπερόπουλος Κ., Ριζάκου Ε., «Διαφορές Βαθμού Ικανοποίησης μεταξύ των Πελατών των Δημοσίων και των Ιδιωτικών Ελληνικών Τραπεζών» στον τόμο άρθρων του Πανεπιστημίου Αιγαίου με τίτλο: «Η Ελληνική Επιχείρηση στην Αυγή του 21^{ου} Αιώνα», Έκδοση του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χίος, 1999.
- ✓ Μπερτσά Μ., Λουιζίδου Ν., Ξούρη Κ., Αμοιρόγλου Α., Κασελάκη Ε., Αναγνωστάκη Μ., «Ποιοτική τράπεζα», Newsletter, No.3, 2001.
- ✓ Μποχώρης Γ., «Επιχειρηματική Αριστεία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Έκδοση 1^η, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2012.
- ✓ Μποχώρης Γ., Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2012.
- ✓ Οικονόμου Θ., «Κελεμένης και Συνεργάτες Δικηγορική Εταιρία, Ενημερωτικό Δελτίο, Καλοκαίρι-Φθινόπωρο», 2011.
- ✓ Οικονόμου Μ., «Εξαγορές και συγχωνεύσεις στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, Χρηματοοικονομική ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2014.
- ✓ Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία», Ε. Μπένου, Αθήνα, 2007.
- ✓ Παπαϊωάννου Γ., «Συγχώνευση πιστωτικών ιδρυμάτων και Επιτροπή Ανταγωνισμού, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Νομικά Θέματα», 1998.
- ✓ Προβόπουλος Γ., Καπόπουλος Π., «Η δυναμική του χρηματοοικονομικού συστήματος», ΚΡΙΤΙΚΗ, 2001.
- ✓ Πρωτόπαππας Π., Τραυλός Ν., Τσαγκαράκης Ν., «Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων στην Ελλάδα : Επίδραση στην χρηματιστηριακή τιμή των

εμπλεκόμενων επιχειρήσεων», ΣΠΟΥΔΑΙ, Τόμος 53, τεύχος 4^ο, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2003.

- ✓ Σακέλλης Ε., «Συγχωνεύσεις – Διασπάσεις – Εξαγορές – Μετατροπές Εταιριών και εκτίμηση αξίας επιχειρήσεως», ΒΡΥΚΟΥΣ, 2001.
- ✓ Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., «Τραπεζική Οικονομική», Τόμος Β', Γ. Μπένου, 2009.
- ✓ Τσιότρας Γ., «Βελτίωση Ποιότητας», Ε. Μπένου, Αθήνα, 2002.

Ηλεκτρονική

- ✓ <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/09/0936.pdf>
- ✓ http://syntax.gr/adverts/DA_Banking_Mergers.pdf
- ✓ <http://www.alpha.gr>
- ✓ <http://www.eede.gr>
- ✓ <http://www.eede.gr/uploads/files/qloty05kaselaki.pdf>
- ✓ <http://www.efqm.org/about-us/our-history>
- ✓ <http://www.efqm.org/efqm-model/efqm-model-in-action->
- ✓ <http://www.epant.gr>
- ✓ <http://www.epistimonikomarketing.gr/eksagores-kai-sughoneuseis-i-elliniki-empeiria>
- ✓ <http://www.eurobank.gr>
- ✓ <http://www.fortunegreece.com>
- ✓ <http://www.fortunegreece.com/article/trapezas-pireos-kathara-kerdi-3509-dis-evro-examino-tou-etous/>
- ✓ <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistema2011.pdf> .
- ✓ <http://www.helex.gr>
- ✓ <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html> -----
Thomson Financial, Institute Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) analysis
- ✓ <http://www.kathimerini.gr/16003/article/oikonomia/epixeirhseis/e8nikh-trapeza-protash-e3agoras-ths-eurobank>.
- ✓ <http://www.piraeusbank.gr>

- ✓ <http://www.piraeusbank.gr/el/enopoiisi-trapezon/enimerosi-enopoiisis>
- ✓ <http://www.piraeusbankgroup.com/>
- ✓ <http://www.quality.ypan.gr>, 2000
- ✓ <http://www.thepressproject.gr/article/46215/To-noumero-pou-fobizei-Sto-91-i-sugkentrosi-ton-4-ellinikon-trapezon>
- ✓ <https://www.eurojournals.com/ejsr.htm>
- ✓ <https://www.iso.ch>
- ✓ <https://www.nbg.gr>