



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΑΠΟ ΤΟ 2010 ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ»

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΑΠΟΥΤΣΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ (Α.Μ: 0819Μ023)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΩΛΟΣ ΣΑΡΑΝΤΗΣ
ΜΕΛΟΣ: ΠΑΛΑΣΚΑΣ ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ
ΜΕΛΟΣ: ΣΙΟΥΡΟΥΝΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου, κ. Σαράντη Λώλο, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε, με σκοπό να τελειοποιήσω την διπλωματική μου εργασία. Επίσης, τον ευχαριστώ για την άμεση ανταπόκρισή του στις όποιες απορίες μου καθώς και την βοήθεια του στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετώπισα.

Θα ήταν μεγάλη μου παράληψη, αν δεν ευχαριστούσα τα μέλη της οικογένειάς μου, και ιδιαίτερα τις συμφοιτήτριές μου Μαριάννα Συρράκου, Μάχη Ξυλογιαννοπούλου και Μάρλις Μπόρα, για την άψογη συνεργασία που είχαμε όλο το ακαδημαϊκό έτος και την πολύτιμη βοήθειά τους, καθώς ήταν πάντοτε δίπλα μου και με στήριζαν, σε όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν ένα ισχυρό μηχανισμό του επιχειρηματικού κόσμου. Οι αγορές μεταβάλλονται καθημερινά και επιβιώνουν μόνο οι πιο δυναμικές και καινοτόμες επιχειρήσεις. Χρησιμοποιώντας διάφορες μορφές εταιρικής αναδιάρθρωσης, όπως η συγχώνευση και η εξαγορά, οι εταιρείες αγωνίζονται να επιβιώσουν και να νικήσουν τον ανταγωνισμό. Ο τραπεζικός κλάδος είναι μια από τις πιο ενεργητικές αγορές όσον αφορά τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές. Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αποφασίζουν να συγχωνευθούν, λόγω των αλλαγών στην νομοθεσία και την τεχνολογία, αλλά και λόγω της οικονομικής κρίσης που ταλανίζει το παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι. Στην Ελλάδα παρατηρείται έντονα τα τελευταία χρόνια αυτό το φαινόμενο. Μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα εξαγόρασαν μικρότερα, με κύριο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και παράλληλα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τεσσάρων εναπομεινάντων μεγάλων συστημικών τραπεζικών ομίλων στο Ελληνικό, αλλά και στο διεθνές τραπεζικό περιβάλλον.

Το παρόν πόνημα αποτελεί εγχείρημα διερεύνησης της διαδικασίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο και των συνεπειών που επιφέρουν στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση. Παρατίθεται αναφορά στην ιστορία του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με έμφαση στις εξελίξεις της τελευταίας δεκαετίας και τις εξαγορές και συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν έως σήμερα. Σκοπός είναι να μελετηθούν οι συνέπειες, θετικές ή/και αρνητικές και ταυτόχρονα οι μεταβολές που υφίστανται στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση στις εξαγοραζόμενες και συγχωνευόμενες επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός, θεωρήθηκε ότι θα ήταν καλό, αρχικά να αναλυθούν η έννοια, τα χαρακτηριστικά και οι κατηγορίες διακρίσεων των εξαγορών και συγχωνεύσεων, τα κίνητρα και αντικίνητρα, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, καθώς και οι παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας τους και στην συνέχεια να μελετηθούν διεξοδικά οι συνέπειες και οι επιπτώσεις τους στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση.

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής αυτής εργασίας αναμένεται να έχει αποτυπωθεί με σαφήνεια ο τρόπος της λειτουργίας των εξαγορών και συγχωνεύσεων, καθώς και οι συνέπειες που αυτές επιφέρουν στην εργασία και την απασχόληση.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ: Συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών στην Ελλάδα από το 2010 μέχρι σήμερα και οι συνέπειές τους στις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Εξαγορές – Συγχωνεύσεις – Τραπεζικός Κλάδος – Ανθρώπινο δυναμικό – Εργασιακές σχέσεις – Απασχόληση

ABSTRACT

Mergers and acquisitions are a powerful business mechanism of the world. Markets change daily and only the most dynamic and innovative businesses survive. Using various forms of corporate restructuring, such as mergers and acquisitions, companies are struggling to survive and beat the competition. The banking industry is one of the more active markets in terms of mergers and acquisitions. Many financial institutions decide to merge due to the changes in legislation and technology, but also because of the economic crisis that plunders the global economic becoming. This phenomenon has been strongly observed in Greece in recent years. Large banking institutions acquired smaller ones, with the main purpose of increasing the efficiency and at the same time increasing the competitiveness of the four remaining large systemic banking groups in the Greek, but also in the international banking environment.

This dissertation is a project to investigate the process of acquisitions and mergers in the banking sector and the consequences they have on labor relations and employment. A reference is made to the history of the Greek banking system, with emphasis on the developments of the last decade and the acquisitions and mergers that have taken place until today. The aim is to study the consequences, positive and / or negative and at the same time the changes that exist in the labor relations and employment in the acquired and merged companies. In order to achieve the above purpose, it was considered that it would be good to first analyze the meaning, characteristics and distinction categories of acquisitions and mergers, the incentives and disincentives, the advantages and disadvantages, as well as their success or failure factors and then to study in detail their consequences and effects on labor relations and employment.

With the completion of this dissertation, it is expected that the mode of operation of acquisitions and mergers, as well as the consequences that they bring to the labor relationships and employment, will be clearly reflected.

THEMATIC AREA: Bank mergers and acquisitions in Greece from 2010 until today and their consequences on labor relations and employment.

KEY WORDS: Acquisitions - Mergers – Banking sector - Human Resources - Labor Relations - Employment

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 2^ο: Χαρακτηριστικά εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	9
2.1 Έννοια των εξαγορών και των συγχωνεύσεων	13
2.2 Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές των ελληνικών συστημικών τραπεζών.....	17
2.3 Διακρίσεις των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.....	18
2.4 Κίνητρα και αντικίνητρα για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις	21
2.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	25
2.6 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων	27
2.7 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ευρώπη.....	30
Κεφάλαιο 3^ο: Εξαγορές και συγχωνεύσεις στο ελληνικό και διεθνές τραπεζικό σύστημα.....	32
3.1 Θεσμικό πλαίσιο	32
3.2 Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα από το 2010 μέχρι και σήμερα ..	34
3.3 Επιθετικές εξαγορές.....	35
3.4 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο από το 2010 μέχρι και σήμερα.....	36
3.5 Η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων στο κλάδο των ελληνικών τραπεζών	39
3.5.1 Η περίπτωση της Alpha Bank	43
3.5.2 Η περίπτωση της Eurobank.....	47
3.5.3 Η περίπτωση της Εθνικής τράπεζας.....	49
3.5.4 Η περίπτωση της Πειραιώς.....	54
Κεφάλαιο 4^ο: Επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση	60
4.1 Συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	60
4.2 Βασικές διαπιστώσεις για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	69
4.3 Επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στις εργασιακές σχέσεις	700

4.4 Επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην απασχόληση.....	72
4.5 Παρουσίαση ευρημάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων από τον διεθνή τραπεζικό κλάδο	77
4.6 Αναφορά στα προβλήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων των τραπεζών στην Ελλάδα και στην Ευρώπη	79
Επίλογος	81
Βιβλιογραφία	84

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή.

Η εν λόγω εργασία επιχειρεί να παρουσιάσει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων, τονίζοντας την σημασία και τις συνέπειες αυτών των επιχειρηματικών επιλογών για τις επιχειρήσεις και εν προκειμένω τους τραπεζικούς οργανισμούς, που εμπλέκονται στις σχετικές διαδικασίες, καθώς και για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού απαιτούν την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, όχι μόνο για την διαρκή επιτυχία μιας επιχείρησης, αλλά και προκειμένου να διασφαλιστεί η επιβίωσή της. Τα κύρια κίνητρα που προωθούν εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ εταιρειών είναι τα ακόλουθα: Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, που προκύπτει από το αυξημένο μέγεθος της νέας επιχείρησης και το εύρος, που προκύπτει από την παροχή νέων διαφοροποιημένων υπηρεσιών και προϊόντων. Συνδυασμός και συμπληρωματικότητα πόρων, αξιοποίηση της ομάδας διαχείρισης, γνώσεις και πληροφορίες σχετικά με την αγορά, που διατίθενται στην εξαγοραζόμενη εταιρεία. Αύξηση του μεριδίου αγοράς και της δύναμης της εταιρείας μέσω του μεγαλύτερου μεγέθους της νέας.

Ξεπερνώντας τα εμπόδια εισόδου, αντιμετωπίζονται ζητήματα που σχετίζονται με το υψηλό κόστος της πρώτης εγκατάστασης, διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων της εταιρείας. Ειδικότερα, σε διεθνές επίπεδο, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν στρατηγική υπέρβασης των προστατευτικών και εμπορικών δασμών που επιβάλλονται από ξένες χώρες. Μειώστε το κόστος και το χρόνο προκειμένου να αναπτυχθούν νέα προϊόντα, γιατί είναι ασφαλέστερο για μια εταιρεία να διαθέτει τους πόρους προκειμένου να αποκτήσει μια λειτουργική εταιρεία παρά να επενδύσει στην ανάπτυξη καινοτομιών με ένα αβέβαιο και άγνωστο μέλλον. Αποφυγή υπερβολικού ανταγωνισμού με επέκταση σε άλλες αγορές και μείωση του βαθμού εξάρτησης από την αρχική αγορά στην οποία απευθύνεται η εταιρεία (Παπαδάκης, 2012). Ο ανταγωνισμός μειώνεται επίσης, καθώς η διάρθρωση της αγοράς γίνεται πιο ολιγοπωλιακή. Εξάλειψη της μειωμένης κερδοφορίας της εταιρείας-στόχου, αντικαθιστώντας μια αναποτελεσματική διαχείριση και αξιοποιώντας την τεχνολογική και χρηματοοικονομική ικανότητα της αποκτώσας εταιρείας. Αύξηση στα κέρδη ανά μετοχή, όπως οι εταιρείες συνήθως αναζητούν υψηλό λόγο της τιμής προς κέρδη ανά μετοχή (P / E).

Τέλος, μείωση της πλεονάζουσας ρευστότητας της εταιρείας-αγοραστή, πράγμα που σημαίνει ότι η εταιρεία πραγματοποιεί εξαγορά εάν κρίνει σκόπιμο να αυξήσει την κερδοφορία της. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν πολύ συγκεκριμένοι παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα αποτυχίας μίας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Ο κύριος από αυτούς τους παράγοντες σχετίζεται με την ανεπαρκή αξιολόγηση της απόδοσης της στοχευόμενης εταιρείας, τις δυσκολίες ενοποίησης, το υπερβολικό χρέος και τον ρόλο των στελεχών. Ο πρώτος παράγοντας αφορά τις περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει υπερεκτίμηση από τις εταιρείες-αγοραστές των πιθανών οφελών ή / και υποτίμηση του κόστους που συνοδεύει τέτοιες επιχειρηματικές κινήσεις. Οι δυσκολίες ενοποίησης αφορούν τις περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν επιτυγχάνεται ικανοποιητικός βαθμός συνέργειας μεταξύ των εταιρειών, με αποτέλεσμα την επίτευξη χαμηλού βαθμού οικονομιών κλίμακας, εύρους και αξιοποίησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι δυσκολίες ενοποίησης σχετίζονται επίσης με τη διαφορετική εταιρική κουλτούρα των δύο εταιρειών, τα διαφορετικά συστήματα οικονομικών και εσωτερικού ελέγχου και, κυρίως, με τη δυσκολία αποτελεσματικής συνεργασίας των στελεχών.

Κεφάλαιο 2^ο: Χαρακτηριστικά εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Το τραπεζικό σύστημα χαρακτηρίζεται ως ο ακρογωνιαίος λίθος των σύγχρονων και ανεπτυγμένων χωρών σε παγκόσμια βάση, καθώς ο ρόλος και η αποτελεσματικότητά του συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την σταθερότητα της οικονομίας. Ο ενδιάμεσος χρηματοοικονομικός ρόλος του, όπως και η συνεχής εξέλιξή του στην παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, είναι η κινητήρια δύναμη των διαφόρων τομέων και κλάδων που αποτελούν μια οικονομία, καθώς συνδέονται στενά. Έτσι, η ανάπτυξη και η σταθερότητα του εγχώριου τραπεζικού συστήματος είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας οικονομίας. Το ίδιο ισχύει και για το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, το οποίο έχει σημειώσει σημαντική ανάπτυξη με την πάροδο των ετών, ειδικά από τη δεκαετία του 1990 και τα αποτελέσματά του αντικατοπτρίζονται στην ελληνική οικονομία.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει σημειώσει σημαντικές εξελίξεις μέσω της απελευθέρωσης της κίνησης κεφαλαίων, της διαφύλαξης του δικαιώματος ελεύθερων διασυνοριακών τραπεζικών υπηρεσιών και της ένταξης της Ελλάδας στην ΟΝΕ, καθιστώντας το σύστημα πλήρως διεθνοποιημένο στην παγκόσμια αγορά, με αποτέλεσμα να ενισχυθεί ο ρόλος του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και ειδικότερα αναπτύσσοντάς το, τόσο εντός όσο και εκτός (Νοτιοανατολική Ευρώπη) και στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και προϊόντων. Συγκεκριμένα, οι ελληνικές τράπεζες κατά την περίοδο 2002-2007 αναπτύχθηκαν ραγδαία, κυρίως από τη διαθεσιμότητα, παρέχοντας στην ελληνική οικονομία ευνοϊκότερη χρηματοδότηση σε επιχειρήσεις και νοικοκυριά με ιστορικά χαμηλά επιτόκια, ενισχύοντας σημαντικά την καταναλωτική πίστη στη χώρα.

Ωστόσο, η συνεχιζόμενη αύξηση, η ανάπτυξη περιουσιακών στοιχείων, η ανταγωνιστικότητα στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και η ανάπτυξη των δικτύων των ελληνικών τραπεζών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο άρχισαν να μειώνονται λόγω της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης που ξέσπασε το 2008 και ανέκοψε τις προσδοκίες για συνεχή ανάπτυξη και ευημερία που είχαν δημιουργηθεί στη χώρα. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα άρχισε να επηρεάζεται δυσμενώς τον Οκτώβριο του 2008 από την κρίση, η οποία έφερε στο φως διάφορα δημοσιονομικά προβλήματα όπως υψηλά ελλείμματα και χρέη, τα αποτελέσματα των οποίων μετατοπίστηκαν στο τραπεζικό σύστημα, υπονομεύοντας και βυθίζοντας τις

ελληνικές τράπεζες σε μια σειρά προβλημάτων με ποικίλους τρόπους, προβλήματα όπως η υποβάθμιση της κεφαλαιακής τους θέσης στον διεθνή χρηματοπιστωτικό τομέα και της ικανότητάς τους να χρηματοδοτούν επιχειρήσεις και νοικοκυριά. Έχουν δημιουργηθεί κρίσεις ρευστότητας καθώς έχουν αποκλειστεί από διεθνείς διαπραγματικές και μη αγορές, κρίσεις πίστης στους επενδυτές και τους καταθέτες και αντιμετωπίζουν διαρκή ζητήματα βιωσιμότητας.

Λόγω της σημασίας του ρόλου τους στην οικονομία, έχει επομένως μεγάλο ενδιαφέρον να παρακολουθούνται και να εξετάζονται αυτά τα πιστωτικά ιδρύματα, ιδίως η ανάπτυξή τους σε διάφορους τομείς, πριν από επικείμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις και μετέπειτα.

Το όνομα «Τράπεζα» προέρχεται από τα «τραπέζια» που χρησιμοποιούσαν οι πρώτοι τραπεζίτες για τις συναλλαγές. Πιο κοντά σε αυτόν είναι ο ορισμός που συμμορφώνεται με τους κανόνες της Επιτροπής της Βασιλείας (Βασιλεία II) και ιδίως σύμφωνα με την τραπεζική οδηγία 2004/39/EK, η οποία ορίζει ότι ένα «Πιστωτικό ίδρυμα είναι η επιχείρηση της οποίας η δραστηριότητα συνίσταται από την αποδοχή καταθέσεων, ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων, από το κοινό και την χορήγηση δανείων, ή άλλων πιστώσεων, εκ μέρους της και η χρήση του θεσμού του ηλεκτρονικού χρήματος» (Angelopoulos , 2010).

Τα τραπεζικά ιδρύματα είναι εταιρείες που παρέχουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες στην οικονομία για τον τελικό σκοπό του επιδιωκόμενου κέρδους, με την χρηματοοικονομική μορφή των περιουσιακών τους στοιχείων, τα οποία τα διαχωρίζουν από άλλες παραγωγικές μονάδες. Η παρουσία τους και ο οικονομικός τους ρόλος συμβάλλουν στη συσσώρευση κεφαλαίων και στην ανάπτυξη της οικονομίας σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στην περίπτωση μιας οικονομίας όπου χρησιμοποιούνται χρήματα για τις συναλλαγές, αλλά απουσιάζουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Kosmidou & Zorounidis, 2003).

Συστηματικά Σημαντικά Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα (SIFI) είναι εκείνα των οποίων η οικονομική αποτυχία λόγω του μεγέθους, της πολυπλοκότητας και της συστημικής διασύνδεσής τους θα προκαλέσει σημαντική αναστάτωση - διαταραχή στην οικονομική δραστηριότητα του ευρύτερου/παγκόσμιου συστήματος (Financial Stability Board, 2019).

Τα παραπάνω δείχνουν τον τεράστιο κοινωνικό και οικονομικό ρόλο των

τραπεζικών ιδρυμάτων, ο οποίος εν συντομία συνίσταται στην άντληση κεφαλαίων και στην παραγωγική χρήση τους. Αυτός ο ρόλος αποδεικνύεται επίσης από το γεγονός ότι η άνοδος των τραπεζών συνδέεται με την ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας και ότι η ανοδική τάση της οικονομίας μιας χώρας συμβαδίζει με την άνοδο των τραπεζικών ιδρυμάτων. Ειδικότερα, σε μικρές χώρες, οι τράπεζες αναλαμβάνουν το ρόλο του χρηματοδότη της οικονομίας και αποτελούν ασπίδα έναντι διαφόρων κινδύνων (Sakkelis, 2000).

Η σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και οικονομικής ανάπτυξης, απασχόλησης και βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια οικονομία οδηγεί γενικά σε υψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα, το οποίο είναι το πιο σημαντικό κριτήριο του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων, καθώς το κράτος εξασφαλίζει δίκαιη κατανομή εισοδήματος, επαρκή κοινωνικά οφέλη, ασφάλεια, ίσες ευκαιρίες, προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και σεβασμό για τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Συγκεκριμένα, η βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της και οδηγεί σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και αυξημένα κέρδη. Δεδομένου ότι υπάρχει υγιής κοινωνικός διάλογος για την διαφύλαξη των δικαιωμάτων των εργαζομένων, η αύξηση των επιχειρηματικών κερδών έχει ως αποτέλεσμα, επιπλέον του υψηλότερου εισοδήματος των μετόχων, παροχές προς τους εργαζομένους (αυξημένοι μισθοί, βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και κατάρτιση). Η επένδυση στην εκπαίδευση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η οποία είναι δυνατή όταν αυξάνεται η κερδοφορία των επιχειρήσεων, οδηγεί σε περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα προϊόντων προς όφελος των καταναλωτών. Το όφελος για τους μετόχους, τους υπαλλήλους και τους καταναλωτές μεταφράζεται σε αύξηση των πραγματικών εισοδημάτων και της αγοραστικής τους δύναμης.

Επιπλέον, το κράτος επωφελείται από την αύξηση της φορολογίας των κερδών μέσω της οποίας μπορεί να υποστηρίξει την κοινωνική και αναπτυξιακή του πολιτική ώστε να παρέχει στους πολίτες ολοένα και καλύτερη υγεία, εκπαίδευση, μεταφορές, επικοινωνιακές υποδομές και άλλα. Οι καλύτερες υποδομές σε συνδυασμό με την αυξημένη αγοραστική δύναμη των πολιτών οδηγεί σε βελτιωμένο βιοτικό επίπεδο, καθώς οι πολίτες μπορούν να καλύψουν καλύτερα τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους. Τέλος, όταν υπάρχει αυξημένη παραγωγικότητα σε μια χώρα, οι νέες επενδύσεις

μπορούν και έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής, που ισοδυναμεί με οικονομική ανάπτυξη. Αυτό οδηγεί σε νέες, καλύτερες θέσεις εργασίας και σε ποιοτική και ποσοτική αύξηση της συνολικής απασχόλησης. Η παραγωγικότητα είναι ένα σημαντικό στοιχείο που οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο. Ο ορισμός της παραγωγικότητας έχει εκφραστεί με διαφορετικό τρόπο τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία, χωρίς ιδιαίτερες διαφορές. Ως επί το πλείστον, η παραγωγικότητα ορίζεται ως ο λόγος των εισροών προς τις εκροές που χρησιμοποιούνται. Οι επιχειρηματικές εισροές περιλαμβάνουν τις εισροές που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση στη διαδικασία παραγωγής (όπως η εργασία και το κεφάλαιο), ενώ οι εκροές (παραγωγή) συνήθως μετριοούνται στα έσοδα, ή σε άλλες συνιστώσες του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) (Kendrick, 1993).

Εναλλακτικά, η παραγωγικότητα εκφράζεται ως (Grönroos, 2001):

Παραγωγικότητα = (Q προϊόντος που παράγεται) / (χρησιμοποιούμενες εισροές) (1) διατηρώντας σταθερή την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Οι εισροές περιλαμβάνουν όλες τις εισροές, π.χ. εργασία (L), κεφάλαιο (C) και γη (G). Αυτή η ιδέα χρησιμοποιείται επ' αόριστον τόσο στην παραγωγή προϊόντων όσο και στην παραγωγή υπηρεσιών.

Ένα σύνηθες φαινόμενο είναι η σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και έννοιας της κερδοφορίας. Η παραγωγικότητα αναφέρεται κυρίως στην τεχνική ή παραγωγική λειτουργία της εταιρείας, ενώ η κερδοφορία αναφέρεται στην οικονομική λειτουργία της. Ωστόσο, τόσο η παραγωγικότητα όσο και η αποδοτικότητα περιλαμβάνονται στην ευρύτερη έννοια της αποδοτικότητας (Lipovaj & Mandaraka, 1995).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παραγωγή και η παραγωγικότητα είναι δύο συμπληρωματικές έννοιες, αλλά όχι απαραίτητα αμοιβαία αποκλειόμενες. Συγκεκριμένα, η παραγωγή, ως λειτουργία, στοχεύει στην δημιουργία οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών, με την συνδυασμένη ενεργοποίηση των συντελεστών παραγωγής. Η παραγωγικότητα από την άλλη πλευρά συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση των θυσιών για την επίτευξη του ίδιου αποτελέσματος, ή την μεγιστοποίηση του αποτελέσματος με τις ίδιες θυσίες. Έτσι, η αύξηση της παραγωγής δεν σημαίνει απαραίτητα αύξηση της παραγωγικότητας. Αντιθέτως, η αύξηση της παραγωγικότητας συνεπάγεται επίσης αύξηση της παραγωγής υπό ορισμένες συνθήκες (Malissos, 1984).

2.1 Έννοια των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.

Κατά την δεκαετία του 1990, ο τραπεζικός τομέας γνώρισε διεθνώς εντυπωσιακές συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στον τραπεζικό τομέα συμπεριλαμβάνουν παράγοντες, όπως η απελευθέρωση και ενοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών, η ενίσχυση της εποπτείας των τραπεζικών συστημάτων, η πρόοδος της τεχνολογίας και η ανάπτυξη νέων συστημάτων πληροφοριών. Αυτοί οι παράγοντες οδήγησαν σε αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ τραπεζών, οι οποίες συνεπώς επιδίωξαν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους, να επεκτείνουν το πεδίο των δραστηριοτήτων τους και το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρουν (Antoniadis, Alexandridis & Sariannidis, 2014, Molyneux, Schaeck & Zhou, 2014).

Ωστόσο, στην ελληνική τραπεζική αγορά η δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών ήταν σχετικά αργή και συγκριτικά μικρότερη. Οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες που οδήγησαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ελλάδα κατά το δεύτερο εξάμηνο της δεκαετίας του 1990 ήταν η τότε αναμενόμενη ένταξη της Ελλάδας στη ζώνη του ευρώ και η σημαντική απώλεια εσόδων που θα συνεπαγόταν, η εφαρμογή νέας τεχνολογίας, η οποία ευνοεί τις συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ των τραπεζών και η ανάγκη αντιμετώπισης του πιθανού ανταγωνισμού από ξένα τραπεζικά ιδρύματα (Schiniotakis, 2012, BoE, 2004, Georgantopoulos and Filis, 2017).

Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά μία ή όλες τις συμμετοχές της (μερίδια ή μετοχές) μιας άλλης έναντι αντιτίμου. Οι εξαγορές διακρίνονται σε απλές εξαγορές και σε εξαγορές διά συγχωνεύσεως. Σε μια απλή εξαγορά, η εξαγοραζόμενη επιχείρηση εξακολουθεί να υπάρχει ως νομικό υποκείμενο, ενώ σε μια εξαγορά διά συγχωνεύσεως, η επιχείρηση που μεταβιβάζεται τα περιουσιακά της στοιχεία σε άλλη, έναντι συγκεκριμένου ανταλλάγματος, παύει να υπάρχει ως νομικό υποκείμενο. Ως συγχώνευση ορίζεται η πράξη με την οποία μια ή περισσότερες εταιρείες ρευστοποιούνται χωρίς την ρευστότητά τους, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν όλα τα περιουσιακά τους στοιχεία σε αντάλλαγμα άλλης, η οποία είτε υπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Το ποσό της αγοράς συνίσταται στα συμμετοχικά συμφέροντα της επιχείρησης στην οποία μεταβιβάστηκαν τα περιουσιακά στοιχεία των ρευστοποιημένων εταιρειών και παραχωρήθηκαν σε όσους είχαν προηγουμένως συμμετάσχει στις επιχειρήσεις που παύουν να υφίστανται

νόμιμα (Papadakis, 2016, Halkos and Tzeremes, 2013).

Ανάλογα με τη διαδικασία της αγοράς, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις διακρίνονται ως εξής (Papadakis, 2016, Georgios and Maria-Rafailia, 2019):

- Συναινετική ή φιλική εξαγορά, όταν οι δύο εταιρείες επιθυμούν να συγχωνευτούν, ή να εξαγοράσει η μία την άλλη και να καθορίσουν από κοινού το αντάλλαγμα.

- Εχθρική εξαγορά, όταν η εταιρεία-στόχος δεν εγκρίνει την προτεινόμενη εξαγορά και προσπαθεί να την αποφύγει. Συγκεκριμένα, η διαδικασία εχθρικής εξαγοράς μιας εισηγμένης εταιρείας, χαρακτηρίζεται από τις ενέργειες μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης, καθώς η τελευταία αποκτά σταδιακά - και παρά τις αντιδράσεις - τον έλεγχο της πρώτης.

- Μοχλευμένη εξαγορά, είναι η μορφή εξαγοράς όπου η χρηματοδότησή της προέρχεται σε μεγάλο βαθμό (τουλάχιστον 75%) από τραπεζικό δανεισμό και όχι από τα ίδια κεφάλαια της αποκτώσας εταιρείας, ενώ το χρέος μεταφέρεται στον Ισολογισμό της εξαγορασθείσας εταιρείας.

- Αντίστροφη εξαγορά, είναι μια εξαγορά στην οποία μια ιδιωτική εταιρεία αγοράζει μια εταιρία που διαπραγματεύεται στο χρηματιστήριο, με σκοπό να εισέλθει σε αυτό αποφεύγοντας τα κόστη, τα έξοδα και τις χρονοβόρες διαδικασίες που θα έπαιρνε μια διαδικασία συμβατικής δημόσιας προσφοράς (IPO).

- Εξαγορά από την διοίκηση είναι όταν μια επιχείρηση αποκτάται από τα στελέχη της.

- Εξαγορά “Split and sell”, είναι η εξαγορά στην οποία συνήθως εξαγοράζεται μια εταιρία με στόχο συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία της, είτε αυτό είναι το πελατολόγιο της, είτε πατέντες, είτε κανάλια διανομής, κτλ. Σε αυτή την περίπτωση, τα υπόλοιπα περιουσιακά στοιχεία της μεταπωλούνται απευθείας, ώστε να επανακτηθεί μέρος του κόστους εξαγοράς της εταιρίας.

- Εξαγορά “back flip”, είναι ένας είδος εξαγοράς στο οποίο η εταιρία-αγοραστής μετατρέπεται σε θυγατρική της εταιρείας-στόχου που εξαγοράστηκε. Αυτό το είδος εξαγοράς μπορεί να συμβεί όταν μια μεγαλύτερη, αλλά λιγότερο γνωστή εταιρεία, αγοράζει μια εταιρεία που διαθέτει ένα πολύ γνωστό εμπορικό σήμα.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές χρησιμοποιούνται από του οργανισμούς γενικά με στόχο να καταφέρουν να διευρύνουν τις δράσεις τους, το μέγεθος των προϊόντων τους, το χαρτοφυλάκιο του, τις πωλήσεις, τα έσοδα και ευρύτερα τα κέρδη τους. Ο χαρακτηρισμός τους και η χρήση τους αναφέρεται σε ποικίλους παράγοντες με βασικό την ουσία και ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού που εξαγοράστηκε, συγκεκριμένα ο οργανισμός αυτός είχε το πρόβλημα και ήταν ο αδύναμος στη σχέση που αναπτύσσεται, σε αυτόν είναι σημαντικό να επενδύσει ο οργανισμός που τον εξαγόρασε προκειμένου να τον οδηγήσει σε μια σταθερή κατάσταση καλύτερη από αυτή που ήταν, σε μια επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

Προκειμένου να γίνει σωστά η διάκριση μεταξύ εξαγορών και συγχωνεύσεων θα είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για την ομαδοποίηση, όπου γίνεται χρήση της διαδικασίας που ακολουθήθηκε για την εξαγορά, την στάση και την διάθεση που ακολουθεί η διοίκηση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, αλλά και την σχέση που υπάρχει μεταξύ κλάδου και δράσης των επιχειρήσεων που μπήκαν στην παραπάνω διαδικασία (Κυριαζής, 2007). Η αρχική διάκριση η οποία γίνεται, αναφέρεται στον τρόπο εξαγοράς. Συγκεκριμένα οι κατηγορίες είναι οι ακόλουθες:

1. Δημόσια προσφορά στους μετόχους: Ο εξαγοράζων οργανισμός απευθύνει μια δημόσια πρόσκληση με στόχο να προβεί σε αγορά μέρους, πάντα περισσότερο από το 51%, από τις κοινές μετοχές του εξαγοραζόμενου οργανισμού. Η αγορά γίνεται σε συγκεκριμένη τιμή και ημερομηνία. Οι εξαγορές που αναφέρονται στην συγκεκριμένη διαδικασία δεν έχουν την ανάγκη να υπάρξει γενική συνέλευση των μετόχων προκειμένου να δοθεί έγκριση. Οι μέτοχοι πληρώνονται είτε με μετρητά, είτε με κοινές μετοχές.
2. Συγχώνευση: Η παρούσα αποτελεί την συνένωση δύο ή και περισσότερων οργανισμών, οι οποίοι επιδιώκουν να επιτύχουν κοινούς στόχους. Οι μέτοχοι εδώ πληρώνονται είτε με μετρητά, είτε με αξιόγραφα.
3. Διαμάχη η οποία αναπτύσσεται μεταξύ της διοίκησης και των εναντιωμένων μετόχων: Στη παρούσα περίπτωση μερίδα μετόχων επιδιώκει να πείσει τους μετόχους που εναντιώνονται και είναι δυσαρεστημένοι, να ψηφίσουν κατά της διοίκησης του οργανισμού τους, ώστε ο οργανισμός που θέλει να εξαγοράσει να μπορεί να το κάνει πιο εύκολα.

Μια άλλη μορφή διάκρισης είναι με βάση την στάση του εξαγοραζόμενου οργανισμού. Εδώ αναφέρονται δυο κατηγορίες:

1. Φιλική εξαγορά: Η παρούσα αναφέρεται σε περιπτώσεις που η διοίκηση ενός οργανισμού, είναι θετική σε ενδεχόμενη ενοποίηση και προτρέπει τους μετόχους να την αποδεχτούν και να την στηρίξουν. Οι εξαγοράζοντες οργανισμοί είναι φυσικό να επιδιώκουν να έχουν να διαχειριστούν φιλικές εξαγορές διότι καταβάλουν χαμηλότερη τιμή αγοράς, έχουν μικρότερο ρίσκο και γενικά έχουν καλύτερη διαχείριση πληροφοριών. Οι εξαγοραζόμενοι οργανισμοί επιδιώκουν επίσης φιλικές εξαγορές, διότι η ενσωμάτωση είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν τα δυο μέρη συνεργάζονται μεταξύ τους και δεν έχουν κάποια κόντρα η οποία θα επηρεάσει την όλη διαδικασία.

2. Εχθρική-επιθετική εξαγορά: Όταν η συμφωνία μεταξύ των οργανισμών δεν είναι φιλική, αυτό σημαίνει ότι ο εξαγοραζόμενος οργανισμός δεν επιθυμεί να εξαγοραστεί, ή δεν συμφωνεί με τους όρους, υπάρχει διάσταση απόψεων, οπότε ο εξαγοράζων οργανισμός αποκτά με την βία τον οργανισμό που θέλει να εξαγοράσει. Ο οργανισμός προκειμένου να αποφύγει την επιθετική αυτή κίνηση, αναπτύσσει αμυντικούς μηχανισμούς, είτε προκειμένου να εμποδίσει την εξαγορά, είτε προκειμένου να την κάνει ασύμφορη.

Τέλος υπάρχουν οι διακρίσεις με βάση την συσχέτιση του κλάδου. Στην παρούσα περίπτωση υπάρχουν οι συσχετισμένες συγχωνεύσεις και εξαγορές οι οποίες αφορούν οργανισμούς που συγχωνεύονται, αλλά δεν έχουν κάποια παραγωγική ομοιότητα, ή εξάρτηση μεταξύ τους, οι δράσεις τους όμως αλληλοσυμπληρώνονται.

Χρησιμοποιείται όταν ο εξαγοράζων οργανισμός είναι ισχυρός και κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην αγορά, αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου και της αγοράς γενικά είναι χαμηλή. Η συγκεκριμένη αναφέρεται σε: α) Οριζόντιες συγχωνεύσεις όπου οι εμπλεκόμενοι οργανισμοί παράγουν ομοειδή προϊόντα, είναι στον ίδιο κλάδο και επιδιώκουν να ενισχύσουν την θέση τους, β) Κάθετες συγχωνεύσεις που αναφέρονται σε οργανισμούς που παράγουν το ίδιο προϊόν, την ίδια υπηρεσία, αλλά αναφέρονται σε διαφορετικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Στον αντίποδα υπάρχουν οι ασυσχέτιστες, ή αλλιώς ασύνδετες συγχωνεύσεις και εξαγορές. Ο οργανισμός που εξαγοράζει επιδιώκει την μεγέθυνση μέσω της εξαγοράς οργανισμών, που δρουν σε διαφορετικούς κλάδους. Ο κλάδος δράσης δεν είναι ελκυστικός και ο οργανισμός επιδιώκει να βρει διεξόδους. Εδώ

αναφέρονται οι ακόλουθες υποκατηγορίες: α) Συμπληρωματικές συγχωνεύσεις, όπου προκύπτουν όταν οι οργανισμοί που συνενώνονται είναι εντελώς διαφορετικοί μεταξύ τους, β) Διαγώνιες συγχωνεύσεις όπου ο οργανισμός που εξαγοράζει εισέρχεται σε ένα εντελώς νέο κλάδο όπου με νέα αγαθά απευθύνεται σε νέες αγορές (Σακέλλης, 2011). Πρόσθετες λιγότερα συχνές μορφές, είναι οι εξαγορές από τα διοικητικά στελέχη, όπου η διοίκηση ενός οργανισμού εξαγοράζει την διοικητική υπόσταση ενός άλλου, μικρότερου συνήθως, δεδομένου ότι λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά και ανταγωνιστικά, ενώ συνήθως η εξαγορά δια δανεισμού γίνεται από μικρότερες εταιρείες, οι οποίες με την βοήθεια τραπεζικού δανεισμού προβαίνουν στην εξαγορά μεγαλύτερων οργανισμών, χωρίς να δεσμεύσουν τα κεφάλαια τους και τέλος οι αντίστροφες αναφέρονται σε διαδικασία όπου ένας μεγάλος οργανισμός εξαγοράζεται από έναν μικρότερο.

2.2 Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές των ελληνικών συστημικών τραπεζών.

Κατά την περίοδο 1994-1998 στην Ελλάδα, υπήρξε ένα μεγάλο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ των υπάρχουσών τραπεζών, με αποτέλεσμα το τραπεζικό τοπίο να αλλάξει σημαντικά καθώς δημιουργήθηκαν νέοι τραπεζικοί όμιλοι. Οι πιο σημαντικές εξαγορές κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου ήταν: 1. Από την Alpha Bank Credit Group SA, καθώς απέκτησε το 51% του μετοχικού κεφαλαίου της Ioniki Bank και της Λαϊκής Τράπεζας (1999). 2. Από τον Όμιλο Τράπεζας Πειραιώς, καθώς απέκτησε την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης (1997), την Credit Lyonnais Greece (1997), την Τράπεζα Χίου (1998) και την Εθνική Τράπεζα Westminster Ελλάδας (1998). 3. Από τον όμιλο E.F.G Eurobank, καθώς εξαγόρασε την Interbank Bank (1996), την Athenian Bank (1998), την Τράπεζα Κρήτης (1998) και την Τράπεζα Εργασίας (1999). Έτσι, το τοπίο του ελληνικού πιστωτικού συστήματος έχει αλλάξει δραματικά, καθώς προσπαθεί να ευθυγραμμιστεί με τα αντίστοιχα διεθνή γεγονότα και τις διεθνείς απαιτήσεις, αποκαθιστώντας τον πλήρη και ελεύθερο ανταγωνισμό.

Στη συνέχεια, η περίοδος από το 2001 έως το 2010 χαρακτηρίζεται από ύφεση σε σχέση με την άνοδο της προηγούμενης περιόδου, όσον αφορά τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, με νέες τράπεζες να προστίθενται στο ανταγωνιστικό ελληνικό τραπεζικό τοπίο. Οι τραπεζικοί όμιλοι που έπαιξαν πρωταγωνιστικό ρόλο την τελευταία δεκαετία, έχοντας περάσει από μια εκτεταμένη και έντονη περίοδο εξαγορών και συγχωνεύσεων, χρειάστηκαν πολύ χρόνο για να ενσωματώσουν τις τράπεζες που αποκτήθηκαν, στους τομείς της οργανωτικής δομής, της

ομογενοποίησης, των διαδικασιών διαχείρισης, δυνατότητας απόλυσης και μείωσης του λειτουργικού κόστους σε σχέση με τα έσοδα. Το έτος 2012 θεωρείται σημαντικό για το ελληνικό τραπεζικό τοπίο, καθώς οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που έγιναν εκείνο το έτος επέφεραν μια πλήρη αναθεώρηση, επειδή δημιούργησαν τους λεγόμενους τέσσερις «πυλώνες» του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, ήτοι τις τέσσερις «Ελληνικές Συστημικές» Τράπεζες». Ο κύριος λόγος για τον καθορισμό των ελληνικών συστημικών τραπεζών, ήταν η συνεχιζόμενη εγχώρια οικονομική ύφεση, η οποία οδήγησε σε μια σταθερή αύξηση των μη εξυπηρετούμενων τραπεζικών δανείων και επειδή η κρίση ρευστότητας του ίδιου έτους μετατράπηκε σε κρίση φερεγγυότητας. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα βοήθησαν τις τράπεζες να ενισχυθούν και να αποκτήσουν κεφαλαιακή επάρκεια, να γίνουν πιο συγκεντρωτικές και αποτελεσματικές, να εξαλείψουν την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και να εκμεταλλευτούν συνέργειες και οικονομίες κλίμακας.

Επομένως, για το 2012, πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθες εξαγορές και συγχωνεύσεις στο ελληνικό τραπεζικό τοπίο: 1. Η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε την Αγροτική Τράπεζα (ΑΤΕ) και την Γενική Τράπεζα. 2. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος απέκτησε την Συνεταιριστική Τράπεζα Λέσβου-Λήμνου, την Συνεταιριστική Τράπεζα Αχαΐας και την Συνεταιριστική Τράπεζα Λαμίας. Το κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων συνεχίστηκε το 2013 στο ελληνικό τραπεζικό τοπίο καθώς αρκετές εμπορικές τράπεζες και συνεταιρισμοί αντιμετώπισαν πρόβλημα κεφαλαιακής επάρκειας και εισήλθαν σε καθεστώς ενοποίησης. Επομένως, μέσω της διαδικασίας υποβολής προσφορών, πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθες εξαγορές και συγχωνεύσεις: 1. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος απέκτησε την First Business Bank (FBB) και την Probank. 2. Η Alpha Bank εξαγόρασε την Εμπορική Τράπεζα, την Συνεταιριστική Τράπεζα Δυτικής Μακεδονίας, την Συνεταιριστική Τράπεζα της Εύβοιας και την Συνεταιριστική Τράπεζα Δωδεκανήσου. 3. Η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε την Millennium Bank, την Τράπεζα Κύπρου, την Λαϊκή Τράπεζα Κύπρου (CPB), την Ελληνική Τράπεζα και το 2015 την Πανελλήνια Τράπεζα. 4. Η Eurobank Bank απέκτησε το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο (ΤΤ) και την Proton Bank.

2.3 Διακρίσεις των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.

Τα κίνητρα, τα οποία συνήθως οδηγούν τις εταιρείες σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, θα είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη υπό το φως των εναλλακτικών

λύσεων που προκύπτουν στις ίδιες τις εταιρείες. Επιπλέον, η μελέτη εξαγορών και συγχωνεύσεων θα είναι σημαντική για τη διενέργεια δύο απόψεων. Η μία πλευρά είναι αυτή του αγοραστή και η άλλη είναι του πωλητή. Τα κίνητρα για την απόκτηση εταιρειών μέσω συγχωνεύσεων, οδηγούν σε διάκριση μεταξύ "προσβλητικών", ή ενεργών κινήτρων και "αμυντικών", ή παθητικών κινήτρων. Σημαντικές διακρίσεις μεταξύ των συγχωνεύσεων είναι οι ακόλουθες (Triantafyllopoulos and Mpourletidis, 2014):

1. Οριζόντια συγχώνευση
2. Κάθετη συγχώνευση
3. Ομόκεντρη, ή κυκλική συγχώνευση
4. Δραστική, ή συγχώνευση ετεροειδών δραστηριοτήτων

Αξίζει να τονιστεί ότι, η κάθετη συγχώνευση διακρίνεται σε κάθετη συγχώνευση προς τα εμπρός, όπου επεκτείνεται σε επόμενα επίπεδα της παραγωγικής-εφοδιαστικής αλυσίδας, και σε κάθετη συγχώνευση προς τα πίσω, όπου επεκτείνεται σε προηγούμενα στάδια της παραγωγικής-εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το παρακάτω είναι μια ανάλυση εξαγορών και συγχωνεύσεων, όπως φαίνεται παραπάνω:

1. Η οριζόντια συγχώνευση αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου οι συγχωνευόμενες εταιρείες συμμετέχουν στον ίδιο κλάδο, με αποτέλεσμα η ποικιλία της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών τους να μην αλλάζει ουσιαστικά μετά την συγχώνευση. Η οριζόντια συγχώνευση είναι ένας γρήγορος και εύκολος τρόπος για μια επιχείρηση να εισέλθει δυναμικά στην αγορά. Έτσι, συνοπτικά, τα κύρια πλεονεκτήματα της οριζόντιας συγχώνευσης είναι ο συνεχώς μειούμενος ανταγωνισμός στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία, η συνεχής επέκταση του χαρτοφυλακίου αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και η παράλληλη διαφοροποίηση της ποιότητας του τελικού προϊόντος.

2. Η κάθετη συγχώνευση, όπως ήδη αναφέρθηκε, χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Η έννοια της κάθετης συγχώνευσης προς τα εμπρός είναι ένας μηχανισμός για την διατήρηση εμπορικών κερδών εντός της εταιρείας, αποφεύγοντας ταυτόχρονα την διαρροή των κερδών της στους ενδιάμεσους εμπορικούς συνεργάτες-μεσάζοντες

της παραγωγικής της διαδικασίας. Αντίστοιχα, η κάθετη συγχώνευση προς τα πίσω, επιτρέπει στην εταιρεία να αναλαμβάνει δραστηριότητες, οι οποίες μέχρι τότε βρίσκονταν στο προστάδιο της παραγωγικής δραστηριότητάς της. Η κάθετη συγχώνευση δημιουργεί στην εταιρεία μια ευκαιρία για ελιγμούς και ευελιξία, τόσο ως προς την ποιότητα, όσο και ως προς τον ποιοτικό έλεγχο των μεμονωμένων ενδιάμεσων υποπροϊόντων που χρησιμοποιεί στη διαδικασία παραγωγής της. Ο συνδυασμός αυτών των δύο διαφορετικών τεχνικών κάθετης συγχώνευσης μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας, ως αποτέλεσμα του συνδυασμού βελτίωσης, τόσο όσον αφορά την τιμολόγηση των προϊόντων, όσο και τις ενδιάμεσες εισροές του οικονομικού κυκλώματος, καθώς και από την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών και των υποπροϊόντων που χρησιμοποιεί.

3. Η ομόκεντρη ή κυκλική συγχώνευση, επιτυγχάνεται σε περιπτώσεις όπου μια εταιρεία επιδιώκει να επεκταθεί σε παρόμοιες εταιρείες στον τομέα της οικονομικής της δραστηριότητας. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των εξαγορασμένων εταιρειών είναι το γεγονός ότι παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα, σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν της αποκτώσας εταιρείας, γεγονός που οδηγεί σε διαφοροποιημένα τελικά προϊόντα (με διαφοροποιημένη τεχνική διαδικασία παραγωγής). Σκοπός της ομόκεντρης ή κυκλικής συγχώνευσης, είναι η αύξηση του εύρους των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές και η αύξηση του μεριδίου αγοράς.

4. Η δραστική, ή συγχώνευση ετεροειδών δραστηριοτήτων, πραγματοποιείται όταν μια εταιρεία εισέρχεται σε μια εντελώς νέα βιομηχανία, ή ένα εντελώς νέο προϊόν, ή υπηρεσία και φυσικά αντιμετωπίζει μια εντελώς νέα αγορά αγαθών και υπηρεσιών, ενώ αναλαμβάνει τον κίνδυνο αβεβαιότητας σχετικά με την εξέλιξη της επένδυσης. Πρόκειται για συγχώνευση εταιριών, με μικρές ή καθόλου ομοιότητες στην παραγωγή, στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, στα προϊόντα, ή στις γεωγραφικές περιοχές που δραστηριοποιούνται, αλλά συγχωνεύονται για να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας που θα δημιουργηθούν, τις συνέργειες, τις σταυροειδείς πωλήσεις που θα επιτύχουν και τις μεγαλύτερες δυνατότητες κέρδους.

Στις συγχωνεύσεις ετεροειδών δραστηριοτήτων περιλαμβάνονται οι συγχωνεύσεις επέκτασης αγοράς, στις οποίες οι εταιρίες πωλούν παρόμοια προϊόντα σε διαφορετικές αγορές, και οι συγχωνεύσεις επέκτασης προϊόντων, στις οποίες πωλούνται διαφορετικά αλλά ομοειδή προϊόντα στην ίδια αγορά.

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι, οι οποίες αναλύθηκαν, αποτελούν ουσιαστικά τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την οριζόντια συγχώνευση.

Αντιθέτως, η κάθετη συγχώνευση είναι η εναλλακτική μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης μέσω της ίδρυσης και της δημιουργίας θυγατρικών. Έτσι, παράγει ουσιαστικά ό, τι χρειάζεται για να καταστήσει κάθετη την παραγωγική της δραστηριότητα (δηλαδή όλες τις ενδιάμεσες εισροές που θεωρούνται απαραίτητα συστατικά στην διαδικασία παραγωγής της). Η εξάρτηση από τους προμηθευτές μπορεί να είναι σημαντικός κίνδυνος για την κερδοφορία της εταιρείας, ειδικά σε περιπτώσεις όπου το φαινόμενο του μονοπωλίου παρατηρείται στους παράγοντες παραγωγής (Rompotis, 2015). Η κάθετη συγχώνευση σε αυτήν την περίπτωση, μπορεί να βοηθήσει στην ανεξαρτησία της από τους προμηθευτές, απαλλάσσοντας την από τυχόν προηγούμενα προβλήματα, όσον αφορά το κόστος και την έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών. Ταυτόχρονα, αξίζει να αναφερθούν τα ποιοτικά πλεονεκτήματα των ενδιάμεσων υποπροϊόντων, τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Συνήθως, αναφέρεται το παράδειγμα μιας αυτοκινητοβιομηχανίας των ΗΠΑ και τα θετικά αποτελέσματα που κατάφερε να επιτύχει μέσω της κάθετης συγχώνευσης, στις αρχές της δεκαετίας του 1980 σε επίπεδα όπως η κερδοφορία και ο χρόνος κατασκευής ενός νέου μοντέλου (Chouliaras and Stergios, 2013).

2.4 Κίνητρα και αντிகίνητρα για τις εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Τα κίνητρα για εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρία επίπεδα, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα (Tomprou, Nikolaou & Vakola, 2012). Βραχυπρόθεσμα, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προκύπτουν από τα ακόλουθα κίνητρα: α) Αύξηση κερδών ανά μετοχή που είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αύξηση της τιμής της μετοχής και στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους, β) Μείωση του δείκτη P / E. Η χρήσιμη αξία αυτού του λόγου βρίσκεται στο γεγονός ότι αντιπροσωπεύει το

«ασφάλιστρο», το οποίο ο επενδυτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει για κάθε νομισματική μονάδα κέρδους που επιτυγχάνει η εταιρεία, γ) Πολλές εταιρείες, οι οποίες έχουν πρόβλημα με τους δείκτες ρευστότητας, επιδιώκουν συγχώνευση με μια εταιρεία με υγιέστερη χρηματοοικονομική δομή, δ) Φορολογικά οφέλη, τα οποία προκύπτουν είτε μέσω αλλαγής του φορολογικού συντελεστή επί των κερδών, είτε μέσω αύξησης του ορίου αποθεματικού, ή μέσω συνδυασμού των δύο παραπάνω παραγόντων.

Αντίστοιχα, υπάρχουν μεσοπρόθεσμα κίνητρα τα οποία είναι τα ακόλουθα: α) Αύξηση της δανειακής ικανότητας της εταιρείας, β) Μείωση του συνολικού δανεισμού του νέου συστήματος, βελτιώνοντας παράλληλα την χρηματοοικονομική θέση της εταιρείας μεσοπρόθεσμα, γ) Δημιουργία λειτουργικού οικονομικού φάσματος, που εμφανίζεται σε μεγάλες επιχειρήσεις. Οι οικονομίες κλίμακας μεταφράζονται σε οικονομική αξία, μέσω του αυξημένου μεγέθους και της αυξημένης παραγωγικής ικανότητας που αποκτά η εταιρεία για το χαρτοφυλάκιο αγαθών και υπηρεσιών της. Επιπλέον, μακροπρόθεσμα, η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας επιτυγχάνεται τόσο σε επίπεδο βιομηχανικής παραγωγής όσο και σε επίπεδο αγοράς, ενώ ταυτόχρονα, η εταιρεία αυξάνει την διαπραγματευτική της ικανότητα στο επίπεδο των ενδιάμεσων υποπροϊόντων, δ) Μακροπρόθεσμη ενίσχυση της εταιρείας, μέσω του μειωμένου ανταγωνισμού που επιτυγχάνεται σε έναν κλάδο, ε) Απόκτηση αποκλειστικών τεχνολογικών γνώσεων, αλλά και ειδικών επιχειρηματικών δεξιοτήτων. Οι μικρές εταιρείες, λόγω της άμεσης επαφής μεταξύ των στελεχών, αναπτύσσουν ένα «ομαδικό κεφάλαιο» σημαντικής δυναμικής, το οποίο η μεγάλη εταιρεία, λόγω του μεγέθους της δεν μπορεί να επιτύχει, στ) Δημιουργούνται δυνατότητες συνέργειας, μέσω του μεγαλύτερου μεγέθους μεταξύ των δύο, που κατά την διάρκεια της αρχικής διαπραγμάτευσης δεν μπορούσε να υπολογιστεί και να ληφθεί υπόψη κατά την αποτίμηση της αρχικής συμφωνίας, ζ) Υπερνίκηση των εμποδίων στην είσοδο. Εμπόδια, όπως μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, διαφήμιση και προώθηση προϊόντων, μπορεί να προκύψουν όταν οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε μια νέα αγορά. Η θέση της εταιρείας είναι ακόμη πιο δύσκολη εάν υπάρχει ήδη αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά. Η εξαγορά, ή η συγχώνευση με μια εγχώρια εταιρεία, παρέχει όχι μόνο γνώσεις αγοράς, αλλά και ένα καθιερωμένο δίκτυο διανομής και πιθανώς μια εγγυημένη καταναλωτική πίστη, στο όνομα της εταιρείας-στόχου, η) Δημιουργούνται μεγάλες

διαφοροποιημένες επιχειρηματικές ομάδες που μπορούν να ανταποκριθούν στις μελλοντικές προκλήσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων, θ) Δυνατότητες υψηλότερου ρυθμού ανάπτυξης, που δημιουργούνται σε πολλές περιπτώσεις, μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων για την εταιρεία. Σε σχέση με το γενικό οικονομικό περιβάλλον, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις φαίνεται να ανταποκρίνονται σε μια καθιερωμένη τάση της αγοράς, να δημιουργούν ισχυρές εταιρείες και ομίλους, ικανούς: α) Να αντιμετωπίσουν τις τρέχουσες συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, του διεθνούς ανταγωνισμού και των συνεχώς αυξανόμενων διεθνών νομισματικών αναταραχών και πιέσεων, εντός και εκτός της ΟΝΕ, β) Να βελτιώσουν και να αξιοποιήσουν το σύνολο του επιχειρησιακού και ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την διατήρηση-επέκταση των μεριδίων αγοράς, την αποτελεσματική προώθηση νέων προϊόντων, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, την βελτίωση του στελέχους λειτουργίες, ενοποίηση και ενίσχυση κεφαλαίου, γ) Να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες συλλογής, διαχείρισης και διάδοσης πληροφοριών, οι οποίες ευνοούν και επιβάλλουν την αναδιοργάνωση, ολοκλήρωση και δικτύωση στο διεθνές περιβάλλον, δ) Να αξιοποιήσουν τις συνέργιες που θα αναπτυχθούν, στο πλαίσιο του con. Είναι πολύ γνωστό ότι μια καινοτομία, ή διαφοροποίηση της παραγωγής, απαιτεί ένα σημαντικό χρονικό διάστημα για να αποφέρει σημαντικά κέρδη. Επομένως, ενέχει υψηλό κίνδυνο.

Επομένως, τα στελέχη προτιμούν συχνά να πληρώνουν υψηλό τίμημα για την απόκτηση μιας επιχείρησης, αποφεύγοντας τον κίνδυνο δημιουργίας ενός προϊόντος από το μηδέν. Κάποιοι μπορεί να υποστηρίζουν ότι οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν την ανάγκη της εταιρείας για καινοτομία, επειδή η εταιρεία έχει συνήθως περιορισμένους πόρους, τους οποίους δεν διακινδυνεύει, για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. ε) Συχνά, τα στελέχη δείχνουν αλαζονική συμπεριφορά, πιστεύοντας ότι μπορεί να διαχειριστούν καλύτερα τις εταιρείες-στόχους. Πράγματι, η αλαζονεία είναι συχνά ο κύριος λόγος για την συμμετοχή σε εξαγορές και συγχωνεύσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, ωφελούνται οι μέτοχοι της αποκτώσας εταιρείας και, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, οι μέτοχοι των εξαγορασμένων εταιρειών. Ωστόσο, οι συνέπειες των εξαγορών και των συγχωνεύσεων για ολόκληρη την οικονομία είναι πολλαπλές, σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και αντιφατικές. Εκτός από τα μεγάλα κίνητρα που εμφανίζονται κατά καιρούς, θα είναι σημαντικό να αναφερθούν τα αντικίνητρα, ή οι

λόγοι για την αποτυχία εξαγορών και συγχωνεύσεων (Χουλιάρας και Στέργιος, 2013). Οι πιο σημαντικοί λόγοι για αποτυχίες, καθώς και τα αντικίνητρα για εξαγορές και συγχωνεύσεις, είναι οι εξής:

- Προσωπικοί λόγοι των στελεχών για την απόκτηση και πιθανοί λόγοι για την προώθηση των ιδίων κεφαλαίων.

- Σε πολλές περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων, υπάρχει έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και ορθής επενδυτικής λογικής, η οποία βασίζεται σε ρεαλιστικά δεδομένα.

- Μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Οι θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για το πώς θα είναι σημαντικό να υπολογιστούν οι πιθανές συνέργειες. Σε πολλές περιπτώσεις, οι υπερβολικές προσδοκίες δημιουργούν μια λανθασμένη εικόνα στην αγορά, σχετικά με τις δυνατότητες του νέου σχεδίου και τελικά οδηγούν στην αποτυχία ανάπτυξης των αρχικών δεσμεύσεών του.

- Υπερβολικό κόστος εξαγοράς. Ένα κοινό φαινόμενο είναι η σύγκρουση μεταξύ των μεθόδων αποτίμησης μιας εξαγοράς και μιας συγχώνευσης. Πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι η μέθοδος Net Present Value είναι η καλύτερη μέθοδος.

Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, έχουν παρατηρηθεί εξαγορές και συγχωνεύσεις, οι οποίες βασίζονται είτε στην Εσωτερική Αξία είτε στην Αξία Αποθέματος-Τρέχουσα Αξία.

- Μεσοπρόθεσμα, υπάρχουν συγκρουόμενες επιχειρηματικές κουλτούρες, οι οποίες δεν επιτρέπουν πλέον στην ενοποιημένη εταιρεία να αναπτύξει αυτά τα πλεονεκτήματα που έχει θεωρητικά.

- Αποτυχία συγχώνευσης αρκετά μετά την εξαγορά και συγχώνευση, με αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην αναστολή των αρχικών σχεδίων συγχώνευσης.

- Συγκρουόμενα συμφέροντα και εσωτερικός ανταγωνισμός.

- Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως το θεσμικό πλαίσιο που διέπεται από κυβερνητικές παρεμβάσεις, καθώς και οι παράγοντες που σχετίζονται με μεταβλητές, τους οποίους η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει.

- Η επικρατούσα οικονομική κατάσταση. Μια εξαγορά και συγχώνευση δεν μπορεί ποτέ να πραγματοποιηθεί, ή εάν το κάνει, δεν μπορεί να επιτύχει τους στόχους της, ως αποτέλεσμα αποκλειστικά εξωτερικών παραγόντων και άλλων

μακροοικονομικών συνθηκών.

2.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξαγορών και συγχωνεύσεων.

1. Τα οφέλη των συγχωνεύσεων και εξαγορών για τις τράπεζες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Dilshad, 2013):

2. Μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές δίνουν ώθηση στην τράπεζα μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας συγχώνευσης ή εξαγοράς, καθώς κερδίζει την εμπιστοσύνη των επενδυτών. Αυτές οι προσδοκίες λειτουργούν βραχυπρόθεσμα. Μια σταθερή και μακροπρόθεσμη αύξηση της μετοχής θα παρατηρηθεί εάν ο όμιλος επεκτείνει τα κέρδη του τα επόμενα χρόνια.

3. Εξοικονόμηση κόστους, η οποία μπορεί να φτάσει σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα, ειδικά εάν οι ενέργειες των συγχωνευμένων πιστωτικών ιδρυμάτων στην αγορά είναι παρόμοιες. Αντιμετωπίζοντας τον έντονο ανταγωνισμό, υπό τον όρο ότι το συγκρότημα θα προσφέρει νέα και διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας και περισσότερο ελκυστικά. Αυτά προϋποθέτουν την μείωση του λειτουργικού κόστους και ιδιαίτερα του κόστους μισθοδοσίας του προσωπικού.

4. Η ανάγκη δημιουργίας μεγάλων εταιρειών, μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, επιβάλλεται επίσης από την τεχνολογική πρόοδο, η οποία αυξάνει τις οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών. Η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δαπανηρή και επωφελής μόνο για ομάδες μελών μεγάλων ομίλων.

5. Η απόκτηση ολιγοπωλιακής δύναμης αυξάνει τα κέρδη και τη φήμη των εταιρειών.

6. Η τεχνολογική ανάπτυξη που αποτελεί κίνητρο για συγχωνεύσεις και εξαγορές, ενισχύει τις οικονομίες κλίμακας στην διαδικασία παραγωγής, καθώς και στην διαθεσιμότητα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Είναι επίσης σαφές ότι η τηλεφωνική τραπεζική καθώς και η διαδικτυακή τραπεζική καθώς και η επιχειρηματική τραπεζική παρουσιάζουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας από το παραδοσιακό δίκτυο μέσω καταστημάτων.

7. Ένα άλλο πλεονέκτημα που απολαμβάνουν τα μεγάλα πιστωτικά ιδρύματα αναφέρεται σε νέα εργαλεία διαχείρισης χρηματοοικονομικού κινδύνου που βοηθούν στην αντιμετώπιση εξωτερικών κινδύνων από νέους τραπεζικούς ομίλους.

8. Τέλος, υπάρχει καλύτερη αντιμετώπιση του φαινομένου της διαμεσολάβησης,

δηλαδή της άμεσης σύνδεσης των καταθετών-δανειστών στα τραπεζικά συστήματα. Οι τράπεζες αναπτύσσουν θυγατρικές που στοχεύουν στη δημιουργία ισχυρών νέων και μεγάλων θυγατρικών, με σκοπό την σχετική διαμεσολάβηση, δηλαδή τον επαναπροσδιορισμό όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σχετικά με τα μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων, αυτά συνοψίζονται παρακάτω:

- ✓ Με την πάροδο του χρόνου, οι περισσότερες ακαδημαϊκές έρευνες έχουν δείξει ότι, μόνο το 15% περίπου των συγχωνεύσεων και εξαγορών ήταν επιτυχείς, ενώ περισσότερο από το 60% απέτυχαν.
- ✓ Εάν η εγχώρια αγορά είναι πλήρως ανταγωνιστική, τότε υπάρχει ελάχιστο περιθώριο κέρδους και μεγαλύτερου μεριδίου και παρέχονται διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας.
- ✓ Οι περικοπές κόστους που επιτυγχάνονται με οικονομίες κλίμακας και συνέργειες είναι εφάπαξ περικοπές.
- ✓ Το διοικητικό και διαχειριστικό κόστος που συνεπάγεται μια συγχώνευση, είναι υψηλό. Θα μπορούσε, ωστόσο, να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για μια εφάπαξ δαπάνη που αντισταθμίζεται από περικοπές κόστους λόγω συνεργιών.
- ✓ Προκύπτουν μεγάλες δυσκολίες προσαρμογής, όπως η ενοποίηση της διαφορετικής επιχειρηματικής φιλοσοφίας, των διαφορετικών μισθών, επιδομάτων και παροχών και του διαφορετικού τρόπου ανάπτυξης.
- ✓ Το κοινωνικό κόστος είναι υψηλό, καθώς στο 80% των συγχωνεύσεων και εξαγορών σημειώνεται μείωση της απασχόλησης μέσω απολύσεων και εθελουσίων εξόδων.
- ✓ Τα προβλήματα της γλωσσικής ετερογένειας, των διαφορών κουλτούρας και των μικρών διαφορών στους εποπτικούς κανόνες, μειώνουν τα οφέλη.
- ✓ Οι μέτοχοι της αποκτώσας τράπεζας κερδίζουν έναντι εκείνων που απέκτησε η τράπεζα, οι οποίοι συνήθως χάνουν.
- ✓ Υπάρχει μεγάλη δυσκολία στην εξοικείωση του προσωπικού των συγχωνευμένων τραπεζών με τους νέους συναδέλφους. Ο αριθμός των απολύσεων αυξάνεται. Υπάρχει έντονος εσωτερικός ανταγωνισμός και σύγκρουση. Τέλος, υπάρχει ένα μεγάλο πρόβλημα με τα υποκαταστήματα που πωλούνται, ή κλείνουν εντελώς. Η

αβεβαιότητα είναι πολύ υψηλή..

Ωστόσο, κατά την εξαγορά ή συγχώνευση, έχουν παρατηρηθεί οι παρακάτω κίνδυνοι:

- Οι κίνδυνοι πριν την εξαγορά, συνδέονται κυρίως με την τιμολόγηση της εξαγοραζόμενης εταιρίας. Είναι σημαντικό για την αξία της εξαγοράς, να αντισταθμιστεί από την τρέχουσα αξία των αναμενόμενων εσόδων. Σε περίπτωση συγχώνευσης δύο πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην ίδια χώρα με περίπου την ίδια γραμμή παραγωγής, οι στρατηγικοί κίνδυνοι πρέπει λογικά να είναι γνωστοί και επομένως εύκολα διαχειρήσιμοι από την διοίκηση.
- Κατά την περίοδο μετά την συγχώνευση, ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι ο λειτουργικός, που προκύπτει από την ένταξη του προσωπικού στη νέα τράπεζα, την ενοποίηση των συστημάτων πληροφορικής και διαχείρισης κινδύνων, τον επανασχεδιασμό, ή την επέκταση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, την καθημερινή εποπτεία και παρακολούθηση.
- Επίσης, η δημιουργία μεγάλων και σύνθετων χρηματοοικονομικών ομάδων και οι αλληλεξαρτήσεις τους, όπως μετράται από την συσχέτιση των αποδόσεων των μετοχών τους, έχουν οδηγήσει σε αύξηση του συστημικού κινδύνου στο χρηματοπιστωτικό σύστημα, παρά το γεγονός ότι υπάρχουν ευκαιρίες.

2.6 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Η επίτευξη μιας επιτυχούς συγχώνευσης απαιτεί την διασφάλιση έξι παραγόντων. Η αποτυχία οποιουδήποτε από τους έξι, μπορεί να αποτρέψει την επίτευξη των στόχων συγχώνευσης. Ορισμένοι μπορούν εύκολα να ελεγχθούν μέσω προσεκτικού σχεδιασμού και εφαρμογής στην πράξη, ενώ άλλοι είναι πιο δύσκολο να ελεγχθούν λόγω των πολυάριθμων εξωτερικών επιδράσεων. Είναι σημαντικό για τις εταιρείες να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην απόδοσή τους, σε σχέση με αυτούς τους έξι καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας της συγχώνευσης και οποιαδήποτε αξιολόγηση επιτυχίας συγχώνευσης, είναι σημαντικό να συμπεριλάβει την αξιολόγηση απόδοσης για καθέναν από αυτούς τους παράγοντες ξεχωριστά (Reddy, Qamar & Yahanpath, 2019) .

Οι οκτώ καθοριστικοί παράγοντες μιας επιτυχούς συγχώνευσης, είναι οι παρακάτω:

1. Το στρατηγικό όραμα είναι σημαντικό να δημιουργήσει μια ξεκάθαρη λογική συγχώνευσης που εστιάζεται στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και όχι μόνο στις βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.

2. Οι κύριοι λόγοι για συγχωνεύσεις τραπεζών περιλαμβάνουν προσπάθειες για αύξηση των οικονομιών κλίμακας, της γεωγραφικής κάλυψης, της γνώσης και εξερεύνησης του τραπεζικού τομέα. Εάν το στρατηγικό όραμα επικεντρώνεται σε οικονομίες κλίμακας, η μεγαλύτερη αποδοτικότητα και η μείωση του κόστους είναι υψηλές προτεραιότητες και η τράπεζα προσπαθεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα μέσω του μεγέθους. Σε γεωγραφικές συγχωνεύσεις, δύο τράπεζες συγχωνεύονται προκειμένου να επεκτείνουν την γεωγραφική τους κάλυψη. Όποια και αν είναι η κεντρική ιδέα του οράματος, είναι σημαντικό η πραγματική ανάπτυξη να είναι η προσδοκία μιας συγχώνευσης και όχι η λογική να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην μείωση του κόστους. Η σαφήνεια του στρατηγικού οράματος είναι ένα πολύ κρίσιμο ζήτημα.

3. Μια επιτυχημένη συγχώνευση, απαιτεί ειδική συμμετοχή σε δύο πτυχές της δομής της συμφωνίας, το είδος και το ύψος της χρηματοδότησης και το κόστος των τιμών. Οι συγχωνεύσεις συχνά αποτυγχάνουν επειδή η νέα τράπεζα επιβαρύνεται με πολύ υψηλές πληρωμές χρέους και επίσης επειδή η τιμή αγοράς είναι πολύ υψηλή.

4. Είναι σημαντικό για την συγχώνευση των τραπεζών, να είναι προσεκτικοί για να διασφαλίσουν ότι η συμφωνία μπορεί να επιτύχει την υλοποίηση του προτεινόμενου στρατηγικού οράματος. Η εποπτική ομάδα είναι σημαντικό να περιλαμβάνει μέλη και από τις δύο τράπεζες, σε διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς και επίσης να περιλαμβάνει λογιστές, δικηγόρους, τεχνικούς και άλλους εμπειρογνώμονες.

5. Η επιμέλεια πρέπει να περιλαμβάνει τον επίσημο οικονομικό έλεγχο των περιουσιακών στοιχείων, υποχρεώσεων, εσόδων και εξόδων, όπως και τον έλεγχο πολλών μη οικονομικών στοιχείων, όπως είναι η ικανότητα συγχώνευσης διαφορετικών πολιτισμών, διαφορετικών τεχνολογιών και ανθρώπινων πόρων.

6. Η προετοιμασία κατά την διάρκεια της περιόδου πριν από την ανακοίνωση της συγχώνευσης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία, καθώς είναι σημαντικό να περάσει η συγχώνευση στους κατάλληλους ανθρώπους με αυτοπεποίθηση. Κατά την

διάρκεια αυτής της περιόδου, διαμορφώνεται η διαδικασία ολοκλήρωσης και ολοκληρώνονται οι βασικές αποφάσεις σχετικά με την ηγεσία, την δομή και το χρονοδιάγραμμα. Είναι σημαντικό να καθοριστούν με σαφήνεια οι ρόλοι και οι ευθύνες για όσους συμμετέχουν στη διαδικασία ολοκλήρωσης. Οι επικοινωνιακές προσπάθειες είναι σημαντικές για τον περιορισμό των αστοχιών, την ταχεία ανάπτυξη και την συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων και των ενδιαφερομένων. Είναι σημαντικό να επιλεγεί αμέσως μια νέα ηγετική ομάδα και να δοθούν οδηγίες στους υπαλλήλους στα χαμηλότερα επίπεδα.

Η επιλογή του νέου Διευθύνοντος Συμβούλου και του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη στην περίπτωση συγχώνευσης ισοδύναμων ιδρυμάτων, δημιουργώντας εχθρότητα και καθιστώντας την εξαιρετικά χρονοβόρα. Η από κοινού ανάληψη των ευθυνών μπορεί να είναι μια λύση, αλλά η κατανομή της διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη σαφήνειας στην κορυφή της οργάνωσης. Η μορφή της τελικής διοικητικής αρχής, διεύθυνσης και ευθύνες είναι σημαντικό να είναι σαφής. Η δομή της νέας τράπεζας, όπως και η δομή της νέας διοικητικής ομάδας που είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση, πρέπει επίσης να καθοριστούν πριν την ανακοίνωση. Στις αληθινές συγχωνεύσεις μεταξύ ισοδύναμων ιδρυμάτων, η δημιουργία μιας εξ' ολοκλήρου νέας οργάνωσης είναι περισσότερο προτιμητέα από την διατήρηση προηγούμενων δομών. Η διοικητική ομάδα ολοκλήρωσης είναι σημαντικό να αναλάβει καθήκοντα αμέσως και να έχει την βοήθεια τουλάχιστον ενός στελέχους της ανώτερης διοίκησης. Πρέπει επίσης, να τεθούν ημερομηνίες για την λήψη των βασικών αποφάσεων και την καθιέρωση των στόχων. Εάν η διαδικασία προγραμματισμού πριν την συγχώνευση δεν ολοκληρωθεί αποτελεσματικά, η ολοκλήρωση και η επιτυχία της συγχώνευσης θα είναι μάλλον ανέφικτες.

7. Οι τράπεζες καταστρέφουν συχνά τις συγχωνεύσεις κατά την διαδικασία της ολοκλήρωσης. Εάν οι προηγούμενοι έξι παράγοντες είναι εξασφαλισμένοι, η τράπεζα κινείται προς μια επιτυχημένη συγχώνευση. Η στρατηγική της νέας τράπεζας και η διαδικασία ολοκλήρωσης είναι σημαντικό να είναι σαφής και η νέα οργανωτική δομή είναι σημαντικό να έχει σταθερά ερείσματα. Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπολογίζονται σωστά οι σχετικές διαδικασίες για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις τεχνικές λειτουργίες και την διαχείριση των πελατών. Η διαδικασία ολοκλήρωσης μετά την συγχώνευση ξεκινά με τον σωστό σχεδιασμό, αλλά ο καλός

προγραμματισμός από μόνος του δεν εγγυάται την καλή εκτέλεση. Μετά την ανακοίνωση, η επιτυχής ολοκλήρωση μετά την συγχώνευση, μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν τα μέρη του οργανισμού έχουν τις γνώσεις, τους πόρους και την δέσμευση να προχωρήσουν χωρίς να καταστρέψουν την προστιθέμενη αξία στην διαδικασία της ολοκλήρωσης.

8. Δεν ελέγχονται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των συγχωνεύσεων από την ίδια την τράπεζα. Η αλλαγή των οικονομικών συνθηκών, για παράδειγμα, μπορεί να έχει απρόβλεπτες συνέπειες για την απασχόληση, ή την διατήρηση των πελατών. Σε ακραίες περιπτώσεις, η πορεία μιας τράπεζας μπορεί να επηρεαστεί από την τύχη ενός μόνο πελάτη, ή συνεργάτη. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να έχουν αντίκτυπο στην επιτυχή συγχώνευση και δεν υπάρχει τρόπος πρόβλεψης, ή πρόληψης.

2.7 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ευρώπη.

Στις ευρωπαϊκές χώρες, ιδίως στην Δυτική Ευρώπη, λόγω των αναδιαρθρώσεων των τραπεζών και των νέων οικονομικών προσανατολισμών τα τελευταία χρόνια, πολλές τράπεζες συγχωνεύτηκαν, μείωσαν ή άλλαξαν τους παραγωγικούς τους στόχους, ή ακόμη και μετεγκατέστησαν τις εγκαταστάσεις παραγωγής τους σε άλλες περιοχές, ή χώρες. Ως αποτέλεσμα, υπήρξε ένα κύμα απολύσεων, υποαπασχόλησης και γενικών προβλημάτων απασχόλησης και αντιδράσεων από το συνδικαλιστικό κίνημα. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, ο αριθμός των τραπεζικών μετασχηματισμών έχει αυξηθεί σημαντικά από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, και μετά από μια μικρή κάμψη στις αρχές της δεκαετίας του 1990, δείχνει μια αυξανόμενη ανάκαμψη (Malik et al., 2014). Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές στην Ευρώπη συνεχίστηκαν με ταχύ ρυθμό την τελευταία δεκαετία. Η παγκόσμια εικόνα της οικονομίας, καθώς και η άνοδος του ευρώ έναντι του δολαρίου, συνέβαλαν στην ανάπτυξη του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος στη ζώνη του ευρώ και επιδείνωσαν την ολοένα αυξανόμενη αναδιάρθρωση των ευρωπαϊκών τραπεζών. Ωστόσο, αναλύοντας την έννοια της αναδιάρθρωσης μιας τράπεζας, φαίνεται ότι είναι ευρεία και περιλαμβάνει κάθε προσπάθεια, εσωτερική ή εξωτερική, για ενοποίηση και αναδιάρθρωση της παραγωγικής της δραστηριότητας. Στο πλαίσιο μιας αναδιάρθρωσης, προσαρμοσμένης σε νέα οικονομικά δεδομένα και σε νέες προκλήσεις και τεχνολογικές εξελίξεις, μπορεί να αλλάξει την νομική μορφή, ή την

έδρα της και να επεκτείνει, ή να μειώσει, τις παραγωγικές της δραστηριότητες (Tomprou, Nikolaou & Vakola, 2012).



Κεφάλαιο 3^ο: Εξαγορές και συγχωνεύσεις στο ελληνικό και διεθνές τραπεζικό σύστημα.

3.1 Θεσμικό πλαίσιο.

Το θεσμικό πλαίσιο για την λειτουργία των χρηματαγορών και των κεφαλαιαγορών, των πιστωτικών ιδρυμάτων και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων εξαρτάται από την νομική οντότητα και διαφέρει από χώρα σε χώρα. Η πρακτική έχει δείξει ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, μια αρχική απόκτηση με την συμμετοχή πιστωτικών ιδρυμάτων μπορεί να οδηγήσει σε συγχώνευση δεύτερου σταδίου. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν υπάρχει επικάλυψη, είτε γεωγραφικά, είτε στο αντικείμενο της επιχείρησης. Έτσι, οι εξαγορές χρηματοοικονομικών ομίλων συχνά ακολουθούνται από συγχωνεύσεις μεταξύ θυγατρικών που έχουν κοινό αντικείμενο. Αντίθετα, εάν ο σκοπός της απόκτησης είναι η διαφοροποίηση στο αντικείμενο, ή στην περιοχή λειτουργίας, τότε η συγχώνευση δεν πραγματοποιείται απαραίτητα μετά την απόκτηση. Τον βασικό ρόλο στη διαμόρφωση του διεθνούς θεσμικού πλαισίου για τον χρηματοπιστωτικό τομέα κατείχε και συνεχίζει να διαδραματίζει η Επιτροπή της Βασιλείας, που ιδρύθηκε το 1975 από τους διοικητές των κεντρικών τραπεζών δέκα χωρών, για την θέσπιση ενός κανονιστικού πλαισίου για τη λειτουργία και την εποπτεία τραπεζών με διεθνή δραστηριότητα. Η Επιτροπή συνεδριάζει στην Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών, με έδρα την Βασιλεία της Ελβετίας και σχηματίζεται τώρα με την συμμετοχή των ανώτερων εποπτικών αρχών και των κεντρικών τραπεζών από 13 χώρες. Υποβάλλει προτάσεις για εποπτικά πρότυπα και πρακτικές, η υιοθέτηση και εφαρμογή των οποίων εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια των αρμόδιων εποπτικών αρχών, ανάλογα με την περίπτωση. Η Επιτροπή δεν έχει την μορφή υπερεθνικής αρχής και τα συμπεράσματά της δεν είναι νομικά δεσμευτικά. Το έργο «Διεθνής σύγκλιση κεφαλαίων μέτρησης και πρότυπα κεφαλαίου» της Επιτροπής της Βασιλείας για την κεφαλαιακή επάρκεια έχει τροποποιηθεί και συμπληρωθεί αρκετές φορές στο παρελθόν, ιδίως το 1996 και σε κινδύνους αγοράς. Το Σύμφωνο Κεφαλαιακής Επάρκειας της Βασιλείας ξεπεράστηκε από τις εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα και έπαψε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται οι τράπεζες. Έτσι, στις 26 Ιουνίου 2004, η Επιτροπή της Βασιλείας ενέκρινε το νέο Σύμφωνο Κεφαλαιακής Επάρκειας. Το νέο πλαίσιο προβλέπει μια πιο ολοκληρωμένη και προσαρμοσμένη προσέγγιση στη φύση των κινδύνων που αναλαμβάνονται και μέσω της πρότασης για βελτιωμένη διαχείριση

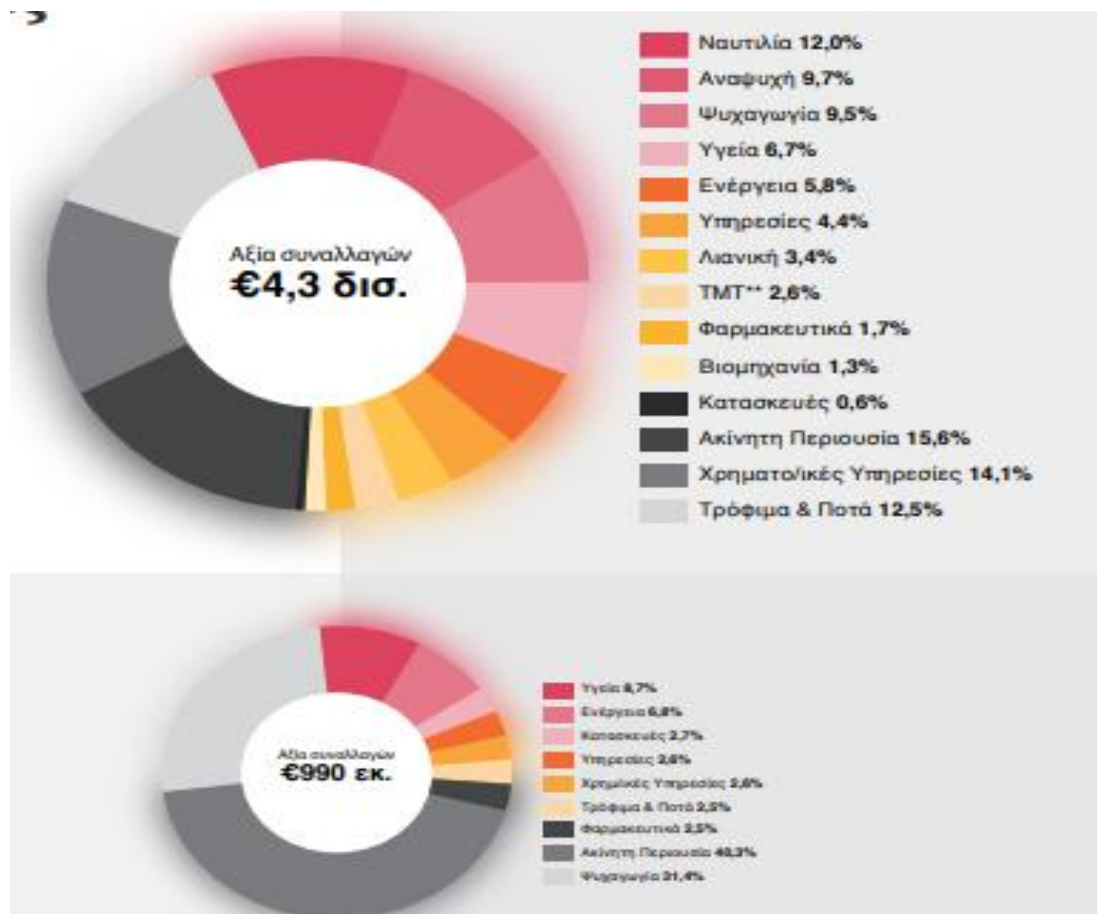
των κινδύνων από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, στοχεύει στη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος και στην προστασία των καταναλωτών. Λαμβάνοντας υπόψη τις Διεθνείς Συνθήκες - Προτάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ως συλλογικό όργανο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μεμονωμένα ως κράτος, πάντα σε συνεργασία με τις αρμόδιες εποπτικές αρχές, διαμορφώνει το κοινοτικό και εθνικό νομοθετικό πλαίσιο αντίστοιχα, για την λειτουργία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Το σύστημα συγχωνεύσεων και εξαγορών ήταν σε μεγάλο βαθμό, μέχρι τις αρχές της τρέχουσας δεκαετίας, αυτοελεγχόμενο, χωρίς την ύπαρξη ειδικών κανονισμών, από το κοινοτικό ή το ελληνικό δίκαιο. Στηρίχθηκε περισσότερο σε πρακτικούς κανόνες για μεγαλύτερη ευελιξία, χωρίς να είναι πάντα θεσμοθετημένοι και σε περιπτώσεις όπου ήταν ανεπαρκείς, υπήρχε κρατική παρέμβαση. Είναι σαφές ότι το θεσμικό πλαίσιο δεν ισχύει μόνο για υφιστάμενα αλλά και για δυνητικά πιστωτικά ιδρύματα. Επομένως, κατά τον σχεδιασμό συγχωνεύσεων ή εξαγορών, οι διοικήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Στο παρελθόν στην Ελλάδα, ο νόμος απαιτούσε την αποτίμηση των εταιρειών υπό εξαγορά σε πραγματικές τιμές από το Υπουργείο Εμπορίου. Τώρα, οι εταιρείες είναι υπεύθυνες για την σωστή λήψη της εικόνας τους και οι πιστοποιημένοι ελεγκτές για τον έλεγχο της ορθότητας. Η εξαγοραζόμενη εταιρεία πρέπει να προετοιμάσει έναν ισολογισμό για την τελευταία λογιστική περίοδο πριν από τη συγχώνευση, ή την εξαγορά, ενώ όλες οι επακόλουθες συναλλαγές καταγράφονται στον ισολογισμό της ενοποιημένης εταιρείας. Στην Ελλάδα, οι συγχωνεύσεις προτιμώνται από τις εξαγορές, καθώς θεωρούνται "επιδοτούμενες" από το κράτος, λόγω των φορολογικών ελαφρύνσεων που προσφέρουν. Ένα άλλο πολύ σημαντικό φορολογικό κίνητρο είναι η απαλλαγή από κάθε φόρο, ή τέλη χαρτοσήμου, η συνεισφορά και μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων της συγχωνευθείσας εταιρείας, η μεταφορά των σχετικών συναλλαγών, η συμφωνία συγχώνευσης, η δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθώς και οποιαδήποτε άλλη συναλλαγή που απαιτείται για την συγχώνευση. Η εξαίρεση από τη μεταβίβαση ακινήτων, ή το φόρο εισφοράς ισχύει, υπό την προϋπόθεση ότι το μεταβιβαζόμενο ακίνητο θα χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της νέας εταιρείας για τουλάχιστον πέντε χρόνια από την συγχώνευση. Σε περίπτωση πώλησης ενός ακινήτου, το οποίο έχει γίνει ιδιοκτησία της εταιρείας μετά από συγχώνευση, πριν από την πάροδο πέντε ετών, η εταιρεία χρεώνεται με τον φόρο

μεταβίβασης του συγκεκριμένου ακινήτου.

3.2 Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα από το 2010 μέχρι και σήμερα.

Ο αριθμός Ε & Σ αυξήθηκε σημαντικά το διάστημα 2010-2019 φθάνοντας τις 85 συναλλαγές, ενώ η συνολική αξία των συναλλαγών αυξήθηκε κατά €0,6 δισ. συγκριτικά με το 2018. Οι κλάδοι που συγκέντρωσαν την μεγαλύτερη συνολική αξία συναλλαγών το 2019 ήταν αυτοί της Ακίνητης Περιουσίας (15,6%), των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών (14,1%), των Τροφίμων & Ποτών (12,5%) και της Ναυτιλίας (12%)



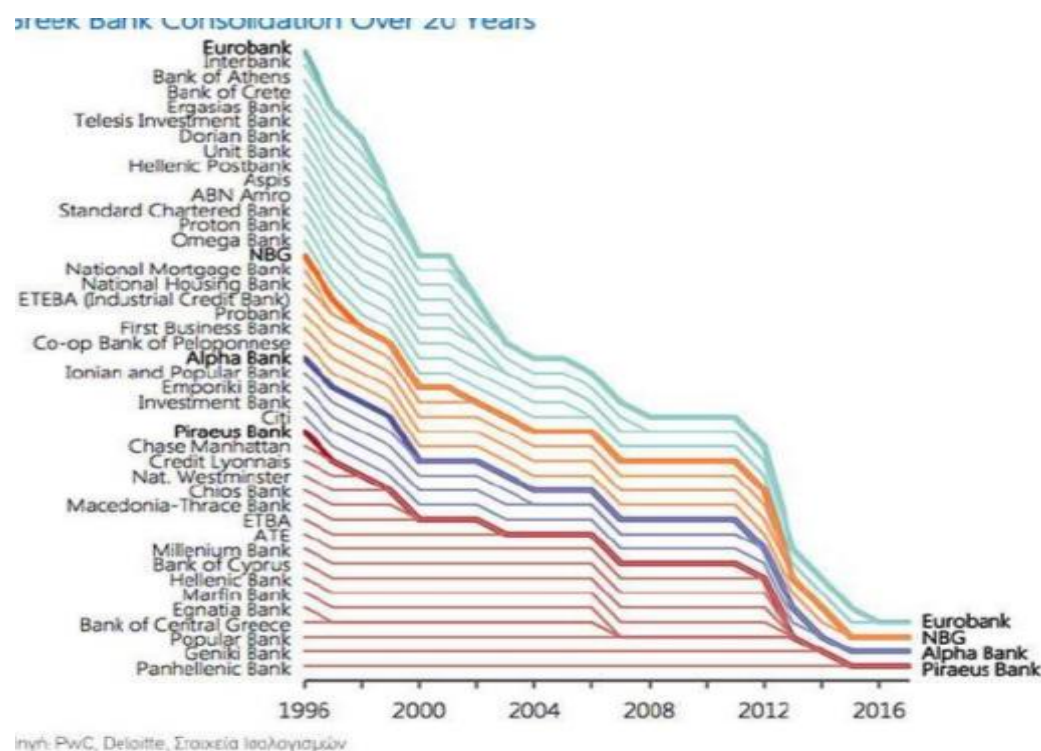
Σχήμα 3.1 -Οι 5 σημαντικότερες Ε&Σ αντιπροσωπεύουν το 39% της συνολικής αξίας των συναλλαγών.

3.3 Επιθετικές εξαγορές.

Η επιθετική εξαγορά είναι μια μορφή Δημόσιας Πρότασης για την εξαγορά μετοχών εισηγμένης εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, ένα προτεινόμενο νομικό ή φυσικό πρόσωπο κάνει μια Δημόσια Πρόταση στους μετόχους μιας εισηγμένης εταιρείας προκειμένου να εξαργυρώσει τις μετοχές τους σε μια συγκεκριμένη τιμή. Ο όρος «επιθετικός» έγκειται στην αρνητική στάση της Διοίκησης της εταιρείας που θα αποκτηθεί (Hostile Takeover Bid) σε αντίθεση με την Welcome Takeover Bid, η οποία είναι πιο κοντά στις έννοιες της Εξαγοράς και της Συγχώνευσης - Συγχώνευση & Εξαγορά. Ωστόσο, και στις δύο περιπτώσεις οι στόχοι είναι οι ίδιοι, η επέκταση του μεριδίου αγοράς (ανάπτυξη της αγοράς), η επέκταση των δραστηριοτήτων (διαφοροποίηση) καθώς και η επίτευξη οικονομιών κλίμακας (οικονομίες κλίμακας). Στην αγγλοσαξονική επιχειρηματική πρακτική, η δημόσια προσφορά για εξαγορά μετοχών είναι μια κοινή και ανεπτυγμένη μορφή παρέμβασης στην εταιρική διακυβέρνηση. Από οικονομική άποψη, σε εξαιρετικά οργανωμένες οικονομίες της αγοράς, οι επιθετικές εξαγορές είναι ένα ισχυρό θεσμικό εργαλείο που μπορεί να είναι ένα μέσο αποτελεσματικής αξιοποίησης των εταιρικών πόρων, κυρίως με δύο τρόπους. Από τη μία πλευρά, η απειλή μιας επιθετικής εξαγοράς πιέζει ενάντια στις αναποτελεσματικές εταιρικές διοικήσεις και από την άλλη πλευρά, ακόμη και εναντίον επιτυχημένων διευθυντών, η πιθανή απόπειρα απόκτησης της εταιρείας, λειτουργεί ως κίνητρο για τη διατήρηση υψηλών αποδόσεων και σε κάθε περίπτωση ο μέτοχος είναι αυτός που κρίνει αν εξυπηρετεί ή δεν εξυπηρετεί τα συμφέροντά του. Το φαινόμενο πολλαπλών μετοχών των σημερινών εισηγμένων εταιρειών οδήγησε αναπόφευκτα σε διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου, ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις οδηγεί σε σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ επαγγελματιών διευθυντών και μετόχων. Έτσι εξάγεται το συμπέρασμα ότι "...το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η αποτελεσματική υπαγωγή αυτών των συγκεκριμένων συμφερόντων στο γενικό συμφέρον της εταιρείας και όλων των μετόχων της..". Ωστόσο, το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επεξεργασία της διαδικασίας, σύμφωνα με την οποία πραγματοποιούνται οι επιθετικές εξαγορές, μια παρέμβαση που είναι αιτία διαμάχης και ο κύριος στόχος είναι η θεσμική οργάνωση της «υπεράσπισης» της υπό εξαγορά εταιρείας.

3.4 Εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο από το 2010 μέχρι και σήμερα.

Στο γράφημα που ακολουθεί διαπιστώνεται ότι στο Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα από το 2010 μέχρι και σήμερα παρέμειναν μόνο 4 (συστημικές) τράπεζες.



Σχήμα 3.4

Από τον Ιανουάριο του 2010 μέχρι και το 2018, οι τράπεζες σημείωσαν πτώση μεγεθών, ενώ σχεδόν όλες οι ξένες τράπεζες οι οποίες κάλυπταν ανάγκες λιανικής των πελατών, εκτός της HSCB και τη Ciibank, παρέμειναν στην αγορά εξυπηρετώντας πια μόνο εταιρικούς πελάτες. Οι ξένες τράπεζες που έφυγαν ήταν η French banks Credit Agricole και η Société Générale. Το ίδιο συνέβη με την Portuguese Millennium BCP (Kyriazopoulos, Drympetas & Kollias, 2020).

Οι συστημικές τράπεζες έχουν ξεκινήσει να ολοκληρώνουν το πλάνο τους σε επίπεδο αποεπενδύσεων, με ένα σύνολο συναλλαγών, με βάση τα στοιχεία του 2019-2020, να ανέρχεται σε 236 εκατομμύρια ευρώ. Η Εθνική τράπεζα μέσα στο 2020 παρουσίασε το πιο ενεργό χαρτοφυλάκιο. Στον Πίνακα 3.2 γίνεται αναφορά στις αποεπενδύσεις το 2019.

Πίνακας 3.2 - Αποεπενδύσεις το 2019

A/A	Ημερομηνία	Αγοραστής	Τράπεζα πωλητής	Στόχος	Αξία συναλλαγής
1	4/3/2019	Balfin Group & Komercijalna Banka AD	Τράπεζα Πειραιώς	98,33% μερίδιο στην Tirana Bank	57,3
2	1/4/2019	Cerved Group	Eurobank Εργασίας	100% μερίδιο στην Eurobank Properties SA	8,0
3	1/6/20219	Mavani Holdings Limited	Alpha Bank	100% μερίδιο στην AlphaInvestment Properties SA	95,3
4	14/6/2019	Eurobank Bul-garia AD (Postbank)	Τράπεζα Πειραιώς	99,98% μερίδιο στην Piraeus Bank Bulgaria AD	75,0

Πηγή: PWC (2020)

Πίνακας 3.3-Ολοκληρωμένες συναλλαγές χαρτοφυλακίων 2019

A/A	Όνομα Project	Πωλητής	Αγοραστή ς	Τύπος Χαρτοφυλ ακίου	Ακαθάριστ η Λογιστική Αξία (€ εκ.)	Ποσό συναλλαγή ς(€ εκ.)
1	Nemo	Τράπεζα Πειραιώς	Davidson Kempner	Ναυτιλία	500	240
2	Symbol	Εθνική Τράπεζα	Elliott- Centerbrid ge	Μικτό	890	250
3	Mirror	Εθνική Τράπεζα	Carval	Μικτό	1.200	110

4	Leo	Εθνική Τράπεζα	TBA	Ναυτιλία	300	Μη διαθέσιμο
5	Unknown	Alpha Bank	Brook Lane Capital	Εξασφαλισμένα δάνεια εμπορικών ακινήτων	80	90
6	Pillar	Eurobank	Fortress	Τιτλοποίηση	2.000	58%
7	Cairo	Eurobank	Fortress	Τιτλοποίηση	7.400	33%

Πηγή: PWC (2020)

A/A	Όνομα Project	Πωλητής	Αγοραστής	Τύπος Χαρτοφυλακίου	Υπό Διαχείριση Περιουσιακά Στοιχεία(€ εκ.)	Ποσό συναλλαγής (€ εκ.)
1	Europe II	Eurobank	Fortress-DoValue	Απόσχιση και εξυπηρέτηση	26.000	360
2.	Galvin	Τράπεζα Πειραιώς	Intrum	Απόσχιση και εξυπηρέτηση	28.000	410

Πηγή: PWC (2020)

3.5 Η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων στο κλάδο των ελληνικών τραπεζών.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα από το 1990 και μετά εισήλθε σε μια νέα φάση εξελίξεων και αλλαγών, που προώθησαν σημαντικές αλλαγές επιτρέποντας στις τράπεζες να αντλούν σημαντικά κεφάλαια μέσω της ανταλλαγής μετοχών. Η ανάγκη για μεγάλα ποσά ιδίων κεφαλαίων, ώστε οι τράπεζες να μπορούν να χειρίζονται τις νέες εξελίξεις, την πίστη των μετόχων και των επενδυτών, προκειμένου να αποκομίσουν περισσότερα κέρδη, καθώς και η ανάγκη οικονομιών κλίμακας, βλέπουμε να αντιμετωπίζουν υψηλό εσωτερικό και εξωτερικό ανταγωνισμό.

Η άρση των ελέγχων αγοράς, η διεθνοποίηση των συναλλαγών, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, η καθιέρωση ενιαίας χρηματιστηριακής αγοράς, η ένταξη της Ελλάδας στην ζώνη του ευρώ και η σύνδεση του ελληνικού τραπεζικού λειτουργικού συστήματος Hermes στο TARGET, είναι μερικά από τα κίνητρα που παρακίνησαν τις τράπεζες να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και να αναβαθμίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσέφεραν. Δεν είναι τυχαίο ότι τη δεκαετία του '90 υπήρξε ένας αναβρασμός Ε&Σ, αλλά και επεκτάσεων των Ελληνικών Τραπεζών στην διεθνή αγορά και ειδικότερα στις Βαλκανικές χώρες και στη νοτιοανατολική Ευρώπη με την δημιουργία θυγατρικών εταιρειών και υποκαταστημάτων. Μετά από μελέτες που διεξήγαγε η διοίκηση ελληνικών τραπεζών σχετικά με τις οικονομίες στις οποίες επρόκειτο να επενδύσουν, πλησίασαν τις αγορές με μακροπρόθεσμο ορίζοντα και όχι βραχυπρόθεσμο και με σκοπό το ευκαιριακό κέρδος. Οι διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών ήταν απολύτως δικαιολογημένες στις επιλογές τους να επενδύσουν σε αγορές στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Τουρκία, οι οποίες ανέκαμψαν ταχύτερα από τις προβλέψεις των αναλυτών παρά τις καταστροφικές συνέπειες που είχαν υποστεί. Έτσι, κατάφεραν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και από το περιορισμένο περιβάλλον στο οποίο βρίσκονταν εδώ και πολλά χρόνια, μετατράπηκαν σε ισχυρούς παράγοντες στην ελληνική οικονομία (Αράπογλου 2009). Ωστόσο, το 2008 ο παγκόσμιος ρυθμός ανάπτυξης μειώθηκε στο 3,2% ως αποτέλεσμα της πιστωτικής κρίσης που ξεκίνησαν οι ΗΠΑ και μετατράπηκε σε μια γενική οικονομική κρίση που επηρέασε την παγκόσμια οικονομία. Παρά το έντονα αρνητικό διεθνές οικονομικό περιβάλλον, η ελληνική οικονομία το 2008 κατάφερε να μειώσει τις επιπτώσεις της κρίσης και παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης 2,9%, που ήταν σημαντικά υψηλότερος από τον μέσο όρο της Ευρωζώνης (0,7%) και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (0,9 %). Το 2009

χαρακτηρίστηκε από την μεγαλύτερη ύφεση μετά τον πόλεμο, το πρώτο έτος μετά την Μεγάλη Ύφεση και την κατάρρευση των Lehman Brothers τον Σεπτέμβριο του 2008.

Το 2010 η ελληνική οικονομία ήταν στο επίκεντρο της παγκόσμιας συζήτησης, όχι φυσικά λόγω του μεγέθους της χώρας, αλλά κυρίως λόγω του γεγονότος ότι είναι μέλος της Ευρωζώνης. Η κρίσιμη σημασία της οικονομικής κατάστασης προκάλεσε την αντίδραση της ελληνικής κυβέρνησης και την ανακοίνωση μέτρων που αποσκοπούσαν σε μεγάλη κλίμακα, μία απολύτως απαραίτητη προσαρμογή, η οποία δεν περιοριζόταν μόνο στην δημοσιονομική εξυγίανση, αλλά επεκτάθηκε και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Καθώς η Ελλάδα βρίσκεται εν μέσω της οικονομικής κρίσης και βυθίζεται στην ύφεση, σύμφωνα με τον Δημητρόπουλο (2012), τα φλέγοντα ζητήματα που αντιμετωπίζουν την περίοδο αυτή οι ελληνικές τράπεζες είναι τα ακόλουθα:

α) Απομείωση κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των καταθέσεων (περίπου 90 δισεκατομμύρια κατά την περίοδο 2009-2012) που αποσύρθηκε από τις Τράπεζες, λόγω της κρίσης και της αβεβαιότητας σχετικά με τις μελλοντικές εξελίξεις σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο,

β) Μεγάλο μερίδιο (περίπου 60 δισεκατομμύρια) ελληνικών κρατικών ομολόγων στα τραπεζικά χαρτοφυλάκια. Επομένως, μια πιθανή αθέτηση του ομολογιακού χρέους της Ελλάδας θα οδηγούσε σε κατάρρευση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος,

γ) Πρόβλημα ρευστότητας και υψηλός βαθμός εξάρτησης από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα που αυτή την στιγμή είναι ο κύριος δανειστής των τραπεζών, σε αντίθεση με τον παλιό τρόπο δανεισμού (μέσω της διατραπεζικής αγοράς),

δ) Σημαντική αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και η ταυτόχρονη αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων το 2012,

ε) Σημαντικές πιέσεις από το πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων (PSI).

στ) Σοβαρές ανάγκες ανακεφαλαιοποίησης.

Προφανώς, ο ελληνικός τραπεζικός τομέας αντιμετώπισε άνευ προηγουμένου προκλήσεις από την κλιμακούμενη οικονομική κρίση που δοκίμασε την ανθεκτικότητα του συστήματος κάτω από την βαθιά ύφεση, την αναδιάρθρωση του ελληνικού χρέους και την συνολική μείωση των παραδοσιακών πηγών ρευστότητας που προέρχονταν από τις διεθνείς αγορές λόγω της επιδείνωσης της πιστοληπτικής ικανότητας της Ελλάδος.

Ακόμα χειρότερα για τις τράπεζες, οι προοπτικές της ελληνικής οικονομίας παρέμειναν σκοτεινές με τους περισσότερους αναλυτές να προβλέπουν συρρίκνωση της οικονομίας κατά 2,5 έως 3,5 τοις εκατό, ως αποτέλεσμα της δημοσιονομικής εξυγίανσης, περικοπές μισθών του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και υψηλή αύξηση της ανεργίας. Κατά συνέπεια, η κλιμάκωση της ελληνικής χρηματοπιστωτικής κρίσης οδήγησε σε ταχεία επιδείνωση του τραπεζικού συστήματος. Αυτή η διαβάθμιση επιταχύνθηκε στην Ελλάδα το δεύτερο εξάμηνο του 2009 και στις αρχές του 2010 δημιούργησε ένα εξαιρετικά δύσκολο οικονομικό και χρηματοοικονομικό περιβάλλον.

Όπως είναι γνωστό, η ισχύς και η οικονομική σταθερότητα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στις εθνικές οικονομίες παγκοσμίως. Από την μία πλευρά, ένας δυναμικός τραπεζικός τομέας επιταχύνει την οικονομική ανάπτυξη ενός έθνους. Από την άλλη πλευρά, η χρηματοοικονομική αστάθεια στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προκαλεί πολλές ελλείψεις στο μακροοικονομικό επίπεδο μιας χώρας (Kashyap and Stein, 1994).

Στις αρχές του 2010, οι αγορές άρχισαν να αμφισβητούν τη βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας και τον διακανονισμό των ελληνικών ομολόγων λόγω της νομισματικής κρίσης. Προκειμένου να ξεπεραστεί η αυξανόμενη δυσκολία δανεισμού, η ελληνική κυβέρνηση αποφάσισε να υιοθετήσει ένα χρηματοδοτικό πρόγραμμα σύμφωνα με τις οδηγίες της ΕΕ και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ). Η έλλειψη ρευστότητας και αξιοπιστίας επηρέασε έντονα τον ελληνικό τραπεζικό τομέα κυρίως κατά το 2010. Το 2010, οι περισσότερες ελληνικές εμπορικές τράπεζες προσπάθησαν να βελτιώσουν την κεφαλαιακή τους επάρκεια. Στις 11 Οκτωβρίου 2011 ανακοινώνεται ότι κρατικοποιήθηκε η Ελληνική τράπεζα Proton Bank, καθώς αιτήθηκε κεφαλαιακή ενίσχυση από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας. Η απόφαση πάρθηκε από τον Υπουργό Οικονομικών, έπειτα από απαίτηση της Τράπεζας της Ελλάδος. Ουσιαστικά

πρόκειται για την πρώτη κρατικοποίηση που προέκυψε κατά την διάρκεια της κρίσης χρέους.

Τον Φεβρουάριο του 2010, η ελληνική κυβέρνηση προβαίνει στην ανακοίνωση μέτρων υπέρ της λιτότητας, με κεντρικό άξονα τον δημόσιο τομέα, με πάγωμα μισθών και περικοπές επιδομάτων ενώ τον Μάρτιο ανακοινώνει νέο πακέτο μέτρων λιτότητας, όπως εκ νέου μειώσεις σε επιδόματα, μισθούς, δώρα, αύξηση ΦΠΑ και τεκμηρίων διαβίωσης.

Στις αρχές Απριλίου 2010, η ελληνική κυβέρνηση αιτείται στην Ευρωζώνη την ένταξή της στον μηχανισμό στήριξης και τον Μάιο 2010 υπογράφεται το πρώτο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής (μνημόνιο), με παροχή οικονομικής βοήθειας 110 δις ευρώ (80 δις. ευρώ από την ΕΕ και 30 δις. ευρώ από το ΔΝΤ), με στόχο την κάλυψη των αναγκών σε χρονικό ορίζοντα 3 ετών και την επιστροφή στην οικονομική ανάπτυξη, καθώς και την διατήρηση αυτής.

Βασικό στόχο αποτελούσε, η μείωση του δημοσίου ελλείμματος.

Αναγνωρίζοντας έγκαιρα το πρόβλημα, η ΤτΕ εκπόνησε (Μάρτιος 2012) μελέτη στρατηγικής αξιολόγησης του τραπεζικού τομέα, στόχος της οποίας ήταν η διερεύνηση των προοπτικών βιωσιμότητας εκάστου ιδρύματος. Από την μελέτη αυτή προέκυψε κάτι πολύ ενδιαφέρον.

Τέσσερις τράπεζες θεωρήθηκαν κατάλληλες για στήριξη με δημόσιους πόρους (Εθνική, Πειραιώς, Eurobank και Alpha Bank). Έγινε δηλαδή ένας διαχωρισμός μεταξύ «συστημικών» και «μη συστημικών» τραπεζών, με τις πρώτες να μπαίνουν κάτω από την προστατευτική ασπίδα του δημοσίου και για τις οποίες, εκπονήθηκε σχέδιο ανακεφαλαιοποίησης. Οι μη συστημικές, θα έπρεπε να ανακεφαλαιοποιηθούν αποκλειστικά από τον ιδιωτικό τομέα, μέχρι το τέλος Απριλίου 2013. Σε περίπτωση αποτυχίας της προσπάθειας, υπήρχε η πρόβλεψη να τεθούν σε διαδικασία εξυγίανσης μέχρι το τέλος Ιουνίου 2013, ακολουθώντας την πεπατημένη των εξυγιάνσεων της Proton Bank και της Αγροτικής Τράπεζας.

Έτσι, τον Μάιο του 2010, η Ελλάδα κατέληξε σε συμφωνία με την ΕΕ, την ΕΚΤ και το ΔΝΤ και εξασφάλισε 110 δισεκατομμύρια ευρώ (80 δισεκατομμύρια ευρώ από την ΕΕ και 30 δισεκατομμύρια ευρώ από το ΔΝΤ), καλύπτοντας τις περισσότερες από τις δανειακές ανάγκες των τραπεζών για τα επόμενα τρία χρόνια. Η χρηματοδότηση ήταν αναπόσπαστο μέρος του προγράμματος οικονομικής πολιτικής,

το οποίο αξιολογείται σε τριμηνιαία βάση, ενώ η πρόοδος στην εφαρμογή των πολιτικών και η επίτευξη των στόχων θα ήταν το βασικό κριτήριο για την ομαλή συνέχιση του προγράμματος χρηματοδότησης. Το πρόγραμμα περιλάμβανε επιπλέον μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και διαρθρωτικά μέτρα για το κράτος και την οικονομία συνολικά. Ο στόχος του προγράμματος ήταν η μείωση του ελλείμματος κατά 5,5% του ΑΕΠ το 2010, ώστε να μειωθεί στο 8,1%. Η πορεία του ΑΕΠ ήταν αρνητική το 2010 και το 2011, με την κύρια αβεβαιότητα να είναι οι εξελίξεις στην ιδιωτική κατανάλωση και το ποσοστό ανεργίας. (BoG 2009). Όταν οι αμερικανικές και οι ευρωπαϊκές τράπεζες κατέρρευσαν σε ποσοστά πολλαπλάσια των ελληνικών ομολόγων τους και της ελληνικής οικονομίας στο σύνολό της, ήταν λογικό ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν θα παρέμενε ανεπηρέαστο από την κρίση. Από την θετική πλευρά, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν συμμετείχε σε επικίνδυνες χρηματοδοτήσεις για επισφαλείς επενδύσεις, ούτε ήταν «ανοιχτό» σε περίεργες τοποθετήσεις, καθώς τα περισσότερα δάνεια προέρχονται από την εγχώρια αγορά και τα περισσότερα χαρτοφυλάκια θεωρούνται ασφαλή ακόμη και με σχετικά αυστηρά κριτήρια. Αλλά πώς φτάσαμε στην τρέχουσα μορφή του ελληνικού τραπεζικού τομέα και ποιες ήταν οι κύριες στρατηγικές κινήσεις που δημιούργησαν μια πιο συγκεντρωτική εικόνα στο ελληνικό πιστωτικό σύστημα; Πρωταγωνιστικό ρόλο στον χορό των E & A, έπαιξαν τέσσερα τραπεζικά ιδρύματα τα οποία, άλλα σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλα σε μικρότερο βαθμό, έκαναν μια σειρά στρατηγικών κινήσεων που άλλαξαν ουσιαστικά τον τραπεζικό χάρτη στην Ελλάδα.

3.5.1 Η περίπτωση της Alpha Bank.

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Κωστόπουλο και ανέπτυξε τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα, στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, καθώς και στο Λονδίνο. Στην προσπάθεια εξάπλωσης των δραστηριοτήτων του και ενδυνάμωσης της θέσης του στην αγορά, ο όμιλος εφάρμοσε μια διττή επεκτατική πολιτική. Το πρώτο σκέλος αφορούσε την δημιουργία νέων εταιρειών, στενά συνδεδεμένων με την τράπεζα και οργανωμένων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Το δεύτερο σκέλος της στρατηγικής μεγέθυνσης αφορούσε τις στρατηγικές E&Σ ομοειδών επιχειρήσεων. (Alpha Bank: Απολογισμός χρήσεως 2017).

Οι σημαντικότερες κινήσεις της Alpha Bank στο χώρο των E&Σ είναι:

❖ Εξαγορά της Εμπορικής Τραπεζής την 01/02/2013. Η εξαγορά της Εμπορικής συνείσφερε στην Alpha Bank Καθαρή αξία ενεργητικού 2,7 δις. ευρώ, (στοιχεία της 30/09/2012), χωρίς να συμπεριλαμβάνονται συνέργειες και πιθανές άλλες θετικές επιδράσεις, όπως για παράδειγμα η αποτελεσματική διαχείριση του δανειακού χαρτοφυλακίου (01/02/2013 Δελτίο Τύπου Alpha Bank).

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι η πιο επιτυχημένη εξαγορά τράπεζας στην Ελλάδα είναι της Emporiki bank από την Alpha bank. Η Emporiki bank είχε βασικό μέτοχο την Credit Agricole που δεν είχε κατανοήσει την ελληνική τραπεζική λογική. Η Emporiki πήγαινε από το κακό στο χειρότερο και δεν είναι τυχαίο ότι στα τελευταία 7-8 χρόνια - πριν πουληθεί - κατέγραψε ζημιές 13-14 δισεκ. Το πείραμα της Γαλλικής Credit Agricole στην Ελλάδα ήταν απολύτως αποτυχημένο. Το 2012 η Emporiki είχε ήδη 44% NPLs ενώ στον μόνο τομέα που έδειξε τον σωστό δρόμο η Emporiki ήταν στην έγκαιρη καταγραφή των προβληματικών δανείων. Μια τράπεζα με ιστορία χάθηκε στην πορεία από άστοχες στρατηγικές και καταδικάστηκε στον μαρασμό. Η Emporiki με 18,2 δισεκ. ενεργητικό αύξησε το συνολικό ενεργητικό της Alpha bank, ενώ διέθετε εκείνη την περίοδο και 5 δισεκ. προβλέψεις. Το 27% των δανείων του ομίλου Alpha bank ήταν της Emporiki bank. Η Emporiki αύξησε το ενεργητικό της Alpha bank στα 70 δισεκ. (έναντι 73,8 δισεκ. της τρέχουσας περιόδου) και τα μερίδια αγοράς. Όμως αν ήταν μόνο αυτά τα οφέλη για την Alpha bank η τράπεζα σε όλα τα stress tests θα είχε αρνητική καθαρή θέση, αρνητικά κεφάλαια και σίγουρα δεν θα καταλάμβανε την σημερινή πρώτη θέση από πλευράς ποιότητας κεφαλαίων. Τι συνέβη; Η Credit Agricole υποχρεώθηκε από την ΤτΕ αποχωρώντας από την Emporiki bank να καταβάλλει στην Alpha bank περίπου 3 δισεκ. ευρώ σε κεφάλαιο για να εξαγοράσει η Alpha bank την Emporiki. Το deal αυτό έμελλε να σηματοδοτήσει την μεγάλη αλλαγή της Alpha bank και να την καταστήσει την ισχυρότερη κεφαλαιακά. Τα 3 δισεκ. της Credit Agricole άλλαξαν ριζικά την τύχη της Alpha bank και η συνετή διαχείριση τους από την διοίκηση μεγιστοποίησαν τα οφέλη. Δεν χωράει καμία αμφιβολία ότι την μάχη των 3 δισεκ. της Credit Agricole την έδωσαν όλοι, αλλά τελικώς κέρδισε η Alpha. Το όφελος από όλα αυτά; Ήταν η μόνη τράπεζα η Alpha bank με θετική καθαρή θέση, έδειξε καλύτερη χρηματοπιστηριακή συμπεριφορά διαχρονικά και έδειξε καλύτερα αποτελέσματα στα stress tests των τελευταίων ετών.

❖ Προέβη σε πώληση του συνόλου των μετοχών της θυγατρικής JSC Astra BANK

στις 18.07.2013.

❖ Ολοκλήρωση υποχρεωτικής εξαγοράς των Προνομιούχων Τίτλων Σειράς Α την 25/09/2013, εκδόσεως της ALPHA GROUP Jersey Limited. Αναδοχή του συνόλου των καταθέσεων τριών Συνεταιριστικών Τραπεζών Κύπρου, Αλβανίας και Ρουμανίας σύμφωνα με την από 08/12/2013 απόφαση της Τραπέζης Ελλάδος.

❖ Εξαγορά των εργασιών Λιανικής Τραπεζικής της CITIBANK INTERNATIONAL στην Ελλάδα την 30/09/2014, συμπεριλαμβανομένου και του Diners Club. Σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης, η συναλλαγή περιλαμβάνει τις εργασίες Wealth Management (επενδύσεις, αμοιβαία κεφάλαια κ.λπ.), με υπό διαχείριση κεφάλαια 2,1 δισ. ευρώ από τα οποία οι καταθέσεις ήταν ύψους 1 δισ. ευρώ, καθαρό υπόλοιπο χορηγήσεων μέσω πιστωτικών καρτών ύψους 400 εκ. ευρώ και όλο το Δίκτυο Λιανικής Τραπεζικής με 20 καταστήματα, τα οποία εξυπηρετούσαν 480.000 πελάτες. Το προσωπικό που εργαζόταν στο Δίκτυο Λιανικής Τραπεζικής της CITIBANK INTERNATIONAL, (περίπου 730 εργαζόμενοι) ενσωματώθηκε στην Alpha Bank. Η Alpha Bank ξεκίνησε συνεργασία με το Diners Club, ένα εμπορικό σήμα υψηλού κύρους, ενισχύοντας έτσι περαιτέρω την θέση της στην αγορά των πιστωτικών καρτών.

Η συναλλαγή ήταν ουδέτερη κεφαλαιακά για την Alpha Bank και ολοκληρώθηκε με τίμημα ύψους 2 εκατ. ευρώ. Θα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η συναλλαγή Alpha Bank – CITIBANK αποτελεί μοναδική περίπτωση εξαγοράς χωρίς συγχώνευση στον Ελληνικό τραπεζικό χώρο, διότι η CITIBANK δεν απώλεσε την άδεια λειτουργίας της αλλά εξακολουθεί να δραστηριοποιείται στην Εταιρική και Επενδυτική Τραπεζική, στις Υπηρεσίες Διαθεσίμων και Εμπορικών Συναλλαγών Αξιών, στο Private Banking και στην Ναυτιλία απασχολώντας περίπου 130 υπαλλήλους. (Ιστοσελίδα CITIBANK)

❖ Σύσταση κοινοπραξίας με την ισπανική εταιρεία Aktua Soluciones Financieras με σκοπό τη διαχείριση μη εξυπηρετούμενων δανείων στις 24/12/2014.

❖ Πώληση του συνόλου των μετοχών της εταιρείας Cardlink A.E. στις 23/01/2015.

❖ Πώληση των εργασιών του καταστήματος στην Βουλγαρία την 17/07/2015 στην Τράπεζα «EUROBANK ERGASIAS Ανώνυμη Εταιρεία».

Σήμερα η Alpha Bank εφαρμόζει ένα σχέδιο αναδιάρθρωσης που προβλέπει, μεταξύ άλλων, την μείωση του αριθμού των καταστημάτων στην Ελλάδα σε 430 από

627 που ήταν στις 30.9.2015, την μείωση των συνολικών εξόδων στην Ελλάδα (τραπεζικές και μη δραστηριότητες) σε 933 εκατομμύρια ευρώ. Ταυτόχρονα, υπάρχει ένα πρόγραμμα εθελοντικής συνταξιοδότησης με σκοπό την μείωση του κόστους προσωπικού και μισθοδοσίας. Ο αριθμός των υπαλλήλων του ομίλου στην Ελλάδα στις 30 Ιουνίου 2018 μειώθηκε σε 8.918. Τέλος, η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας ύψους 1,2 δισεκατομμυρίων ευρώ ολοκληρώθηκε με επιτυχία στις 31.03.2014, όπως και η επιτυχής ανακεφαλαιοποίηση της Τράπεζας κατά 2.563 δισεκατομμύρια ευρώ στις 24.11.2015. Η πράξη ανακεφαλαιοποίησης καλύφθηκε από σημαντική ιδιωτική συμμετοχή και, ως εκ τούτου, οι ιδιώτες μέτοχοι αποτελούν πλέον την συντριπτική πλειοψηφία των μετόχων της Τράπεζας. Η Alpha Bank έχει ήδη εγκαταλείψει τις αγορές της Βουλγαρίας και της ΠΓΔΜ και τον Ιανουάριο πούλησε την θυγατρική της στη Σερβία, ολοκληρώνοντας έτσι την εκποίηση της στη χώρα. Εκτός από αυτές τις πωλήσεις, η Alpha Bank έκανε μειώσεις στο δίκτυο και το προσωπικό της σε όλες τις δραστηριότητες στο εξωτερικό. Αυτή τη στιγμή έχει τραπεζική παρουσία στην Κύπρο, την Αλβανία και την Ρουμανία. Συμπερασματικά, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες στο πλαίσιο του Στρατηγικού Μετασχηματισμού που συμφώνησαν το 2015 με τον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό (SSM) άφησαν τα Βαλκάνια, την Κύπρο και την Αίγυπτο, μετά από μια δεκαετία υψηλών κερδών, κατά την διάρκεια των οποίων τα ελληνικά θεσμικά όργανα αποκόμισαν τους καρπούς της ταχείας οικονομικής ανάπτυξης αυτών. Μέχρι το τέλος του 2018 και οι τέσσερις τράπεζες είχαν εκκαθαρίσει τις θέσεις τους στα Βαλκάνια και την Νοτιοανατολική Ευρώπη, όπως συμφωνήθηκε σε αντάλλαγμα για την τελευταία ανακεφαλαιοποίηση. Υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν ότι οι Ευρωπαίοι δανειστές με αυτήν την συμφωνία, ανάγκασαν τις ελληνικές τράπεζες να πουλήσουν τα «ασημικά» τους στα Βαλκάνια και την Νοτιοανατολική Ευρώπη. Δεν είναι τυχαίο ότι όλες οι θυγατρικές τους αγοράστηκαν από αυστριακούς και ιταλικούς τραπεζικούς ομίλους που είχαν ουσιαστικά εκτοπιστεί από την αγορά των Βαλκανίων λόγω της κυριαρχίας των ελληνικών τραπεζών. Ωστόσο, η εύθραυστη κεφαλαιακή επάρκεια των τεσσάρων συστημικών τραπεζών δεν θα τους επέτρεπε να διατηρήσουν το διευρυμένο δίκτυό τους στο εξωτερικό και αυτός ήταν ο κύριος λόγος για τον οποίο οι τράπεζες δέχτηκαν να «θυσιάσουν» τις περιφερειακές τους δραστηριότητες, παρά την οικονομική υποστήριξη των πρώτων δύσκολων ετών της κρίσης.

3.5.2 Η περίπτωση της Eurobank.

Ο Όμιλος EUROBANK έχει παρουσία σε 6 χώρες (Ελλάδα, Βουλγαρία, Σερβία, Κύπρος, Λουξεμβούργο και Ηνωμένο Βασίλειο) και δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών όπως: Τραπεζική για ιδιώτες και επιχειρήσεις, επενδυτική τραπεζική, διαχείριση περιουσίας και κεφαλαίων, διαχείριση διαθεσίμων και υπηρεσίες κεφαλαιαγορών, χρηματοδοτική μίσθωση, διαχείριση επιχειρηματικών απαιτήσεων, χρηματιστηριακές υπηρεσίες και υπηρεσίες Real Estate. (Ιστοσελίδα EUROBANK- ERGASIAS).

Ο Όμιλος EUROBANK εμφανίζει:

- ❖ 57,7 δισ. ευρώ σύνολο ενεργητικού.
- ❖ 653 σημεία εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.
- ❖ 13.209 εργαζόμενους από τους οποίους οι 9.500 στην Ελλάδα και οι υπόλοιποι είχαν μοιραστεί σε Βουλγαρία, Σερβία, Κύπρο, Λουξεμβούργο και Ηνωμένο Βασίλειο.
- ❖ Άνω των 800 ATM και των 500 Κέντρων Αυτόματων Συναλλαγών σε όλη την Ελλάδα. (Πηγή: Επίσημη ιστοσελίδα EUROBANK στοιχεία 31.12.2018).

Την τελευταία δεκαετία προέβη στις παρακάτω Ε & Σ:

- ❖ Συγχώνευση το 2011 με την επενδυτική εταιρεία κλειστού τύπου ΔΙΑΣ Α.Ε.Ε.Χ.
- ❖ Τον Φεβρουάριο 2011 προχώρησε σε συμφωνία με τον αυστριακό τραπεζικό όμιλο Raiffeisen Bank International (RBI). Με τους όρους της συναλλαγής να προβλέπουν την εξαγορά του 70% της θυγατρικής της Τράπεζας στην Πολωνία, Polbank EFG, από τη Raiffeisen και την πλήρη συγχώνευσή της με την Raiffeisen Poland, την θυγατρική της Raiffeisen στην Πολωνία, με την EUROBANK να παραμένει με το 13% στην από κοινού τράπεζα. Στις 30/04/2012 ο Όμιλος εξάσκησε το δικαίωμα πώλησης του εναπομείναντος μεριδίου 13%.
- ❖ Τον Δεκέμβριο του 2012 πώλησε τη EUROBANK Tefken A.S. στην Burgan Bank του Κουβέιτ.
- ❖ Συγχώνευσε τη Νέα PROTON το Νοέμβριο του 2013. Σύμφωνα με τους όρους της συγχώνευσης, όπως αυτοί εγκρίθηκαν από το ΤΧΣ, η EUROBANK κατέβαλε τίμημα 1 ευρώ για την εξαγορά του 100% του μετοχικού κεφαλαίου της Νέας PROTON με την

προϋπόθεση το ΤΧΣ να καλύψει τις κεφαλαιακές ανάγκες της PROTON με καταβολή ρευστών διαθεσίμων 395 εκ. ευρώ πριν από την ολοκλήρωση της συναλλαγής.

❖ Συγχώνευσε το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο τον Δεκέμβριο του 2013. Την 19/01/2013, στα πλαίσια της δημοσιονομικής εξυγίανσής του, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο διασπάστηκε από το ΤΧΣ σε "καλή" και "κακή" τράπεζα με στόχο την μελλοντική πώλησή του.

❖ 2015 Η EUROBANK Bulgaria AD εξαγοράζει τις εργασίες της Alpha Bank στη Βουλγαρία.

Τον Μάιο του 2013, η Τράπεζα ανακεφαλαιοποιήθηκε με το ποσό των 5.839 δισεκατομμυρίων ευρώ και το ΤΧΣ έγινε ο κύριος και έλεγχος μέτοχος της Τράπεζας. Τον Μάιο του 2014, ολοκληρώθηκε μια νέα αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, από την οποία συγκεντρώθηκαν συνολικά 2.864 δισεκατομμύρια ευρώ, εξ ολοκλήρου από ιδιώτες, θεσμικούς και άλλους επενδυτές. Αυτόματα, το ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου που κατέχει το ΤΧΣ μειώθηκε από 95,23% σε 35,41%. Ως αποτέλεσμα και λαμβανομένων υπόψη των διατάξεων του Ν. 3864/2010, όπως ισχύει μετά την θέσπιση του Ν. 4254/2014, το ΤΧΣ από τον Μάιο του 2014 δεν είναι ο κύριος μέτοχος ελέγχου της EUROBANK αλλά θεωρείται ότι έχει ουσιαστική επιρροή. (Δελτίο Τύπου EUROBANK 2014). Με πιο αργά και απρόθυμα βήματα, η EUROBANK προχώρησε σε απόσυρση από τις χώρες των Βαλκανίων. Το 2016, άφησε την Ουκρανία ουσιαστικά και ξεκίνησε διερευνητικές διαδικασίες για την Bankpost στη Ρουμανία, αφήνοντας ανοιχτή την δυνατότητα διατήρησης συμμετοχής στην ρουμανική θυγατρική. Όπως τόνισε ο Διευθύνων Σύμβουλος της τράπεζας, Φωκίων Καραβίας στην Ετήσια Γενική Συνέλευση, *"με την ολοκλήρωση των κινήσεων για τις οποίες έχουμε δεσμευτεί, θα είμαστε σε θέση να επικεντρωθούμε στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μας σε άλλες χώρες"*. Τόνισε ότι στη Βουλγαρία, η Postbank είναι η πέμπτη τράπεζα της χώρας, στην Κύπρο, η EUROBANK Κύπρος σημειώνει μια εντυπωσιακή βελτίωση του μεγέθους της από έτος σε έτος, η EUROBANK Private Bank στο Λουξεμβούργο έχει σταθερά θετικές επιδόσεις καθώς και δραστηριότητες στη Σερβία. Καθώς οι δραστηριότητες της EUROBANK στο εξωτερικό ήταν κερδοφόρες από το 2015, εξηγεί την απροθυμία της να κλείσει τις περιφερειακές της θέσεις σύμφωνα με τις παραγγελίες του SSM.

Η πιο σημαντική στρατηγική απόφαση της Eurobank ήταν ότι κράτησε αυτόνομο το δίκτυο του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου. Το ΤΤ δόθηκε με εντολή της ΤτΕ στην Eurobank για λόγους συστημικών ισορροπιών. Η Alpha bank έχασε το ΤΤ ηθελήμενα ή μη, αλλά είχε τον πρώτο λόγο, ωστόσο η επιθυμία τότε της ΤτΕ ήταν να καταλήξει στην Eurobank. (Ο Μαντζούνης της Alpha μπορεί να διαμαρτύρεται αλλά σε ένα σημείο είχε και δίκιο). Από την άλλη όμως ορθά το ΤΤ κατέληξε στην Eurobank το μεγάλο σχέδιο του Προβόπουλου της ΤτΕ ήταν 4 ισότιμες σχετικά τράπεζες. Στην Eurobank το ΤΤ έδωσε 6,8 δισεκ. δάνεια και 10,5 δισεκ. καταθέσεις συν το funding gap που κάλυψε το ΤΧΣ. Η ρευστότητα της Eurobank βελτιώθηκε αισθητά, η σχέση δανείων προς καταθέσεις επίσης βελτιώθηκε. Πλέον η Eurobank διαθέτει 73,8 δισεκ. ενεργητικό, 40 δισεκ. δάνεια και 30,5 δισεκ. καταθέσεις.

Το γεγονός ότι κρατήθηκε αυτόνομο το ΤΤ είχε ως αποτέλεσμα η εκροή καταθέσεων να είναι αναλογικά μικρότερη έναντι του κλάδου. Αν είχε απορροφηθεί πλήρως το ΤΤ θα είχε χάσει περισσότερες καταθέσεις. Κέρδισε από αυτό το σκέλος η Eurobank ενώ τα δάνεια αυξήθηκαν κατά 10 δισεκ. και κατά 4% το μερίδιο αγοράς.

Η Proton bank με 600 εκατ δάνεια και 28 καταστήματα δεν πρόσθεσε διακριτή αξία στην Eurobank πέραν ορισμένων στελεχών και του δικτύου.

3.5.3 Η περίπτωση της Εθνικής τράπεζας.

Η Εθνική Τράπεζα ήταν η παλαιότερη ενεργή τράπεζα στο σύγχρονο ελληνικό κράτος και είναι ο επικεφαλής ενός από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους Ομίλους Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών στην Ελλάδα. Προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών και ελέγχει το 25% των λιανικών τραπεζών. Ο Όμιλος δραστηριοποιείται σε 8 κράτη και περιλαμβάνει, πέρα από την ΕΤΕ, 5 τράπεζες και 51 εταιρείες που παρέχουν χρηματοοικονομικές και άλλες υπηρεσίες, που απασχολούν συνολικά 11.074 υπαλλήλους. Είχε ένα μεγάλο δίκτυο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών στο εξωτερικό (65 καταστήματα) καθώς και ένα ευρύ δίκτυο στην Ελλάδα με 538 καταστήματα και 1.471 ΑΤΜ. (στοιχεία της 30.09.2018 από τον επίσημο ιστότοπο της ΕΤΕ).

Πίνακας 3.3 - Οικονομικά στοιχεία Εθνικής Τράπεζας την 31/12/2017 σε εκ. ευρώ

Σύνολο ενεργητικού	64.768
Ίδια κεφάλαια	7.379
Απαιτήσεις κατά πελατών (προ προβλέψεων)	48.180
Υποχρεώσεις σε πελάτες	40.265
Συνολικά έσοδα	1.617
Λειτουργικά έξοδα	944
Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις κατά πελατών	788
Καθαρά κέρδη/ζημίες μετόχων ΕΤΕ	-443
Καθαρό περιθώριο επιτοκίου	3.07%
Ποσοστό Δάνειων προς Καταθέσεις	80%

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Οικονομικά στοιχεία Εθνικής Τράπεζας την 31/12/2017

(Πηγή: επίσημη ιστοσελίδα ΕΤΕ- 2018)

Την δεκαετία 2008-2018 προέβη στις παρακάτω Ε & Σ:

- Την 15η Μαρτίου 2012, η Τράπεζα απέκτησε το 10,2% της Banca Romaneasca από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης («ΕΒΡΔ»), μέσω δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς και πώλησης και το συνολικό τίμημα ανήλθε σε 26 εκ. ευρώ.
- Την 1η Ιουλίου 2012, το κατάστημα της Τράπεζας στην Αλβανία ενοποιήθηκε ως θυγατρική εταιρεία με την επωνυμία Banka NBG Albania Sh.a., στην οποία κατέχει το 100%.
- Την 16η Νοεμβρίου 2012, η Finansbank (Θυγατρική της ΕΤΕ) πώλησε την κατά 100% θυγατρική της Finans Consumer Finance στην Εθνική τράπεζα καθιστώντας την ακόμα πιο ισχυρή στην αγορά.
- Την 9η Νοεμβρίου 2012, ολοκληρώθηκε η πώληση του 51% των μετοχών της

Finans Pension, θυγατρικής της Finansbank, προς την Cigna Nederland Gamma B.V. έναντι τιμήματος 203 εκ. Τουρκικών λιρών.

□ Την 31η Δεκεμβρίου 2012, η Finansbank εξαγόρασε ποσοστό 32,86% της Finans Investment TRUST αντί τιμήματος 6 εκ. Τουρκικών λιρών και ο όμιλος ΕΤΕ κατέχει πλέον το 83,3% της εταιρείας.

□ Την 31η Δεκεμβρίου 2012, η Finansbank εξαγόρασε ποσοστό 4,61% της Finans Leasing αντί τιμήματος 22 εκ. Τουρκικών λιρών και πλέον ο Όμιλος ΕΤΕ κατείχε το 95,3% της εταιρείας.

□ Την 10η Μαΐου 2013, η Τράπεζα με την υπ' αριθμόν 10/1/ 10.05.2013 απόφαση της Επιτροπής Μέτρων Εξυγίανσης της ΤτΕ, απέκτησε άνευ τιμήματος το «υγιές» τμήμα των στοιχείων ενεργητικού και των υποχρεώσεων της First Business Bank (FBB) η οποία βρισκόταν υπό εκκαθάριση. Η ΤτΕ με την υπ' αριθμόν 13 / 07.11.2013 απόφασή της οριστικοποίησε την αποτίμηση των αποκτηθέντων στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού της FBB και προσδιόρισε το χρηματοοικονομικό άνοιγμα σε 457 εκ. Ευρώ το οποίο καλύφθηκε από το ΤΧΣ με ισόποσης ονομαστικής αξίας ομόλογα ΕΤΧΣ. Τα στοιχεία παθητικού που μεταβιβάστηκαν περιελάμβαναν το σύνολο των καταθέσεων, ενώ τα στοιχεία του ενεργητικού περιελάμβαναν τα δάνεια, με εξαίρεση όσα βρίσκονταν σε οριστική καθυστέρηση. Το ποσό της διαφοράς της αξίας μεταξύ των μεταφερόμενων στοιχείων παθητικού και ενεργητικού καλύφθηκε από το ΤΧΣ όπως όριζε ο νόμος.

Την 13η Μαΐου 2013 το δίκτυο των 19 καταστημάτων και το σύνολο του προσωπικού της FBB ενσωματώθηκε στην ΕΤΕ και τα βασικά περιουσιακά στοιχεία του υγιούς τμήματος της First Business Bank (στοιχεία της 31ης Μαρτίου 2013) που αποκτήθηκαν αφορούσαν σε:

- 1.403 εκ. ευρώ στοιχεία Παθητικού, από τα οποία 1.241 εκ. ευρώ Καταθέσεις, και 162 εκ. ευρώ λοιπές υποχρεώσεις.
- 1.382 εκ. ευρώ στοιχεία Ενεργητικού, από τα οποία 1.230 εκ. ευρώ Δάνεια προ προβλέψεων και 152 εκ. ευρώ λοιπά στοιχεία Ενεργητικού.

(Πηγή: Δελτία τύπου ΕΤΕ/ First Business Bank, 10 Μαΐου 2013)

□ Την 26η Ιουλίου 2013, με την υπ' αριθμόν 12/1/26.07.2013 απόφαση της Επιτροπής Μέτρων Εξυγίανσης της ΕΤΕ, απέκτησε άνευ τιμήματος το «υγιές» τμήμα

των στοιχείων ενεργητικού και των υποχρεώσεων της PROBANK η οποία βρισκόταν σε εκκαθάριση. Η ΤτΕ, με την 15/30.12.2013 απόφασή της οριστικοποίησε την αποτίμηση των αποκτηθέντων στοιχείων του ενεργητικού και του παθητικού της PROBANK και προσδιόρισε το χρηματοοικονομικό άνοιγμα σε 563 εκ. ευρώ. Το ΤΧΣ κάλυψε το συγκεκριμένο άνοιγμα με την καταβολή μετρητών. Εκτός του γεγονότος ότι διασφαλίστηκαν οι καταθέσεις, μεταφέρθηκαν και τα δάνεια των εργαζομένων έναντι μετοχών στην Εθνική και όλες οι συμβάσεις εργασίας αλλά για 6 μήνες. Ωστόσο ενώ για 6 μήνες ίσχυσαν οι υφιστάμενες αποδοχές, μετά το δμηνο επαναξιολογήθηκαν οι συμβάσεις και ίσχυσε το μοντέλο FBBANK όπου οι εργαζόμενοι επλήγησαν οικονομικά.

Το υγιές τμήμα της PROBANK, με βάση στοιχεία 31ης Μαρτίου 2013, αφορούσε:

- 3.103 εκ. ευρώ στοιχεία Ενεργητικού, από τα οποία 2.597 εκ. ευρώ Χορηγήσεις.
- 3.203 εκ. ευρώ στοιχεία Παθητικού, από τα οποία 3.123 εκ. ευρώ Καταθέσεις.
- Δίκτυο 112 καταστημάτων στην Ελλάδα.

(Πηγή: Δελτία τύπου ΕΤΕ/ First Business Bank, 10 Μαΐου 2013)

□ Την 19η Ιουνίου 2014, τα Διοικητικά Συμβούλια της ΕΤΕ και της Εθνικής Κεφαλαίου Α.Ε., (100% θυγατρική της ΕΤΕ), συμφώνησαν στην συγχώνευση των δύο εταιριών με απορρόφηση της τελευταίας από την Τράπεζα. Η απορρόφηση ολοκληρώθηκε την 23/12/2014 και έγινε με βάση τις λογιστικές αξίες της 31/05/2014.

□ Την 12η Αυγούστου 2014, η εταιρεία «Εθνική Πανγαία Α.Ε.Ε.Α.Π.» απέκτησε 11.654.011 μετοχές, το 82,81% του συνολικού καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου και των δικαιωμάτων ψήφου της εισηγμένης στο Χ.Α. εταιρείας με την επωνυμία «MIG Real Estate Α.Ε.Ε.Α.Π.» Το τίμημα ανήλθε σε 33 εκ. ευρώ το οποίο περιελάμβανε μετρητά 12 εκ. ευρώ και την έκδοση 3.348.651 νέων ανακλήσιμων κοινών μετοχών της εταιρείας «Εθνική Πανγαία Α.Ε.Ε.Α.Π.», εύλογης αξίας 21 εκ. ευρώ.

□ Την 11η Δεκεμβρίου 2014, τα Διοικητικά Συμβούλια της ΕΤΕ και ΕΘΝΟDATA Α.Ε., (100% θυγατρική της ΕΤΕ), συμφώνησαν την συγχώνευση των δύο εταιριών, με απορρόφηση της τελευταίας από τη Τράπεζα. Ως ημερομηνία απορρόφησης ορίστηκε η 30/11/2014 και έγινε με βάση τις τρέχουσες λογιστικές αξίες.

Η δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα οδήγησε την υπέρμετρη αύξηση των ΜΕΑ

και η Εθνική Τράπεζα αναγκάστηκε να προχωρήσει σε τρεις διαδοχικές αυξήσεις του μετοχικού της κεφαλαίου που κατέστησαν βασικό μέτοχο της Τράπεζας το ΤΧΣ. Παράλληλα προέβη σε πωλήσεις των θυγατρικών της στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό.

Ειδικότερα:

□ Ολοκλήρωση της πρώτης ανακεφαλαιοποίησης της Τράπεζας τον Ιούνιο του 2013, με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά 9.756 εκ. ευρώ, από τα οποία 1.079 εκ. ευρώ καλύφθηκαν από ιδιώτες επενδυτές και 8.677 εκ. ευρώ από το ΤΧΣ με εισφορά σε είδος τίτλων εκδόσεως του ΕΤΧΣ.

□ Ολοκλήρωση της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας τον Μάιο του 2014. Στις 10/05/2014, η έκτακτη γενική συνέλευση των μετόχων της Τράπεζας ενέκρινε την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου κατά 2,5 δις. ευρώ με την έκδοση 1.136.363.637 κοινών μετοχών ονομαστικής αξίας 0,30 ευρώ ανά μετοχή, μέσω της ακύρωσης των προ δικαιώματος προτίμησης, υπέρ των παλαιών μετόχων.

□ Ολοκλήρωση της αύξησης μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας τον Δεκέμβριο του 2015. Στις 02/12/2015 ολοκληρώθηκε η Δημόσια Προσφορά στην Ελλάδα έως και 1.000.000.000 νέων μετοχών ονομαστικής αξίας 0,30 ευρώ ανά μετοχή της Τράπεζας. Από την ολοκλήρωση της Δημόσιας Προσφοράς συγκεντρώθηκαν κεφάλαια ύψους 299.955.738,30 ευρώ. Περίπου 74% των μετοχών (737.411.119 νέες μετοχές) ανέλαβαν Έλληνες Ιδιώτες Επενδυτές και το υπόλοιπο 26% το απόκτησαν Θεσμικοί Επενδυτές (262.441.342 νέες μετοχές).

Την 15/6/2016 η Εθνική Τράπεζα ανακοίνωσε την ολοκλήρωση της μεταβίβασης της Finansbank A.Ş. στην Εθνική Τράπεζα του Κατάρ (Qatar National Bank S.A.Q. - QNB). Η τιμή της συναλλαγής ανήλθε σε 2,75 δισεκατομμύρια. συμπεριλαμβανομένης της τιμής των μικρότερων συμμετοχών σε θυγατρικές στην Τουρκία, αλλά και με την αποπληρωμή από το QNB του δανείου μειωμένης εξασφάλισης (910 εκατομμύρια δολάρια), η Εθνική Τράπεζα συγκέντρωσε περίπου 3,6 δισεκατομμύρια ευρώ. Η ΕΤΕ έχει κλείσει τις περιφερειακές της θέσεις και έχει ήδη ολοκληρώσει το 80% του σχεδίου πώλησης των μη τραπεζικών δραστηριοτήτων της, με την πώληση της Εθνικής Ασφαλιστικής ως βασικό ορόσημο. Όσον αφορά τις περιφερειακές της θέσεις, άφησε μόνιμα την Ρουμανία (Banca Romaneasca) και την Νότια Αφρική (Νοτιοαφρικανική Τράπεζα της Ελλάδας). Στην Κύπρο, μια

δημοπρασία βρίσκεται σε εξέλιξη μετά από έναν άκαρπο πρώτο διαγωνισμό. Ένας παρόμοιος ανταγωνισμός, με μη δεσμευτικές προσφορές, διεξήχθη στην Σερβία και είναι η σειρά των θέσεων στην Αλβανία και την ΠΓΔΜ.

Η Εθνική προέβη σε μια σημαντική εξαγορά την Probank τον Ιούλιο του 2013 παίρνοντας ενεργητικό 3,1 δισεκ. εκ των οποίων 3,1 δισεκ. καταθέσεις και 2,5 δισεκ. δάνεια. Η Probank ως μέγεθος συγκριτικά με τα μεγέθη της Εθνικής ήταν ελάχιστη συμμετοχή αλλά ποιοτικά δεν υποβάθμισε τα χαρτοφυλάκια της Εθνικής, αντιθέτως τα αναβάθμισε.

Η εξαγορά της FBBank είχε από δυσδιάκριτη ως αρνητική επίδραση στην Εθνική – πλην 4-5 δανείων – που είχαν νόημα και απόδοση. Η Εθνική δεν ενισχύθηκε με εξαγορές κυρίως γιατί ήταν πολύ μεγάλη λόγω Finansbank. Η Finansbank πουλήθηκε 2,75 δισεκ. και εδώ γεννάται το ερώτημα, οι άλλες τράπεζες από τις συνέργειες που προκύπτουν από τις εξαγορές του παρελθόντος θα εγγράφουν έσοδα... όχι όμως η Εθνική γιατί δεν εξαγόρασε τράπεζες...επειδή την περίοδο των deals ήταν μεγάλη και με σημερινά δεδομένα άτυχη. Η συνολική αρνητική επίδραση στα αποτελέσματα της Εθνικής από την Finansbank ήταν 3,9 δισεκ. ζημία που ωστόσο έχει περάσει στο μεγαλύτερο μέρος της σε παρελθούσες χρήσεις. Η Εθνική όντως διαθέτει δύο πανίσχυρα πλεονεκτήματα και ένα πολύ ισχυρό μειονέκτημα. Τα 2 πανίσχυρα πλεονεκτήματα είναι ότι διαθέτει τον υψηλότερο δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας και την καλύτερη σχέση δανείων προς καταθέσεις. Δηλαδή σε κεφάλαια και ρευστότητα η Εθνική είναι η καλύτερη από τις άλλες τράπεζες. Όμως πάσχει στην παραγωγή εσόδων από την Ελλάδα καθώς η Finansbank πουλήθηκε ενώ δεν προκύπτουν και συνέργειες.

3.5.4 Η περίπτωση της Πειραιώς.

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916 και λειτουργούσε για πολλές δεκαετίες ως ιδιωτική τράπεζα. Το 1975 πέρασε υπό τον έλεγχο του κράτους όπου παρέμεινε μέχρι το 1991. Η Τράπεζα Πειραιώς έκανε μια σειρά στρατηγικών κινήσεων με στόχο την ενοποίησή της στην ελληνική τραπεζική αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην εξαγορά της Chase Manhattan στην Ελλάδα, την απορρόφηση των εργασιών της Bank of Macedonia-Thrace και της Credit Lyonnais Hellas Bank. Στις αρχές του 1999 απέκτησε τον έλεγχο της Xios Bank και απορρόφησε την National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 εξαγόρασε την Τράπεζα της

Μακεδονίας-Θράκης και το 2002 απέκτησε την ETBA. Ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς είχε έντονη δραστηριότητα στο εξωτερικό: στις ΗΠΑ είχε παρουσία με την Marathon Bank στην Νέα Υόρκη με δίκτυο 14 καταστημάτων, στο Ηνωμένο Βασίλειο διατηρούσε υποκατάστημα στο Λονδίνο, στην Αλβανία είχε στην ιδιοκτησία της την Tirana Bank με 39 καταστήματα, στην Ρουμανία είχε παρουσία με την Piraeus Bank Romania με 101 καταστήματα, στην Βουλγαρία με 76 καταστήματα της Piraeus Bank Bulgaria, στην Σερβία με 26 καταστήματα της Piraeus Bank Belgrade, στην Ουκρανία με 18 καταστήματα της Piraeus Bank ICB, στην Κύπρο με 15 καταστήματα της Piraeus Bank Κύπρου. Τέλος στην Αίγυπτο διατηρούσε 49 καταστήματα με την Piraeus Bank Egypt. Το 2007, απέκτησε την Διεθνή Τράπεζα Εμπορίου στην Ουκρανία, η οποία μετονομάστηκε σε JSC Piraeus Bank ICB, καθώς και το τοπικό δίκτυο καταστημάτων της Arab Bank στην Κύπρο.

Η Τράπεζα Πειραιώς υπό την διοίκηση του Χρήστου Μεγάλου, προχώρησε στον διαχωρισμό των δραστηριοτήτων της βάσει δύο πυλώνων. Η Ατζέντα 2020 που παρουσιάστηκε πρόσφατα από τον νέο Διευθύνοντα Σύμβουλο, προβλέπει την λειτουργική διάσπαση των θέσεών της, με στόχο να συγκεντρώσει εν μέρει όλα τα στοιχεία της Τράπεζας που αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξή της. Έτσι, η Μονάδα Κληρονομιάς του Πειραιά θα "κληρονομήσει" όλες τις διεθνείς δραστηριότητες που αποφασίστηκαν να πωληθούν, τις δραστηριότητες που αποφασίστηκαν να σταματήσουν εντός της Ελλάδας (AVIS, Errikos Dunan, Attiki Odos) και όλα τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια. (Ιστοσελίδα Τράπεζας Πειραιώς)

Από το 2010 η Τράπεζα Πειραιώς προχώρησε στις κάτωθι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις:

Το 2012, απέκτησε το «υγιές» τμήμα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (επιλεγμένα περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις). Η προσφορά της Τράπεζας Πειραιώς εγκρίθηκε από το Ταμείο Χρηματοοικονομικής Σταθερότητας (FSF) λόγω των εγγυήσεων που παρείχε για την προστασία όλου του προσωπικού της Αγροτικής Τράπεζας. Έτσι, όλες οι καταθέσεις, τα εξυπηρετούμενα δάνεια και όλο το προσωπικό πέρασαν στην Τράπεζα Πειραιώς. Τα ενήμερα γεωργικά δάνεια μεταφέρθηκαν στην Πειραιώς, ενώ ρυθμίστηκαν τα μη ενήμερα γεωργικά δάνεια. Τέλος, οι θυγατρικές που δεν μεταφέρθηκαν, παραχωρήθηκαν στο κράτος για χρήση. Ίσως ακουστεί παράξενο, αλλά το δεύτερο πιο επιτυχημένο deal δεν ήταν του

Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου αλλά η εξαγορά της Αγροτικής τράπεζας από την Πειραιώς και η εξαγορά των υποκαταστημάτων των 3 κυπριακών τραπεζών.

Γιατί;

Η ΑΤΕ bank όπως δείχνει η πορεία εξέλιξης ενσωματωμένη στην Πειραιώς αλλά και η bad bank ΑΤΕ ήταν μια πολύ καλή τράπεζα και όχι τράπεζα μπάχαλο όπως την παρουσίαζαν.

Η Πειραιώς στο παρελθόν είχε 49-51 δισεκ. ενεργητικό και τον Ιούλιο του 2012 εκτινάχθηκε στα 74 δισεκ. λόγω της εξαγοράς της Αγροτικής τράπεζας.

(Ο Νανόπουλος της Eurobank (και οι αναπληρωτές CEO) ίσως έχουν μετανιώσει που έχασαν την ευκαιρία να εξαγοράσουν την Αγροτική τράπεζα).

Η Αγροτική είχε 14,7 δισεκ. ενεργητικό και 21,4 δισεκ. παθητικό και την διαφορά την κάλυψε το ΤΧΣ με funding gap. Η Πειραιώς ενισχύθηκε σημαντικά με ρευστότητα το 2012. Η ΑΤΕ bank είχε δάνεια εκ των οποίων το 51% ήταν στεγαστικά καλής ποιότητας και υψηλής απόδοσης. Η Αγροτική μέσω του ΤΧΣ συνεισέφερε κεφάλαια στην Πειραιώς και βεβαίως ρευστότητα ενώ από το σκέλος των συνεργειών αποδείχθηκε ιδιαίτερα αποτελεσματική εξαγορά. Σίγουρα υπήρχαν και προβλήματα αλλά το deal της Αγροτικής ήταν πολύ καλό για την Πειραιώς.

Στις 14 Δεκεμβρίου 2012, ολοκληρώθηκαν οι συνομιλίες με την Société Générale για την απόκτηση του πλειοψηφικού μεριδίου της Geniki Bank. Έτσι, η Geniki Bank εξαγοράστηκε από τον όμιλο Τράπεζας Πειραιώς, αλλά διατήρησε το όνομά της και παρέμεινε ξεχωριστό τραπεζικό ίδρυμα στην Ελλάδα, ακόμη και κάτοχος ξεχωριστής άδειας λειτουργίας από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η Geniki Bank είχε 80 καταστήματα στην Ελλάδα και 5 θυγατρικές που προσέφεραν εξειδικευμένες τραπεζικές, χρηματοοικονομικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες. Τον Οκτώβριο του 2014, οι έκτακτες γενικές συνελεύσεις της Geniki Bank και της Τράπεζας Πειραιώς ενέκριναν την πλήρη συγχώνευση της Τράπεζας με την μητρική της εταιρεία και την 20η Νοεμβρίου 2014 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση και η πλήρης απορρόφηση της Geniki Bank. Με αυτόν τον τρόπο, έπεσαν οι τίτλοι τέλους, για την τράπεζα που λειτουργούσε σχεδόν επί 80 χρόνια, και το διακριτικό όνομα «Geniki Bank» έπαψε να υπάρχει (δελτία τύπου της Τράπεζας Πειραιώς και της Γενικής Τράπεζας 30/05/2014).

Το Μάρτιο 2013, απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες της Τράπεζας

Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας. Έτσι στο χαρτοφυλάκιο της προστεθήκαν το σύνολο των καταθέσεων, των δανείων και των υποκαταστημάτων στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας. Στη συμφωνία συμπεριλαμβάνονταν τα δάνεια και οι καταθέσεις των θυγατρικών τους στην Ελλάδα (Leasing, Factoring και Επενδυτική Τράπεζα Ελλάδος - IBG). Για την απόκτηση των τριών τραπεζών η Τράπεζα Πειραιώς κατέβαλε στην κυπριακή πλευρά 524 εκ. ευρώ, ποσό με το οποίο θα επιβαρυνθεί επιπλέον στο πλαίσιο της ανακεφαλαιοποίησης (δελτίο τύπου Τρ. Πειραιώς 27/03/2013).

Τον Ιούνιο του 2013, αφού έλαβε όλες τις απαιτούμενες εγκρίσεις, ολοκλήρωσε την απόκτηση του 100% της Millennium BCP ("BCP") στην θυγατρική της στην Ελλάδα Millennium Bank SA. Με βάση την σχετική ανακοίνωση πριν από την ολοκλήρωση της εξαγοράς, η Millennium BCP ανακεφαλαιοποίησε την Millennium Bank SA, με το ποσό των 274 εκατομμυρίων ευρώ, επιπλέον των 139 εκατομμυρίων ευρώ που έχει ήδη επενδύσει η Millennium BCP τον Δεκέμβριο του 2012, αυξάνοντας έτσι το συνολικό ποσό της ανακεφαλαιοποίησης στα 413 εκατομμύρια ευρώ.

Πωλήθηκε το 2013 ένα μερίδιο (93,27%) της Τράπεζας στο μετοχικό κεφάλαιο της ATE Bank Romania S.A. έναντι 10,3 εκατομμυρίων ευρώ.

Υπέγραψε (14.08.2014) συμφωνία για πώληση του 100% του μετοχικού κεφαλαίου της ATE Ασφαλιστικής στην ERGO International Aktiengesellschaft στη θυγατρική της MunichRe καταβάλλοντας μετρητά 90,1 εκ. ευρώ.

Τον Απρίλιο του 2015, απέκτησε το «υγιές» μέρος της Πανελλήνιας Τράπεζας το οποίο περιελάμβανε τα “υγιή” τμήματα στοιχείων ενεργητικού και παθητικού (στοιχεία 31 Δεκεμβρίου 2014): 645 εκ. ευρώ παθητικού εκ των οποίων 574 εκ. ευρώ καταθέσεις πελατών και 372 εκ. ενεργητικού, εκ των οποίων 280 εκ. ευρώ σε δάνεια και 26 καταστήματα και 163 τραπεζοϋπαλλήλους. Η διαφορά των 273 εκατ. ευρώ μεταξύ της προσωρινώς απονεμηθείσας αξίας των μεταβιβαζόμενων στοιχείων ενεργητικού και παθητικού, καλύφθηκε πλήρως από καταβολή μετρητών από το Ταμείο Εγγύησης Καταθέσεων και Επενδύσεων.

Ολοκληρώθηκε την 10.11.2015 η οριστική συμφωνία με την Al Ahli Bank of Kuwait K.S.C.P. για την πώληση του ποσοστού συμμετοχής (98,5%) που κατείχε

στην θυγατρική της στην Αίγυπτο Piraeus Bank Egypt S.A.E. (Ενημερωτικό Δελτίο Αύξησης Μετοχικού Κεφαλαίου Τράπεζας Πειραιώς Νοέμβριος 2015, ΕΕΤ).

Από το καλοκαίρι του 2013 που ήρθε το μπαράζ των εξαγορών με τις 3 κυπριακές τράπεζες, η Λαϊκή τράπεζα Κύπρου, πρώην Marfin, συμμετείχε με 13 δισεκ. στο ενεργητικό της Πειραιώς, η Κύπρου με 9 δισεκ., η Ελληνική με 1 δισεκ., ενώ ακολούθησαν η Millennium bank με 5 δισεκ., η Geniki bank με 3 δισεκ., και η Πανελλήνια με 600 εκατ. Το ενεργητικό της Πειραιώς εκτινάχθηκε στα 85,9 δισεκ. ευρώ στο τέλος του 2015 με τις καταθέσεις στα 38 δισεκ. ή 29% μερίδιο αγοράς και στα δάνεια 30%. Από τις εξαγορές η Πειραιώς απέκτησε μεγάλο όγκο αλλά και πολλά προβλήματα ειδικά στο σκέλος του AQR που αρνητικοί πρωταγωνιστές ήταν η Geniki και μέρος των κυπριακών τραπεζών και κάποια ειδικά δάνεια της Millennium bank. Όμως τόσο η Societe Generale που ήταν ιδιοκτήτης της Geniki bank όσο και η Πορτογαλική BCP που ήλεγχε την Millennium bank κατέβαλλαν κεφάλαια στην Πειραιώς, συμμετέχοντας στην αύξηση κεφαλαίου με 328 εκατ. και 275 εκατ. ευρώ αντίστοιχα.

Η Πειραιώς κατάφερε να συγκεντρώσει σημαντικά κεφάλαια από τις εξαγορές, πληρωνόταν για να εξαγοράζει – αυτό το καθεστώς ίσχυσε και για τις 4 συστημικές – ωστόσο η Αγροτική τράπεζα ήταν το πιο ενδιαφέρον asset που απέκτησε η Πειραιώς, μαζί με τις 3 κυπριακές τράπεζες. Η Πειραιώς κατέβαλλε 524 εκατ ευρώ για να εξαγοράσει τα υποκαταστήματα των 3 Κυπριακών τραπεζών. Παράλληλα εξαγόρασε τα στοιχεία ενεργητικού κατά βάση τα δάνεια αναπροσαρμόζοντας στην εύλογη αξία τις χορηγήσεις των κυπριακών τραπεζών δηλαδή κοινώς αγόρασε με discount τα δάνεια των κυπριακών τραπεζών. Εν συνεχεία μετά την εξαγορά η Πειραιώς ενέγραψε στο ισολογισμό της 3,81 δισεκ. ευρώ αρνητική υπεραξία negative goodwill ενώ η καθαρή αρνητική υπεραξία διαμορφώθηκε στο α΄μηνιο του 2013 στα 3,509 δισεκ. ευρώ που ήταν και το όφελος της τράπεζας Πειραιώς. Οι κυπριακές τράπεζες έδωσαν 3,5 δισεκ. κεφάλαια στην Πειραιώς ως λογιστικό όφελος – και πραγματικό – ενώ η ΑΤΕ έδωσε πολύ καλά ποιοτικά στοιχεία στον ισολογισμό της Πειραιώς.

Ολοκληρώνοντας, διαπιστώνουμε ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις τραπεζών, την τελευταία δεκαετία, οδήγησαν σε ριζική αλλαγή του τραπεζικού χάρτη στην χώρα,

αναδεικνύοντας οφέλη και ευκαιρίες για τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, που απορρόφησαν συνολικά 18 μεγάλες ή μικρότερες.

Η ακτινογραφία του τραπεζικού συστήματος φέρει την Τράπεζα Πειραιώς ως την μεγάλη ωφελημένη σε ό,τι αφορά στα μερίδια αγοράς σε δάνεια και καταθέσεις, την Εθνική Τράπεζα ως την μεγάλη κερδισμένη με τις χαμηλότερες επισφάλειες και τον καλύτερο δείκτη δανείων προς καταθέσεις, την Alpha Bank ως την τράπεζα με την καλύτερη ρευστότητα και την χαμηλότερη εξάρτηση από το ευρωσύστημα, ενώ η Eurobank συνδυάζει βελτιωμένη κατάταξη με βάση τα τρία τελευταία χαρακτηριστικά, της ρευστότητας, των επισφαλειών και του δείκτη δάνεια προς καταθέσεις.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, τα ενοποιημένα στοιχεία των τεσσάρων συστημικών ομίλων μετά τις συγχωνεύσεις, αποκαλύπτουν την υψηλή συγκέντρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, που ελέγχει πλέον το 91% των δανείων, έναντι 60% που ελέγχουν οι τέσσερις μεγαλύτερες τράπεζες της Πορτογαλίας, 53% στην Τουρκία, 51% στην Ιταλία, 42% στη Γερμανία, 41% στην Ισπανία και 41% στην Πολωνία.

Μέσα από το κύμα των εξαγορών (ATEbank, Millenium, Geniki και των τριών κυπριακών) η Τράπεζα Πειραιώς υπερδιπλασίασε το χαρτοφυλάκιο των δανείων της, ενώ η Alpha Bank προσέθεσε ένα 27% επιπλέον δανειακό χαρτοφυλάκιο, με την εξαγορά της Emporiki Bank. Η ενσωμάτωση του νέου Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της νέας Proton στην Eurobank οδήγησε σε αύξηση του δανειακού της χαρτοφυλακίου κατά 15%, ενώ η Εθνική Τράπεζα προσέθεσε μόλις ένα 5%, καθώς ήταν η μόνη που δεν προχώρησε σε εξαγορές μεγάλων τραπεζών.

Η γιγάντωση του ομίλου της Πειραιώς τον κατατάσσει στην πρώτη θέση σε όρους δανείων και καταθέσεων, με συνολικό χαρτοφυλάκιο δανείων 68,5 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 29,6% και καταθετική βάση 50,2 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 28,6%. Ακολουθεί η Alpha Bank με μερίδιο αγοράς στις χορηγήσεις 23,1%, ενώ στις καταθέσεις κατατάσσεται στην τρίτη θέση με μερίδιο αγοράς 20,7%. Στις χορηγήσεις την τρίτη θέση καταλαμβάνει η Eurobank με μερίδιο 19,9%, ενώ το μικρότερο χαρτοφυλάκιο δανείων μεταξύ των τεσσάρων συστημικών τραπεζών διαθέτει η

Εθνική, η οποία όμως διατηρεί ισχυρό πλεονέκτημα στις καταθέσεις με την δεύτερη μεγαλύτερη καταθετική βάση 40,6 δισ. ευρώ και μερίδιο αγοράς 23,1%.

Το μικρότερο χαρτοφυλάκιο δανείων σε σχέση με την ευρεία καταθετική βάση, εξασφάλισε στην Εθνική Τράπεζα τον καλύτερο δείκτη δάνεια προς καταθέσεις σε σχέση με τις τρεις άλλες τράπεζες, που διαμορφώθηκε με βάση τα οικονομικά στοιχεία 31/12/2017 στο 80% (το 2013 ήταν στο 102%). Για τον ίδιο λόγο η Εθνική Τράπεζα διατηρεί μειωμένη εξάρτηση από το ευρωσύστημα, αντλώντας ρευστότητα ίση με 20,5% του ενεργητικού της από την ΕΚΤ και τον ΕΛΑ, έναντι 24,1% της Alpha Bank και 21,3% της Eurobank. Μικρότερη εξάρτηση, ακόμη και από την Εθνική διαθέτει ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς με ποσοστό 16,8%, της οποίας ο δείκτης δάνεια προς καταθέσεις διαμορφώθηκε στο 116% και είναι ο δεύτερος καλύτερος μετά την Εθνική.

Σε ό,τι αφορά τον δείκτη επισφαλειών, στην καλύτερη θέση με διαφορά, βρίσκεται η Εθνική με ποσοστό 20,8% και ακολουθούν η Eurobank με 25,3%, η Alpha Bank με 31,8% και η Τράπεζα Πειραιώς με 33,2%.

Κεφάλαιο 4^ο: Επιπτώσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τις εργασιακές σχέσεις και την απασχόληση.

4.1 Συνέπειες των εξαγορών και συγχωνεύσεων στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Το ανθρώπινο δυναμικό, ή ανθρώπινοι πόροι, είναι έννοια που τα τελευταία χρόνια θέλει να δώσει μεγάλη έμφαση και να καταδείξει πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στην εξέλιξη των επιχειρήσεων και πιο πολύ στον τραπεζικό κλάδο. Σήμερα έχουμε αντικαταστήσει τον συγκεκριμένο όρο με τον όρο προσωπικό, ή εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τους Schuler & Jackson (2001), μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων ενός οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του» (Παπαλεξανδρή, 2008).

Βασικό ρόλο για την ανάπτυξη των Τραπεζών, διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό είναι που με τις ικανότητές του, την μόρφωσή του, την αφοσίωσή

του και την εργατικότητα του, δημιουργεί την βάση, για την ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και την παροχή καλύτερων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Στην μελέτη τους η Tanure και ο Gonzalez-Duarte (2007) χρησιμοποιούν την μελέτη περίπτωσης της τράπεζας ABN AMRO Bank, και περιγράφουν σε ποιο βαθμό η επιτυχής ενσωμάτωση των αποκτώμενων τραπεζών από τον αγοραστή καθορίστηκε από την συνέπεια μεταξύ τριών παραγόντων:

- ✓ Ο καθοριστικός λόγος για την απόκτηση,
- ✓ Η στρατηγική ενσωμάτωσης
- ✓ και τις πολιτικές για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η μελέτη διαπίστωσε ότι στις διαδικασίες ριζικής αλλαγής, όπως οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, η ανώτατη διοίκηση της εξαγοράζουσας εταιρείας έχει έναν κρίσιμο ρόλο να κατανοήσει: ότι οι άνθρωποι αποτελούν, στην πραγματικότητα, ένα βασικό πλεονέκτημα της εταιρείας, ανοίγοντας έτσι δρόμους για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ούτως ώστε να αναλάβει στρατηγικό ρόλο στις επιχειρήσεις.

Μια συγχώνευση ή εξαγορά στο Τραπεζικό κλάδο δημιουργεί, μετά την οριστικοποίηση της, σοβαρές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό συμβαίνει γιατί με την ένωση δύο Τραπεζών ουσιαστικά θα πρέπει να υπάρξει μία ένωση δύο διαφορετικών ειδών εταιρικής κουλτούρας και χρηματοοικονομικών συστημάτων. Επίσης θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Όλο αυτό είναι πολύ χρονοβόρο και δεν θα είμαστε σίγουροι ότι θα υπάρξει και το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Σε αυτά παίζει σημαντικό ρόλο ο ανθρώπινος παράγοντας. Όταν λέμε ανθρώπινος παράγοντας εννοούμε το ανθρώπινο δυναμικό των Τραπεζών. Πολλές φορές στις συγχωνεύσεις και εξαγορές ο ανθρώπινος παράγοντας, ενώ παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο, είναι ο παράγον που αγνοείται περισσότερο και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της εξαγοράς ή συγχώνευσης.

Με τις συγχωνεύσεις και εξαγορές χάνονται θέσεις εργασίας με αποτέλεσμα να δημιουργείται άγχος, μείωση της παραγωγικότητας, αβεβαιότητα. Αυτά τα συναισθήματα υπάρχουν στους εργαζομένους της εξ αγορασθείσας εταιρείας οι οποίοι αισθάνονται ηττημένοι, δεν γνωρίζουν που θα βρίσκονται, ποιοι είναι οι στόχοι και η κουλτούρα του νέου οργανισμού. (Stahletal., 2005)

Όσο αφορά τα υψηλά στελέχη, έχουν την αίσθηση της μείωσης των καθηκόντων τους, βρίσκονται αντιμέτωποι με μία άλλη κουλτούρα, με άλλο τρόπο λειτουργίας. Επίσης φοβούνται ότι τα επιτεύγματα τους μπορεί να διαγραφούν και πιστεύουν ότι θα πρέπει από την αρχή να αποδείξουν την αξία τους. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές μελέτες παγκοσμίως που αναδεικνύουν το πρόβλημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των προβλημάτων που προκύπτουν από την πλευρά των επιχειρήσεων στην περίπτωση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Οι S.R. Shulerand Jackson, E.S., (2002) παραθέτουν ένα μοντέλο τριών σταδίων για την ταυτοποίηση των προβλημάτων και των δράσεων αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης τονίζεται η σημασία του ρόλου του τμήματος HR στις διαδικασίες. Οι Schweigerand Ivancevich (1985) από νωρίς μελέτησαν τον ανθρώπινο παράγοντα στις συγχωνεύσεις και εξαγορές και προσδιόρισαν τα βασικά προβλήματα των εργαζομένων που εμπλέκονται αναφέροντας την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα, τους φόβους για το νέο περιβάλλον και για τις αλλαγές στο καθεστώς τους. Επεσήμαναν ότι αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να εξετάζονται και να αντιμετωπίζονται πριν από κάθε ενέργεια συγχώνευσης. Οι Schweigerand Weber (1989) αναφερόμενοι στους υπεύθυνους προσωπικού και τους managers, θεωρούν ότι πρέπει να κατανοούν, να ερευνούν και να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον στις επιπτώσεις και τις αντιδράσεις στο προσωπικό, που επιφέρουν οι συγχωνεύσεις. Στην μελέτη της Kerr C., (2005) αναλύονται τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν κατά την διάρκεια και στην συνέχεια της δύσκολης περιόδου της συγχώνευσης, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να γίνει με όσο το δυνατόν μικρότερες συνέπειες. Εξετάζει την περίπτωση της συγχώνευσης της Lloydsand Midland bank με την HSBC Holdings plc. Αναφέρεται στην «ξεκάθαρη» επικοινωνία προς όλους τους υπαλλήλους, έτσι ώστε να μην προκαλείται σύγχυση και αβεβαιότητα και τα στελέχη να έχουν την ίδια γραμμή. Καταλήγει ότι, στο προσωπικό πρέπει να γίνεται σαφές ότι η αλλαγή γίνεται προς όφελος της εξέλιξης της επιχείρησης και την βιωσιμότητα και των ιδίων. Οι Konstantopoulos et al., (2009), αναλύοντας τις διαδικασίες συγχώνευσης δύο μεγάλων ελληνικών τραπεζών, εξέτασαν τις αντιλήψεις του προσωπικού, τις συμπεριφορές τους και το κοινωνικό τους αντίκτυπο σε αντιπαράθεση με τον ρόλο (πρωταρχικό ή δευτερεύοντα), που παίζουν κατά τις διαδικασίες συγχώνευσης, επισημαίνοντας και αυτοί τους παράγοντες της ανασφάλειας, του εργασιακού φόβου και του πεσμένου ηθικού που συνοδεύει τέτοιες καταστάσεις. Οι Raffertyand Restubog (2010), εξετάζοντας το τρόπο επικοινωνίας

των πληροφοριών προς τους εργαζόμενους, διαπίστωσαν ότι η «καθαρή» και αξιόπιστη υψηλής ποιότητας πληροφόρηση των εργαζομένων από την διοίκηση, είναι αυτή που τους προδιαθέτει θετικά στις αλλαγές που προϋποθέτει μια συγχώνευση, σε αντίθεση με τις επίσημες ανακοινώσεις. Από τις παραπάνω μελέτες και πολλές άλλες της βιβλιογραφίας είναι προφανές ότι το πρόβλημα του ανθρώπινου δυναμικού επισκιάζεται και η σημασία του μπαίνει σε δεύτερο ρόλο σε σύγκριση με άλλους παράγοντες κυρίως οικονομικούς, κατά την διάρκεια των εξαγορών και συγχωνεύσεων. (Stahletal., 2005)

Για την επιτυχή έκβαση μιας συγχώνευσης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι κυριότεροι παράγοντες αναφορικά με τα προβλήματα και την ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να ληφθούν υπ' όψη είναι οι παρακάτω:

- Η αβεβαιότητα για το μέλλον στο νέο περιβάλλον, που κυρίως καταλαμβάνει του εργαζόμενους της εταιρείας που συγχωνεύτηκε ή εξαγοράστηκε.
- Η ανασφάλεια που πηγάζει από το αν γίνουν αποδεκτοί ισότιμα στη νέα εταιρεία και αν θα καταφέρουν να προσαρμοσθούν στους νέους κανόνες.
- Ο φόβος για την απώλεια της εργασίας. Προέρχεται από το γεγονός ότι πλέον περισσότεροι κάνουν την ίδια εργασία. Είναι μεγαλύτερος σε αυτούς που προέρχονται από την εταιρεία που συγχωνεύτηκε ή εξαγοράστηκε και γνωρίζουν από το οικονομικό περιβάλλον ότι οι περισσότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις συνοδεύονται από μειώσεις προσωπικού.
- Η φύση και η ποιότητα της εργασίας στο ενοποιημένο περιβάλλον φέρνει αλλαγές που φοβίζονται κάποιους που θα πρέπει να επαναξιολογηθούν και να τοποθετηθούν σε νέες θέσεις, είτε γιατί η θέση τους καταργείται, είτε επειδή την δική τους εργασία την κάνει κάποιος άλλος και πρέπει να μετακινηθούν.
- Οι αλλαγές στο μισθό και τις συνθήκες εργασίας. Σπάνια οι δυο εταιρείες που ενώνονται έχουν το ίδιο οργανόγραμμα και το ίδιο σχήμα αμοιβών. Το συνηθέστερο είναι η ενοποίηση να γίνεται με προσαρμογή προς τα κάτω τόσο στους μισθούς όσο και στις διάφορες παροχές.
- Η εξοικείωση με νέα / διαφορετικά τεχνολογικά συστήματα. Η ενοποίηση απαιτεί προσαρμογή και εκμάθηση από μια μερίδα των εργαζομένων των νέων ή υπαρχόντων πληροφοριακών συστημάτων, γεγονός που απαιτεί χρόνο και θέτει παλιούς εργαζόμενους στη κατάσταση των μαθητευομένων.

- Η διαφορά «κουλτούρας» μεταξύ των συγχωνευόμενων εταιρειών. Κάθε εταιρεία έχει διαμορφώσει με τα χρόνια ένα περιβάλλον συμπεριφορών και σχέσεων που εδώ θα πρέπει να αλλάξει και να γίνει ένα περιβάλλον για όλους.

- Οι νέοι τρόποι επικοινωνίας Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίσουν το νέο οργανόγραμμα και τους νέους διαύλους επικοινωνίας που τους επιβάλλει τόσο προς τους προϊσταμένους τους όσο και προς τους συναδέλφους τους.

Όλα τα παραπάνω πιθανόν να οδηγήσουν μια μερίδα εργαζομένων σε αλλαγή εργασιακής αλλά και κοινωνικής συμπεριφοράς υπό την επίδραση του stress των αλλαγών. Μερικές από τις αναμενόμενες συμπεριφορές είναι η μείωση της απόδοσης στη εργασία, οι αδικαιολόγητες απουσίες, το αίσθημα αδικίας και τα παράπονα. Αυτές οι συμπεριφορές πέρα από τη μείωση της παραγωγικότητας, αν δεν αντιμετωπίσουν σωστά από την αρχή, μπορούν να οδηγήσουν σε απεργίες και να θέσουν σε κίνδυνο την επιτυχία της νέας επιχείρησης και το εγχείρημα της συγχώνευσης.

Για την αντιμετώπιση και την πρόληψη των προβλημάτων θα πρέπει να δίνεται από τη διοίκηση ιδιαίτερη έμφαση στα προβλήματα του προσωπικού, με σωστή και δίκαιη επικοινωνιακή πολιτική, δίκαιη αξιολόγηση και επανατοποθέτηση των εργαζομένων στο νέο οργανόγραμμα, προγράμματα επιμόρφωσης – ομογενοποίησης και δίκαιη μεταχείριση προς όλους, παλιούς και νέους ομοιόμορφα ως εργαζόμενους της νέας επιχείρησης (Joshietal., 2012).

Μια εξαγορά που οδηγείται σε συγχώνευση, έχει άμεσο αντίκτυπο στο Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, στις Σ&Ε δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο χρηματοοικονομικό σκέλος για την επίτευξη μιας επιτυχημένης Σ&Ε, με αποτέλεσμα συχνά να αγνοείται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα.

Άμεσες ή έμμεσες επιπτώσεις που συνδέονται με το Ανθρώπινο Δυναμικό συνοψίζονται κατωτέρω (Schuleretal., 2001):

- Συρρίκνωση ή κατάργηση θέσεων εργασίας. Αυτοματοποίηση διαδικασιών, επικάλυψη αντικειμένου εργασίας, ανάγκη για θέσεις με υψηλή εξειδίκευση.
- Εξορθολογισμός του κόστους με περιορισμό των δαπανών, των λειτουργικών εξόδων και τις δαπάνες μισθοδοσίας. 3<http://www.capital.gr/story/1722521>

- Μείωση μισθών και παροχών, μέρους ή του συνόλου του πληθυσμού, προκειμένου να επιτευχθεί ισορροπία στην αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού του νέου Οργανισμού που προκύπτει.
- Αβεβαιότητα, φόβος, ανασφάλεια σχετικά με τα δεδομένα και κεκτημένα της εργασίας πχ. θέση εργασίας, ιεραρχικό επίπεδο, επιρροή και εξουσία, εργασιακές σχέσεις, επαγγελματική σταθερότητα. Τα συναισθήματα αυτά αφορούν κυρίως στους εργαζόμενους της εταιρίας που συγχωνεύθηκε και εξαγοράστηκε.
- Διαφορετική επιχειρησιακή κουλτούρα και κατανόηση των αρχών, αξιών και κανόνων που θα διέπουν το νέο οργανισμό. Κάθε εταιρία έχει διαμορφώσει στο πέρασμα των ετών, ένα περιβάλλον συμπεριφορών και σχέσεων που θα πρέπει να αλλάξει και να γίνει ένα νέο περιβάλλον για όλους. Το ίδιο ισχύει και για τον τρόπο ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και αμφίδρομης ενημέρωσης.
- Αλλαγή στον τρόπο και στην ποιότητα της εργασίας στο ενοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μια Σ&Ε συνήθως σημαίνει επαναξιολόγηση και επανατοποθέτηση σε νέες θέσεις εργασίας, λόγω εκτεταμένων αλλαγών στην οργανωτική δομή, με διαφορετικό περιεχόμενο, νέα πληροφοριακά συστήματα και απαιτήσεις. Όλα τα παραπάνω εάν δεν αντιμετωπιστούν με αποτελεσματικό και οργανωμένο τρόπο, από τη διοικητική ομάδα του νέου οργανισμού πιθανόν να οδηγήσουν σε μείωση της απόδοσης των εργαζομένων, προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις και τελικώς να θέσουν σε κίνδυνο την ομαλή μετάβαση στο νέο ενοποιημένο οργανισμό (Stahletal., 2005).

Η οικονομική θεωρία διδάσκει ότι κυρίως τρεις είναι οι παράμετροι μέσα από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα (Raffertyetal., 2010):

- Η συμπίεση του κόστους λειτουργίας.
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος.
- Ο ανθρώπινος παράγοντας και ο βαθμός εξειδίκευσής του.

Ειδικότερα σε επιχειρήσεις με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών όπως πχ. οι τραπεζικοί οργανισμοί, το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να αποτελέσει κυρίαρχο στοιχείο που διαφοροποιεί μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Επίσης στην διοικητική επιστήμη, η έννοια της διοίκησης είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι οι άνθρωποι πόροι και οι επιλογές διοίκησής τους, μπορούν να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα σταθερής υπεροχής μιας επιχείρησης, που δύσκολα αντιγράφεται.

Συμπερασματικά, βασικοί στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η διοίκηση της απόδοσης και η παραγωγικότητα, η τήρηση νομικών και εργασιακών υποχρεώσεων, η εργασιακή ικανοποίηση, η ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού, η συμβουλή και υποστήριξη των διοικητικών στελεχών σε θέματα διαχείρισης των υφισταμένων τους και η σύνδεση όλων αυτών σε μια ενιαία, όσο το δυνατόν αξιοκρατική και αξιόπιστη πολιτική, που θα προάγει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού.

Είναι κατανοητό ότι σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού και αστάθειας, ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού μπορεί να εξασφαλίσει αφενός, την εργασιακή ομαλότητα και σύμπνοια, αφετέρου, την θετική ανταπόκριση και προσαρμογή των ανθρώπων στις εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις. Οι πολλαπλοί, σύνθετοι και συχνά αντικρουόμενοι ρόλοι που καλείται να επιτελέσει η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι παράγοντες ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα ενός τραπεζικού οργανισμού και σε τελική ανάλυση για την επιβίωση, ανάπτυξη και ευημερία του.

Οι περισσότερες από τις επιπτώσεις των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στις σχέσεις απασχόλησης, είτε εξετάζονται σε μικροοικονομικό επίπεδο (επιχείρηση), είτε σε μακροοικονομικό επίπεδο (οικονομία, ομάδα οικονομιών), περνούν από αλλαγές σε βασικά στοιχεία, ή στην γενική φιλοσοφία των πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στις αντίστοιχες επιχειρηματικές μονάδες. Είναι επομένως σκόπιμο, προτού εξεταστεί ο συνολικός αντίκτυπος των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στις σχέσεις εργασίας και απασχόλησης του προσωπικού που υφίσταται αυτές τις αλλαγές, να αναφερθεί πώς αυτές οι εξελίξεις επηρεάζουν ή αναμένεται να επηρεάσουν μεμονωμένες πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού. Ειδικές μελέτες για το θέμα εντοπίζουν δύο κύριες περιπτώσεις, με σαφώς διαφορετικό αντίκτυπο στις πολιτικές που ακολουθούνται, και συνεπώς στη φιλοσοφία της οργάνωσης και της ανάπτυξης εργασιακών σχέσεων εντός των εταιρειών:

Περίπτωση Α - Συντονισμένη ανάπτυξη εντός ενός Ομίλου Εταιρειών: Σε

αυτήν την περίπτωση, η εξαγορά πραγματοποιείται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη (ανάπτυξη εντός ομίλου, ή ανάπτυξη με σκοπό την μεταπώληση της επιχείρησης). Η εταιρεία είναι μέρος ενός ομίλου, ο επικεφαλής του οποίου επιβάλλει σε χαμηλότερα επίπεδα σχετικά βραχυπρόθεσμους στόχους, στον βαθμό που δεν ενδιαφέρεται να εκμεταλλευτεί συνέργειες μεταξύ των επιμέρους λειτουργικών μονάδων που απαρτίζουν τον όμιλο. Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των μεμονωμένων εταιρειών, ή λειτουργικών ενοτήτων και σε σχετική αποκέντρωση κατά την επιδίωξη των πολιτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού. Φυσικά, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας, μπορούν να μειώσουν σημαντικά την διακριτική ευχέρεια των μεμονωμένων στελεχών, καθώς κάθε απόφασή τους όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό μπορεί να επηρεάσει το συνολικό κόστος και συνεπώς, την συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο όσον αφορά τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Κατάρτιση, προγραμματισμός σταδιοδρομίας κ.λπ.), για τις οποίες οι ευθύνες και το πεδίο παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών είναι περιορισμένες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχει μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων, ή των πολιτικών εξατομίκευσής τους, εντοπίζοντας κέντρα κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές κινήτρων και ανάπτυξη προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως βραχυπρόθεσμα. Συνολικά, διαμορφώνεται μια "πολλαπλών ταχυτήτων" διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η οποία διατηρεί και αναπτύσσει πολύ διαφοροποιημένες (από πλευράς αμοιβών, δικαιωμάτων και συνθηκών εργασίας) συνθήκες εργασίας, με επιλεκτικές και αποκεντρωμένες πολιτικές, με διαφορετικούς κανονισμούς και ευθύνες μεταξύ εταιρειών ή ομίλου, ακόμη και της ίδιας εταιρείας. Είναι αυτονόητο ότι αυτή η κατάσταση δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην συλλογική εκπροσώπηση και έκφραση των εργαζομένων, μειώνοντας αντίστοιχα την δύναμη των συνδικάτων.

Περίπτωση Β - Αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργειών - πλήρης ενοποίηση των επιχειρήσεων: Σε αυτήν την περίπτωση η απόκτηση πραγματοποιείται κυρίως με σκοπό την αναζήτηση και αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργειών μεταξύ του αγοραστή και της εξαγορασμένης εταιρείας. Η αναζήτηση τέτοιων συνεργειών μπορεί να αναφέρεται σε: α) κάθετη ολοκλήρωση (έτσι ώστε η αγοραστική εταιρεία να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παραγωγής και εμπορίας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας) -

οριζόντια ολοκλήρωση (έτσι ώστε η αγοραστική εταιρεία να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής, από παρόμοια τεχνολογία παραγωγής, κ.λπ.), β) στη χωρική ολοκλήρωση (η εταιρεία αγорών ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διάφορες περιοχές, χώρες κ.λπ.). Αυτές οι εξαγορές συνδυάζονται, αργά ή γρήγορα, με συγχώνευση των εμπλεκόμενων εταιρειών. Η παρέμβαση της Διοίκησης του Ομίλου στην εξαγοραζόμενη εταιρεία δεν περιορίζεται στον γενικό δημοσιονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει άμεσα και σημαντικά όλα τα θέματα παραγωγής και οργάνωσης, προχωρώντας, στις περισσότερες περιπτώσεις, σε έναν πλήρη επανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων του. Οι συνέπειες για τον τύπο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που τελικά θα αναπτυχθούν είναι, στην περίπτωση αυτή, άμεσες και σημαντικές. Οι πολιτικές συγκεντρώνονται, δηλαδή ασκούνται βάσει ενοποιημένων πλαισίων, μέσων και φιλοσοφίας, αφήνοντας λίγο χώρο για διαφοροποίηση ανάλογα με τα προϋπάρχοντα (και συνήθως διαφορετικά) καθεστώτα απασχόλησης και τις υπάρχουσες πρακτικές σε μεμονωμένες εταιρείες. Σε αυτήν την περίπτωση, όπως θα καταγραφεί παρακάτω, τα περισσότερα προβλήματα προκύπτουν κατά τον καθορισμό ενός αποτελεσματικού και ομοιόμορφου πλαισίου αποδοχών και συνθηκών εργασίας για τους υπαλλήλους και τα στελέχη όσο το δυνατόν.

Περίπτωση Γ – Επικεντρωμένη επιλεκτική επιχειρηματική ενοποίηση: Ωστόσο, μια τρίτη περίπτωση επισημάνθηκε από ορισμένους μελετητές: όταν η απορροφούσα εταιρεία, απορροφώντας επιλεκτικά ή πλήρως την αποκτηθείσα, αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν / υπηρεσία, σε ένα συγκεκριμένο είδος πελατείας, αγοράς και περιοχής. Σε αυτήν την περίπτωση, η εταιρεία ελέγχου επικεντρώνει την προσοχή της σε έναν σχετικά περιορισμένο πυρήνα υπαλλήλων και στελεχών, τον οποίο θεωρεί απαραίτητο για την αποτελεσματική και ανταγωνιστική λειτουργία της. Υλοποιεί δομημένες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αντιστοιχούν στην δημιουργία και την διατήρηση μιας «εσωτερικής αγοράς εργασίας», σχετικά προστατευμένης από τις πιέσεις και τις διακυμάνσεις της εξωτερικής αγοράς εργασίας, με σαφείς και ευεργετικούς κανόνες για τους εργαζομένους, κανονισμούς και οφέλη με σημαντικές επαγγελματικές εγγυήσεις, ανάπτυξη και καριέρα. Ταυτόχρονα εγκαταλείπει, ή αναθέτει σε τρίτους, τις λιγότερο σημαντικές δραστηριότητες σε υπεργολάβους-προμηθευτές και δορυφορικές εταιρείες, οι οποίες λειτουργούν κάτω από σαφώς πιο δυσμενείς και ασταθείς μισθούς και συνθήκες εργασίας. Τέτοιες πρακτικές, κατά καιρούς κυριαρχούσαν στην θεωρία

των οικονομικών και των κοινωνικών επιστημών, ως βασικός μηχανισμός για τον διαχωρισμό της αγοράς εργασίας, τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

4.2 Βασικές διαπιστώσεις για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Η παραπάνω μορφοποίηση της σχέσης μεταξύ στρατηγικών επιλογών ολοκλήρωσης επιχειρήσεων και επιλογών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες επηρεάζουν αποφασιστικά τον τύπο, την ποιότητα και την ποικιλία των εργασιακών σχέσεων μετά από εξαγορές και συγχωνεύσεις, γίνεται κυρίως για ενημερωτικούς σκοπούς. Είναι σημαντικό να θεωρηθεί ότι αυτή η σχέση δεν είναι γραμμική και ξεκάθαρη. Στην πράξη, υφίστανται αρκετοί συνδυασμοί των παραπάνω βασικών περιπτώσεων και μια ποικιλία ενδιάμεσων καταστάσεων. Πρόσφατες μελέτες στον τραπεζικό τομέα έδειξαν ότι οι προηγμένες τεχνολογίες διαχείρισης πληροφοριών και επικοινωνιών, επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν ενοποίηση των επιχειρήσεων, με έντονη εστίαση στα πρότυπα διαχείρισης και τις πρακτικές διαχείρισης στην ευελιξία και ελαστικότητα των συνθηκών εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω εξατομίκευσης στην διαμόρφωση και ανάπτυξη τόσο των καθηκόντων εργασίας όσο και των μισθών και των συνθηκών εργασίας. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες εμπειρίες εξαγορών και συγχωνεύσεων καταδεικνύουν την σημασία άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός της εξουσίας και η σχέση της Διοίκησης με την συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας / περιοχής της εταιρείας, τον πολιτισμό και άλλα, οδηγώντας σε πολύ διαφορετικούς συσχετισμούς και αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, οι διασυννοριακές μελέτες δεδομένων E & A έχουν δείξει ότι η ποσοτική κυριαρχία των αγγλοσαξονικών εταιρειών (ΗΠΑ, ΗΒ) στις διασυννοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις, τείνει να επιβάλλει συγκεκριμένα πρότυπα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε εξαγορασμένες εταιρείες, όπως: α) άμεση ελαχιστοποίηση κόστους προσωπικού, εισαγωγή ευελιξίας στις εργασιακές σχέσεις, ιδίως στην ποσοτική τους εκδοχή, β) διάσταση (αποσταθεροποίηση της διάρκειας της σύμβασης, χρόνου και αμοιβής εργασίας, προβλήματα αναγνώρισης των συνδικαλιστικών αντιπροσώπων) αντιτιθέμενων σχέσεων, γ) συλλογική εκπροσώπηση - έντονα αντιπροσωπευτική. Αντίθετα, τα πρότυπα διαχείρισης που επικρατούν στην ηπειρωτική Ευρώπη, επικεντρώνονται σε διάφορα στοιχεία όπως:

μακροπρόθεσμοι στόχοι διαχείρισης και επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό, δ) μεγαλύτερη έμφαση στην παρακίνηση και συμμετοχή σε επιχειρηματικούς στόχους, σημασία στην κατάρτιση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας (multi-tasking) και θεσμική αναγνώριση συλλογικής εκπροσώπησης, ε) σαφείς κανόνες και αναπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων, ζ) παράδοση συμβιβαστικών σχέσεων ή / και συνεργασίας με συνδικάτα. Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία συνδέεται άρρηκτα με την σημασία του παράγοντα «Φιλοσοφία διαχείρισης», «κίνητρο» και «επιχειρηματική κουλτούρα» σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, έχει μέχρι στιγμής οδηγήσει στην σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξονικού» προτύπου. Αυτό το πρότυπο συχνά κατηγορείται για την δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και την ομαλή λειτουργία των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Ανεξάρτητα από την σημασία που αποδίδεται στην θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες της επιτυχίας των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και το αποτελεσματικό κίνητρό του για την εφαρμογή εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι κρίσιμοι για την επιτυχία, ή την αποτυχία, οποιουδήποτε σχετικού έργου.

4.3 Επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στις εργασιακές σχέσεις.

Οι περισσότερες από τις επιπτώσεις των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στις σχέσεις εργασίας και απασχόλησης, είτε εξετάζονται σε μικρο-οικονομικό (επιχειρηματικό) είτε σε μακροοικονομικό επίπεδο (οικονομία, ομάδα οικονομιών), περνούν από αλλαγές σε βασικά στοιχεία, ή στη γενική φιλοσοφία πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, στις αντίστοιχες επιχειρηματικές μονάδες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι σκόπιμο να αναφερθεί, πώς αυτές οι εξελίξεις επηρεάζουν, ή αναμένεται να επηρεάσουν μεμονωμένες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Σε περίπτωση συντονισμένης ανάπτυξης ομίλων εταιρειών, η απόκτηση πραγματοποιείται κυρίως με σκοπό πρόσθετα οικονομικά οφέλη (ανάπτυξη εντός ομίλου, ή ανάπτυξη με σκοπό την μεταπώληση της εταιρείας). Η εταιρεία είναι μέρος ενός ομίλου, ο επικεφαλής του οποίου επιβάλλει στα χαμηλότερα κλιμάκια σχετικά βραχυπρόθεσμους στόχους, στο βαθμό που δεν ενδιαφέρεται να εκμεταλλευτεί συνέργειες μεταξύ των επιμέρους λειτουργικών μονάδων που απαρτίζουν τον όμιλο.

Αυτή η επιλογή οδηγεί σε σημαντική αυτονομία των μεμονωμένων εταιρειών,

ή λειτουργικών ενοτήτων και σε σχετική αποκέντρωση κατά την επιδίωξη των πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Φυσικά, οι οικονομικοί περιορισμοί της μητρικής εταιρείας, μπορούν να μειώσουν σημαντικά την διακριτική ευχέρεια των μεμονωμένων στελεχών, καθώς κάθε απόφασή τους σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να επηρεάσει το συνολικό κόστος και συνεπώς την συνολική οικονομική απόδοση του ομίλου. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο όσον αφορά τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις στο Ανθρώπινο Δυναμικό (Κατάρτιση, προγραμματισμός σταδιοδρομίας κ.λπ.), για τις οποίες οι ευθύνες και το πεδίο παρέμβασης των αντίστοιχων στελεχών είναι περιορισμένες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχει μια τάση αποκέντρωσης των συλλογικών εργασιακών σχέσεων, ή των πολιτικών εξατομίκευσής τους, εντοπίζοντας κέντρα κέρδους και κόστους, διαφοροποιημένες πολιτικές κινήτρων και ανάπτυξης προσωπικού, με έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας, κυρίως βραχυπρόθεσμα (INE ΓΣΕΕ, ΑΔΕΔΥ, 2018).

Στην περίπτωση της χρησιμοποίησης συνεργειών, η εξαγορά πραγματοποιείται κυρίως με σκοπό την αναζήτηση και αξιοποίηση ουσιαστικών συνεργειών μεταξύ της αποκτώσας και της απορροφημένης εταιρείας. Η αναζήτηση τέτοιων συνεργειών μπορεί να αναφέρεται σε: - κάθετη ολοκλήρωση (έτσι ώστε η αποκτώσα εταιρεία να ελέγχει διαφορετικές φάσεις παραγωγής / μάρκετινγκ ενός προϊόντος ή υπηρεσίας), - οριζόντια ολοκλήρωση (έτσι ώστε η απορροφημένη εταιρεία να επωφελείται από ένα ενιαίο δίκτυο διανομής, από παρόμοια παραγωγή, τεχνολογία, κ.λπ.), - χωρική ολοκλήρωση (η αποκτώσα εταιρεία ενισχύει την παρουσία και τη θέση της σε διάφορες περιοχές, χώρες κ.λπ.) (Γεωργακοπούλου, 2010). Αυτές οι εξαγορές συνδυάζονται, αργά ή γρήγορα, με συγχώνευση των εμπλεκόμενων εταιρειών. Η παρέμβαση της Διοίκησης του Ομίλου στην εξαγοραζόμενη εταιρεία δεν περιορίζεται στον γενικό δημοσιονομικό έλεγχο, αλλά επηρεάζει άμεσα και σημαντικά όλα τα θέματα παραγωγής και οργάνωσης, προχωρώντας, στις περισσότερες περιπτώσεις, σε έναν πλήρη επανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων του. Οι συνέπειες για το είδος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που τελικά θα αναπτυχθεί είναι, στην περίπτωση αυτή, άμεσες και σημαντικές. Οι πολιτικές συγκεντρώνονται, δηλαδή ασκούνται βάσει ενοποιημένων πλαισίων, μέσων και φιλοσοφίας, αφήνοντας λίγο χώρο για διαφοροποίηση ανάλογα με τα προϋπάρχοντα (και συνήθως διαφορετικά) καθεστώτα απασχόλησης, ή τις υπάρχουσες πρακτικές σε μεμονωμένες εταιρείες. Μία τρίτη υπόθεση έχει

επισημανθεί από ορισμένους μελετητές: όταν η απορροφούσα εταιρεία, απορροφώντας επιλεκτικά, ή εντελώς, την αποκτηθείσα, αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα κύριο προϊόν / υπηρεσία, σε έναν συγκεκριμένο τύπο πελάτη, αγορά ή περιοχή. Σε αυτήν την περίπτωση, η εταιρεία ελέγχου επικεντρώνει την προσοχή της σε έναν σχετικά περιορισμένο πυρήνα υπαλλήλων και στελεχών, το οποίο θεωρεί απαραίτητο για την αποτελεσματική και ανταγωνιστική λειτουργία της. Εφαρμόζει δομημένες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αντιστοιχούν στη δημιουργία / διατήρηση μιας «εσωτερικής αγοράς εργασίας» (INE ΓΣΕΕ ΑΔΕΔΥ, 2020)

Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνδέεται άρρηκτα με την σημασία του παράγοντα «φιλοσοφία Διοίκησης», «υποκίνηση» και «επιχειρησιακή κουλτούρα» στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις, έχει μέχρι σήμερα οδηγήσει στην σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξονικού προτύπου». Το πρότυπο αυτό κατηγορείται συχνά για δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, όπως και στην αποτελεσματικότητα των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων.

Ανεξάρτητα από την σημασία που αποδίδεται από τα διοικητικά πρότυπα, την θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος (Παπαδάκης, 2012).

4.4 Επιπτώσεις των συγχωνεύσεων και εξαγορών στην απασχόληση.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στην απασχόληση και τα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και γενικά αρνητικές για την απασχόληση και τις συνθήκες εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, ειδικά εκείνων με ξεπερασμένες ή χαμηλής ειδίκευσης δεξιότητες. Αν και, όπως είδαμε, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις δεν είναι κάτι νέο για την ευρωπαϊκή και ελληνική επιχειρηματική πρακτική, φαίνεται ότι, ιδίως στις τρέχουσες συνθήκες της κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού και της τρέχουσας συσχέτισης της εξουσίας των κοινωνικών συνομιλητών, συμβάλλουν στην δημιουργία υψηλών αναγκών για παρέμβαση και προστασία για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και παρόμοιες

κοινωνικές, διοικητικές, οργανωτικές και νομικές προκλήσεις. Αυτές οι προκλήσεις αντιμετωπίζονται τώρα με αυξανόμενη δυσκολία - συχνά ακόμη και μετά από διακοπές - από τα διστάμενα μέρη, τα δικαστήρια, τους επιστήμονες, το κράτος και τους τοπικούς επόπτες του. Είναι γνωστό ότι δοκιμάζονται οι γενικές διασφαλίσεις της απασχόλησης και τα υφιστάμενα εργασιακά δικαιώματα, που προβλέπονται ρητά από το εθνικό και κοινοτικό δίκαιο σε περίπτωση εξαγοράς - συγχώνευσης. Μπορούν ακόμη και να καταστούν αναποτελεσματικά σε περίπτωση τεχνικών-οργανωτικών αλλαγών, ανασχεδιασμού, ή μείωσης του μεγέθους μετά την εξαγορά, ειδικά εάν συνοδεύεται από την απορρόφηση, ή συγχώνευση αλληλεπικαλυπτόμενων εταιρειών ή / και εντελώς διαφορετικών καθεστώτων απασχόλησης. Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι, σε κάθε περίπτωση, η αλλαγή ιδιοκτησίας δρα, κατά κανόνα, εις βάρος της απασχόλησης και του status quo της απασχόλησης, με τρεις βασικές πρακτικές: α) Οι επιπτώσεις της εξαγοράς οδηγούν πρωτίστως σε μείωση του λειτουργικού κόστους, κυρίως εκείνου των εργαζομένων, μέσω της διαδικασίας επανασχεδιασμού εσωτερικών λειτουργιών, αλλά και μέσω της διαδικασίας κατάργησης θέσεων εργασίας, που πραγματοποιείται από τους οργανισμούς μέσω προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου και απολύσεων, αλλά και μέσω άλλων δράσεων, όπως η μείωση των παροχών, η εσωτερική υποβάθμιση, η κατάργηση του κεκτημένου των εργαζομένων, ενέργειες οι οποίες αποσκοπούν να ωθήσουν βίαια και καταναγκαστικά τους υπαλλήλους στην έξοδο, β) Πολυεθνική επιρροή: Ο οργανισμός εκμεταλλεύεται τις διαφορές από χώρα σε χώρα, εντοπίζοντας κενά στη νομοθεσία, που εκμεταλλεύεται προς ίδιον όφελος, γ) Διαφοροποίηση σε θέματα πολιτισμού. Ο οργανισμός που αγοράζει έναν άλλο οργανισμό επιβάλλει μια διαφορετική κουλτούρα, μια διαφορετική στρατηγική, που συχνά ωθεί τους υπαλλήλους να φύγουν, καθώς δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Αναλύοντας τους παραπάνω όρους, τους κανόνες και τις προϋποθέσεις που διέπουν την ομαλή λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σε περιπτώσεις E & Σ, μπορούμε να αναλύσουμε και να ερμηνεύσουμε καλύτερα την ιστορική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, όλων των εμπορικών Τραπεζών της Ελλάδας, βάσει των πολλαπλών και ποικίλων επιδράσεων που άσκησαν οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις, που έλαβαν χώρα στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο από το 2010 έως και το 2020.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα παρουσίασε μία συνεχή αύξηση του προσωπικού του σε όλες τις μορφές των Τραπεζών και μάλιστα η κορύφωση έγινε το 2008.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της εξέλιξης του αριθμού των τραπεζοϋπαλλήλων, παρόλη την πρώτη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση (2007-2009), το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2008 αριθμούσε 66.165 υπαλλήλους, το οποίο αποτελεί την μέγιστη κορυφή (maximum) των δεκαετιών 2000 και 2010.

Ο λόγος αύξησης του ανθρώπινου δυναμικού την δεκαετία του 2000, οφείλεται στις αυξημένες πρόσθετες ανάγκες που παρουσιάστηκαν λόγω της διαρκούς επέκτασης του τραπεζικού συστήματος, που είχαν σαν αποτέλεσμα την ίδρυση νέων τραπεζών.

Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας την αντίστοιχη περίοδο ακολούθησε την κρίση με μία υστέρηση. Η κρίση ήταν κύρια δημοσιονομική και δεν επηρέαζε, τουλάχιστον άμεσα το τραπεζικό σύστημα. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι το 2008 οι τράπεζες είχαν τη δεύτερη μεγαλύτερη κερδοφορία τους, μερικούς μήνες μετά την κατάρρευση της Lehman Brothers (15.9.2008) και στο μέσο της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης (Γκόρτσος 2014).

Μετά την κορυφή που παρατηρείται το 2008, από το 2010 παρατηρούμε μία σημαντική πτωτική πορεία δείχνοντας πόσο επηρέασε η παγκόσμια οικονομική κρίση την Ελλάδα και κατ' επέκταση τον Τραπεζικό κλάδο και μέχρι το 2014 παρατηρείται μείωση αυτού του αριθμού σε 45.654. Δηλαδή χάθηκαν 20.511 θέσεις εργασίας γεγονός που αναδείχνει την συρρίκνωση του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα το οποίο συγκρίνεται με τα επίπεδα του 1992. (ΟΤΟΕ 2015).

Βασική αιτία είναι η δεύτερη κρίση του 2010, στην Ευρωζώνη, η οποία προήλθε από την επιβεβαίωση και της ΕΛΣΤΑΤ των μεγάλων δημοσιονομικών ελλειμμάτων της χώρας μας. Η κρίση αυτή έπληξε την Ελλάδα πολλαπλά. Το σημείο ορόσημο ήταν η απομείωση του δημοσίου χρέους λόγω του PSI ταυτόχρονα με την επαναγορά ομολόγων (debtbuyback), το 2012.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υπέστη μεγάλες ζημίες, διότι κατείχε ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου στο χαρτοφυλάκιό του, οι οποίες απεδείχθησαν περίπου ισόποσες με το ποσό που χρειάστηκε αργότερα για την ανακεφαλαιοποίηση των συστημικά σημαντικών από αυτές. Μαρία Καρασίμου: Συγχωνεύσεις Τραπεζών στην Ελλάδα.

Η δημοσιονομική κρίση επηρέασε ιδιαίτερα τη ρευστότητα, τους ισολογισμούς, αλλά και τα αποτελέσματα των τραπεζών. Ένα από τα μέτρα που έλαβαν οι τράπεζες για την προσαρμογή τους στο νέο οικονομικό περιβάλλον ήταν και είναι η αναδιάρθρωση του προσωπικού. Αυτό κυρίως επετεύχθη μη κάνοντας νέες προσλήψεις έναντι των συνταξιοδοτήσεων αλλά κυρίως με προγράμματα «εθελούσιας» εξόδου.

Την τακτική αυτή ακολούθησαν και ακολουθούν όλες οι τράπεζες με στόχο τη μείωση των λειτουργικών εξόδων και την πιο στοχευμένη αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού. Προγράμματα «εθελούσιας» εξόδου γινόταν όλη την δεκαετία μετά το 2010 και ιδιαίτερα στην τράπεζες που εξαγοράζονταν, ή προέρχονταν από συγχωνεύσεις.

Χρονιά δραστικών περικοπών σε δίκτυα και τραπεζικούς υπαλλήλους υπήρξε και το 2020, καθώς οι τράπεζες αξιοποίησαν τη στροφή στην ψηφιακή τραπεζική που εδραίωσε η πανδημία και εφάρμοσαν εκτεταμένα προγράμματα μείωσης προσωπικού και αναδιοργάνωσης του δικτύου των καταστημάτων.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΤτΕ ο αριθμός των τραπεζοϋπαλλήλων την περασμένη χρονιά μειώθηκε κατά 3.630 άτομα και το σύνολο των εργαζομένων στις τράπεζες περιορίστηκε στο τέλος του 2020 στα 33.097 άτομα από 36.727 στο τέλος του 2019. Αντίστοιχα ο αριθμός των υποκαταστημάτων περιορίστηκε από τα 1.834 στα τέλη του 2019 σε 1.702 στα τέλη του 2020. Να σημειωθεί ότι συνολικά από το 2010 η μείωση του προσωπικού στις τράπεζες μετά και το κλείσιμο δεκάδων τραπεζών την τελευταία δεκαετία φτάνει τα 33.068 άτομα, δηλαδή έχει ήδη αποχωρήσει το 50% του εργατικού δυναμικού των ελληνικών τραπεζών, την πλειοψηφία του οποίου αποτελούσαν τα πλέον έμπειρα και υψηλού γνωστικού και μορφωτικού επιπέδου στελέχη, τα οποία ως επί το πλείστον βρίσκονταν στην πλέον παραγωγική ηλικία, ενώ το δίκτυο έχει συρρικνωθεί κατά 2.303 καταστήματα και όπως όλα δείχνουν, έπεται ανάλογη συνέχεια.

Οι τράπεζες έκαναν χρήση και το 2020 των προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου, προκειμένου να περιορίσουν το προσωπικό τους δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στους υπαλλήλους που εργάζονταν στο δίκτυο. Την ίδια στιγμή σημαντικός αριθμός υπαλλήλων αποχώρησε από τις τράπεζες μέσω του μοντέλου *carve out*, δηλαδή της μεταφοράς προσωπικού στις εταιρείες διαχείρισης μη εξυπηρετούμενων δανείων, οι οποίες με τη σειρά τους μεταβιβάστηκαν σε επενδυτές στο πλαίσιο των τιτλοποιήσεων που υλοποίησαν οι τρεις από τις τέσσερις συστημικές τράπεζες, με εξαίρεση την Εθνική τράπεζα.

Τα σχέδια των τραπεζών «υποστηρίχθηκαν», έτι περαιτέρω, από την εκτεταμένη χρήση των ηλεκτρονικών πληρωμών, που σε περιβάλλον πανδημίας εκτινάχθηκαν, οδηγώντας πάνω από το 90% των συναλλαγών εκτός τραπεζικού καταστήματος.

Με δεδομένο ότι όσοι εργαζόμενοι στις τράπεζες βρίσκονταν κοντά στη σύνταξη έχουν ήδη εγκαταλείψει την εργασία τους στις τράπεζες με τα πρώτα κύματα προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου εδώ και αρκετά χρόνια, πλέον η πόρτα έχει ανοίξει για εκείνους που βρίσκονται στην ηλικία των 40 – 45 ετών.

Οι διοικήσεις των τραπεζών πιεζόμενες από την ανάγκη για δραστική μείωση του λειτουργικού τους κόστους θέτουν σε εφαρμογή τα τελευταία γενναιόδωρα προγράμματα εθελουσίας εξόδου του προσωπικού, στα οποία οι εργαζόμενοι σπεύδουν να συμμετάσχουν μαζικά καθώς θεωρούν ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας στο εγχώριο πιστωτικό σύστημα, δεδομένων των προκλήσεων που έχει μπροστά του, είναι ελάχιστες.

Αυτό που ανησυχεί κυρίως τις διοικήσεις των τραπεζών, είναι ότι επιλέγουν να αποχωρήσουν από την εργασία τους στελέχη υψηλότατου μορφωτικού επιπέδου που βρίσκονται στην πλέον παραγωγική ηλικία, στέλνοντας ένα ηχηρό μήνυμα ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει πάψει προ πολλού να αποτελεί πόλο έλξης για όλους όσους αναζητούν την επαγγελματική τους εξέλιξη. Λίαν χαρακτηριστικό είναι ότι κατά το πρόγραμμα εθελουσίας που έτρεξε η Eurobank τον Σεπτέμβριο του 2020, η συμμετοχή (περίπου 750 εργαζόμενοι) ήταν πολύ μεγαλύτερη από τον στόχο που είχε θέσει η διοίκηση της τράπεζας (500 άτομα) με αποτέλεσμα αρκετές αιτήσεις να μην γίνουν τελικά δεκτές.

Την ίδια στιγμή, η επικράτηση της τεχνολογίας, την οποία μάλιστα επιτείνει και επιταχύνει η πανδημία του κορωνοϊού, κλιμακώνει την προσπάθεια των τραπεζών στην κατεύθυνση της μείωσης του λειτουργικού τους κόστους, μέσω και της μείωσης του προσωπικού. Το ξέσπασμα της πανδημίας επέσπευσε την διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού των τραπεζών, διπλασιάζοντας τους χρήστες του digital banking σε λίγους μόλις μήνες και ήδη ο αριθμός των ενεργών χρηστών του Internet banking ξεπερνάει τα 3 εκατομμύρια, ενώ περισσότεροι από 1,2 εκατ. είναι οι ενεργοί χρήστες του mobile banking στην χώρα μας.

Όπως όλα δείχνουν, το μέγεθος που θα έχει το τραπεζικό σύστημα τα προσεχή χρόνια είναι συνάρτηση του μεγέθους της οικονομίας, αλλά και του ψηφιακού μετασχηματισμού που συντελείται, ενώ παράλληλα η ανάγκη για την φυσική παρουσία των τραπεζών μέσω καταστημάτων περιορίζεται σημαντικά, συμπαρασύροντας σε ανάλογη συρρίκνωση τον αριθμό των εργαζομένων.

Η χρονολογούμενη από το 2010 δραματική μείωση του προσωπικού των ελληνικών τραπεζών όχι μόνο δεν ανακόπτεται, αλλά εντείνεται εξαιτίας των επιπτώσεων της πανδημίας στα οικονομικά στοιχεία των τραπεζικών ιδρυμάτων, που επιδιώκουν μεγαλύτερη ελάφρυνση του μισθολογικού κόστους.

4.5 Παρουσίαση ευρημάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων από τον διεθνή τραπεζικό κλάδο.

Παλαιότερες έρευνες Εταιρειών Συμβούλων για λογαριασμό της E.E., αναφερόμενες ειδικά στις εμπειρίες του τραπεζικού τομέα, ανέδειξαν ως κρίσιμους παράγοντες που μειώνουν την κοινωνική αποτελεσματικότητα και επιτυχία των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων: - τον φόβο των εργαζομένων για την απώλεια της θέσης εργασίας και των εργασιακών τους δικαιωμάτων - τις (συχνά βίαιες ή αποσπασματικές) αλλαγές στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στην υπάρχουσα εργασιακή πρακτική - την ασάφεια και την ανασφάλεια του προσωπικού και των στελεχών σχετικά με τις προοπτικές του νέου επιχειρησιακού σχήματος, την θέση τους στην ιεραρχία και την εξέλιξη των αρμοδιοτήτων τους.

Σημειώνοντας ότι η απασχόληση δεν είναι γενικά η κύρια αιτία των συγχωνεύσεων, αλλά είναι μια μεταβλητή που επηρεάζεται σημαντικά από αυτές, η ίδια έρευνα εντοπίζει σημαντικές ποσοτικές και κυρίως ποιοτικές επιπτώσεις των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στην απασχόληση, όπως: μείωση της απασχόλησης σε κατηγορίες με χαμηλότερη εξειδίκευση, σημαντικές αλλαγές στον ρόλο και τα καθήκοντα των στελεχών προς την κατεύθυνση μεγαλύτερης πολυπλοκότητας και ευελιξίας, σχετική αύξηση της απασχόλησης εξειδικευμένων και νεότερων στελεχών, «εξαίρεση» της εταιρείας από απολυθέν προσωπικό με λιγότερο εξειδικευμένα ή / και διάφορα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης, ή (κατ'αρχήν) εθελουσίας εξόδου. Σοβαρά προβλήματα ενσωμάτωσης και εναρμόνισης διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης, εργασιακών σχέσεων και οργάνωσης εργασίας, τα οποία απαιτούν

σοβαρή προετοιμασία και μπορεί να είναι κρίσιμα για την επιτυχία της συγχώνευσης, εάν ξεκινούν από διαφορετικά συστήματα διαπραγμάτευσης, συλλογικής ρύθμισης και διαμόρφωσης συνθηκών εργασίας. Ως επέκταση των ανωτέρω, οι έρευνες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασίας, ιδίως σχετικά με το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων στην Ευρώπη, επισημαίνουν παρόμοια προβλήματα, ιδίως:

1. Διαχωρισμός ουσιαστών στοιχείων της εργασιακής σχέσης, κυρίως με διάκριση μεταξύ προϋπάρχοντος προσωπικού (διατήρηση των βασικών δικαιωμάτων, ή της μονιμότητας εάν ανήκαν σε δημόσιους οργανισμούς - και νέων (πρόσφατων προσλήψεων) με πολύ πιο ευέλικτη και υποβαθμισμένη εργασιακή κατάσταση απασχόλησης.
2. Σύστημα εργασιακών σχέσεων πολλαπλών ταχυτήτων στην ίδια εταιρεία, με συνέπειες στην δομή και την ενότητα της συλλογικής εκπροσώπησης, στους τομείς των συλλογικών διαπραγματεύσεων κ.λπ.
3. Περιπτώσεις διαχωρισμού τομεακών κανονισμών με εφαρμογή διαφορετικών BCC στον ίδιο τομέα (Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, ιδίως στις τηλεπικοινωνίες). Αυτή η διαίρεση έχει προκαλέσει ανησυχίες σχετικά με την δυνατότητα δημιουργίας καταστάσεων αθέμιτου ανταγωνισμού και κοινωνικού ντάμπινγκ στον ίδιο τομέα.
4. Πιο «επιθετική» Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με μεγαλύτερη έμφαση στις επιχειρηματικές επιδόσεις και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση κόστους εργασίας και παραγωγικότητας. Στην πραγματικότητα, υπάρχει μια σαφής τάση σύγκλισης και διάδοσης κριτηρίων και συστημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα.
5. Τάση για πιο μονομερείς διευθετήσεις εντός της εταιρείας, βάσει του διαχειριστικού δικαιώματος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προϋπάρχουσα συμμετοχή υπαλλήλων στο Διοικητικό Συμβούλιο της ιδιωτικοποιημένης εταιρείας, διατηρήθηκε είτε με νομοθεσία (Γαλλία) είτε με συλλογική σύμβαση μετά την ιδιωτικοποίηση (Φινλανδία, Γερμανία). Ταυτόχρονα, φαίνεται να αναπτύσσονται νέες μορφές, κυρίως οικονομική συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία (διανομή μετοχών) και στα αποτελέσματα της εταιρείας.
6. Επιδείνωση των συγκρούσεων, είτε απευθείας μεταξύ των μερών (HB, Ελλάδα), είτε χρησιμοποιώντας κατάλληλα πολιτικά και κοινωνικά «λόμπι» (Δανία, Κάτω Χώρες, Νορβηγία).

4.6 Αναφορά στα προβλήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων των τραπεζών στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.

Οι ανησυχίες που αναπτύχθηκαν, με βάση τα ευρήματα της ευρωπαϊκής εμπειρίας, φαίνεται να επιβεβαιώνονται και στην Ελλάδα, από μια έρευνα που διεξήγαγε ο ΟΤΟΕ μεταξύ των ενώσεων μελών του, σχετικά με τις επιπτώσεις των εξαγορών (η πλειονότητα των οποίων είναι ιδιωτικοποιήσεις), και των συγχωνεύσεων (ολοκληρωμένες ή επικείμενες), στις εργασιακές σχέσεις και στα ασφαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, επισημάνθηκαν τα ακόλουθα σημεία ανησυχίας για την Ε & Α στον τομέα τους:

1. Ακόμα κι αν υπάρχουν γενικά εγγυήσεις εργασίας, εκφράζονται ανησυχίες σχετικά με τους όρους, την διάρκεια και τις προοπτικές διατήρησης θέσεων εργασίας για όσους έχουν ήδη απασχοληθεί, εστιάζοντας στην φύση της εργασιακής σχέσης (σταθερή ή αόριστη) και στην προοπτική διατήρησής της στο μέλλον.
2. Εκφράζονται επίσης ανησυχίες για την αποσταθεροποίηση - υποβάθμιση των υπαρχόντων εργασιακών και ασφαλιστικών δικαιωμάτων και προσδοκιών, με την δημιουργία ιδιαίτερα ετερογενών καταστάσεων στην ίδια εταιρεία, ανάλογα με την αρχική προέλευση των εργαζομένων.
3. Η επιλεκτική εξοικονόμηση, ή δραστική μείωση του κόστους εργασίας, η οποία συνήθως συνοδεύει μια «ακριβή» εξαγορά, προκειμένου να έχει άμεσα αποτελέσματα για τους επενδυτές - μετόχους, συνοδεύεται από άμεσες αλλαγές στην μέθοδο αμοιβών (πακέτο αποδοχών) και δημιουργώντας από την πλευρά της εργοδοσίας αδιαφάνεια, ασυνέπεια και σύγκρουση στην σχέση μεταξύ συμφωνημένων (ατομικών συμβάσεων) ή / και ελάχιστων (συλλογικών συμβάσεων) νόμιμων και καταβληθέντων μισθών. Υπάρχει αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών υπαλλήλων / θέσεων εργασίας και αύξηση της σημασίας των πρόσθετων αποδοχών (μπόνους κ.λπ.), χωρίς σαφή κριτήρια αξιολόγησης και διανομής.
4. Υπάρχουν συχνές προσπάθειες να επιβληθούν μονομερώς νέα συστήματα αξιολόγησης των επιδόσεων, προαγωγών, επιλογής, προαγωγής και τοποθέτησης στελεχών, καθώς και νέων κανονισμών εργασίας, οι οποίοι συχνά ανατρέπουν σημαντικό μέρος των δεσμεύσεων του προηγούμενου εργοδότη προς το

προσωπικό του, ή αρνούνται άμεσα το δικαίωμα συλλογικής εκπροσώπησης, διαβούλευσης και διαπραγμάτευσης νέων δεδομένων για την απασχόληση, ακόμη και αυτό το δικαίωμα της ενημέρωσης.

5 Υπάρχει επίσης έντονη απαίτηση για θέματα πλήρους γεωγραφικής και επαγγελματικής κινητικότητας / διαθεσιμότητας / ευελιξίας των εργαζομένων, προκειμένου να «έχουν θέση και προοπτική» στην ενιαία εταιρεία. Μια κατάσταση που οδηγεί σε συστηματικές παραβιάσεις συλλογικών συμβάσεων και ατομικών συμβάσεων, ακόμη και σε τομεακό επίπεδο (ωράριο, άδειες, υπερωρίες κ.λπ.).

6. Ταυτόχρονα, καταβάλλονται καταπιεστικές, αν όχι βίαιες, προσπάθειες για άμεση αλλαγή της υπάρχουσας επιχειρηματικής ιεραρχίας, της εργασιακής πολιτικής και πρακτικής. Το πρόβλημα είναι έντονο στις συγχωνεύσεις ιδιωτικών τραπεζών με τράπεζες που ανήκαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και είχαν πολύ καλά δομημένα (και σε μεγάλο βαθμό διμερή), απασχόληση και διοικητική κατάσταση.

7. Το προσωπικό "πολλαπλών ταχυτήτων" δημιουργείται και συντηρείται συχνά καταναγκαστικά εντός της ενιαίας επιχείρησης. Αυτή η κατάσταση μερικές φορές κλιμακώνεται σε «λειτουργικό ρατσισμό», συνήθως εις βάρος του προσωπικού της εξαγορασμένης εταιρείας. Υπάρχουν σοβαρά προβλήματα στην ενότητα της συλλογικής έκφρασης, στην αρμοδιότητα, στην αντιπροσωπευτικότητα, γενικά στην αναγνώριση των υπαρχόντων συλλόγων και συνδικάτων από τους νέους εργοδότες. Οι προσπάθειες επιλεκτικής χειραγώγησης της συλλογικής εκπροσώπησης από τους εργοδότες, δεν είναι καθόλου άγνωστες στο πεδίο.

8. Έντονες προσπάθειες γίνονται για την παράκαμψη, ή ακόμη και αμφισβήτηση των συλλογικών διαπραγματεύσεων, σε τομεακό ή ακόμη και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με αντίστοιχη προσπάθεια να επεκταθεί το διαχειριστικό δικαίωμα του εργοδότη και να ανακηρυχθεί με αυτόν τον τρόπο ως μια απόλυτη και αποκλειστική ρυθμιστική αρχή για τα εργασιακά θέματα της εταιρείας, τις επιχειρησιακές ρυθμίσεις, κυρίως σε θέματα διαβούλευσης, αδειών και ωρών λειτουργίας, μια κατάσταση που δημιουργεί αυξημένες ανάγκες παρέμβασης από τα αρμόδια εποπτικά όργανα (Επιθεωρήσεις Εργασίας), ακόμη και εκτός των κανονικών ωρών λειτουργίας αυτών των φορέων. Πρέπει να σημειωθεί ότι

παρόμοια προβλήματα προέκυψαν από μια πιο περιεκτική έρευνα που διεξήχθη σε πανευρωπαϊκό επίπεδο από την Uni / Europa (πρώην Eurofiet) σχετικά με τα συνδικάτα μέλη της στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα. Στην πραγματικότητα, αυτά τα συνδικάτα φαίνεται να επικεντρώνουν την στρατηγική τους στις Ε & Σ, σε θέματα έγκαιρης προοπτικής των Ε & Σ και κατάλληλης προετοιμασίας των συνδικάτων για ομοιόμορφη και αποτελεσματική παρέμβαση, μέσω διαβούλευσης με τις εταιρείες ή / και το κράτος, σε συμμαχίες με άλλους ενδιαφερόμενους (καταναλωτές, τοπική αυτοδιοίκηση, συνταξιούχους, άλλους φορείς) στην έγκαιρη και πλήρη ενημέρωση και διαβούλευση με όλα τα εμπλεκόμενα συνδικάτα πριν, κατά την διάρκεια και μετά την εφαρμογή της Ε & Σ, στην διαμόρφωση κωδικών δεοντολογίας Ε & Σ για εταιρείες και για τα ίδια τα συνδικάτα, στην εξασφάλιση του δικαιώματος διαπραγμάτευσης με τις εταιρείες όλων των εμπλεκόμενων συνδικάτων, όσον αφορά την αλλαγή θεμελιωδών εργασιακών κανόνων, όπως ο Κανονισμός Διαδικασίας, η διασφάλιση μιας ρήτρας για την μη επιδείνωση των υπάρχοντων δικαιωμάτων του προσωπικού, η παρακολούθηση της ευρωπαϊκής και εθνικής νομοθεσίας και νομολογίας και η χρήση κατάλληλων επιστημόνων δικτύου σε ευρωπαϊκές χώρες, για την ανταλλαγή εμπειριών και την κατάλληλη παρέμβαση στις εξελίξεις, στην διαμόρφωση και τον έλεγχο των κατάλληλων προσώπων, προγράμματα οργάνωσης και μέθοδοι κοινώς αποδεκτής διαχείρισης τυχόν πλεονασμάτων προσωπικού.

Επίλογος

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και ο διεθνής ανταγωνισμός έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε σημαντική αύξηση των εξαγορών και των συγχωνεύσεων στον τραπεζικό κλάδο. Βασικές αιτίες αυτού του φαινομένου, 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 τραπεζικών ομίλων. Το φαινόμενο των εξαγορών και των συγχωνεύσεων συνοδεύεται από ευρείες και εκτεταμένες αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις, με έμφαση στο περιεχόμενο των συλλογικών συμβάσεων και των κανονισμών εργασίας, στην εισαγωγή νέων συστημάτων αμοιβής, στην ενίσχυση της ευελιξίας της εργασίας αλλά και στην ενίσχυση του διευθυντικού δικαιώματος παράλληλα με τις πρακτικές

εξατομίκευσης των σχέσεων εργασίας. Οι αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο διαμόρφωσης των αμοιβών με την εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση, παράλληλα με τις αλλαγές στους κανονισμούς του προσωπικού. Επιπλέον, η μείωση του «εργασιακού κόστους» επιτυγχάνεται κυρίως με την εντατικοποίηση της εργασίας και την αύξηση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, με κυριότερες εκφράσεις την χρήση των προσωρινών συμβάσεων ορισμένου χρόνου και των εργολαβιών με το σύστημα του outsourcing. Οι συγχωνεύσεις είναι διαδικασίες αλλαγής οικονομικής φύσεως και στις περισσότερες περιπτώσεις προκαλούν ανησυχία και δυσμενείς συνέπειες για τους εργαζόμενους. Οι αναδιαρθρώσεις οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές στο πεδίο της απασχόλησης με κύριο χαρακτηριστικό την απώλεια θέσεων εργασίας και τη μείωση της συνολικής απασχόλησης, που εκδηλώνεται συνηθέστερα μέσα από τη διαδικασία της εθελούσιας εξόδου, ενώ η πρακτική των απολύσεων βρίσκεται συχνότατα στην ημερήσια διάταξη. Το κοινωνικό κόστος αυτών των επιλογών αφορά ένα ευρύ φάσμα εργαζομένων με κύρια θύματα τους μεσήλικες μισθωτούς.

Η ελληνική οικονομία, όπως και οι οικονομίες των πιο ανεπτυγμένων χωρών του κόσμου, έχει αναμφίβολα εισέλθει σε μια φάση ανάπτυξης, στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης της οικονομικής κρίσης. Η επικείμενη πανδημία είναι πιθανό να προκαλέσει εκ νέου ισχυρά οικονομικά σοκ, ειδικά σε αδύναμες οικονομίες που μόλις αναδύονται από την οικονομική κρίση. Αυτή η νέα κρίση είναι βέβαιο ότι θα φέρει ένα βασικό «πλήγμα» σε όλους τους οικονομικούς τομείς, με τον χρηματοπιστωτικό τομέα να είναι πρωτίστως ευάλωτος. Υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν ότι η παρούσα δυσμενής κατάσταση, την οποία παρακολουθεί όλη η παγκόσμια κοινότητα με άγχος, έχει την προέλευσή της στην άνευ προηγουμένου πανδημία που βρίσκεται σε εξέλιξη, αλλά και στα γεγονότα που πιθανώς θα συμβούν μετά το τέλος της. Στο μέλλον, νέες αγορές θα ανοίξουν και ενδεχομένως ορισμένοι διεθνείς χρηματοοικονομικοί όμιλοι, οδηγώντας νομοτελειακά και πάλι την παγκόσμια οικονομία σε πτώχευση. Τάσεις όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η ελευθερία δράσης του παγκόσμιου κεφαλαίου, η συρρίκνωση των επιχειρήσεων και η ιδιωτικοποίηση όλων των κρατικών και μη κρατικών επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την χρήση υψηλής τεχνολογίας καθιστούν τις συγχωνεύσεις αναπόφευκτες. Τα υψηλά ποσοστά εμφάνισης τους κατά την τελευταία δεκαετία και η αυξανόμενη τάση τους

υπαγορεύουν την αναγκαιότητά τους, τόσο για την βιωσιμότητα όσο και για την επιτυχή πορεία τους. Αν και κάθε εξαγορά ή συγχώνευση προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη, όπως η είσοδος σε νέες αγορές, η δημιουργία οικονομιών κλίμακας, η χρήση νέων τεχνολογιών κ.λπ., συχνά παρουσιάζουν αδυναμίες που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Συχνά, η εστίαση μόνο σε ποσοτικά κριτήρια είναι μοιραία, ενώ ο καθορισμός ποιοτικών και διαχρονικών κριτηρίων διασφαλίζει την μακροπρόθεσμη ευημερία τόσο των επιχειρηματικών όσο και των εργασιακών σχέσεων. Ωστόσο, όλες οι ενδείξεις είναι ότι η παγκόσμια τραπεζική βιομηχανία πρόκειται να εισέλθει σε μια νέα φάση μαζικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, η οποία πιθανότατα θα είναι, για ακόμα μια φορά, το αποτέλεσμα της τρέχουσας δυσμενούς κατάστασης.

Βιβλιογραφία.

Angelopoulos P., (2010), Banking and the Financial System

Antoniadis, I., Alexandridis, A., & Sarianndis, N. (2014). Mergers and acquisitions in the Greek banking sector: An event study of a proposal. *Procedia Economics and Finance*, 14, 13-22

BoE, (2004), Financial Bulletin Issue 22, <https://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/oikodelt200401.pdf>, [Accessed 29-3-2021]

Chouliaras, V., & Stergios, A. (2013). Mergers and acquisitions in the Greek banking sector addressing the profitability question. *Journal of Social Sciences*, 9(1), 35-41.

Dilshad, M. N. (2013). Profitability analysis of mergers and acquisitions: An event study approach. *Business and economic research*, 3(1), 89-125.

Financial Stability Board (FSB), Addressing SIFIs, <http://www.fsb.org/what-we-do/policy-development/systematically-important-financial-institutions-sifis/> [Accessed 29-3-2021]

Georgantopoulos, A. G., & Filos, J. (2017). Board structure and bank performance: Evidence for the Greek banking industry during crisis period. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1), 56-67.

Georgios, K., & Maria-Rafailia, L. (2019). How Mergers and Acquisitions Affected the Basic Accounting Elements of Greek Banks During the Euro Years 2002-2018. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 7(2), 24-39.

Georgios, K., Evaggelos, D., & Konstantinos, K. (2020). Risk Management after Mergers and Acquisitions. Evidence from the Greek Banking System. *Journal of Applied Finance and Banking*, 10(3), 105-125.

Grönroos, C. (2001), «A Service Quality Model and its Marketing Implications»

Halkos, G. E., & Tzeremes, N. G. (2013). Estimating the degree of operating efficiency gains from a potential bank merger and acquisition: A DEA bootstrapped approach. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1658-1668.

Kendrick J.W., (1993), «Productivity: Why it matters – How it's measured»

- Kosmidou K., Zopounidis K., (2003), Banking Risk Management Systems, p. 33
- Lipovaj D., Mandaraka M., (1995), Measuring and Analyzing Industrial Productivity, p.56
- Malik, M. F., Anuar, M. A., Khan, S., & Khan, F. (2014). Mergers and acquisitions: A conceptual review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(2), 520.
- Malissos K., (1984), Productivity and Counter productivity, p. 48
- Molyneux, P., Schaeck, K., & Zhou, T. M. (2014). ‘Too systemically important to fail’ in banking—Evidence from bank mergers and acquisitions. *Journal of International Money and Finance*, 49, 258-282.
- Papadakis V. (2016), Business Strategy: Greek and International Experience, p. 589
- PWC.(2020) *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις 2019 Ανάκτηση από:* https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/deals-report-2019_1.pdf [Πρόσβαση 26-4-2021]
- PWC.(2020) *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις επιχειρήσεων στην Ελλάδα 2019 Αυξημένη δραστηριότητα συναλλαγών σε ένα συνεχώς βελτιούμενο επενδυτικό περιβάλλον, Ανάκτηση από:* https://www.pwc.com/gr/en/publications/greek-thought-leadership/deals-report-2019_1.pdf[Πρόσβαση 31-5-2021]
- Reddy, K., Qamar, M., & Yahanpath, N. (2019). Do mergers and acquisitions create value?.*Studies in Economics and Finance*.
- Rompotis, G. G. (2015). Mergers and acquisitions: types, principles, historical information and empirical evidence from the Greek banking sector. *Aestimatio: The IEB International Journal of Finance*, (10), 32-65.
- Sakkelis Emm., (2000), Accounting and Auditing of Commercial Banks, p. 22
- Schiniotakis, N. I. (2012). Profitability factors and efficiency of Greek banks. *EuroMed Journal of Business*.
- Tomprou, M., Nikolaou, I., & Vakola, M. (2012). Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 385-405.
- Triantafyllopoulos, Y., & Mpourletidis, K. (2014). Mergers and Acquisitions and

Economic Crisis. A case study approach from a qualitative analysis in Greece. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 437-445.

Γεωργακοπούλου Β., (2010), «Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Έννοια, βασικές διαστάσεις και συνέπειες για την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις», τεύχος 20, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων.

ΙΝΕ ΓΣΕΕ- ΑΔΕΔΥ, (2018), Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων. Επιπτώσεις στην Απασχόληση και στις Εργασιακές Σχέσεις. Θεωρητική και Εμπειρική Ανάλυση», Αθήνα, σελ. 45-46.

Κυριαζής Δ. (2007), *Συγχωνεύσεις & Εξαγορές*, Αθήνα: Εκδόσεις ΚΩΝ/ΝΟΥ ΣΜΠΛΙΑ & ΣΙΑ Ο.Ε. Πανεπιστημιακό

Παπαδάκης Β.(2012) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία*. Εκδόσεις Ε. Μπένου

Σακέλλης Ε. (2011), *Συγχωνεύσεις–Διασπάσεις–Εξαγορές–Μετατροπές Εταιριών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως*, Πειραιάς: Εκδόσεις ΣΑΚΕΛΛΗΣ

Διαδικτυακές πηγές.

bankingnews.gr

Kathimerini.gr