

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

<<ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ, ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ  
ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΕΝ ΕΞΕΛΙΞΕΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ  
ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΝ ΔΥΝΑΜΕΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΑΥΤΩΝ ΣΤΟ  
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ>>



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΜΑΡΙΑ ΓΚΙΟΚΑ  
ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΜΠΑΡΔΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΪΜΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΑΤΡΑ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2008

*<<ΑΦΙΕΡΩΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ ΜΑΣ ΚΑΙ  
ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΜΑΣ, Κα ΓΑΛΑΝΟΥ ΓΙΑ  
ΤΗΝ ΗΘΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΠΟΥ ΜΑΣ  
ΕΔΕΙΞΑΝ>>*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....5

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....6

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....9

1.1: ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.....9

1.2: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....13

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....15

2.1 : ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....16

2.2 : ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....17

2.3: Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ  
ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΕ ΑΥΤΟ.....19

2.3.1 : ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ  
ΠΑΡΟΧΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΑΔΑ.....19

2.3.2: ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ, ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ & ΒΑΘΜΟΣ  
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ & ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ  
ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ &  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....26

2.4 : ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....30

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ 5 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....36

3.1 : ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....37

3.2 : ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΟΜΙΛΟΥ.....43

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....45

4.1: ΓΕΝΙΚΑ.....46

4.2: ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ.....47

4.3: ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ.....49

4.3.1: ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ.....	49
4.3.2: ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ.....	53
4.4: ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ.....	54

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	58
5.1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	59
5.2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ (ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ).....	60
5.3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	63
5.4: ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	65
5.5: ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	70
5.6: ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΝΤΟΣ ΟΜΙΛΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	72
5.7: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	75
5.8: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ Ε&Σ.....	77

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	80
--	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία έχει ως σκοπό την περιγραφή του τραπεζικού τομέα στην χώρας μας και της παρουσίας των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στο εξωτερικό, και ειδικότερα στις βαλκανικές χώρες. Αρχικά αναφέρουμε ιστορικά στοιχεία των ελληνικών τραπεζών και έπειτα αναλύουμε την παρουσία κάθε πιστωτικού ιδρύματος στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο επεκτάθηκε στο εξωτερικό η κάθε τράπεζα, δηλαδή την στρατηγική που ακολούθησε έτσι ώστε να πετύχει τον σκοπό της. Τέλος, περιγράφουμε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη εφαρμογή της στρατηγικής που χρησιμοποίησαν για να εδραιώσουν την παρουσία τους στη χώρα τους αλλά και σε αλλότριες, και τα συμπεράσματα που προκύπτουν.

Χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη των διαφόρων θεμάτων ως κύρια πηγή το “ internet ”, διάφορες μελέτες και αρθρογραφίες καθώς και διάφορα βιβλία και ένθετα με απολογισμούς τραπεζών. Αύξουσας σημασίας ήταν η επίσκεψή μας στο site της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, διότι από εκεί αντλήσαμε αρκετές ενδιαφέρουσες σημαντικές πληροφορίες και στατιστικά στοιχεία.

Με την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής θεωρούμε καθήκον μας να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας και εισηγητή της πτυχιακής μελέτης Κ. Καϊμάκη Ανδρέα, για την πολύτιμη βοήθεια και την άψογη συνεργασία που είχαμε σε όλη τη διάρκεια πραγματοποίησης της μελέτης αυτής. Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον Κ. Γρίβα Γεώργιο στέλεχος της τράπεζας Πειραιώς, ο οποίος εργαζόμενος στην εταιρία χρηματοοικονομικών συμβούλων deloitte έχοντας μεγάλη πείρα στα οικονομικά και τραπεζικά θέματα, μας υποστήριξε ηθικά και μας βοήθησε δίνοντας μας υποδείξεις και λύσεις σε μερικά δύσκολα σημεία που συναντήσαμε.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της υποχρεωτικής πτυχιακής μελέτης κατά τη διάρκεια του Ε' έτους των σπουδών μας στη σχολή Διοίκησης Οικονομίας του ΑΤΕΙ Πατρών στο τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων το Ακαδημαϊκό έτος 2007-2008, υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας κ. Γαλανού Καίτης.

Σκοπός αυτής της μελέτης με τίτλο « Κλαδική ανάλυση του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα, εν εξελίξει στρατηγικές επεκτάσεις και εν δυνάμει παρουσία αυτών στο εξωτερικό», ήταν να περιγραφεί το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, η πορεία που διέγραψαν τα πιστωτικά ιδρύματα καθώς και οι στρατηγικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για να εδραιώσουν την παρουσία τους στο εξωτερικό.

Η πτυχιακή μελέτη αποτελείται από έξι επιμέρους κεφάλαια. Αναλυτικότερα :

Το πρώτο κεφάλαιο έχει τίτλο « κλαδική ανάλυση» και χωρίζεται σε δύο μέρη. Το α' μέρος αναφέρεται στην κλαδική ανάλυση του τραπεζικού τομέα σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Μ. Porter. Το β' μέρος αποτελεί μια περίληψη των γενικών χαρακτηριστικών του τραπεζικού συστήματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο με τίτλο «το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα» γίνεται αναφορά στην σημασία της τεχνολογίας στον τραπεζικό τομέα και στον διαχωρισμό των τραπεζών. Αξιοσημείωτη είναι και η συγκριτική παράθεση ανά έτος των οικονομικών στοιχείων των πέντε μεγαλύτερων πιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς και η ίδρυση και δραστηριότητα τους που παρατίθεται στο κεφάλαιο 3.

Η μελέτη συνεχίζεται με την περιγραφή των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονταν πριν 10 χρόνια από τις τράπεζες και σε αυτά που παρέχονται σήμερα.

Το πέμπτο κεφάλαιο που ακολουθεί με τίτλο «στρατηγική» αποτελεί το ουσιαστικότερο μέρος της ουσιαστικής έρευνας και επικεντρώνεται στην στρατηγική επέκτασης των ελληνικών τραπεζών (διεθνοποίηση) και στην τακτική των εξαγορών και των συγχωνεύσεων που εφάρμοσαν.

Στο τελευταίο κεφάλαιο όπως το αποκαλύπτει και ο τίτλος του «τάσεις και προοπτικές του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα», θίγεται εν συντομία η πιθανή πορεία που θα διαγράψουν οι Ελληνικές τράπεζες στην εγχώρια αγορά και στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης.

Συνοψίζοντας θα θέλαμε να τονίσουμε ότι η εργασία αυτή φιλοδοξεί να καλύψει σύντομα τις πρόσφατες διεθνείς εξελίξεις στο χώρο της στρατηγικής των τραπεζών. Τόσο η έντυπη όσο και η ηλεκτρονική μορφή της θα αποτελέσει πολύτιμο και φιλικό βοηθό για όλους όσους ασχολούνται με τη σύγχρονη τράπεζα. Ο τρόπος ανάλυσης και η παράθεση άφθονων οικονομικών στοιχείων καθιστούν τη συγκεκριμένη μελέτη πολύτιμο σύμβουλο στη χάραξη νέων στρατηγικών στον τραπεζικό κλάδο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΚΛΑΣΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ



## 1.1. ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Μέσα από την ανάλυση ενός κλάδου προδιαγράφεται σε μεγάλο βαθμό η πορεία των επιχειρήσεων του κλάδου αυτού. Συγκεκριμένα προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά αυτών, οι υπηρεσίες, τα προϊόντα που προσφέρονται και τα οικονομικά τους μεγέθη. Επιπλέον κατά την κλαδική ανάλυση σκιαγραφείται η εξέλιξη του κλάδου σε μια ανταγωνιστική κοινωνία και ο τρόπος ανάπτυξης του σε αυτήν. Συνήθως κλαδικές αναλύσεις χρησιμοποιούν:

- ◊ οι τράπεζες για να δανείσουν χρήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου και ως επακόλουθο στοιχείο να αξιολογήσουν τον πιστωτικό κίνδυνο που αναλαμβάνουν
- ◊ οι αναλυτές των χρηματιστηρίων για να επιλέξουν σε ποιο κλάδο να επενδύσουν και τέλος
- ◊ οι κρατικοί φορείς για να επιλέξουν τους κλάδους που χρειάζονται ενισχύσεις, ώστε να συμβάλλουν στην εξέλιξη της οικονομίας και στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

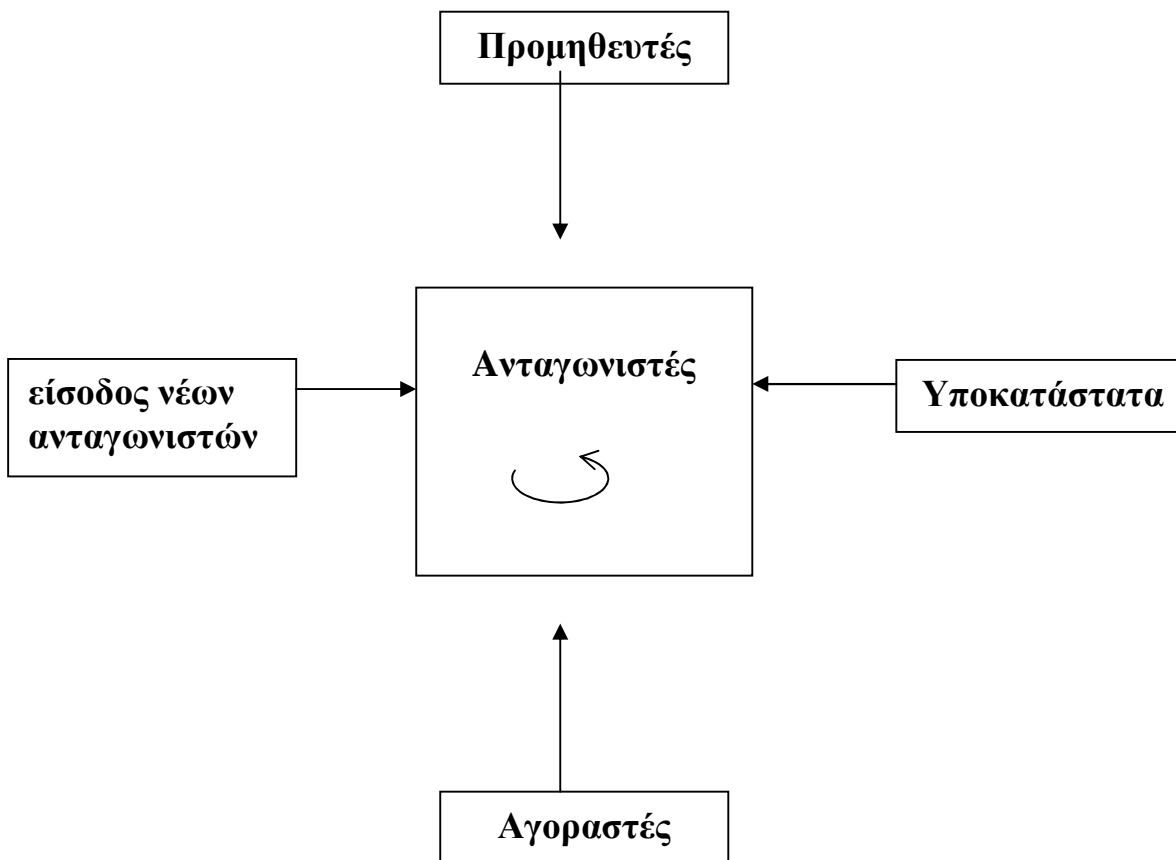
Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται ένας από τους μεγαλύτερους κλάδους στην ελληνική αγορά, ο τραπεζικός.

Αρχικά κρίνεται αναγκαίο να παρουσιαστεί ένας σαφής και συνοπτικός εννοιολογικός ορισμός του όρου «τράπεζα». Τράπεζα ονομάζεται μια επιχείρηση η οποία ασχολείται με χρηματικές και πιστωτικές συναλλαγές. Ανάλογα με το είδος της μπορεί να δέχεται καταθέσεις, να χορηγεί δάνεια, να φυλάσσει και να διαχειρίζεται αξιόγραφα, να αναλαμβάνει την πληρωμή για λογαριασμό του πελάτη. Όσον αφορά την κερδοφορία της βασίζεται στη λεγόμενη «ψαλίδα», δηλαδή τη διαφορά ανάμεσα στο επιτόκιο δανεισμού και στο επιτόκιο καταθέσεων. Έτσι αν για παράδειγμα μια τράπεζα χορηγεί ένα δάνειο με επιτόκιο 9% και δέχεται κατάθεση με ετήσιο επιτόκιο 2%, η διαφορά αυτή (δηλαδή το 7%) αποτελεί την ψαλίδα που οδηγεί στα κέρδη εκείνης. Βέβαια οι τράπεζες αποκομίζουν και από άλλες πηγές χρήματα, όπως από

προμήθειες ή από συμμετοχές και επενδύσεις. Ωστόσο η κύρια λειτουργία της έγκειται στον δανεισμό (χορηγήσεις και καταθέσεις).

Το πιο λειτουργικό μοντέλο για την ανάλυση ενός κλάδου και συγκεκριμένα στην παρούσα μελέτη του τραπεζικού τομέα είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter. Σχηματικά το μοντέλο παρουσιάζεται ακολούθως ως εξής:

*Σχήμα 1.1:*  
Το πλαίσιο των Πέντε Δυνάμεων του Porter



*Πηγή:*  
*Porter M., Competitive Strategy. NY : The Free Press, 1980.*

Σύμφωνα με τη σχηματική αναπαράσταση του μοντέλου των πέντε παραγόντων του Porter, όπως παρατίθεται παραπάνω το κλαδικό περιβάλλον κάθε τράπεζας προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

1. την απειλή εισόδου νέων τραπεζών
2. την απειλή από υποκατάστατα
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της τράπεζας
4. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της τράπεζας
5. την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες τράπεζες του κλάδου.

**Η είσοδος νέων τραπεζών** σε κάποιο κλάδο έχει ως επακόλουθο την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών και των νέων τραπεζών μια διαδικασία που πραγματοποιείται ως εξής: Αρχικά δημιουργούνται νέα ελληνικά πιστωτικά ιδρύματα, όπως για παράδειγμα την τελευταία δεκαετία έχουν ιδρυθεί πάνω 15 νέες τράπεζες ( Nova-bank, Millenium bank, First Business Bank, Omega Bank, Ελληνική Τράπεζα Επενδύσεων, Aegean Bank, κ.ά). Επίσης ο ανταγωνισμός εντείνεται και με την ίδρυση υποκαταστημάτων είτε ξένων τραπεζών στην Ελλάδα, είτε από την ευρωπαϊκή ένωση κάνοντας χρήση του λεγόμενου “ ευρωπαϊκού διαβατηρίου” ή ακόμα και από άλλες χώρες (Unicredito Saderat Iran, American Express Bank, Bank of America, America Bank of Albania κ.ά). Τέλος πραγματοποιείται και εξαγορά ελληνικής τράπεζας από ξένη, όπως για παράδειγμα της Γενικής Τράπεζας από την Societe Generate, της Εμπορικής τράπεζας από την Credit Agricole

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι **υποκατάστατα**, όταν ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Όσον αφορά τον τραπεζικό τομέα υποκατάστατα ονομάζονται οι εξειδικευμένες επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες εναλλακτικές ή συμπληρωματικές με αυτές των τραπεζών. Παραδοσιακά η παροχή πιστώσεων από τις εταιρείες προς τους πελάτες τους μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο του τραπεζικού δανεισμού. Η έννοια αυτή μπορεί να γίνει κατανοητή με το ακόλουθο

παράδειγμα: όταν ένας καταναλωτής αγοράζει ένα αυτοκίνητο υπογράφει γραμμάτια προς τον πωλητή. Αυτή η διαδικασία είναι μια μορφή παροχής καταναλωτικής πίστωσης, η οποία τείνει να εκλείψει, έχοντας αντικατασταθεί είτε από το προσωπικό των τραπεζών μέσω του οποίου ο καταναλωτής συνάπτει τις συμφωνίες, είτε από εξειδικευμένες εταιρείες παροχής πιστώσεων που έχει συστήσει η αυτοκινητοβιομηχανία. Τέτοιες εταιρείες παροχής πιστώσεων ξεκίνησαν πρόσφατα τη λειτουργία τους στην Ελλάδα με πιο γνωστές τις Cetelem, Cofidis, Fiat Credit, BMW Finance κ.λπ.

Σε πολλούς κλάδους έτσι και στους τραπεζικούς τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Υπό αυτές τις συνθήκες οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του παραγόμενου προϊόντος. Ως προμηθευτές στον τραπεζικό κλάδο ορίζονται τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα που παρέχουν κεφάλαια, τα οποία είναι η πρώτη ύλη που επεξεργάζεται κάθε τράπεζα και γίνεται με τον ακόλουθο τρόπο:

*Δμετοχικά κεφάλαια:* Οι μεγάλες τράπεζες χρησιμοποιούν τα χρηματιστήρια για την άντληση ίδιων κεφαλαίων, τα οποία απαιτούνται και από τις εποπτικές αρχές ώστε να μπορούν να παρέχουν χορηγήσεις

*Δτραπεζικός δανεισμός:* Σ' αυτόν προβαίνουν οι τράπεζες για να αποκομίσουν τα απαραίτητα κεφάλαια συνήθως για βραχυπρόθεσμη περίοδο.

*Οι καταθέσεις:* Αντλούνται από του καταναλωτές, οι οποίοι μπορούν ταυτόχρονα να θεωρηθούν και αγοραστές.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτού των προμηθευτών. Με τον όρο αγοραστές αναφερόμαστε στο ευρύ καταναλωτικό κοινό αλλά και στις επιχειρήσεις οι οποίες επιδίδονται σε προσφορές προς τις τράπεζες για να αντλήσουν τα απαραίτητα κεφάλαια. Ανάλογα με τη συγκυρία η διαπραγματευτική δύναμη μετακινείται από τις τράπεζες προς τους αγοραστές ή τους προμηθευτές. Για παράδειγμα στη παρούσα χρονική στιγμή, με δεδομένη τη διεθνή πιστωτική

κρίση «οι προμηθευτές» έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και πετυχαίνουν μεγαλύτερα επιτόκια καταθέσεων.

Μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του τραπεζικού κλάδου είναι η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις τράπεζες ως αποτέλεσμα των κινήσεων τους να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συχνά, κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα όταν προβαίνει σε μια σημαντική στρατηγική κίνηση έρχεται αντιμέτωπο με την αντίδραση άλλων τραπεζών. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές τράπεζες εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

Οι προαναφερθείσες δυνάμεις προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που ακολουθούν οι τράπεζες και γενικότερα οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης του μοντέλου του Porter προσδιορίζεται ο τρόπος που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με την σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία μιας τράπεζας και γενικότερα μιας επιχείρησης. Τέλος μπορεί να εντοπιστούν και να αξιοποιηθούν προσφερόμενες ευκαιρίες για αλλαγή της ίδιας της δομής του κλάδου προς όφελος της εκάστοτε επιχείρησης.

## **1.2 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Ο τραπεζικός κλάδος κατέχει κεντρική θέση στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Τα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες :α) κεντρική τράπεζα ( Τράπεζα της Ελλάδος), β)εμπορικές τράπεζες, γ)ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί , δ)πιστωτικά ιδρύματα με τη μορφή πιστωτικού συνεταιρισμού (συνεταιριστικές τράπεζες) και ε)υποκαταστήματα στην Ελλάδα ξένων τραπεζών.

Ως χρηματοπιστωτικό σύστημα νοείται το σύνολο των σχέσεων προσφοράς και ζήτησης στην αγορά χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως η χορήγηση επιχειρηματικών κεφαλαίων (venture capital), η πρακτόρευση απαιτήσεων (factoring) και η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing). Η προσφορά των προαναφερθέντων υπηρεσιών κατέστη δυνατή μέσω της ίδρυσης νέων χρηματοπιστωτικών εταιριών. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις κάνουν όλο και μεγαλύτερη χρήση αυτών των υπηρεσιών για να βελτιώσουν την κεφαλαιουχική δομή και την ρευστότητα τους. Ο λόγος για τον οποίο τα τραπεζικά ιδρύματα αποτελούν τον πυρήνα του χρηματοδοτικού συστήματος είναι το γεγονός ότι δέχονται καταθέσεις από διάφορες μονάδες και διαθέτουν κεφάλαια μέσω του δανεισμού και των επενδυτικών δραστηριοτήτων στους ιδιώτες, τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις. Γι'αυτό και η κατάσταση του χρηματοοικονομικού μας συστήματος εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την χρηματοοικονομική κατάσταση των τραπεζών. Ο τραπεζικός κλάδος διαφέρει από τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας, καθώς εξαιτίας του χρηματοδοτικού ρόλου που έχει υποβοηθάει τους άλλους χρηματοδοτώντας τους και συνεπώς αποτελεί βάση των υπόλοιπων κλάδων. Αυτή λοιπόν η στήριξη των τραπεζών με τον προαναφερθέντα τρόπο, συμβάλει στην ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού συστήματος και κατ'επέκταση στην άνοδο της οικονομίας. Σημαντική βέβαια για την ανάπτυξη της οικονομίας κρίνεται και η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος, στην οποία συνέβαλε το γεγονός ότι εφαρμόστηκε ενιαία νομισματική πολιτική στις χώρες της ζώνης του ευρώ. Όμως, η παγκοσμιοποίηση των αγορών μεταβιβάζει εύκολα τις οικονομικές κρίσεις από χώρα σε χώρα και έτσι το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι τραπεζικοί οργανισμοί μεταβάλλεται συνεχώς. Αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και την στρατηγική που θα ακολουθήσουν, για την οποία γίνεται λόγος στα επόμενα κεφάλαια.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

## ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

## 2.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η ιστορική εξέλιξη του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος είναι στενά συνδεδεμένη με τις εξελικτικές φάσεις της νεότερης οικονομικής ιστορίας της χώρας μας, οι οποίες διακρίνονται σε τρεις περιόδους. Η πρώτη περίοδος εκτείνεται από την ουσιαστική εγκαθίδρυση του Νεότερου Ελληνικού Κράτους (1828) μέχρι το έτος 1927 περίπου. Η δεύτερη από το 1928 μέχρι το τέλος του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου και η τελευταία από το 1946 μέχρι τη σημερινή εποχή. Αναλυτικότερα :

### i. ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (1828-1927)

Η πρώτη εξελικτική φάση καλύπτει μεγάλη χρονική περίοδο και αφορά κυρίως την οργάνωση και την δραστηριότητα του τραπεζικού συστήματος, αλλά και γενικότερα τον βαθμό και τον ρυθμό της οικονομικής προόδου. Κύριο γνώρισμά της αποτελεί η απουσία του κράτους καθώς επίσης και ο έλεγχος από ειδικό νομοθετικό πλαίσιο. Εκδοτική αρμοδιότητα ασκούσε κυρίως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος από το 1841 έως το 1927 περίπου, δραστηριότητα την οποία αναγνώρισαν αργότερα και άλλα ιδρύματα κατά την χρονολογική αυτή φάση. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στρέφονται προς όλους τους παραγωγικούς κλάδους, εκτελώντας αδιάκριτα όλες τις τραπεζικές εργασίες. Επίσης ιδρύθηκαν αρκετά τραπεζικά ιδρύματα από τα οποία τα περισσότερα ήταν τοπικού ή προσωπικού χαρακτήρα και ελάχιστα από εκείνα κατόρθωσαν να αναπτύξουν αξιόλογη δράση και να επιζήσουν τα επόμενα χρόνια.

### ii. ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (1828-1945)

Όπως επισημάνθηκε, το τραπεζικό σύστημα παρουσίαζε αδυναμία ανάπτυξης και οργάνωσης. Σ' αυτό συνέβαλε και η έλλειψη ειδικού νομοθετικού πλαισίου απαραίτητου για την λειτουργία των τραπεζών. Έχοντας



στόχο την βελτίωση του κλάδου, οι τράπεζες επικεντρώθηκαν κυρίως στον σταδιακό καταμερισμό των βασικών τραπεζικών λειτουργιών, και της αντίστοιχης δημιουργίας εξειδικευμένων φορέων. Επίσης ψηφίστηκαν ειδικοί νόμοι οι οποίοι καθορίστηκαν για πρώτη φορά –αρχικά με τις προϋποθέσεις και τους όρους της τραπεζικής λειτουργίας, αργότερα με περιοριστικούς κανόνες – στους τομείς των συναλλαγματικών δοσοληψιών και της κυκλοφορίας τραπεζογραμματίων.

### iii. ΤΡΙΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ (1946 ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ)

Η τρίτη και τελευταία περίοδος χαρακτηρίζεται από την προσέλευση του ξένου τραπεζικού ενδιαφέροντος, σε συνδυασμό με την συνέχιση της τάσης συγκέντρωσης των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων σε επιχειρηματικού συνδυασμού συγκροτημάτων ευρύτερης βάσης και μεγαλύτερης δυναμικότητας. Παρατηρείται και η δημιουργία του οργανισμού τουριστικής πίστωσης το 1946, με σκοπό την ενίσχυση του τομέα του τουρισμού. Στη συνέχεια, ιδρύθηκαν δύο κρατικά ελεγχόμενοι οργανισμοί, ο οργανισμός χρηματοδοτήσεων οικονομικής ανάπτυξης το 1954 και της βιομηχανικής ανάπτυξης το 1960. Οι παραπάνω οργανισμοί συγχωνεύθηκαν το 1964 σε ενιαίο κρατικό οργανισμό με την επωνυμία Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Β.Α).

## **2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας δεν μπορεί να εξεταστεί ξέχωρα από τις κοσμογονικές αλλαγές οι οποίες διαδραματίζονται στο τέλος του προηγούμενου αιώνα όσον αφορά την κυκλοφορία του χρήματος και των κεφαλαίων. Είναι γεγονός ότι οι οικονομικές ανατροπές τροφοδοτούν την ανάγκη χρήσης όλο και περισσότερο της τεχνολογίας ως υψίστης σημασίας για την ύπαρξη των τραπεζών. Ταυτόχρονα θέτουν τεράστια προβλήματα και ερωτήματα για το

μέλλον της απασχόλησης, των αμοιβών και των εργασιακών σχέσεων στις τράπεζες. Είναι γενικά παραδεκτό ότι η αυτοματοποίηση καταργεί θέσεις εργασίας οι οποίες ήταν προσανατολισμένες σε χειρωνακτικούς διακανονισμούς, όπως πραγματοποίηση λογιστικών εγγραφών, ελέγχους και διάφορες άλλες συνηθισμένες εργασίες.

Επιπλέον όλες σχεδόν οι σύγχρονες τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα στηρίζουν και διεκπεραιώνουν τις ενέργειες τους πλέον μέσω πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία αποτελούν θεμελιώδη λίθο της ψηφιακής υποδομής τους. Τέτοια συστήματα διαχειρίζονται τις back-office και front-office εργασίες του πιστωτικού ιδρύματος, από τις συναλλαγές στα καταστήματα, μέχρι εκείνες στο internet και τα άλλα εναλλακτικά δίκτυα, σε πραγματικό χρόνο, επί εικοσιτετραώρου βάσης και υποστηρίζονται συναλλαγές σε διαφορετικά νομίσματα. Συνήθως απαρτίζονται από υποκαταστήματα (υπομονάδες), οι οποίες επιτελούν συγκεκριμένες τραπεζικές λειτουργίες, όπως για παράδειγμα διαχείριση πελατών, προϊόντων, καταθέσεων, εισπράξεις, πληρωμές, πάγιες εντολές, χορηγήσεις, χρεόγραφα, αξιόγραφα, διοικητική πληροφόρηση και πολλά άλλα. Ένα σύγχρονο αξιόπιστο ίδρυμα του είδους διευκολύνει τη δημιουργία νέων προϊόντων και μπορεί να υποστηρίξει τη γρήγορη διάθεση τους στην αγορά. Παράλληλα, παρέχει λογιστική και χρηματοοικονομική ανάλυση και πληροφόρηση σε όλα τα επίπεδα μανάτζμεντ του οργανισμού. Ακόμα, βασικό στοιχείο ενός επιτυχημένου και ολοκληρωμένου συστήματος είναι το πελατοκεντρικό βάθος εστίασης, δηλαδή κατά πόσο μπορεί το σύστημα να βοηθήσει στη διακράτηση των υπαρχόντων πελατών και στην προσέλκυση καινούργιων, δημιουργώντας ευκαιρίες για την προώθηση νέων προϊόντων.

Έτσι λοιπόν η τράπεζα αποκτά καλύτερη επίγνωση των αναγκών του πελάτη, έτσι ώστε να είναι σε θέση να του προσφέρει τις ανάλογες υπηρεσίες, ενώ παράλληλα εξετάζονται τρόποι ανταπόκρισης του πελάτη σε καθετί που του παρέχει-σε συνάρτηση ασφαλώς και με άλλα στοιχεία- καταστρώνοντας την πελατειακή στρατηγική της.

Βέβαια για την κάλυψη όλων αυτών των τεχνολογικών επιτευγμάτων απαιτείται ευρύ φάσμα υλικών υποδομών (υπολογιστών, μηχανημάτων, συσκευών) και λογισμικών εφαρμογών, όπου διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Σε εκείνες με τις οποίες ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή (π.χ. ΑΤΜ) και σε αυτές που λειτουργούν υποστηρικτικά ή βάση των οποίων στηρίζονται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρονται από την τράπεζα στους πελάτες της λιανικής (π.χ. διαχείριση αιτήματος δανείου). Αυτοί οι μηχανισμοί τήρησης και διακίνησης πληροφοριών αποτελούν τον απαραίτητο και κρίσιμο κρίκο ο οποίος διαφοροποιεί τη μία τράπεζα από την άλλη και συχνά δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

## **2.3. Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΕ ΑΥΤΟ**

### **2.3.1.ΕΙΔΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ- ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

#### *α. είδη τραπεζών*

Υπάρχουν διάφορα είδη τραπεζών οι οποίες διαχωρίζονται σύμφωνα με τον ρόλο που καλούνται να αναλάβουν, και με το διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο. Πρόκειται για τις Κεντρικές Τράπεζες, τις εμπορικές, τις τράπεζες κοινοτικής ανάπτυξης, τις επενδυτικές, τα ταχυδρομικά ταμιευτήρια, το Private Banking, το Corporate Banking και τις συνεταιριστικές τράπεζες. Οι κεντρικές τράπεζες ελέγχουν συνήθως τη νομισματική πολιτική και μπορούν σε περίπτωση κρίσης να δανείζουν, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο την έσχατη λύση. Χρεώνονται συχνά με τον έλεγχο του διαθέσιμου χρήματος,

συμπεριλαμβανομένης της έκδοσης νομίσματος. Μερικά παραδείγματα κεντρικών τραπεζών είναι η Τράπεζα της Ελλάδος και η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Οι τράπεζες κοινοτικής ανάπτυξης είναι εκείνες που παρέχουν οικονομικές υπηρεσίες και πίστωση σε μη ανεπτυγμένες αγορές ή πληθυσμούς. Τα ταχυδρομικά ταμειυτήρια είναι ταμειυτήρια που συνδέονται με τα εθνικά ταχυδρομικά συστήματα . Η Ιαπωνία και η Γερμανία είναι παραδείγματα των χωρών με τα προεξέχοντα ταχυδρομικά ταμειυτήρια . Το Corporate Banking έχει ως αντικείμενο τα τραπεζικά προϊόντα που αφορούν κυρίως επιχειρήσεις και εταιρίες . Ακόμη, το Private Banking ασχολείται με λογαριασμούς μεγάλων πελατών με μεγάλη οικονομική επιφάνεια .

Λόγω της παγκοσμιοποίησης της τραπεζικής αγοράς και των δυνατοτήτων που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία των επικοινωνιών, οι συναλλασσόμενοι στην Ελλάδα μπορούν σήμερα να αναζητούν και να επιλέγουν χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες από έναν πολύ μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και τους ανά τον κόσμο ανταποκριτές ή συνεργάτες τους. Η Τράπεζα της Ελλάδος δημοσιεύει στοιχεία για τις κατηγορίες φορέων παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Με βάση την πιο πρόσφατη σχετική δημοσίευση το Μάρτιο του 2008, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα περιλαμβάνει 64 πιστωτικά ιδρύματα(πίνακας 2.1), εξαιρουμένης της Τράπεζας της Ελλάδος (από 62 κατά την 31.12.2006)και 42 λοιπές εταιρίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

#### *β. πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκαταστήματα στην Ελλάδα*

Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύει η ΤτΕ, το Μάρτιο του 2008, στην Ελλάδα ήταν εγκατεστημένα και λειτουργούσαν 64 πιστωτικά ιδρύματα, εκ των οποίων τα 35 ήταν πιστωτικά ιδρύματα(19 εμπορικές και 16 συνεταιριστικές τράπεζες ) που έχουν καταστατική έδρα στην Ελλάδα, και 23 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στον πίνακα 2.1 που παρατίθεται φαίνονται αναλυτικά τα παραπάνω.

**Πίνακας 2.1**

Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες	:	19
Συνεταιριστικές Τράπεζες	:	16
Ξένες Τράπεζες	:	29
Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμό	:	1

Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες	Συνεταιριστικές Τράπεζες	Ξένες Τράπεζες	
<b>1.ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	<b>1. ΤΡΑΠΕΖΑ ΛΑΜΙΑΣ</b>	<b>A. Με έδρα χώρα μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης</b>	<b>B. Με έδρα σε άλλες χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.</b>
<b>2.ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	<b>2.ΤΡΑΠΕΖΑ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ</b>	<b>1.A.N.B-AM.RO BANK NV</b>	<b>1.BANK OF AMERICA NA</b>
<b>3.ΑΛΦΑ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>	<b>3.ΠΑΝΓΚΡΗΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>	<b>2.BNP PARIBAS</b>	<b>2.AMERICAN EXPRESS BANKING CORPORATION</b>
<b>4.ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	<b>4.ΑΧΑΪΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>	<b>3.HSBC BANK</b>	<b>3.BANK SADERAT IRAN</b>
<b>5.ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ</b>	<b>5.ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΑΝΙΩΝ</b>	<b>4.THE ROYAL BANK OF SCOTLAND</b>	<b>4.AMERICAN BANK OF ALBANIA GREEK BRANCH</b>
<b>6.ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ</b>	<b>6.ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ</b>	<b>5.BAYRISCHE HYPO UND VEREINSBANK AG</b>	<b>5.KEDR CLOSE JOINT STOCK COMPANY COMMERSIAL BANK</b>
<b>7.ΤΡΑΠΕΖΑ EFG EUROBANK-ERGASIAS</b>	<b>7.ΤΡΑΠΕΖΑ Ν.ΕΒΡΟΥ</b>	<b>6.INTESA SANPAOLO SPA</b>	
<b>8.ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	<b>8.ΤΡΑΠΕΖΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ</b>	<b>7.F.C.E BANK</b>	
<b>9.MARFIN ΕΓΝΑΤΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ</b>	<b>9.ΤΡΑΠΕΖΑ Ν.ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ</b>	<b>8.GMAC BANK</b>	
<b>10.ASPIS BANK ΑΝΩΝΥΜΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ</b>	<b>10.ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΒΟΙΑΣ</b>	<b>9.BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES</b>	
<b>11.ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	<b>11.ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ</b>	<b>10.FIDIS BANK</b>	

12.ΤΡΑΠΕΖΑ MILLENIUM BANK	12.ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΡΙΑΣ«ΟΛΥΜΠΙΑ ΚΗ ΠΙΣΤΗ»	11.CETELEM	
13.PROTON ΤΡΑΠΕΖΑ	13.ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΡΑΜΑΣ	12.CITIBANK	
14.ΤΡΑΠΕΖΑ PROTON	14.ΤΡΑΠΕΖΑ ΛΕΣΒΟΥ-ΔΗΜΝΟΥ	13.UNION DE CREDITOS INMOBILIARIOS SA	
15.ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ	15.ΤΡΑΠΕΖΑ Ν.ΚΟΖΑΝΗΣ	14.ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΥΠΡΟΥ	
16.FBB ΠΡΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	16.ΤΡΑΠΕΖΑ ΣΕΡΡΩΝ	15.ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ ΛΙΜΙΤΕΔ	
17.AEGEAN BALTIC BANK		16.EUROHYPO AG	
18.ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM ΤΡΑΠΕΖΑ		17.VOLKSWAGEN BANK	
19.ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ		18.FORTIS BANK	
		19.SOCIETE GENERABLE BANK AND TRUST	
		20.BMW AUSTRIA BANK	
		21.DAIMLERCHRRYSLER BANK POLSKA	
		22.BANKA IMI	
		23.DEUTSCHE BANK AG	
		24.BNP PARIBAS PRIVATE BANK	

Πηγή :ΤτΕ

Το πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν.3601/2007, είναι το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.

Όσον αφορά τις **εμπορικές τράπεζες** είναι πιστωτικά ιδρύματα τα οποία λειτουργούν με τη μορφή της ανώνυμης εταιρίας, και ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους διακρίνονται σε δημόσιες και ιδιωτικές. Αποτελούν τα σημαντικότερα χρηματοδοτικά ιδρύματα καθώς κυριαρχούν στο χρηματοδοτικό σύστημα κάθε χώρας και διαδραματίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στην οικονομία. Βρίσκονται στο κέντρο του νομισματικού συστήματος αφού έχουν την ικανότητα να μεταβάλουν την προσφορά του χρήματος μιας χώρας

και έτσι να επιδρούν στην αγοραστική δύναμη του κοινού. Με αυτό το χαρακτηριστικό τους, ξεχωρίζουν από τα άλλα αντίστοιχα ιδρύματα. Επιπρόσθετα, δέχονται καταθέσεις, δανείζουν και έτσι επενδύονται κεφάλαια με αποτέλεσμα να κάνουν δυνατή τη χρήση των πόρων μιας χώρας. Με τον δανεισμό και τις επενδύσεις διευκολύνουν την οικονομική διαδικασία της παραγωγής, της διανομής και κατανάλωσης. Σήμερα οι εγχώριες εμπορικές τράπεζες προσφέρουν όλα τα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες, ενώ η διάκριση μεταξύ εμπορικών και επενδυτικών τραπεζών δεν υφίσταται πλέον, σαν αποτέλεσμα της αναδιάρθρωσης του τραπεζικού συστήματος που συντελέστηκε κατά την δεκαετία του 1990. Η αλλαγή αυτή προέρχεται από τη διεθνή πρακτική του ευρωπαϊκού και του παγκόσμιου τραπεζικού συστήματος.

**Οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί** είναι πιστωτικά ιδρύματα που δημιουργήθηκαν για να υπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο σκοπό ανάλογα με την κατηγορία που έχει προσανατολιστεί ο καθένας από αυτούς. Αρχικά η άσκηση της αγροτικής πίστης είχε ανατεθεί εξ' ολοκλήρου στην Αγροτική Τράπεζα και όλα τα προγράμματα για την άσκηση της εθνικής αγροτικής οικονομίας περνούσαν μέσα από την τράπεζα αυτή. Στον τομέα της στεγαστικής πίστης υπήρχαν τρεις τράπεζες ( κτηματική και στεγαστική σαν κρατικές και μια ιδιωτική η Ασπίς) όπου χορηγούσαν δάνεια στεγαστικά σε ιδιώτες και σε άλλα πρόσωπα ιδιωτικού ή δημόσιου δικαίου. Μαζί με το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων είχαν το μονοπώλιο στις χορηγήσεις των δανείων αυτών. Υπήρχαν ακόμα και οι επενδυτικές τράπεζες (ΕΤΒΑ, ΕΤΕΒΑ, Τράπεζα Επενδύσεων ), που σε εκείνες προωθούσαν την ανάπτυξη της χώρας μέσα από τα επενδυτικά προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης. Εκτός από τα παραπάνω, ειδικά πιστωτικά ιδρύματα είναι το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Με την απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς και μέσα από συγχωνεύσεις από τα παραπάνω παρέμειναν μόνο η Αγροτική Τράπεζα και η Ασπίς Τράπεζα σαν

εμπορικές, και το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων σαν αυτόνομοι οργανισμοί.

**Η μετεξέλιξη των αστικών και αγροτικών συνεταιρισμών** σε πιστωτικά ιδρύματα άρχισε στην Ελλάδα το 1900 με τον « Πιστωτικό Συνεταιρισμό Λαμίας » και λειτουργεί συνεχώς με έδρα την Λαμία μέχρι και σήμερα. Στην Ελλάδα λειτουργούν σήμερα 16 Συνεταιριστικές Τράπεζες σε επίπεδο νομού και μια από αυτές είναι η « Παγκρήτια », σε επίπεδο Περιφέρειας με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης. Το 1995 ιδρύθηκε η Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος (Ε.Σ.Τ.Ε.). Οι Συνεταιριστικές Τράπεζες και οι πιστωτικοί οργανισμοί της χώρας μας ίδρυσαν την «Πανελλήνια Τράπεζα ΑΕ» με έδρα τον Χολαργό, με προγραμματισμό να λειτουργήσει καταστήματα σε όλη τη χώρα και παράλληλα να παρέχει στις συνεταιριστικές Τράπεζες και στους πιστωτικούς οργανισμούς υποστήριξη, τεχνογνωσία και γενικά υπηρεσίες που η κάθε Τράπεζα από μόνη της δεν μπορεί να αναπτύξει.

#### *γ. Λοιπές εταιρίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος*

Επιπλέον των προαναφερθέντων πιστωτικών ιδρυμάτων(πίνακας 2.1), στην Ελλάδα λειτουργούν άλλες 42 εταιρίες του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και εποπτεύονται, επίσης, από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η κατανομή τους, ανά κατηγορία επιχειρήσεων, έχει ως εξής:

#### **Πίνακας 2.2**

Εταιρίες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης	:	13
Εταιρίες Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	:	4
Εταιρίες Παροχής Πιστώσεων	:	3
Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος	:	12
Εταιρίες Παροχής Υπηρεσιών στη Διαμεσολάβηση Κεφαλαίων	:	10



<b>Εταιρίες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης</b>	<b>Εταιρίες Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων</b>	<b>Εταιρίες Παροχής Πιστώσεων</b>	<b>Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος</b>	<b>Εταιρίες Παροχής Υπηρεσιών στη Διαμεσολάβηση Κεφαλαίων</b>
<b>1.ALPHA ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ</b>	<b>1.ABC FACTORS ΑΕ</b>	<b>1.SFS HELLASFIN ANCE CONSUMER ΑΕ</b>	<b>1.EUROCHANG E HELLAS SA</b>	<b>1.X.BARBIAS &amp; ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΑΕ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>
<b>2.ΓΕΝΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ</b>	<b>2.EFG FACTORS</b>	<b>2.ΝΤΑΪΝΕΡΣ ΚΛΑΜΠ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ</b>	<b>2.ΚΑΠΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝ/ΤΟΣ ΑΕ</b>	<b>2.CBN GREECE ΑΕ</b>
<b>3.ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ</b>	<b>3.MARFIN FACTORS &amp; FORFAITERS ΑΕ</b>	<b>3.ΚΑΡΦΟΥΡ ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ ΠΑΡΟΧΗΣ ΠΙΣΤΩΣΕΩΝ</b>	<b>3.ACROPOLE ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝ/ΤΟΣ ΑΕ</b>	<b>3.ΜΑΝΙΑΚ ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΑ ΧΡΗΜΑΤΩΝ ΑΕ</b>
<b>4.ΑΤΕ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ</b>	<b>4.ΠΕΙΡΑΙΩΣ FACTORING ΑΕ</b>		<b>4.ΘΥΡΕΟΣ EXCHANGE ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝ/ΤΟΣ ΑΕ</b>	<b>4.ADVANCED CHRONO CASH ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ</b>
<b>5.ΕΘΝΙΚΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ</b>			<b>5.ΙΚΑΡΟΣ EXCHANGE SA</b>	<b>5.SMITH &amp; SMITH HELLAS ΑΕ</b>
<b>6.ASPIS ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ</b>			<b>6.ΑΡΓΩ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝ/ΤΟΣ ΑΕ</b>	<b>6.ΑΘΗΝΑΪΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΑΕ</b>
<b>7.EFG EUROBANK ERGASIAS ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ</b>			<b>7.ΝΙΚΙΑΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝ/ΤΟΣ ΑΕ</b>	<b>7.INTERNATIONAL EXPRESS REMMITANCE ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>
<b>8.ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ</b>			<b>8.MERCADO SA ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ</b>	<b>8.WORLDBANK ΑΕ</b>
<b>9.ΚΥΠΡΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΩΝ ΜΙΣΘΩΣΕΩΝ</b>			<b>9.GPK ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝ/ΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ</b>	<b>9.MARQUIS INTERNATIONAL ΑΕ</b>
<b>10.MARFIN ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ</b>			<b>10.KASSAPIDIS EXCHANGE ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝ/ΤΟΣ ΑΕ</b>	<b>10.MANIG MONEY ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΕ</b>
<b>11.PROBANK ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ</b>			<b>11.ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΚΟΥΣΑΡΙΑ Η MONEY STATION ΑΕ</b>	
<b>12.HVBFF INTERNATIONAL GREECE</b>			<b>12.INTEL EXPRESS ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΑ ΣΥΝ/ΤΟΣ ΑΕ</b>	
<b>13.ΠΕΙΡΑΙΩΣ LEASING ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ</b>				

## 2.3.2. ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ, ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ, ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

### α. αριθμός τραπεζών

Από το 2001, όταν άρχισαν να δημοσιεύονται συγκρίσιμα στατιστικά στοιχεία, ο συνολικός αριθμός των τραπεζών στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 25 κρατών μελών μειώθηκε σημαντικά. Συγκεκριμένα, το 2004 ανερχόταν σε 8.374, ενώ το 2001 ήταν 9.363, παρουσίασε δηλαδή μείωση της τάξεως του 10,5%. Η μείωση αυτή οφείλεται στη συνέχιση της τάσης για εξαγορές και συγχωνεύσεις στον ευρωπαϊκό τραπεζικό τομέα, λαμβανομένου υπόψη, μεταξύ άλλων, και του γεγονότος ότι ο αριθμός των τραπεζών σε ορισμένα κράτη μέλη (όπως η Γερμανία, η Αυστρία, η Ισπανία και η Ιταλία) είναι πολύ μεγάλος για ιστορικούς λόγους.

Στην Ελλάδα, αντίστοιχα, κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, η κατάσταση παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητη (61 τράπεζες το 2001, 62 το 2004, 61 το 2005 και 64 το Μάιο του 2008 σύμφωνα με τα προαναφερθέντα). Αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 2.3**

Κατηγορία	2005	2006	% Μεταβολή
Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες	21	21	0,0%
Ξένες Τράπεζες	22	24	9,1%
Συνεταιριστικές Τράπεζες	16	16	0,0%
Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμοί	2	1	(50,0%)
Σύνολο	61	62	1,6%

## *β. μερίδια αγοράς και βαθμός συγκέντρωσης*

Τα τελευταία χρόνια η Ελληνική τραπεζική αγορά σημειώνει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης μεγεθών και κερδοφορίας. Αυτή η πορεία οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες όπως, στους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της Ελληνικής οικονομίας και γενικότερα τη βελτίωση και σταθεροποίηση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος, ως αποτέλεσμα και της ένταξης της χώρας μας στην ΕΕ. Επιπρόσθετα, σημαντική ήταν και η ανάπτυξη των τραπεζικών ομίλων μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, εντός και εκτός συνόρων. Η βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων καθώς και η συγκράτηση του λειτουργικού κόστους αποτελούν ακόμα 2 παράγοντες. Η Εθνική Τράπεζα, η Eurobank, η Alpha Bank, η Τράπεζα Πειραιώς, και η Εμπορική Τράπεζα, εξακολουθούν να συγκεντρώνουν πάνω από το 65% της αγοράς με βάση το ενεργητικό(διάγραμμα 2.1). Γενικότερα, το 2006, παρατηρήθηκε ενίσχυση του βαθμού συγκέντρωσης του τραπεζικού συστήματος μέσα από την ολοκλήρωση εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ τραπεζών μικρής και μεσαίας κλίμακας, όπως για παράδειγμα:

- PROTON & ΩΜΕΓΑ,
- ΛΑΪΚΗ & ΕΓΝΑΤΙΑ & MARFIN.

Συγκεκριμένα το μερίδιο αγοράς των 5 μεγαλύτερων τραπεζών διαμορφώθηκε το 2006 σε :

§ 66,3% (έναντι 65,6% το 2005) σε όρους ενεργητικού,

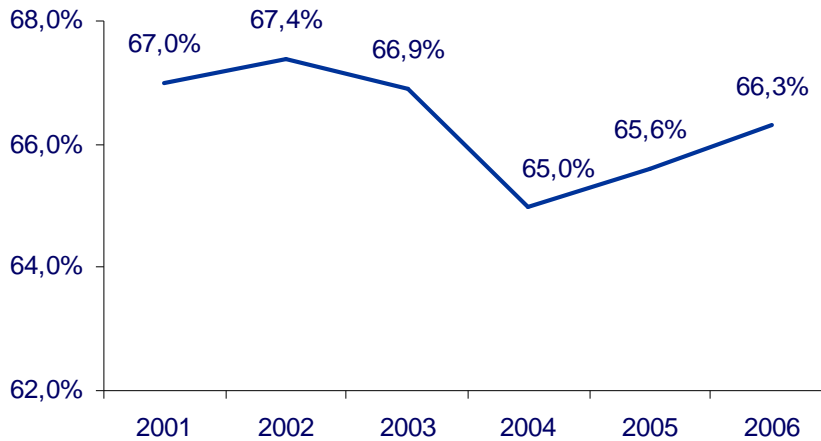
§ 63,9% στις χορηγήσεις, και

§ 65,8% στις καταθέσεις (έναντι 66,1% και 65,5% αντίστοιχα, το 2005)

εμφανίζοντας ελαφρά ενίσχυση του βαθμού συγκέντρωσης κατά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

### **Διάγραμμα 2.1**

*Μερίδιο των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών στην Ελλάδα με Βάση το Ενεργητικό*

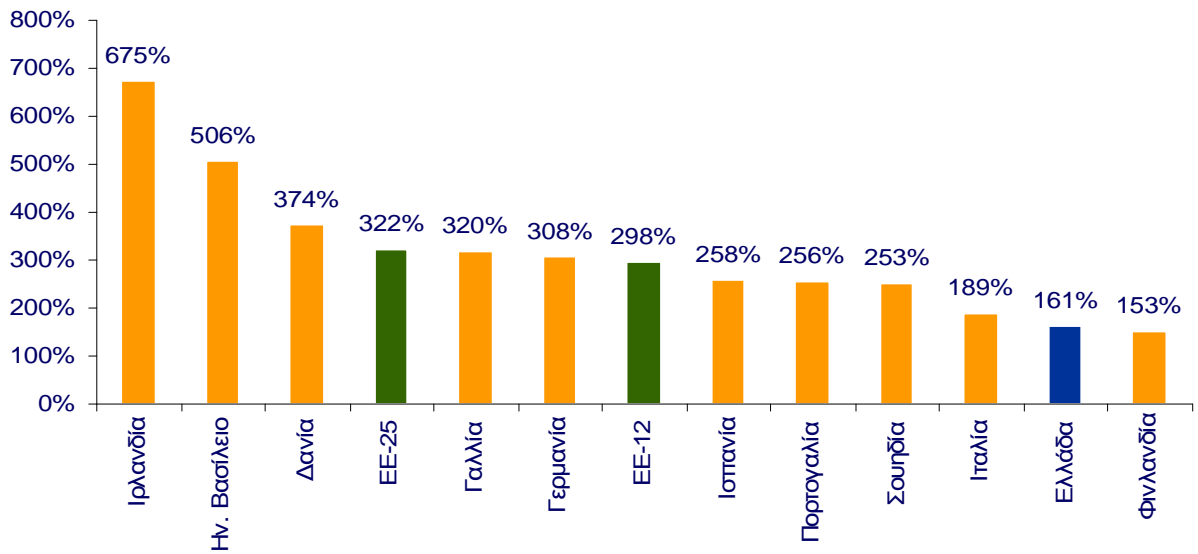


Πηγή: ECB

Αξιοσημείωτο είναι ότι ο βαθμός συγκέντρωσης του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, με βάση το ενεργητικό των 5 μεγαλύτερων τραπεζών, μολονότι εμφανίζεται υψηλότερος από το γενικό μέσο όρο του συνόλου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ-25), παραμένει αισθητά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο βαθμό συγκέντρωσης σε διάφορα κράτη μέλη της ευρωζώνης, όπως η Ολλανδία (85,1%), το Βέλγιο (84,4%), η Φιλανδία (82,3%), η Μάλτα (71,4%), η Κύπρος (69,2%) και η Πορτογαλία (67,9%). Επίσης, παρά την εντυπωσιακή ανάπτυξη, το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα υπολείπεται ακόμα του Ευρωπαϊκού, όπως προκύπτει από στοιχεία της ECB , για το 2006. Ειδικότερα, ο βαθμός τραπεζικής διαμεσολάβησης, όπως εκφράζεται από το Ενεργητικό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (ΧΠΙ) ως ποσοστό του ΑΕΠ, ανήλθε σε 165% περίπου, δηλαδή επίπεδο σημαντικά χαμηλότερο από την ΕΕ-25(332%).( Διάγραμμα 2.2)

## Διάγραμμα 2.2

Σύνολο Ενεργητικού ως % ΑΕΠ (2006)



γ. τραπεζικά καταστήματα και εναλλακτικά δίκτυα διανομής χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών

Ο αριθμός καταστημάτων των τραπεζών στην Ελλάδα αυξήθηκε τα τελευταία χρόνια (2006: 3.637, 2005: 3.543, 2001: 3.134), σε αντίθεση με την πτωτική τάση που παρατηρήθηκε τόσο στα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ-25: 2005: 201.259, 2001: 206.724) όσο και της ευρωζώνης (ΕΕ-12- 2005:168.983, 2001:175.191). Η εξέλιξη αυτή αντανακλά εν μέρει την προτίμηση της πελατείας των τραπεζών στην Ελλάδα για την πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών κυρίως μέσω των καταστημάτων.

Παράλληλα με την αύξηση του αριθμού καταστημάτων, σημαντική και συστηματική υπήρξε η προσπάθεια των εγκατεστημένων στη χώρα μας τραπεζών να αναπτύξουν εναλλακτικά δίκτυα διανομής χρηματικών υπηρεσιών, όπως οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ΑΤΜ), η τηλεφωνική τραπεζική (phone banking) και η ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking). Στον παρακάτω

πίνακα 2.5 φαίνεται ο αριθμός των καταστημάτων ανά κατηγορία τραπεζών κατά τα έτη 2005 και 2006, καθώς και η ποσοστιαία μεταβολή τους.

### **Πίνακας 2.5**

*Αριθμός Καταστημάτων (Υπηρεσιακών Μονάδων)*

<b>Κατηγορία</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% Μεταβολή</b>
Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες	3.035	3.265	7,6%
Ξένες Τράπεζες	242	260	7,4%
Συνεταιριστικές Τράπεζες	126	108	(14,3%)
Ειδικοί Πιστωτικοί Οργανισμοί	140	4	(97,1%)
Σύνολο	3.543	3.637	2,7%

## **2.4. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

Σ' αυτό το υποκεφάλαιο παρουσιάζεται η συγκριτική ανάλυση των ελληνικών τραπεζικών ομίλων για την περίοδο 2003-2006, με βάση χρηματοοικονομικά και λειτουργικά στοιχεία. Συγκεκριμένα αναλύεται η ανταγωνιστική θέση 16 ελληνικών τραπεζικών ομίλων με βάση το ενεργητικό, τις χορηγήσεις καθώς και τις καταθέσεις.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα βασικά μεγέθη ισολογισμού των τραπεζών, κατά την 31/12/2006 με βάση ενοποιημένες, δημοσιευμένες και ελεγμένες καταστάσεις τραπεζών:

## Πίνακας 2.6

Βασικά μεγέθη ισολογισμού κατά την 31.12.2006/Ενοποιημένα στοιχεία

#	Τράπεζα	Ενεργητικό 31.12.2006 (€εκατ.)	Θέση	Καταθέσεις 31.12.2006 (€εκατ.)	Θέση	Χορηγήσεις 31.12.2006 (€εκατ.)	Θέση	Ίδια Κεφάλαια 31.12.2006 (€εκατ.)	Θέση
1	ΕΘΝΙΚΗ	76.570	1	53.234	1	42.625	1	6.597	1
2	EUROBANK	53.820	2	23.914	2	34.046	2	2.657	3
3	ALPHA	49.800	3	23.574	3	32.223	3	2.740	2
4	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	30.931	4	16.735	5	20.427	4	1.616	4
5	ΕΜΠΟΡΙΚΗ	22.796	5	16.657	6	17.226	5	832	7
6	ΑΤΕ BANK	21.414	6	18.089	4	13.512	6	1.332	5
7	TAX. TAM.	12.337	7	10.726	7	4.863	7	869	6
8	ΕΓΝΑΤΙΑ	3.889	8	2.830	8	2.742	10	261	9
9	ΓΕΝΙΚΗ	3.840	9	2.632	9	2.940	8	132	14
10	MILLENNIUM	3.825	10	1.940	11	2.885	9	183	12
11	ΑΤΤΙΚΗΣ	3.093	11	2.422	10	2.206	11	154	13
12	ASPIS	2.512	12	1.939	12	1.860	12	183	11
13	PROBANK	2.148	13	1.781	13	1.231	13	235	10
14	PROTON	1.585	14	1.042	14	941	14	385	8
15	FBB	1.129	15	859	15	849	15	90	15
16	ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ	626	16	356	16	441	16	49	16

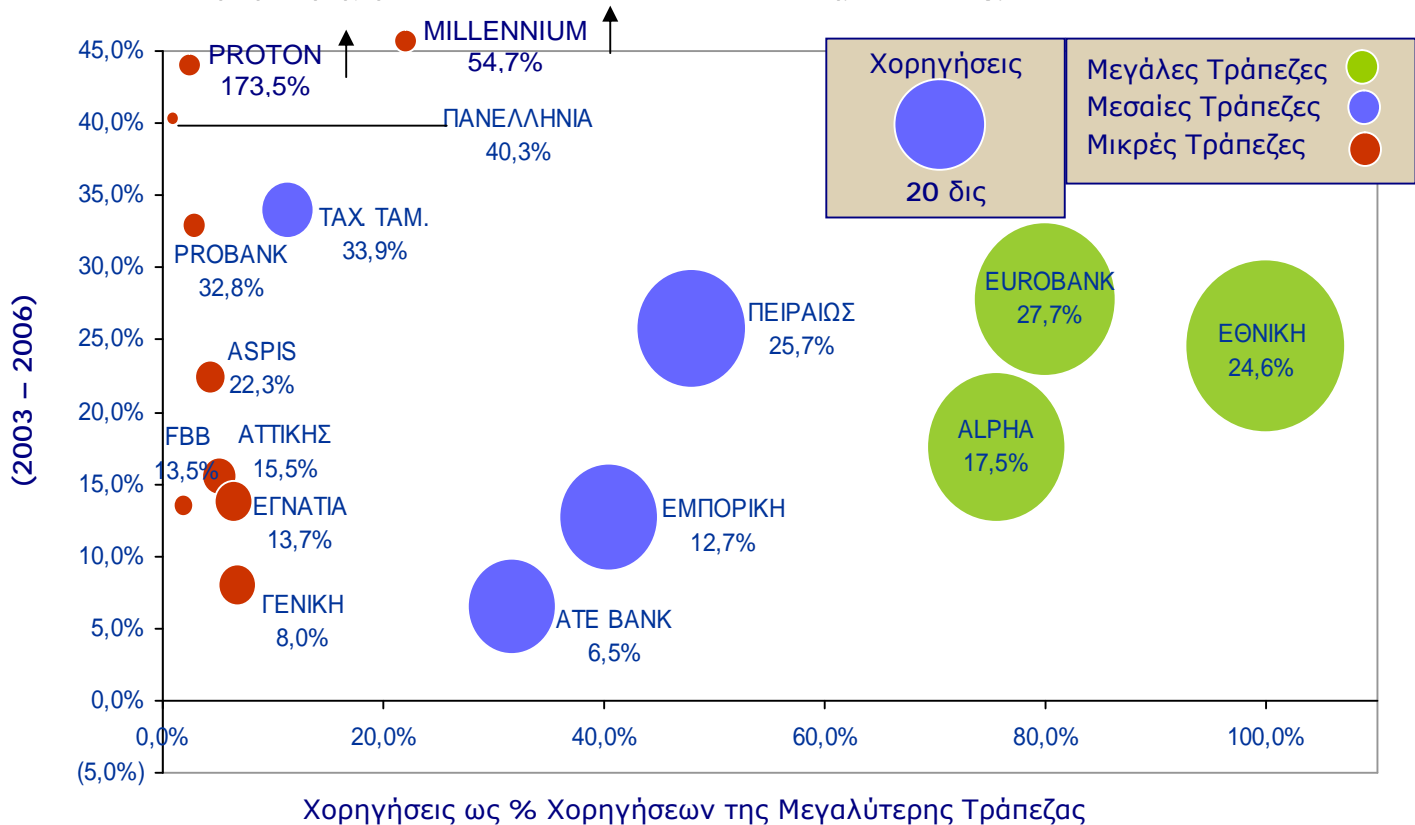
Πηγή: Ενοποιημένες, δημοσιευμένες & ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις τραπεζών  
Σημείωση: Οι χορηγήσεις είναι μετά από προβλέψεις και δεν περιλαμβάνουν υπόλοιπα των τιτλοποιημένων δανείων  
(βλ. Παράρτημα)

Παρατηρούμε πως η ΕΘΝΙΚΗ παραμένει με διαφορά ο μεγαλύτερος τραπεζικός Όμιλος στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ομίλους στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων, μετά την ολοκλήρωση σημαντικών εξαγορών & συγχωνεύσεων. Ακολουθούν EUROBANK, ALPHA και ΠΕΙΡΑΙΩΣ, οι οποίες επίσης αναπτύσσονται με υψηλούς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Ρυθμοί, που έχουν τροφοδοτηθεί και από τις εξαγορές & συγχωνεύσεις, κυρίως στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

Ενδεικτικό της πιστωτικής επέκτασης που παρατηρείται τα τελευταία έτη είναι η αύξηση του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων όλως των τραπεζών, με σημαντικούς ρυθμούς. Στον παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι χορηγήσεις ως ποσοστό των χορηγήσεων της μεγαλύτερης τράπεζας.

### Διάγραμμα 2.3:

Αύξηση Χορηγήσεων (2003 – 2006) / Ενοποιημένα Στοιχεία



Οι συνολικές καταθέσεις συνέχισαν να αυξάνουν για 4<sup>η</sup> συνεχόμενη χρονιά, με μικρότερο ωστόσο ρυθμό σε σχέση με το 2005. Η σχέση χορηγήσεων προς καταθέσεις για το σύνολο της ελληνικής τραπεζικής αγοράς ανήλθε στο 94,5% (από 87,8% το 2005). Η αναλογία αν και έχει αυξηθεί σημαντικά στο διάστημα της τελευταίας 5-ετίας, ωστόσο υπολείπεται του αντίστοιχου μέσου ευρωπαϊκού όρου, ο οποίος τα τελευταία χρόνια έχει σταθεροποιηθεί στα επίπεδα του 120% περίπου.

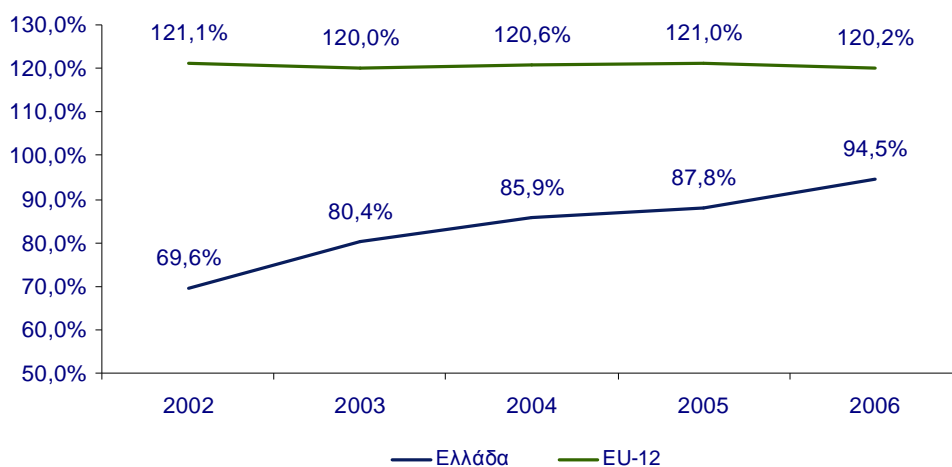
Η περαιτέρω αύξηση του δείκτη εκτιμάται ότι θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη εξάρτηση των τραπεζών από εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, όπως



τιτλοποιήσεις απαιτήσεων, ευρωομόλογα βραχείας και μέσης διάρκειας (ECP, EMTN). Ωστόσο, η επιλογή αυτή ενέχει μεγαλύτερο κόστος σε σχέση με τις παραδοσιακές καταθέσεις. Επιπρόσθετα, καθιστά τις τράπεζες περισσότερο εξαρτημένες από τις διακυμάνσεις των αγορών κεφαλαίων, ενισχύοντας συνακόλουθα την ανάγκη για βελτίωση της διαχείρισης των κινδύνων. (Διάγραμμα 2.4)

#### **Διάγραμμα 2.4:**

*Εξέλιξη Χορηγήσεων / Καταθέσεις (%) (2002 – 2006)*

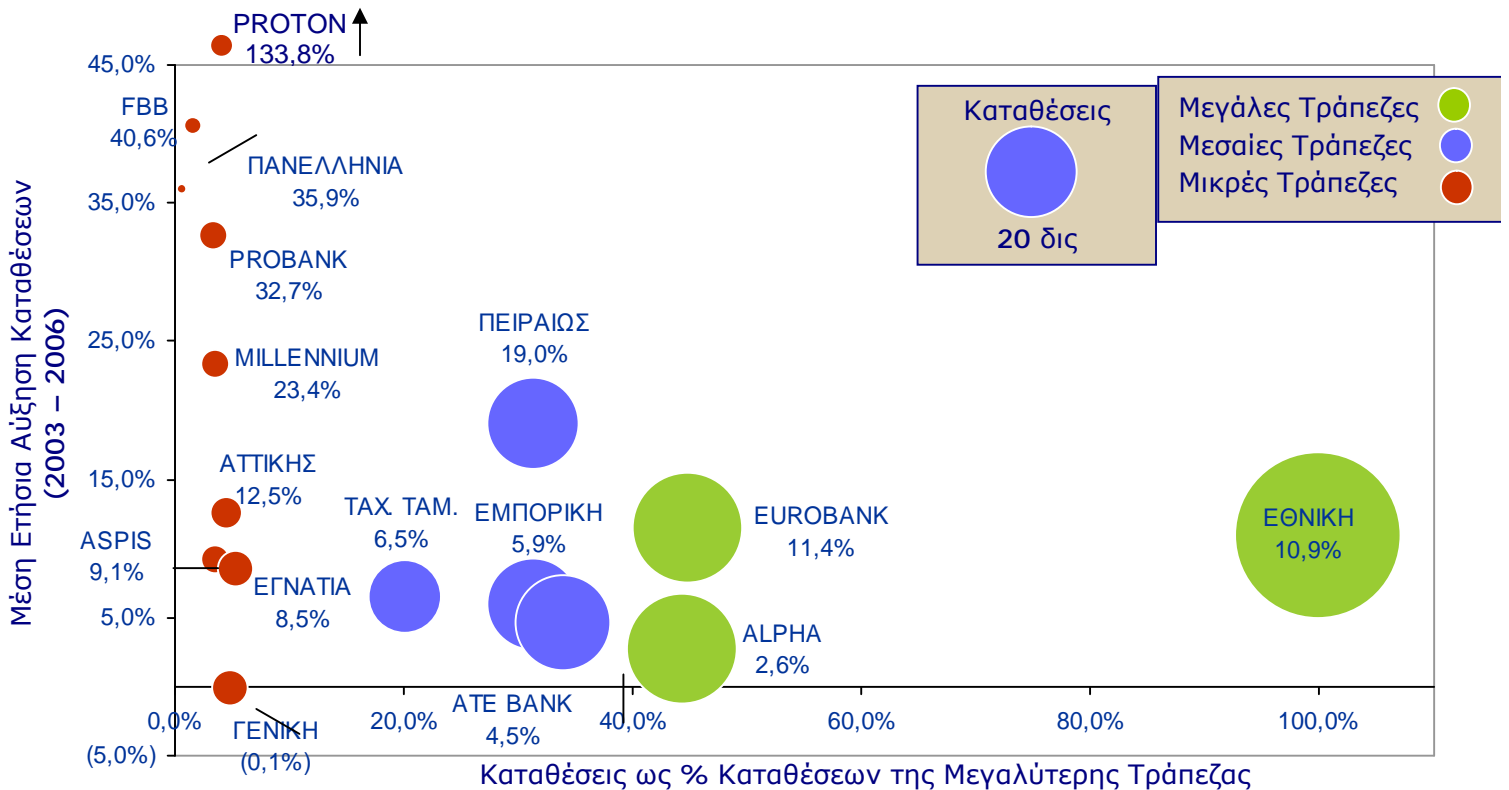


Πηγή: ΤΤΕ, ECB

Στη προσέλκυση καταθέσεων οι μικρότερες τράπεζες εμφανίζουν μεγαλύτερους ρυθμούς αύξησης, επειδή ακριβώς ξεκινούν από μικρότερη βάση. Για παράδειγμα, η κατά 10,9% αύξηση της Εθνικής ισοδυναμεί με το άθροισμα των καταθέσεων των 5 μικρότερων τραπεζών. Επιπλέον, οι μεγάλες τράπεζες έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια άντλησης κεφαλαίων από τις διεθνείς κεφαλαιαγορές, μέσω τιτλοποιήσεων απαιτήσεων και καλυμμένων ομολογιών.

### Διάγραμμα 2.5:

Αύξηση Καταθέσεων (2003-2006)/Ενοποιημένα Στοιχεία

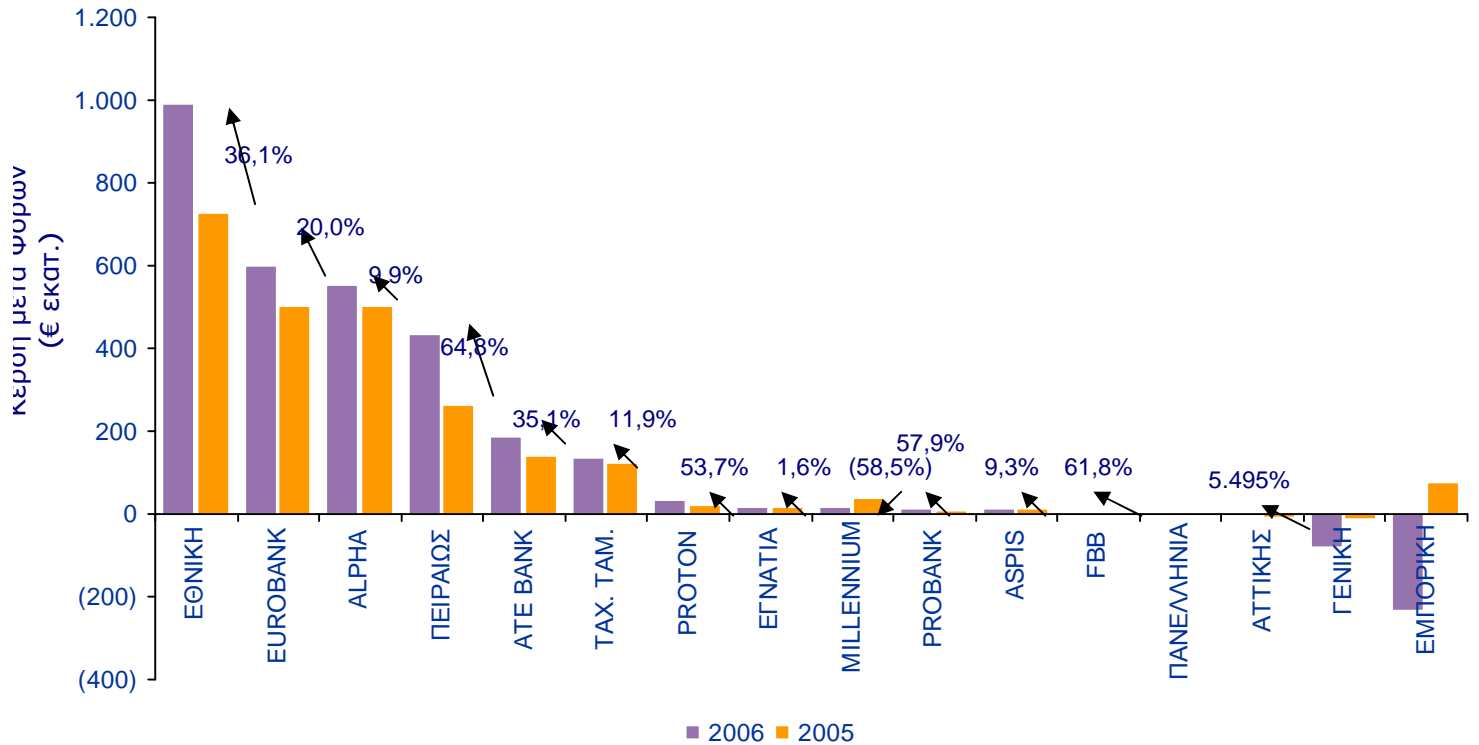


Πηγή: Ενοποιημένες, δημοσιευμένες & ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις τραπεζών

Το 2006, με εξαίρεση 4 τράπεζες, το σύνολο των τραπεζών του δείγματος κατάφερε να αυξήσει τη κερδοφορία του, ενώ 2 τράπεζες παρουσίασαν ζημίες. Να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα των τραπεζών επιβαρύνθηκαν από την εφάπαξ φορολόγηση αποθεματικών και τις αυξημένες προβλέψεις που πραγματοποίησαν κατόπιν συστάσεων της ΤτΕ για τη βελτίωση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου τους.

### Διάγραμμα 2.6

Ετήσια Μεταβολή Κερδών Μετά Φόρων 2005 – 2006 (%) / Ενοποιημένα Στοιχεία



Πηγή: Ενοποιημένες, δημοσιευμένες & ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις τραπεζών

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

---

**ΠΟΡΕΙΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ  
ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

### 3.1. ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα πέντε ευρέως διαδεδομένα Πιστωτικά Ιδρύματα, που λειτουργούν στην Ελλάδα, όσον αφορά τη δημιουργία τους καθώς και το ιστορικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιήθηκαν. Παρατίθενται αριθμημένα σύμφωνα με την μεγαλύτερη τράπεζα η οποία συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό στα ίδια κεφάλαια, στο ενεργητικό, καθώς και στις χορηγήσεις και καταθέσεις. Συγκεκριμένα:

#### Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.



Ιδρύθηκε το 1841 και είναι το παλαιότερο και μεγαλύτερο πιστωτικό ίδρυμα της χώρας. Το 1998 απορρόφησε την ΕΘΝΙΚΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε., το 2000 την ΕΘΝΟΦΑΚΤ Α.Ε. και την ΑΣΤΗΡ Α.Ξ.Ε. και το 2002 την BANQUE NATIONALE DE GRECE SA και την ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Α.Ε. (ΕΤΕΒΑ Α.Ε.). Το δίκτυο της τράπεζας στην Ελλάδα αριθμεί 567 καταστήματα και περίπου 1300 μονάδες ATMs. Στο εξωτερικό διαθέτει 257 καταστήματα σε 14 χώρες. Οι μετοχές της τράπεζας διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1880 ενώ από το 1999 οι μετοχές της διαπραγματεύονται και στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (ΗΠΑ). Στις συμμετοχές της περιλαμβάνεται πληθώρα επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού και εμπορο-βιομηχανικού τομέα. Καθώς και εταιρίες στον τομέα των υπηρεσιών (πληροφορική, επικοινωνίες, σύμβουλοι επιχειρήσεων, ασφάλειες κ.λ.π.). Όσον αφορά την παρουσία της τράπεζας στο χρηματοπιστωτικό τομέα στο εξωτερικό αναφέρονται οι εξής τράπεζες: ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

(ΚΥΠΡΟΥ) LTD, NBG INTERNATIONAL LTD (Λονδίνο), UNITED BULGARIAN BANK AD, BANCA ROMANEASKA SA THE SOUTH AFRICAN BANK OF ATHENS LTD (Γιοχανεσμπουργκ), STOPANSKA BANKA AD SKOPJE FINANSBANK (Τουρκία).

Η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα με βάση το ενεργητικό τις χορηγήσεις και τις καταθέσεις είναι η EFG EUROBANK ERGASIAS. Η Τράπεζα **EFG EUROBANK ERGASIAS A.E.**,



ιδρύθηκε το 1924 με την αρχική επωνυμία ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Κ' ΤΡΑΠΕΖΑ Β.ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗ Α.Ε. Το 1952 μετονομάστηκε σε ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ Α.Ε. και το 1992 σε ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε. Η τράπεζα αυτή τελούσε υπό τον έλεγχο της HANWA FIRST INVESTMENT CO.B.C και προ του 1993 υπό τον έλεγχο της ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ. Πρόκειται για την EFG EUROBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. η οποία το 1998 εξαγόρασε την ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΘΗΝΩΝ Α.Ε. και ακολούθησε συγχώνευση των δύο τραπεζών. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η εξαγορά της ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε. και το 2000 της ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Α.Ε. οπότε και μετονομάστηκε σε EFG EUROBANK ERGASIAS ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. Ακολούθησαν η εξαγορά της ΤΕΛΕΣΙΣ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε. (2002), η απορρόφηση της ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Α.Ε. (2003), της ERGOINVEST ADVISERS ΑΕ (2003), της ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΑΕΕΧ (2003), η εξαγορά και απορρόφηση της UNITBANK ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε. (2003), η απορρόφηση της TELESIS DIRECT ΑΕ (2005), της ΠΡΟΟΔΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ Α.Ε. (2005) και της INTERTRUST ΑΕΔΑΚ (2006). Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες εγχώριες εμπορικές τράπεζες με διεθνή παρουσία, η οποία ελέγχεται από τον

όμιλο Λάτση (EFG Bank Group, έδρα Γενεύη) που περιλαμβάνει πληθώρα εταιριών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Στην Ελλάδα η τράπεζα διαθέτει παρουσία -μεταξύ άλλων- στον τομέα venture capital-private equity (Global Διαχείρισης Κεφαλαίων ΑΕΠΕΥ), στο real estate και στον τομέα συμβούλων επιχειρήσεων. Επίσης έχει κατακτήσει την πρώτη θέση στην καταναλωτική πίστη, τα αμοιβαία κεφάλαια, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματοπιστωτικές εργασίες και τις ασφάλειες ζωής. Στο εξωτερικό διαθέτει παρουσία στο Λουξεμβούργο (EFG PRIVATE BANK LUXEMBOURG SA), στην Πολωνία (EFG EXPRESS KREDIT SPOLCA Z ORGANICZONA), στη Σερβία (NACIONALNA STEDIONICA-BANKA AD BEOGRAD), στη Ρουμανία (BANC POST SA) και στη Βουλγαρία (POST BANK AD), ενώ πρόκειται να εξαγοράσει την πλειοψηφία των μετοχών της UNIVERSAL BANK (Ουκρανία), την πλειοψηφία των μετοχών της TEKFEN BANK (Τουρκία) και της DZI BANK (Βουλγαρία). Το δίκτυο της τράπεζας στην Ελλάδα αριθμεί 304 καταστήματα και 750 αυτόματα κέντρα πληρωμών (ATMs).

Η Τρίτη μεγαλύτερη τράπεζα είναι η **Alpha Bank ΑΕ**, η οποία ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, ο οποίος αρχικά δημιούργησε μια εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα. Το 1918 το τραπεζικό αυτό τμήμα του οίκου “Ι. Φ. Κωστόπουλου”



μετονομάστηκε σε “Τράπεζα Καλαμών” και μεταφέροντας την έδρα της το 1924 στην Αθήνα άλλαξε την αρχική της επωνυμία σε «Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως ». Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α από το 1925. Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο(1947) το πιστωτικό αυτό ίδρυμα αποκαλούνταν “Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως”, αργότερα το 1972 “Τράπεζα Πίστεως ” και τέλος το Μάρτιο του 1994 “Alpha Τράπεζα Πίστεως”. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τράπεζας και στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τράπεζας με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως. Από την παραπάνω συγχώνευση

προέκυψε μια νέα διευρυμένη Τράπεζα με την σημερινή ονομασία “ Alpha Bank” .Το 2001 απορρόφησε τη συνδεδεμένη εταιρία παροχής επενδυτικών υπηρεσιών ALPHA FINANCE ΑΕ, το 2003 την ALPHA ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ Α.Ε. και την ALPHA ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε. ,ενώ το 2005 τη συνδεδεμένη εταιρία εφαρμογών πληροφορικής DELTA SINGULAR ΑΕΠ . Η ALPHA BANK Α.Ε. είναι μία από τις μεγαλύτερες εγχώριες εμπορικές τράπεζες, η οποία διαθέτει παρουσία σε όλους τους τομείς τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, είτε απευθείας ή μέσω θυγατρικών εταιριών, αλλά και σημαντική παρουσία στο εξωτερικό. Επίσης αξιοσημείωτη είναι και η δράση της στον κλάδο του real estate (ALPHA ΑΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ) και στον τομέα συμβούλων επιχειρήσεων (ICAP ΑΕ). Σήμερα, είναι η τρίτη σε μέγεθος Τράπεζα στην Ελλάδα (η πρώτη είναι η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.) απαριθμώντας 383 δίκτυα καταστημάτων και 744 μονάδες ΑΤΜs, ενώ στο εξωτερικό διαθέτει 176 καταστήματα μέσω θυγατρικών εταιριών. Είναι μια από τις πρώτες ελληνικές τράπεζες που ανέπτυξαν δραστηριότητα στις Βαλκανικές χώρες και συγκεκριμένα: ALPHA BANK ROMANIA SA, ALPHA BANK AD SKOPJE (πρώην KREDITNA BANKA AD SKOPJE), ALPHA BANK AD BEOGRAD, ALPHA BANK LONDON LTD (Βρετανία).

#### **Η ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.**



Ιδρύθηκε το 1916 στον Πειραιά. Ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της Ελληνικής οικονομίας. Το 2000 απορρόφησε κατόπιν εξαγοράς την ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ-ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε. και την ΤΡΑΠΕΖΑ ΧΙΟΥ Α.Ε. Στο διάστημα 1997-2000 εξαγόρασε τα καταστήματα των τραπεζών CHASE MANHATTAN, CREDIT LYONNAIS



GRECE και NATIONAL WESTMINSTER στην Ελλάδα. Το 2003 απορρόφησε κατόπιν εξαγοράς την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ Α.Ε. (ΕΤΒΑ ΑΕ) και το 2004 απορρόφησε τις ΠΕΙΡΑΙΩΣ FINANCE ΑΕ, ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ Α.Ε. και ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. και το 2005 την ΠΕΙΡΑΙΩΣ REAL ESTATE DEVELOPMENT FINANCING ΑΕ και την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ Α.Ε. Επίσης πρόκειται να απορροφήσει την ΕΤΒΑ FINANCE ΑΕ. Είναι μια από τις πέντε μεγαλύτερες Εμπορικές Τράπεζες στην Ελλάδα βάσει συνόλου ενεργητικού και χορηγήσεων (2005), η οποία αναπτύσσεται δυναμικά τα τελευταία χρόνια. Μεταξύ των μετοχών συγκαταλέγονται σημαντικοί παράγοντες του εγχώριου επιχειρείν (όμιλος Γκολέμη, όμιλος Φουρλή, όμιλος Βασιλάκη, όμιλος Βαρδινογιάννη), ενώ οι μετοχές της τράπεζας διαπραγματεύονται στο Χ.Α.Α. από το 1918. Στα πλαίσια στρατηγικής συνεργασίας με τον διεθνή χρηματοοικονομικό όμιλο ING Group περιλαμβάνεται και συμμετοχή των ING ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ Α.Ε. ΖΩΗΣ και ING ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α.Ε. ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΩΝ (από το 2002). Το δίκτυο της τράπεζας αριθμεί 250 καταστήματα ανά την Ελλάδα και έχει δημιουργήσει υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής (πλατφόρμα WINBANK). Στις συμμετοχές της τράπεζας περιλαμβάνεται πληθώρα επιχειρήσεων του εμπορο-βιομηχανικού τομέα οι οποίες προέκυψαν από την μακρόχρονη παρουσία της στην εγχώρια επιχειρηματική πίστη, τις στρατηγικές κινήσεις που πραγματοποίησε για την επέκτασή της στην εγχώρια αγορά (ανταλλαγές μετοχών σε εξαγορές) και την απορρόφηση της πρώην ΕΤΒΑ. Η παρουσία της στο εξωτερικό περιλαμβάνει τα εξής πιστωτικά ιδρύματα: PIRAEUS BANK ROMANIA SA EGYPTIAN COMMERCIAL BANK (ECB), ATLAS BANKA AD (Σερβία), MARATHON NATIONAL BANK OF NEW YORK, TIRANA BANK IBC.

## Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΕ :



Ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο Χ.Α. από το 1909 και είναι μια από τις μεγαλύτερες εμπορικές Τράπεζες της Ελλάδας. Τον Ιούνιο του 2000 σύναψε συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας με το διεθνή χρηματοοικονομικό όμιλο της Credit Agricola, που απέκτησε αρχικά το 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής. Μετά από δημόσια πρόταση που έκανε η Credit Agricole τον Ιούνιο του 2006 για την απόκτηση του 100% των μετοχών της Εμπορικής, κατέχει σήμερα το 72% περίπου του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό είναι διασκορπισμένο σε περίπου 46000 μετόχους.

Δραστηριοποιείται στις εγχώριες και στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και χρήματος, προσφέροντας ένα πλήρες φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, που καλύπτουν τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες της πελατείας της. Διαθέτει 370 καταστήματα στην Ελλάδα και διεθνή παρουσία μέσω θυγατρικών της Τραπεζών στην Κύπρο, την Ρουμανία, τη Βουλγαρία και την Αλβανία (54 υποκαταστήματα σήμερα) και μέσω ενός υποκαταστήματος στο Λονδίνο. Ο όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας είναι ένας από τους πιο δυναμικούς ομίλους στον χρηματοπιστωτικό τομέα και προσφέρει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της Τράπεζας αλλά και μιας σειράς θυγατρικών εταιριών, όπως επενδυτικής τραπεζικής και χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing). Ακόμη όπως πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), ασφάλειες,

τραπεζοασφάλειες (bancassurance), διαχείριση διαθεσίμων θεσμικών επενδυτών (asset management), διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, διαχείριση χαρτοφυλακίου κινητών αξιών, ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων και καταναλωτική πίστη. Απασχολεί 7.600 περίπου άτομα και μέσω του νέου της μετόχου, που συγκαταλέγεται στους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους διεθνώς, η Εμπορική Τράπεζα έχει πλέον πρόσβαση σε σημαντική τεχνογνωσία και ένα διεθνές δίκτυο που απλώνεται σε περίπου 70 χώρες.

### 3.2. ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΟΜΙΛΟΥ

	ΕΘΝΙΚΗ	EFG EUROBANK ERGASIAS	ALPHA BANK	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΗ BANK
<b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>					
ΕΛΛΑΔΑ	√	√	√	√	√
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	√	√	√	√	√
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ	√	√	√		√
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	√	√	√		√
ΑΕΔΑΚ (ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ)	√	√	√	√	√
LEASING	√	√	√	√	√
FACTORING	√	√	√	√	√
VENTURE CAPITAL					
ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ	√	√	√	√	√
PRIVATE BANKING	√	√			
<b><u>ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</u></b>					
1.REAL ESTATE= ΑΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ		√	√		√
2.ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	√	√			
3.ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	√		√		
4.ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ & ΕΜΠΟΡΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΑΓΑΘΩΝ					
5.ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ					
6.ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΚΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΙΣΘΩΛΟΣΙΑΣ		√			

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι τραπεζικοί όμιλοι δραστηριοποιούνται κυρίως σε τομείς που έχουν αρκετή συνάφεια με το βασικό τους αντικείμενο, που είναι η προσφορά χορηγητικών και καταθετικών /επενδυτικών προϊόντων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

## 4.1. ΓΕΝΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανάλυση στα χρηματοπιστωτικά προϊόντα και στις υπηρεσίες που διέθεταν οι τράπεζες πριν από 10 χρόνια περίπου, και σε εκείνα που χρησιμοποιούν την πρόσφατη δεκαετία.

Παραδοσιακά οι ελληνικές τράπεζες αντλούσαν καταθέσεις από τους ιδιώτες και χορηγούσαν δάνεια στις επιχειρήσεις και στο ελληνικό δημόσιο. Ο δανεισμός προς τους καταναλωτές ήταν πολύ μικρής αξίας καθώς περιοριζόταν στην παροχή στεγαστικών δανείων από εξειδικευμένες στεγαστικές τράπεζες. Τα παρεχόμενα επιτόκια, για αρκετές κατηγορίες προϊόντων τα καθόριζε η Τράπεζα της Ελλάδος. Υπήρχαν αρκετές διατάξεις που αφορούσαν τις εισαγωγές – εξαγωγές με στόχο τον έλεγχο της ισοτιμίας της δραχμής (για παράδειγμα οι συχνές υποτιμήσεις της δραχμής). Με την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και την εισαγωγή του euro κατά την 1/1/2002, αφενός αποδεσμεύθηκε πλήρως από την τράπεζα της Ελλάδος ο δανεισμός προς τους ιδιώτες, και αφετέρου τα χαμηλότερα επιτόκια του νέου νομίσματος έκαναν πιο προσιτό το δανεισμό σε μεγάλη πλειοψηφία των καταναλωτών.

Η περαιτέρω όξυνση του ανταγωνισμού των πιστωτικών ιδρυμάτων στη λιανική τραπεζική αγορά προέκυψε από την απελευθέρωση της αγοράς πώλησης χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σ' αυτό συνέβαλε και η διερεύνηση του εσωτερικού ανταγωνισμού με τη δυνατότητα λειτουργίας και δραστηριοποίησης τραπεζικών ιδρυμάτων και ασφαλιστικών εταιριών των χωρών της Ε.Ε. Στη δημιουργία του ανταγωνιστικού κλίματος σημαντική ήταν και η συμβολή της ελεύθερης διακίνησης υπηρεσιών εντός της Ε.Ε. από την 1/1/2006. Σε σύγκριση με τις χώρες της Ευρωζώνης η λιανική τραπεζική στην ελληνική αγορά έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης καθώς τόσο οι χορηγήσεις όσο και τα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια ως ποσοστό του ΑΕΠ υπολείπονται σημαντικά των αντίστοιχων ευρωπαϊκών ποσοστών. Έτσι οι πιστωτικοί οργανισμοί προκειμένου να αυξήσουν τις πηγές εσόδων τους

επεκτείνονται σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, αξιοποιούν τα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτουν και εντείνουν τις προσπάθειες διάθεσης των προϊόντων τους μέσω εναλλακτικών καναλιών, όπως telemarketing, διαμεσολαβητές κτλ.

## 4.2. ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ

Ως **στεγαστικό δάνειο** νοείται η πίστωση που χορηγείται σε καταναλωτή για την απόκτηση ή τη διαμόρφωση ιδιωτικού ακινήτου του οποίου είναι ιδιοκτήτης ή σκοπεύει να αγοράσει, και εξασφαλίζεται είτε με υποθήκη σε ακίνητο, είτε με άλλη ασφάλεια. Η υπογραφή σύμβασης ενός τέτοιου δανείου αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη χρηματοπιστωτική δέσμευση που αναλαμβάνει ένας καταναλωτής. Είναι μια πολύ σημαντική απόφαση που για να παρθεί σωστά πρέπει ο καταναλωτής να διαθέτει σε προσυμβατικό στάδιο (πριν, δηλαδή, υπογράψει οποιαδήποτε σύμβαση) διαφανείς και συγκρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τους όρους των προτεινόμενων από τους πιστωτές δανείων.

Τα στεγαστικά δάνεια αναπτύχθηκαν δυναμικά σχετικά πρόσφατα και συγκεκριμένα στο διάστημα 2000-2005, μετά δηλαδή την εισαγωγή του Euro. Η εξέλιξη αυτή προέκυψε και από το γεγονός πως το νέο νόμισμα δημιούργησε συνθήκες σταθερότητας και προβλεψιμότητας για το καταναλωτικό κοινό. Αρχικά οι τρεις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες της χώρας έλεγχαν περίπου το 60% της συγκεκριμένης αγοράς. Πρόσφατα όμως, έχουν κάνει αισθητή την παρουσία τους οι μεσαίες και οι μικρότερες τράπεζες με πληθώρα προσφορών και μεγάλη ευελιξία στη δομή των δανείων. Σύμφωνα με παράγοντες του τομέα αυτού τα στεγαστικά δάνεια ήταν το πλέον διαφημιζόμενο πιστωτικό προϊόν τα τελευταία δύο έτη. Η δομή των στεγαστικών δανείων σήμερα δεν διαφέρει πολύ από τα αντίστοιχα στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές της ΕΕ. Το ποσό χρηματοδότησης φτάνει μέχρι και το 100% της εμπορικής αξίας του ακινήτου, σε αντίθεση με την πρακτική χρηματοδότησης του 70% της αντικειμενικής

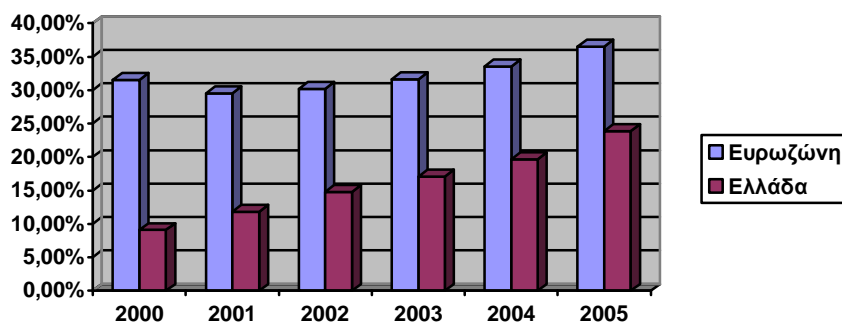
αξίας που ίσχυε πριν από μερικά έτη. Η διάρκεια των στεγαστικών δανείων είναι μέχρι 40 έτη.

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία κατά το τέλος του 2005, οι πέντε μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες ελέγχουν περίπου το 74% της αγοράς των στεγαστικών δανείων. Κυρίαρχη θέση έχει η Εθνική Τράπεζα εξαιτίας του ιστορικού προβαδίσματος που είχε (με τις θυγατρικές της, Εθνική Στεγαστική και Κτηματική, οι οποίες απορροφήθηκαν από τον όμιλο τα τελευταία χρόνια). Τα επιμέρους μερίδια αγοράς στη στεγαστική πίστη στο τέλος του 2005 εκτιμώνται ως εξής :

Εθνική Τράπεζα	27%-27,5%
Alpha Bank	14,5%-15%
EFG Eurobank	14%
Ergasias	
Εμπορική Τράπεζα	10%
Τράπεζα Πειραιώς	8%

#### **Διάγραμμα 4.1.**

*Στεγαστική πίστη ως ποσοστό(%) του ΑΕΠ (2000-2005)*



*Πηγή :ΕΣΥΕ, ECB monthly bulletins, ΤτΕ- Στατιστικά Δελτία*

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το χρονολογικό διάστημα του έτους 2000, η στεγαστική πίστη ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ευρωζώνη ανερχόταν στο 31,5% ενώ στην Ελλάδα στο 9,1%. Αντίστοιχα κατά το 2005 τα ποσοστά ήταν 36,5% για την Ευρωζώνη και 23,9% για την Ελλάδα. Υπάρχει



μια μεγαλύτερη αύξηση του ποσοστού στην Ελλάδα στο διάστημα 2000 έως 2005.

#### 4.3: ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΠΙΣΤΗ

Η **καταναλωτική πίστη** περιλαμβάνει όλα τα δάνεια ιδιωτών εκτός από τα στεγαστικά και εντάσσεται στη λιανική τραπεζική, δηλαδή στην κατηγορία των χρηματοπιστωτικών ή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης πραγματοποιήθηκε το 2003 και θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες θεσμικές εξελίξεις των τελευταίων ετών που επηρεάζουν άμεσα τον τομέα αυτό.

Συγκεκριμένα περιλαμβάνει το δανεισμό των νοικοκυριών μέσω:

§ καταναλωτικών και προσωπικών δανείων και

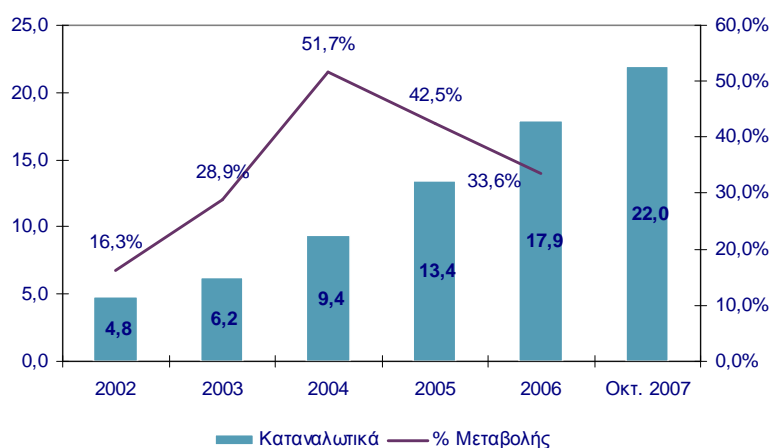
§ πιστωτικών καρτών

##### 4.3.1 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ

Τα βασικά προϊόντα στην κατηγορία αυτή είναι τα τοκοχρεολυτικά δάνεια ή δάνεια τακτής λήξης, τα ανοιχτά δάνεια και τα δάνεια ειδικού σκοπού ή εκείνα με δικαιολογητικά. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται τα δάνεια μεταφοράς υπολοίπου (για παράδειγμα «Alpha όλα σε 1», που έχουν χαμηλότερο επιτόκιο και είχαν μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό τα τελευταία 2-3 χρόνια.

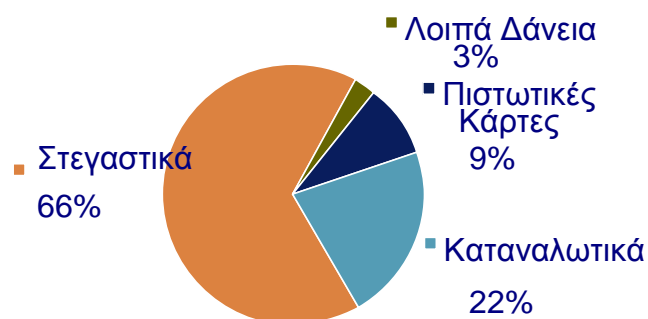
## Διάγραμμα 4.2

Ελλάδα: Εξέλιξη Καταναλωτικής Πίστης (2002 - Οκτ.2007)



## Διάγραμμα 4.3

Ανάλυση Δανεισμού Νοικοκυριών (Οκτ.2007)

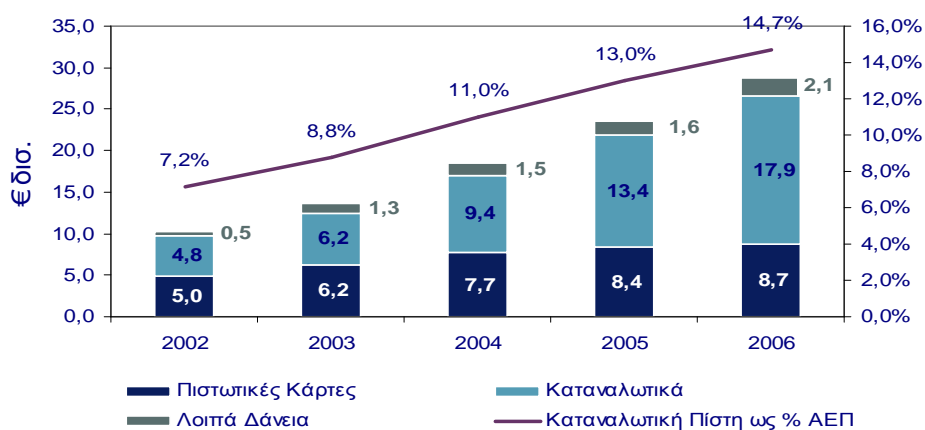


Πηγή: ΤτΕ Σημείωση: Τα ποσά περιλαμβάνουν τα υπόλοιπα τιτλοποιημένων δανείων

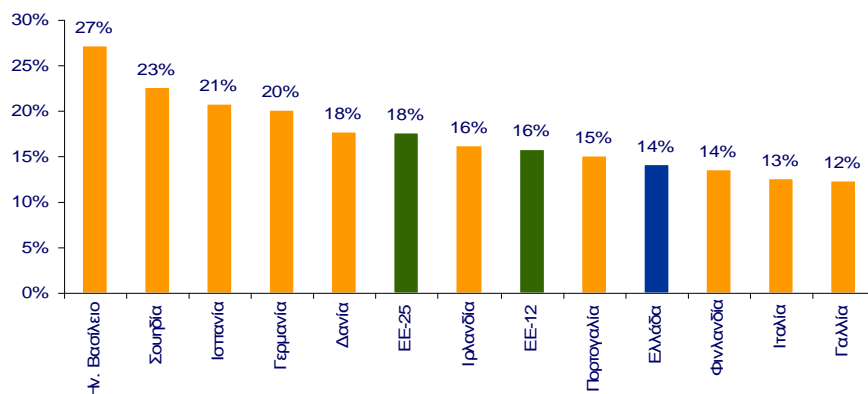
Εξαιρουμένου του δανεισμού μέσω πιστωτικών καρτών, τα υπόλοιπα της καταναλωτικής πίστης ανήλθαν σε €17,9δισ. Το 2006, αποτελώντας το 21% του δανεισμού των νοικοκυριών. Κατά την περίοδο 2003-2006, η καταναλωτική πίστη αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 42,4%, αποτελώντας την πλέον ταχύτερα αναπτυσσόμενη κατηγορία δανείων. Τα τελευταία 2 χρόνια, η αγορά εμφανίζει επιβράδυνση, γεγονός που ενδεχομένως να συνδέεται και με την ωρίμανση της. Η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης σε συνδυασμό με το φθινό κόστος χρήματος (τουλάχιστον για τα ελληνικά δεδομένα), και η βελτίωση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος συνέβαλαν στην αλματώδη αύξηση της καταναλωτικής πίστης τα προηγούμενα χρόνια. Ακόμη, η εν λόγω άνοδος ήταν

αποτέλεσμα και της επιθετικής πολιτικής των τραπεζών για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης κατηγορίας δανείων, η οποία προσφέρει υψηλά περιθώρια κερδοφορίας.

**Διάγραμμα 4.4.**  
**Ελλάδα: Εξέλιξη Διείσδυσης Καταναλωτικής Πίστης (2002 – 2006)**



**Διάγραμμα 4.5.**  
**Ελλάδα Vs Ευρώπη: Διείσδυση Καταναλωτικής Πίστης (2006)**



Πηγή: ΤτΕ, ECB

Στοιχεία του 2006, δεικνύουν ότι η καταναλωτική πίστη στην Ευρώπη, ανέρχεται περίπου σε 16-18% του ΑΕΠ κατά μέσο όρο. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν και το δανεισμό που προέρχεται από πιστωτικές κάρτες και

λοιπά δάνεια προς νοικοκυριά, αλλά δεν περιλαμβάνουν υπόλοιπα από τιτλοποιήσεις δανείων.

Στην Ελλάδα, ο βαθμός διείσδυσης (περιλαμβάνοντας και τα υπόλοιπα των πιστωτικών καρτών, λοιπών δανείων προς νοικοκυριά καθώς και τα υπόλοιπα των τιτλοποιημένων δανείων) αυξήθηκε στο 14,2% του ΑΕΠ το 2006 από 12,4% το 2005. Οι αντίστοιχοι δείκτες με τα υπόλοιπα των τιτλοποιημένων δανείων ανήλθαν σε 14,7% και 13,0% αντίστοιχα.

Από τα στοιχεία προκύπτει, ότι σταδιακά η αγορά της καταναλωτικής πίστης στην Ελλάδα προσεγγίζει τα αντίστοιχα μεγέθη της ευρωζώνης.

*Σημείωση:* Τα ποσά του Διαγράμματος 4.4 περιλαμβάνουν τα υπόλοιπα τιτλοποιημένων δανείων. Αντίθετα, τα ποσά του Διαγράμματος 4.5 δεν περιλαμβάνουν τα υπόλοιπα τιτλοποιημένων δανείων, όπως δημοσιεύονται από την ECB. Τα καταναλωτικά δάνεια όπως δημοσιεύονται από την ECB περιλαμβάνουν δάνεια για καταναλωτικούς σκοπούς, υπόλοιπα πιστωτικών καρτών και λοιπά δάνεια προς νοικοκυριά.

## ΤΑΣΕΙΣ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η καταναλωτική πίστη εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να αυξάνεται με σημαντικούς ρυθμούς τα επόμενα χρόνια, αν και οι ρυθμοί αυτοί εκτιμώνται χαμηλότεροι από τα ιστορικά υψηλά του πρόσφατος παρελθόντος. Η εκτίμηση αυτή ενισχύεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- ο ανταγωνισμός των τραπεζών εμφανίζεται να συγκρατεί τα επιτόκια παρά την συνεχιζόμενη αύξηση τους από την ECB
- ο δανεισμός των νοικοκυριών είναι μεν χαμηλότερος από τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά επίπεδα, αλλά τα προσεγγίζει πολύ γρήγορα, ενώ έχει ήδη ξεπεράσει τον αντίστοιχο 3-4 χωρών της Ευρωζώνης (π.χ. Ιταλία, Γαλλία, Φινλανδία). Πρόσθετη δυναμική ενδέχεται να προσδώσει στην αγορά η

δημιουργία και προσφορά προϊόντων διαμορφωμένων με βάση το προφίλ και τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων.

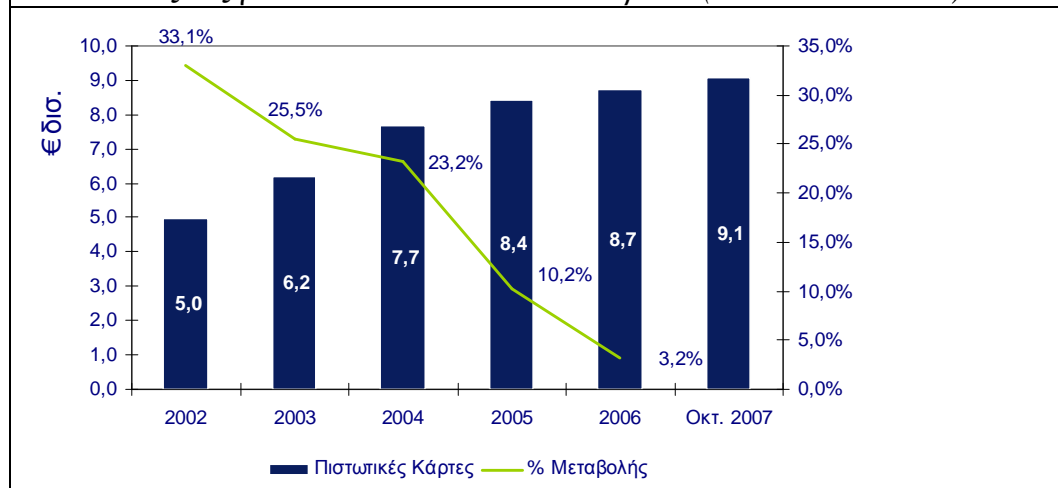
#### 4.3.2 ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ

Μέχρι πρόσφατα, ο δανεισμός μέσω πιστωτικών καρτών υπήρξε ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο μέσο στην Ελλάδα, σε αντίθεση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Προσέφερε στα νοικοκυριά γρήγορη πρόσβαση σε δανειακά κεφάλαια, ενώ από την πλευρά των τραπεζών προσέφερε υψηλά περιθώρια επιτοκίων, σε αντιστάθμιση του αναλαμβανόμενου πιστωτικού κινδύνου.

Η αγορά πιστωτικών καρτών σημείωσε εντυπωσιακή άνοδο κατά την περίοδο 1995-2002: ο αριθμός των καρτών τριπλασιάστηκε ενώ τα υπόλοιπα οκταπλασιάστηκαν. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλαν οι μέχρι τότε ισχύοντες περιορισμοί για την καταναλωτική πίστη, που οδήγησαν σημαντική μερίδα του κοινού στην αναζήτηση κάλυψης των πιστωτικών τους αναγκών με πολλαπλές πιστωτικές κάρτες ανά πιστούχο. Με στοιχεία του 2006, τα υπόλοιπα των πιστωτικών καρτών αποτελούσαν περίπου το 9% του δανεισμού των νοικοκυριών και ανέρχονταν σε €8,7δισ.(διάγραμμα 4.4) Τα τελευταία 2 χρόνια, οι ρυθμοί αύξησης των υπολοίπων σε πιστωτικές κάρτες, παρουσίασαν σημαντική επιβράδυνση. Τόσο η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης μετά τα μέσα του 2003, όσο και η βελτίωση της βάσης δεδομένων της Τειρεσίας ΑΕ είχαν σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό του ρυθμού αύξησης των πιστωτικών καρτών τα τελευταία τρία έτη. Υποκαταστάθηκαν τα υπόλοιπα παλαιών καταναλωτικών δανείων και πιστωτικών καρτών, με νέα προσωπικά και καταναλωτικά δάνεια, που κατά κανόνα έχουν χαμηλότερο επιτόκιο.

#### Διάγραμμα 4.6

Ελλάδα: Εξέλιξη Υπολοίπων Πιστωτικών Καρτών (2002 – Οκτ. 2007)



Στον τομέα των πιστωτικών καρτών δραστηριοποιούνται 22 εμπορικές τράπεζες και πιστωτικοί οργανισμοί που καλύπτουν όλους τους τύπους καρτών. Οι δημοφιλέστερες πιστωτικές κάρτες σήμερα είναι κατά σειρά η Visa, η MasterCard, η Diners, και η American Express.

#### ΤΑΣΕΙΣ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ο ρυθμός αύξησης των πιστωτικών καρτών –βάση υπολοίπων- αναμένεται να διαμορφωθεί σε 3%-4% ετησίως για τα επόμενα δύο έτη (εννεάμηνο 2006+5,7%), δηλαδή ποσοστό που απέχει πολύ από τα αντίστοιχα μεγέθη της περιόδου 2000-2003. Η εξέλιξη αυτή αποδίδεται στη στροφή του κοινού στα καταναλωτικά δάνεια που απέσπασαν σημαντικό μερίδιο ζήτησης μετά το 2003.

#### 4.4. ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

Στον τομέα της λιανικής τραπεζικής κατατάσσονται υπηρεσίες όπως το leasing, το factoring, το venture capital, τα ομολογιακά δάνεια, τα αμοιβαία

κεφάλαια, το real estate, τα ασφαλιστικά προϊόντα καθώς και οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής. Αναλυτικότερα φέρονται παρακάτω:

### *LEASING*

Το leasing αφορά τη σύμβαση μεταξύ ενός lessor (εταιρία χρηματοδοτικής μίσθωσης) και ενός lessee (μισθωτής) κατά την οποία ο πρώτος παραχωρεί στον δεύτερο έναντι πληρωμής ή σειράς πληρωμών (μισθώματα), το δικαίωμα χρήσης ενός πάγιου στοιχείου (ή πράγματος) για ορισμένο χρονικό διάστημα. Η Ένωση Ελληνικών Εταιριών χρηματοδοτικής μίσθωσης αριθμεί 14 μέλη από τα οποία τα 13 λειτουργούν ως χωριστά νομικά πρόσωπα και ένα ως διεύθυνση τράπεζας.(κεφάλαιο 2, πίνακας 2.2).

### *FACTORING*

Το factoring είναι ένα σύνθετο χρηματοπιστωτικό προϊόν το οποίο συνδυάζει την χρηματοδότηση κεφαλαίου κινήσεως με ασφάλιση του πιστωτικού κινδύνου, την είσπραξη απαιτήσεων και τη διαχείριση του καθολικού πελατών. Δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εκχωρήσει τις απαιτήσεις της αλλά και το λειτουργικό κόστος που τις συνοδεύει σε μια εταιρία πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factor), η οποία αναλαμβάνει έναντι αμοιβής τη διαχείρισή τους. Στην εγχώρια αγορά factoring δραστηριοποιούνται τέσσερις εταιρίες πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων ως χωριστά νομικά πρόσωπα, οι οποίες είναι θυγατρικές τραπεζικών ομίλων.( κεφάλαιο 2, πίνακας 2.2).

### *VENTURE CAPITAL*

Με τον όρο venture capital νοούνται οι επενδύσεις μεσομακροπρόθεσμου χαρακτήρα, υψηλής απόδοσης και κινδύνου, οι οποίες πραγματοποιούνται με

συμμετοχή στα ίδια κεφάλαια νέων ή ταχέως αναπτυσσόμενων μη εισηγμένων επιχειρήσεων (πηγή British Venture Capital Association)

Πρακτικά το venture capital συνιστά τον τρόπο χρηματοδότησης της ίδρυσης ανάπτυξης ή εξαγοράς μιας εταιρίας, βάσει του οποίου ο επενδυτής αποκτά τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου της ως αντάλλαγμα για την παροχή χρηματοδότησης (πηγή Hellenic Venture Capital Association /British Venture Capital Association). Είναι μια νέα μορφή χρηματοδότησης που πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Στη χώρα μας άρχισε να αναπτύσσεται με επιτυχία από τις αρχές της δεκαετίας του 1990.

### *ΟΜΟΛΟΓΙΑΚΑ ΔΑΝΕΙΑ*

Τα ομολογιακά δάνεια είναι αξιόγραφα τα οποία εκδίδονται από ανώνυμες εταιρίες που εδρεύουν στην Ελλάδα και διαιρούνται σε ομολογίες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν δικαιώματα των ομολογιούχων έναντι του εκδότη. Το προϊόν αυτό αποτελεί εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης έναντι του κλασικού τραπεζικού δανεισμού και της άντλησης κεφαλαίων με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου μέσω κεφαλαιαγοράς.

### *ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ*

Τα αμοιβαία κεφάλαια (Α/Κ) αποτελούν τη μεγαλύτερη κατηγορία προϊόντων συλλογικών επενδύσεων σε κινητές αξίες, με την οποία είναι δυνατό οι μεριδιούχοι – επενδυτές να απολαμβάνουν ικανοποιητικές αποδόσεις, χωρίς αυτές να είναι εγγυημένες. Διαχειριστές των αμοιβαίων κεφαλαίων είναι εταιρίες ειδικού σκοπού, οι οποίες ονομάζονται Ανώνυμες Εταιρίες Διαχείρισης Αμοιβών Κεφαλαίων (ΑΕΔΑΚ).

### *ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ*

Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking) συνίσταται στην εφαρμογή αυτοματοποιημένων συστημάτων διαχείρισης λογαριασμών με



αφετηρία την πλήρη μηχανογράφηση των δικτύων των τραπεζών με on-line ενδο-τραπεζική σύνδεση, αλλά και σύνδεση με το διατραπεζικό σύστημα ΔΙΑΣ. Το φάσμα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών περιλαμβάνει τα ΑΤΜs των τραπεζών, το phone-banking (μέσω call center), το web-banking και το m-banking (mobile banking μέσω κινητού τηλεφώνου). Δύο από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες, η Εθνική και η Alpha Bank έχουν επιτύχει σημαντική διείσδυση στις εφαρμογές web-banking τα τελευταία χρόνια βάσει του αριθμού των πελατών-συνδρομητών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

---

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

*«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».*

**Michael Porter, Καθηγητής Harvard**

## 5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική. Συγκεκριμένα ο Alfred Chandler (1962) ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews (1971) όταν διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίσουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Επιπλέον, ο Igor Ansoff (1985) διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».

Τέλος κατά τους Hofer και Schendel (1978) «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Όμως υπάρχει σύγχυση και διάσταση απόψεων σχετικά με το τι είναι στρατηγική. Στη συγκεκριμένη έρευνα θα υιοθετηθεί ο παρακάτω ορισμός των Johnson και Scholes (2005), στην προσπάθεια τους να αντλήσουν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσφέρουν τις βάσεις πάνω στις οποίες θα δημιουργηθεί ένας ορισμός της έννοιας στρατηγική: «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scoped) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα

μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων».

Αξίζει να επισημανθεί ότι η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξη της. Οι βασικοί λόγοι που συμβαίνει αυτό το φαινόμενο είναι ότι η στρατηγική :

1. θέτει κατευθύνσεις
2. συγκεντρώνει στην προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
3. ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
4. μειώνει την αβεβαιότητα και τέλος
5. μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό περιβάλλον

## **5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ-ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Μια από τις μορφές στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η διεθνοποίηση. Σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να κατορθώσει να επεκτείνει την δραστηριότητα της εκτός της Ελλάδας και να εδραιωθεί επιτυχώς σε αγορές του εξωτερικού. Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επιτύχει αυτή την ενέργεια, ενώ άλλες εξετάζουν τη δυνατότητα εύρεσης τρόπων υλοποίησης αυτής της στρατηγικής.

Αρωγοί στην διεθνοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων στάθηκαν ποικίλοι παράγοντες. Ένας απ' αυτούς είναι η δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς η οποία επέτρεψε τη σύσταση διευρωπαϊκών δικτύων και παράλληλα ώθησε τους παραγωγούς να μεταφέρουν τα προϊόντα τους εκεί όπου υπάρχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, χωρίς τον φόβο δασμών και ειδικών κρατικών απαγορεύσεων. Το γεγονός ότι η ανατολική και κεντρική Ευρώπη

εισήχθησαν στη σφαίρα της ελεύθερης αγοράς αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα διεθνοποίησης καθώς έδωσε τη δυνατότητα εκμετάλλευσης οικονομικών ευκαιριών στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Άλλοι παράγοντες που ενίσχυσαν την πραγματοποίηση άμεσων ελληνικών επενδύσεων σε χώρες του εξωτερικού ήταν η απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και μια σειρά από ρυθμιστικές πράξεις της τράπεζας της Ελλάδος καθώς και αναπτυξιακοί νόμοι, όπως π.χ. ο 1892/90, οι οποίοι προωθούν τις επενδύσεις σε τρίτες χώρες.

Έντονη εφαρμογή της στρατηγικής διεθνοποίησης παρατηρείται στον κλάδο των τραπεζών. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται η επεκτατική δραστηριότητα των τεσσάρων μεγαλύτερων τραπεζών : Eurobank, Εθνική, Πειραιώς, και Alpha Bank , στις χώρες του εξωτερικού

**Πίνακας 5.1.**

*Αριθμός Υποκαταστημάτων Εγχωρίων Τραπεζών στο Εξωτερικό*

Χώρα	Eurobank	Εθνική	Πειραιώς	Alpha
Αλβανία		13	36	14
Βουλγαρία	281	173	67	45
Ρουμανία	189	76	54	70
Σερβία	103	203	26	103
Σκόπια		55		10
Πολωνία	130			
Αίγυπτος			39	
Ουκρανία	33			
Τουρκία	31	309		
Κύπρος				28
Αγγλία και Η.Π.Α			13	
ΣΥΝΟΛΟ	767	829	235	270

Πηγές :

Παπαδογιάννης Γ., “Μοναδική Αναπτυξιακή Διέξοδος για τις Τράπεζες οι Ξένες Αγορές”, Καθημερινή, (Σάββατο 24-Κυριακή 25 Μαρτίου 2007), σελ. 8, και Deutsche Bank.

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.1., είναι χαρακτηριστικό ότι στα μέσα του 2007 οι κυριότερες ελληνικές τράπεζες αριθμούσαν περίπου 1900 καταστήματα εκτός Ελλάδας, ενώ στα άμεσα σχέδια τους είναι ο διπλασιασμός του δικτύου εκτός Ελλάδας στα επόμενα χρόνια.

Η αγορά των Βαλκανίων αποτελεί στόχο για τις επενδύσεις των κολοσσών, οι οποίες δεσπόζουν στην παγκόσμια αγορά και δημιουργούν δυσκολίες εισόδου σε κάθε επιχείρηση που δεν διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση. Ωστόσο όμως, το χαμηλό κόστος εργασίας στις βαλκανικές χώρες είναι ένα βασικό στοιχείο που προσελκύει πολλές ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, των οποίων τα προϊόντα βασίζουν την ανταγωνιστικότητά τους στη χαμηλή τιμή προσφοράς.

Δύο εύλογα ερωτήματα παρουσιάζονται σ' αυτό το σημείο:

- 1) Για ποιους λόγους επενδύουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στα Βαλκάνια και
- 2) Ποιες είναι αυτές οι εταιρείες οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να διαδραματίσουν αποτελεσματικό ρόλο στη διεθνή επιχειρηματική σκηνή, πέρα από τα ελληνικά σύνορα.

Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα οι ελληνικές επιχειρήσεις στρέφονται επενδυτικά στα βαλκάνια γιατί προσφέρεται σε αυτές μια τελείως νέα αγορά, η οποία βρίσκεται πολύ κοντά γεωγραφικά στη χώρα μας. Επιπλέον οι αγορές αυτές δεν εμφανίζουν υψηλό εγχώριο ανταγωνισμό και σε συνδυασμό με την ύπαρξη μεγάλης προσφοράς εργασίας και χαμηλών μισθών προσελκύει το ενδιαφέρον επενδυτικών δραστηριοτήτων. Αξιοσημείωτη είναι και η προσφορά φασον παραγωγής και σε άλλες βαλκανικές χώρες μεταξύ των οποίων συνάπτονται ευνοϊκές συμφωνίες (φορολογικές απαλλαγές, έλλειψη δασμών κ.ά.). Άλλοι λόγοι επιχειρηματικής επέκτασης στη βαλκανική αναζητούνται και στον πολιτικό τομέα. Συγκεκριμένα η πολιτική αστάθεια και ο υψηλός οικονομικός κίνδυνος απομάκρυναν το επενδυτικό ενδιαφέρον των δυτικών χωρών. Επίσης η κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων και η αύξηση

ζήτησης για αγαθά έστρεψε τις βλέψεις των ελληνικών εταιρειών στη λεκάνη της ΝΑ Μεσογείου. Τέλος δεν πρέπει να παραβλέψουμε και το γεγονός ότι η έντονη παρουσία του ελληνικού στοιχείου και οι συνεχείς αποκρατικοποιήσεις, οι οποίες έδωσαν κίνητρα σε μεγάλες πολυεθνικές της χώρας μας, δημιούργησαν έντονο κλίμα ελληνικών επενδυτικών κινήσεων στα Βαλκάνια.

Δίνοντας απάντηση στο δεύτερο ερώτημα, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται και σε διεθνές επίπεδο είναι εκείνες οι οποίες έχουν βελτιώσει τα συστήματα διοίκησης τους, έχουν προχωρήσει σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού και παρουσιάζουν καινοτομίες στο κόστος, στα προϊόντα ή στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και αυτές οι οποίες διαθέτουν σημαντική ευελιξία λόγω του είδους των προϊόντων τους. Μεταξύ των κύριων επενδυτών στα Βαλκάνια είναι και οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες. Η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος, η Alpha Bank, η EFG Eurobank, η τράπεζα Πειραιώς καθώς και η Εμπορική τράπεζα έχουν παρουσία στο βαλκανικό χώρο.

### **5.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

Κάθε τράπεζα και γενικά κάθε επιχείρηση οφείλει να εφαρμόσει μια στρατηγική με κύριο στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και την εδραίωση της σε εγχώριες και διεθνείς αγορές. Μία από αυτές είναι η διεθνοποίηση που υιοθετείται από τις τράπεζες για να επεκταθούν στο εξωτερικό και η οποία πραγματοποιείται μέσω των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.

Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος.

Με τον όρο συγχώνευση νοείται η ένωση δύο επιχειρήσεων εκ των οποίων η μία διατηρεί την ταυτότητα της. Ορισμένες εταιρείες προβαίνουν σε

συγχωνεύσεις πιστεύοντας ότι έτσι επιτυγχάνεται ταχύτερη και σταθερότερη αύξηση κερδών ανά μετοχή και για τις δύο εταιρείες. Αυτή η αύξηση επιτυγχάνεται με μικρότερο κόστος και κίνδυνο σε αντιδιαστολή με το αν η προσπάθεια ξεκινούσε από μηδενική βάση. Η συγχώνευση θα μπορούσε να φέρει γρήγορα και επιθυμητά αποτελέσματα υπό την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει η ευκαιρία για μια ελκυστική αγορά η οποία θα προσφέρει νέα προϊόντα και παραγωγική ικανότητα.

Ο ελληνικός επιχειρηματικός κόσμος δεν μένει αδιάφορος και ασυγκίνητος μπροστά στην θεαματική οικονομική πρόοδο που ακολουθούν οι επιχειρήσεις μέσω των εξαγορών και των συγχωνεύσεων καθώς και στην στρατηγική που επιλέγουν. Οι αρχές του '90 ήταν η εναρκτήρια δεκαετία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων μια στρατηγική στην οποία προέβησαν οι ελληνικές αγορές για να ισχυροποιηθούν σε τοπικό επίπεδο.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 ο αριθμός των εξαγορών και των συγχωνεύσεων διαρκώς μειωνόταν. Όμως στο τέλος της ίδιας δεκαετίας η εικόνα άλλαξε ριζικά με το πρώτο «κύμα των εξαγορών». Σ' αυτή την εξέλιξη συνέβαλε αρκετά η πρωτοφανής άνθηση της ελληνικής κεφαλαιαγοράς την περίοδο 1997-1999, γεγονός που προσέφερε στις ελληνικές επιχειρήσεις υψηλά επενδυτικά κεφάλαια. Η ραγδαία και επιτυχής αυτή δραστηριοποίηση στον τομέα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων διακοπεί στις αρχές της νέας χιλιετίας ώστε να επανέλθει δυναμικά το 2005.

Επίσης αξίζει ν' αναφερθούμε στις λεγόμενες «επιθετικές εξαγορές», ένα φαινόμενο πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα αλλά ευρέως διαδεδομένο στο διεθνές σκηνικό. Οι «επιθετικές εξαγορές» μετέβαλαν άρδην την επιχειρηματική εικόνα θέτοντας νέους όρους στα χρηματοοικονομικά δρώμενα.

Συγκεκριμένα η METKA ( εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των μεταλλικών κατασκευών) εξαγοράστηκε και εντάχθηκε χωρίς προβλήματα στον όμιλο Μυτιληναίου. Στη συνέχεια έχουμε την εξαγορά μέσω χρηματιστηρίου της αλευροβιομηχανίας Μύλοι Αγίου Γεωργίου, της Goody's



από τη ΔΕΛΤΑ και του βαφειο-φινιστηρίου Γ.Γιαννούση από τα Κλωστήρια Ναούσης. Αντίθετα, το 2005 η Forthnet απέφυγε επιθετική εξαγορά της από την Inracom. Ενδιαφέρον στον ελληνικό χώρο παρουσίασε και η επιθετική εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας από τον Όμιλο της EFG Eurobank.

Η μαζικότητα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων έθεσε τις ελληνικές επιχειρήσεις σε κατάσταση κορεσμού, ένα φαινόμενο που εντάθηκε και με την πτώση του χρηματιστηρίου. Σε διάφορους τομείς, όπως για παράδειγμα αυτόν των νέων τεχνολογιών, δόθηκε από το κράτος κίνητρα για συγχωνεύσεις μικρών εταιρειών. Παρόλα αυτά δεν έλλειψαν από την ελληνική οικονομία οι μεγάλες συναλλαγές, όπως για παράδειγμα η εξαγορά της ETBA από την Τράπεζα Πειραιώς το 2002 και της Παπαστράτος από τη Philip Morris.

Το 2005 ο αριθμός των εξαγορών και των συγχωνεύσεων ήταν ιδιαίτερα αυξημένος σε παγκόσμιο επίπεδο. Συμμετείχαν αξιόλογες εταιρείες, όπως η Procter and Gamble, η Bank of America κ.ά.

#### **5.4. ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

Αναντίρρητα, ο τραπεζικός κλάδος πρωτοστατούσε στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Προκειμένου οι τράπεζες να ανταποκριθούν επιτυχώς στο διαρκώς μεταβαλλόμενο σύστημα της αγοράς στοχεύοντας σε μεγαλύτερα ίδια κεφάλαια, βρίσκονται σε αέναους και ταχύτατους ρυθμούς αλλαγής. Συγκεκριμένα οι μέτοχοι, που αρκετές φορές είναι και επενδυτικοί οργανισμοί, πιέζουν για υψηλότερα κέρδη, η αντιμετώπιση κάθε μορφής ανταγωνισμού οδηγεί στην ανάγκη δημιουργίας οικονομιών κλίμακας και όλα αυτά σε συνδυασμό με τους απαιτητικούς πελάτες

θέτουν τις τράπεζες σε κατάσταση επιβίωσης μέσω του μεγέθους και της αποτελεσματικότητας των υποκαταστημάτων τους.

Έτσι, οι τράπεζες μετατρέπονται πλέον σε «πολυκαταστήματα» πώλησης χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Υπό αυτές τις συνθήκες οι τραπεζικοί όμιλοι διευρύνονται γεγονός που οδηγεί στην αναζήτηση νέων ευκαιριών, προκλήσεων και προσανατολισμών μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Επίσης, επειδή η εγχώρια αγορά είναι σε αρκετά πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, πολλά πιστωτικά ιδρύματα έστρεψαν τις επιχειρηματικές τους βλέψεις στην υπό ανάπτυξη αγορά των Βαλκανίων με αποτέλεσμα να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Το μεγαλύτερο και σπουδαιότερο βήμα πραγματοποιήθηκε από την πλευρά της ελληνικής τραπεζικής αγοράς εξαγοράζοντας την Εμπορική Τράπεζα από την Credit Agricole.

Αρχικά, ύστερα από την αποτυχημένη προσπάθεια του ομίλου της Εθνικής Τράπεζας να συγχωνευθεί με τον αντίστοιχο όμιλο της Alpha Bank, ιδιαίτερη έκπληξη προκάλεσε σε αρκετούς η εξαγορά της Τουρκικής Τράπεζας Finansbank από την ΕΤΕ, το 2006. Το 1998 εξαγοράζει την Εθνική κτηματική τράπεζα. Στη Ρουμανία, ενισχύεται το Δίκτυο της θυγατρικής της BANCA ROMANEASCA με το άνοιγμα 15 νέων μονάδων ούτως ώστε με σύνολο 40 καταστημάτων να καλύπτεται, μέσα στο πρώτο διάστημα του 2005, το σύνολο της χώρας με έμφαση το Βουκουρέστι. Στη Σερβία στόχος είναι να διπλασιαστούν τα καταστήματα της ΕΤΕ και να φτάσουν τα 30, με αύξηση των εργασιών σε όλους τους τομείς και με πλήρη κάλυψη της χώρας. Στη Βουλγαρία η θυγατρική της ΕΤΕ, United Bulgarian Bank με δίκτυο 101 καταστημάτων προχωρά από κοινού με την Globul, θυγατρική της Cosmote, στην έκδοση της πρώτης Cobranded πιστωτικής κάρτας στη χώρα. Στην ΠΓΔΜ η θυγατρική της Εθνικής Τράπεζας STOPANSKA BANKA, η μεγαλύτερη της χώρας με δίκτυο 50 μονάδων, μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της εκκαθάρισης του χαρτοφυλακίου της και της εγκατάστασης νέων σύγχρονων οργανωτικών

και μηχανογραφικών συστημάτων, εισέρχεται σε περίοδο κερδοφορίας και περαιτέρω ανάπτυξης. Τέλος στην Αλβανία το δίκτυο των 5 καταστημάτων της Εθνικής Τράπεζας εμφανίζει σημαντική ανάπτυξη και ιδιαίτερα στον τομέα της Λιανικής Τραπεζικής.

Όσον αφορά τον όμιλο της Alpha Bank το 1995 εξαγόρασε το 51% των μετοχών της Ιονικής Τράπεζας και το 2005 τη σερβική τράπεζα Jubanka, η οποία διαθέτει 90 καταστήματα στη Σερβία. Επίσης σημαντική είναι η παρουσία της στο Βελιγράδι με 3 καταστήματα, στη Βουλγαρία αλλά και στη Ρουμανία μέσω της θυγατρικής της Alpha Bank Romania, στη FYROM μέσω της Kreditna Banka με δίκτυο 7 καταστημάτων και στην Αλβανία με 7 καταστήματα. Σύμφωνα με ανώτερο στέλεχος της Τράπεζας, «βασική στρατηγική όταν άρχισε η επέκταση της Τράπεζας στα Βαλκάνια ήταν να εξυπηρετηθούν τα ελληνικά συμφέροντα. Αυτό όμως άλλαξε στην πορεία και πλέον η Τράπεζα επιδιώκει την προσέλκυση της τοπικής πελατείας, τόσο των Ιδιωτών όσο και των επιχειρήσεων ώστε να αυξήσει τα μερίδια της στις τοπικές αγορές»

Αξιοσημείωτη είναι και η παρουσία της EFG Eurobank στη σκηνή των τραπεζικών εξαγορών τα τελευταία χρόνια. Κατόρθωσε το 1996 να εξαγοράσει διαδοχικά την Interbank, το δίκτυο Λιανικής Τραπεζικής της γαλλικής Credit Lyonnais, την Banque de Depots του Λουξεμβούργου, το 75% της τράπεζας Αθηνών και της τράπεζας Κρήτης το 1998. Ανεπιτυχής ήταν η προσπάθεια να εξαγοράσει την Ιονική, αλλά κατόρθωσε το 1999 ν' αποκτήσει την Τράπεζα εργασίας καθώς και τη Δωρική, για να ακολουθήσει το 2001 η ενσωμάτωση και της Τελεσίς Επενδυτικής Τράπεζας. Οι κινήσεις του ομίλου διευρύνονται και στο χώρο των Βαλκανίων τη βουλγαρική τράπεζα Post Bank, την Post Banka και την Nacionalna\_ tedionica της Σερβίας και την Banc Post της Ρουμανίας με δίκτυο 160 καταστημάτων. Έτσι, η Eurobank αναδείχθηκε σε μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες της Ελλάδος και αρκετοί είναι εκείνοι που ισχυρίζονται

ότι δεν έχει ολοκληρώσει τις στρατηγικές της κινήσεις και αναμένονται νέες εκπλήξεις.

Ο όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς έχει παρουσία στη Νέα Υόρκη (μέσω της Marathon Bank με 2 καταστήματα), στο Λονδίνο (με 1 κατάστημα), στην Αλβανία (μέσω της Tirana Bank με 30 καταστήματα), στη Ρουμανία (με 23 καταστήματα της Piraeus Bank Romania) και στη Βουλγαρία (με 65 καταστήματα της Piraeus Eurobank), στη Σερβία (με 2 καταστήματα μέσω της Piraeus Atlas Bank) και στην Αίγυπτο (μέσω των 21 καταστημάτων της Egyptian Commercial Bank). Το 1998 η Τράπεζα Πειραιώς απορροφά τις δραστηριότητες της Chase Manhattan στην Ελλάδα, εξαγοράζει την Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης και τη μικρή εξειδικευμένη τράπεζα Credit Lyonnais Hellas. Στις αρχές του 1999, αποκτά τον έλεγχο της Xiosbank και εξαγοράζει τις τραπεζικές δραστηριότητες της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποιείται η ενοποίηση των τραπεζικών της δραστηριοτήτων στην Ελλάδα με την απορρόφηση των δύο εμπορικών τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Xiosbank. Τέλος στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς αποκτά τον έλεγχο της ETBAbank η οποία απορροφάται στο τέλος του 2003 και το 2005 απορρόφησε την Ελληνική Εταιρεία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου.

Μικρότερη σε σχέση με των υπόλοιπων ομίλων είναι η παρουσία της Εμπορικής στα Βαλκάνια: Η τράπεζα διαθέτει 6 καταστήματα στη Βουλγαρία, 5 στη Ρουμανία και 1 στην Αλβανία. Το Βαλκανικό Δίκτυο δεν είχε ουσιαστικά συνεισφορά στα αποτελέσματα του Ομίλου και χαρακτηρίζεται από Χαμηλή Αποδοτικότητα όπως άλλωστε και οι υπόλοιπες θυγατρικές της Εμπορικής. Ωστόσο, η επέκταση της στα Βαλκάνια αποτελεί μια από τις προτεραιότητες της Διοίκησης.

Σ' αυτό το σημείο κλείνεται προς το παρόν ο κύκλος των εξαγορών των 5 μεγαλύτερων τραπεζικών ομίλων της χώρας. Βέβαια ορισμένοι δεν αποκλείουν το ενδεχόμενο ακόμα και επιθετικών εξαγορών. Αν αναλογιστούμε ότι στο

παρελθόν ήταν έντονα τα σενάρια για επιθετική εξαγορά της Alpha Bank από τη Eurobank ακόμα και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος από τη Citibank ή άλλο ξένο όμιλο, τότε οι εκπλήξεις του τραπεζικού τομέα στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις είναι ανεξάντλητες. Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύει η Τράπεζα της Ελλάδος στις 31 Δεκεμβρίου το 2007, η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στο εξωτερικό μέσω θυγατρικών και υποκαταστημάτων συνοψίζεται στον ακόλουθο πίνακα:

### **Πίνακας 5.2**

*Παρουσία ελληνικών τραπεζών στην αλλοδαπή μέσω θυγατρικών και υποκαταστημάτων ΣΤΟΙΧΕΙΑ 31.12.2007*

<b>Τράπεζα</b>	<b>Χώρα</b>	<b>Επωνυμία</b>	
<b>ΕΘΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ</b>	1.Αίγυπτος	National Bank of Greece SA	Υποκατάστημα
	2.Αλβανία	National Bank of Greece SA	Θυγατρική
	3.Βουλγαρία	United Bulgarian Bank AD	Θυγατρική
	4.Η.Βασίλειο	National Bank of Greece SA	Υποκατάστημα
	5.Κύπρος	National Bank of Greece (Cyprus) LTD	Θυγατρική
	6.Ν.Αφρική	The South African Bank of Athens	Θυγατρική
	7.ΠΓΔΜ	Stopanska Banka AD-Skopje	Θυγατρική
	8.Ρουμανία	Banka Romaneaska SA	Θυγατρική
	9.Σερβία	Vojvodjanska Banka Ad Beograd	Θυγατρική
	10.Τουρκία	Finansbank Sa	Θυγατρική
<b>EFG EUROBANK ERGASIAS</b>	1.Βουλγαρία	Bulgarian Post Bank AD	Θυγατρική
	2.Η.Βασίλειο	Eurobank EFG	Υποκατάστημα
	3.Κύπρος	Eurobank EFG	Θυγατρική
	4.Λουξεμβούργο	EFG Private Bank (Luxembourg) SA	Θυγατρική
	5.Ουκρανία	Universal Bank	Θυγατρική
	6.Πολωνία	Polbank EFG	Υποκατάστημα
	7.Ρουμανία	Bank Post SA	Θυγατρική
	8.Σερβία	Eurobank EFG Stedionica AD Beograd	Θυγατρική
	9.Τουρκία	Tekfen Bank	Θυγατρική
<b>ALPHA BANK</b>	1.Αλβανία	ALPHA BANK	Υποκατάστημα
	2.Βουλγαρία	ALPHA BANK	Υποκατάστημα
	3.Η.Βασίλειο	ALPHA BANK	Θυγατρική

		ALPHA BANK jersey	Θυγατρική
	4.Κύπρος	ALPHA BANK CYPRUS LTD	Θυγατρική
	5.Ουκρανία	OJSC Astra Bank	Θυγατρική
	6.ΠΓΔΜ	ALPHA BANK AD SKOPJE	Θυγατρική
	7.Ρουμανία	ALPHA BANK Romania	Θυγατρική
	8.Σερβία	ALPHA BANK Srbija	Θυγατρική
ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1.Αίγυπτος	Piraeus Bank Egypt SAE	Θυγατρική
	2.Αλβανία	Tirana Bank IBC	Θυγατρική
	3.Βουλγαρία	Piraeus Bank Bulgaria AD	Θυγατρική
	4.Η.Βασίλειο	Piraeus Bank	Υποκατάστημα
	5.ΗΠΑ	Marathon National Bank of NY	Θυγατρική
	6.Κύπρος	Τράπεζα Πειραιώς Κύπρου LTD	Θυγατρική
	7.Ουκρανία	International Commerce Bank	Θυγατρική
	8.Ρουμανία	Piraeus Bank Romania	Θυγατρική
	9.Σερβία	Piraeus Bank AD Beograd	Θυγατρική
ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	1.Αλβανία	Emporiki Bank (Albania) SA	Θυγατρική
	2.Βουλγαρία	Emporiki Bank (Bulgaria) AD	Θυγατρική
	3.Η.Βασίλειο	Emporiki Bank	Υποκατάστημα
	4.Κύπρος	Emporiki Bank (Κύπρος)	Θυγατρική
	5.Ρουμανία	Emporiki Bank (Romania) SA	Θυγατρική
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	1.Γερμανία	ATEbank	Υποκατάστημα
	2.Ρουμανία	ATEbank Romania	Θυγατρική
	3.Σερβία	AIK Banka	Θυγατρική
<i>Πηγή: Δημοσιευμένα στοιχεία τραπεζών</i>			

## 5.5. ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Κατά τη δεκαετία του 1990 παρατηρείται κάμψη της ανοδικής πορείας των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Παρόλα αυτά η τάση για συγκέντρωση και επέκταση εξακολουθεί να υφίσταται ελαφρώς διαφοροποιημένη. Συγκεκριμένα οι κινήσεις στην εγχώρια αγορά περιορίζονται και αυξάνονται ιδιαίτερα στον Ευρωπαϊκό χώρο οι διασυνοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις. Στηριζόμενος σε αυτή την άποψη ο β' αντιπρόεδρος της Ελληνικής Ένωσης

Τραπεζών Νικόλαος Νανόπουλος παραθέτει ένα άρθρο στο τεύχος 42 (Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος 2005) του δελτίου της ΕΕΤ με τις εξής επισημάνσεις :

- Την περίοδο 2000 – 2004, επενδύθηκαν από μεγάλες ευρωπαϊκές τράπεζες πάνω από 300 δισεκατομμύρια ευρώ για εξαγορές τραπεζών. Η αύξηση των οργανικών τους εσόδων από εξαγορές και συγχωνεύσεις κυμάνθηκε γύρω στο 7% ετησίως. Αναλυτικότερα, η απόδοση των κεφαλαίων για επενδύσεις στους τομείς της λιανικής τραπεζικής και των αναδυομένων αγορών ανέρχεται περίπου στο 10% και στην επενδυτική τραπεζική στο 3%. Οι εγχώριες εξαγορές φαίνεται να είχαν μεγαλύτερη απόδοση από τις διασυνοριακές.
- Οι τράπεζες δεν φαίνεται να έχουν σημειώσει πρόοδο στον τομέα του διασυνοριακού δανεισμού σε κατοίκους της ζώνης του ευρώ. Το γεγονός αυτό ευνοεί τις διασυνοριακές εξαγορές. Ήδη, οι 25 μεγαλύτερες ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν ήδη επεκταθεί πέραν των εθνικών συνόρων. Εκτιμάται ότι τα επόμενα πέντε χρόνια (2006 – 2010) θα υπάρξει μια σαφής στροφή υπέρ των διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι εποπτικές αρχές αντιτάχθηκαν σε εγχώριες συμφωνίες μεγάλου μεγέθους. Για το λόγο αυτό η περαιτέρω υπερσυγκέντρωση σε εθνικό επίπεδο δεν θεωρείται πιθανή. Μάλλον, στο επίπεδο αυτό θα συνεχισθούν μόνο οι εξαγορές μικρού ή μεσαίου μεγέθους τραπεζών από μεγαλύτερες τράπεζες.
- Οι διασυνοριακές εξαγορές αντιμετώπιζαν μέχρι τώρα τη δυσκολία ότι έπρεπε να αντιστοιχούν σε 5% με 10% του κόστους της εξαγοραζόμενης τράπεζας. Όμως, η εμπειρία έδειξε ότι είναι δυνατόν να επιτευχθούν περικοπές κόστους μέχρι 20%.
- Σε ορισμένα κράτη μέλη της Ε.Ε, οι εθνικές αρχές ευνοούσαν τη δημιουργία πανίσχυρων εθνικών τραπεζικών συγκροτημάτων. Όμως, η τάση αυτή αρχίζει και εξασθενεί με την ολοκλήρωση της ενιαίας αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών της Ε.Ε. Οι διαφορές στην εταιρική

κουλτούρα, σαν το κυριότερο εμπόδιο των εξαγορών και απορροφήσεων, υποχωρούν μετά τη σταδιακή ενοποίηση του χρηματοπιστωτικού χώρου.

- Στην Ε.Ε οι μεγαλύτεροι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν πλεόνασμα ρευστότητας που υπολογίζεται σε 150 με 200 δισεκατομμύρια ευρώ. Η διαπίστωση αυτή ευνοεί τη διοχέτευση αυτού του πλεονάσματος σε διασυνοριακές επεκτάσεις. Οι δυσκολίες που υπήρχαν άρχισαν να περιορίζονται αφού παρατηρείται μια βιομηχανοποίηση της βάσης παραγωγής και των συστημάτων πληροφορικής.
- Μεγάλο ενδιαφέρον αποκτούν οι εξελίξεις στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Ειδικότερα: α) οι εκτός Ε.Ε τράπεζες, με εξαίρεση τη Citibank, δεν φαίνεται να ενδιαφέρονται να επεκταθούν στην περιοχή. Περιορίζονται σε εγχώριες επεκτάσεις ή σε άλλες περιοχές όπως στη Λατινική Αμερική β) στην περιοχή πρωταγωνιστούν οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες και αναμένεται μία περαιτέρω επέκταση αυτών στο άμεσο μέλλον. Όμως, οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης των χωρών της νοτιοανατολικής Ευρώπης μαζί με την προϊούσα σύγκλιση και τον εκσυγχρονισμό των οικονομιών τους οδηγούν στην εκτίμηση ότι το τίμημα των εξαγορών θα γίνεται όλο και πιο υψηλότερο στο μέλλον.

## **5.6. ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΝΤΟΣ ΟΜΙΛΩΝ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Στον ελληνικό χώρο οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις διαμορφώνουν ένα νέο αλλά συνάμα και άγνωστο σκηνικό για την εγχώρια οικονομία. Το φαινόμενο αυτό γίνεται κατανοητό αν αναλογιστούμε ότι ως σήμερα δεν μπορούν εύκολα να εκτιμηθούν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα των επιχειρηματικών συμπράξεων.



Πάντως αξίζει ν' αναφερθούμε σε μια σύγχρονη επιχειρηματική τάση η οποία έκανε την εμφάνιση της το 2001, αλλά εντάθηκε τα επόμενα χρόνια. Πρόκειται για την απορρόφηση των θυγατρικών εταιρειών από τις μητρικές τους. Η διαφορά μεταξύ των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και της απορρόφησης θυγατρικών είναι ότι η πρώτη αφορά στην ένωση ανεξάρτητων εταιρειών (π.χ. Ιονική Τράπεζα-Alpha Bank), ενώ η δεύτερη στην ενοποίηση των επιμέρους εταιρειών ενός ομίλου σε ένα ενιαίο επιχειρηματικό σχήμα (π.χ. όμιλος Altec).

Κατά την απορρόφηση θυγατρικών περικόπτεται το κόστος και αυξάνονται οι πιθανότητες συνεργασίας των ενοποιημένων επιχειρήσεων. Βέβαια απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σωστός έλεγχος του κόστους και του περιορισμού του προσωπικού καθώς και να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη διαφορετική νοοτροπία των επιμέρους εταιρειών.

Το φαινόμενο της απορρόφησης οξύνθηκε ιδιαίτερα την τριετία 2002-2005 στον τραπεζικό τομέα, εξαιτίας ενός νόμου (2003) σύμφωνα με τον οποίο οι τράπεζες μεγάλου μεγέθους θα είχαν φορολογικές ελαφρύνσεις. Υπό αυτό τον όρο και με σκοπό να γίνουν οι τράπεζες πιο ανταγωνιστικές σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο στρέφεται το ενδιαφέρον του ελληνικού κράτους στην στρατηγική των συγχωνεύσεων. Έτσι, οι τράπεζες απορροφούν πολλές θυγατρικές εταιρείες τους σχετικές με χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι θυγατρικές οι οποίες απορροφήθηκαν από τον τραπεζικό τομέα μέχρι το 2005:

**Πίνακας 5.3**  
*Απορροφήσεις Θυγατρικών στον Τραπεζικό Τομέα*

<b>ΤΡΑΠΕΖΑ</b>	<b>ΑΠΟΡΡΟΦΟΥΜΕΝΗ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ</b>
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	Εθνική Εταιρία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου, Εθνική Αξιοποίησης Ακινήτων και Εκμεταλλεύσεως Γενικών Αποθηκών Α.Ε
ALPHA BANK	Alpha Επενδύσεων, Delta Singular
EUROBANK	Επενδύσεων Εργασίας, Επενδύσεων Αναπτύξεως
ΕΜΠΟΡΙΚΗ(εξαγοράστηκε από την Credit Agricole)	Εμπορική Επενδυτική, Εμπορική Τράπεζα Επενδύσεων, Εμπορική Κεφαλαίου και Συμμετοχών
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	Ελληνική Εταιρία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου

**Πηγή:**

**Παπαδογιάννης Γ.**, “Χρυσάφι οι φοροαπαλλαγές για τις τράπεζες”, Καθημερινή, (13/11/05)

Παρόμοια πολιτική συγχωνεύσεων ακολουθήθηκε και εκτός του τραπεζικού τομέα. Την τελευταία πενταετία έχουν προέβη σε απορρόφηση θυγατρικών και άλλες επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα οι Altec, Notos Com, Axon Holdings, όμιλος Ιατρικού Κέντρου, όμιλος Infoquest.

Μια επιπλέον στρατηγική, είναι η ενδυνάμωση των θυγατρικών των τραπεζών μέσω εξαγοράς ομοειδών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, το Σεπτέμβριο του 2007 ολοκληρώθηκε η εξαγορά της «Olympic Εμπορικές & Τουριστικές Επιχειρήσεις Α.Ε.» θυγατρική της Avis Europe Group Holding BV, από την θυγατρική της Τράπεζας Πειραιώς, την Πειραιώς Best Leasing, με ταυτόχρονη απόκτηση του δικαιώματος της αποκλειστικής χρήσης του σήματος και ονόματος AVIS στον τομέα της βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων. Με την κίνηση αυτή η Πειραιώς Best Leasing, ενισχύει σημαντικά τη θέση στην ελληνική αγορά και δημιουργεί ουσιαστικές συνεργασίες και οικονομίες κλίμακας στη διαχείριση των αυτοκινήτων της.

Σε μια εποχή «ισχνών χρηματιστηριακών αποδόσεων» , όπως αυτή των ετών 2000-2004 η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων αδυνατούσε να

προσφέρει υπεραξίες στους μετόχους με αποτέλεσμα να αναζητηθούν νέες πηγές. Τέτοιες ήταν η περικοπή του κόστους, η εξορθολογικοποίηση της λειτουργίας των θυγατρικών τους, η εκμετάλλευση κάθε δυνατής συνεργασίας στα πλαίσια των ομίλων.

## **5.7. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΓΟΡΩΝ & ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις στο χρηματοπιστωτικό κλάδο εκτός από την ενίσχυση των ιδίων κεφαλαίων άρα και του δείκτη της κεφαλαιακής επάρκειας μπορούν να συμβάλλουν και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης του χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, που θα προκύψει μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση μέσω της επέκτασής του σε νέες περιοχές και στη δυνατότητα παροχής χρηματοπιστωτικών προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές, δηλαδή δημιουργία οικονομιών κλίμακας. Ακόμη συμβάλλουν στην απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας και παροχή νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων και στη δημιουργία θυγατρικών εταιριών. Αντιμετωπίζεται δηλαδή αποτελεσματικότερα το φαινόμενο της αποδιαμεσολάβησης που σημαίνει η απευθείας σύνδεση καταθετών-δανειοληπτών εκτός τραπεζικού συστήματος. Οι τράπεζες δημιουργούν θυγατρικές εταιρίες οι οποίες μπορούν και προσφέρουν εναλλακτικά χρηματοδοτικά προϊόντα εκτός από τις παραδοσιακές χορηγήσεις δανείων. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις των θυγατρικών εταιριών έχουν στόχο τη δημιουργία πολύ ισχυρών νέων και μεγάλων θυγατρικών με στόχο τη σχετική επαναδιαμεσολάβηση, δηλαδή την εκ νέου παροχή όλου του φάσματος των υπηρεσιών μέσω τραπεζικών ομίλων. Ακόμη ένα πλεονέκτημα αποτελεί η μεγιστοποίηση της απόδοσης των μετοχών. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις προσδίδουν μία δυναμική στο νέο χρηματοοικονομικό όμιλο που αποκτά την

εμπιστοσύνη των επενδυτών και εξασφαλίζει την άνοδο της τιμής της μετοχής του. Αυτή είναι ακόμα μεγαλύτερη αν ακολουθήσει αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Οι προσδοκίες αυτές δρουν βραχυπρόθεσμα . Αν όμως ο όμιλος διευρύνει τα κέρδη του στα επόμενα χρόνια , τότε θα παρατηρηθεί σταθερή και μακροπρόθεσμη άνοδο της μετοχής.

Αν και οι ωφέλειες από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις των τραπεζών είναι πολλές ωστόσο υπάρχουν και μειονεκτήματα από την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής. Ένα εξ αυτών είναι το γεγονός ότι από τις διάφορες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν για τις μεγάλες εξαγορές , έδειξαν πως οι μέτοχοι της τράπεζας η οποία προέβη στην εξαγορά κέρδισαν, ενώ οι μέτοχοι της εξαγορασθείσας τράπεζας έχασαν. Επιπρόσθετα, προκύπτουν μεγάλες δυσκολίες προσαρμογής όπως η ενοποίηση της διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας των τραπεζών, των διαφορετικών μισθολογίων, επιδομάτων, παροχών και του διαφορετικού τρόπου υπηρεσιακής ανέλιξης. Ακόμη, εάν η εγχώρια αγορά είναι απόλυτα ολοκληρωμένη και ανταγωνιστική, τότε υπάρχουν μικρά περιθώρια για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και υπό την προϋπόθεση προσφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας και τεχνολογίας.

Στην Ελλάδα τα τελευταία δύο χρόνια ο χρηματοπιστωτικός τομέας έχει παρουσιάσει έντονη κινητικότητα καθώς πολλές Ελληνικές τράπεζες πωλούν τις θυγατρικές τους με σκοπό να εξοικονομήσουν κεφάλαια για να μπορέσουν να κινηθούν περισσότερο επιθετικά. Όπως για παράδειγμα η EFG Eurobank η οποία έχει συγκεντρώσει πάνω από 12 εκ. ευρώ για την πιθανή εξαγορά άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων. Επίσης η Εθνική Τράπεζα έχει αρχίσει την αναδιάρθρωση του ομίλου της με την εξυγίανση των θυγατρικών της. Μία άλλη συγχώνευση που πραγματοποιήθηκε στο διάστημα αυτό ήταν η εξαγορά ενός σημαντικού ποσοστού της Εγνατίας και της Κυπριακής Λαϊκής Τράπεζας από τον όμιλο Marfin. Εν κατακλείδι, το κλίμα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αναμένεται να συνεχισθεί και τα επόμενα χρόνια. Μερικοί

αναλυτές υποστηρίζουν ότι η προαναφερθείσα τάση θα βαίνει μειούμενη και δεν θα διατηρηθεί το σημερινό ύψος αυτών, που ανέρχεται σε παγκόσμιο επίπεδο σε 1,8 τρισεκατομμύρια ευρώ. Ένας από τους λόγους που επικαλούνται, ιδιαίτερα σε διασυνοριακό επίπεδο, είναι η εναλλακτική επιλογή των στρατηγικών συμμαχιών που παρέχουν στις τράπεζες πρόσβαση στο δίκτυο άλλων τραπεζών και αντιστρόφως.

## **5.8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ**

Ολοκληρώνοντας την πορεία των ελληνικών τραπεζών στον τομέα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και ύστερα από την εξέταση των πλεονεκτημάτων και των λόγων επιτυχίας και αποτυχίας αυτής της επιχειρηματικής στρατηγικής, κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και της οικονομικής ανάπτυξης στον τραπεζικό κλάδο.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 πραγματοποιούνται οι πρώτες έρευνες για την εξέταση της επιτυχίας των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Η πρώτη μελέτη η οποία πραγματοποιήθηκε πριν από 40 περίπου χρόνια κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 45-50% των εξαγορών και των συγχωνεύσεων μέχρι εκείνη την εποχή θεωρούνταν αποτυχημένες. Το 1987 ο Porter υπολόγισε το παραπάνω ποσοστό σε 53% και όσον αφορά τις ασυσχέτιστες εξαγορές και συγχωνεύσεις αγγίζει το 74%. Ακόμα και στις μέρες μας το σκηνικό δεν φαίνεται να αλλάζει. Οι πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν ότι όσες επιχειρήσεις έχουν προέβη σε εξαγορές και συγχωνεύσεις όχι μόνο δεν έχουν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αλλά έχει συμβεί και το αντίθετο, δηλαδή η αξία των επιχειρήσεων και η απόδοση τους μειώθηκε.

Παρά την αρνητική αυτή εικόνα που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με τα αποτελέσματα της στρατηγικής επέκτασης τους, ο αριθμός και η αξία των διενεργούντων εξαγορών αυξάνεται κάθε χρόνο με ταχύτατους ρυθμούς.

Αρκετές είναι οι έρευνες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τις πιθανότητες επιτυχίας των εξαγορών και των συγχωνεύσεων. Τα περισσότερα δημοσιευμένα άρθρα, παρά την ύπαρξη αντίθετων απόψεων, πιστεύουν ότι:

- 1) Οι φιλικές εξαγορές έχουν περισσότερη επιτυχία σε σύγκριση με τις εχθρικές.
- 2) Οι εξαγορές μεταξύ εταιρειών που παρουσιάζουν μεγάλη επικάλυψη δραστηριοτήτων έχουν μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με αυτές που παρουσιάζουν μικρή ή ελάχιστη.
- 3) Οι εξαγορές οι οποίες έγιναν κάτω από πίεση και με βιαστικούς ρυθμούς έχουν μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας.
- 4) Οι εξαγορές μέσω πληρωμής μετόχων ήταν περισσότερο επιτυχημένες σε σχέση με αυτές που πραγματοποιήθηκαν με μετρητά.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι φιλικές και συσχετισμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις και γενικά όσες πραγματοποιούνται με ιδιαίτερη προσοχή έχουν περισσότερα ποσοστά επιτυχίας, χωρίς βέβαια αυτή η διαπίστωση να γενικοποιείται. Απλώς, οι πιθανότητες επιτυχίας σε αυτές τις περιπτώσεις αυξάνονται λόγω της πληρωμής χαμηλότερου τιμήματος, συνέπεια των φιλικών διαδικασιών που ακολουθούνται, καθώς και της γνώσης του κλάδου από τα στελέχη της εξαγοράστριας εταιρείας.

Επίσης εμπόδια στην επιτυχία των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αποτελεί και η διαφορά μεγέθους των δύο επιχειρήσεων που πρόκειται και συνενωθούν. Επιπλέον πρέπει να τονίσουμε ότι όσο λιγότερο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση – αγοραστής, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξία που δημιουργεί μέσω των εξαγορών, διότι οι εταιρείες με τις χαμηλές αποδόσεις αναμένεται να έχουν μεγαλύτερο όφελος από την προσθήκη σημαντικών ικανοτήτων που τους

λείπουν. Τέλος, ανάμεσα στις διεθνείς και εγχώριες αγορές παρουσιάζεται η εξής διαφορά: στις διεθνείς εξαγορές εντοπίζουμε αυξημένα καθαρά κέρδη, ενώ στις εγχώριες δεν δημιουργείται αξία για τους μετόχους της επιχείρησης που εξαγοράζεται.

Κατά μέσο όρο οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις δημιουργούν, κάτω από προϋποθέσεις κάποια οικονομική αξία. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου απαιτείται σωστός σχεδιασμός και υλοποίηση της στρατηγικής των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

---

## ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

*«Η πεμπτιούσα της στρατηγικής βρίσκεται στο να δημιουργείς τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα του άρριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές σου μιμούνται αυτά που σήμερα διαθέτεις»*

**Gary Hamel and CK Prahalad (καθηγητές)**



Θετικές είναι οι προοπτικές των ελληνικών τραπεζών μέχρι το 2030. Το τραπεζικό σύστημα δεν θα παρουσιάσει ουσιαστικές αποκλίσεις από το αντίστοιχο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αφού θα έχει συγκλίνει σε μεγάλο βαθμό προς αυτό. Μετά τους κλυδωνισμούς που υπέστησαν την προηγούμενη δεκαετία τα τραπεζικά συστήματα των βαλκανικών χωρών, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ραγδαία βελτίωση, χάρη στην καλύτερη μακροοικονομική διαχείριση, την απελευθέρωση της αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, την εξυγίανση πολλών τραπεζών και την είσοδο ξένων ισχυρών ανταγωνιστών.

Έως το 2016 προβλέπεται ότι ο ρυθμός επέκτασης των τραπεζικών δανείων θα διατηρηθεί σε υψηλά σχετικά επίπεδα και εκτιμάται ότι θα είναι κατά μέσον όρο 16% ετησίως. Η λιανική τραπεζική, που μέχρι πρόσφατα υπολειπόταν σημαντικά της τραπεζικής των επιχειρήσεων, αναμένεται να αποτελέσει τον κύριο μοχλό ανάπτυξης κατά τα επόμενα χρόνια.

Σύμφωνα με τα business plans των μητρικών τραπεζικών ομίλων, έως τα τέλη του 2009 ο αριθμός των καταστημάτων θα ξεπεράσει τα 4.000, ενώ τα έσοδα των τραπεζών από τις εκτός Ελλάδας δραστηριότητες τους που το 2006 προσέγγιζαν το 12% του συνόλου (έναντι 8% του 2005), θα φθάσουν κατά μέσον όρο σε επίπεδα που θα υπερβαίνουν το 20%.

Θεωρείται ότι η Ελλάδα του 2030 θα μπορούσε δυνητικά να αποτελέσει περιφερειακό κέντρο αναφοράς για την οικονομία. Το τραπεζικό μας σύστημα, ο διεθνής του προσανατολισμός και η δικτύωση αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η γεωγραφική μας θέση και η σιγουριά που δίνει στους διεθνείς επενδυτές η θεσμική και οικονομική σταθερότητα της χώρας, δίνει ένα ακόμα ισχυρό προβάδισμα στη Ελλάδα. Η οικονομική κατάσταση της χώρας μας βελτιώνεται σημαντικά, νέα κίνητρα για ακόμη ταχύτερη ανάπτυξη μελετώνται και δίνονται και η υιοθέτηση του ευρώ ως νομίσματος καθιστά την οικονομία μας επωφελή προορισμό συναλλαγών.

Η πορεία του τραπεζικού κλάδου και το μέλλον των μικρών και μεσαίων τραπεζών έχουν αποτελέσει τα τελευταία χρόνια αντικείμενο πολλών αναλύσεων και μελετών. Παρόλο που το πλήθος των μικρών και μεσαίων τραπεζών μειώνεται τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, με ταυτόχρονη αύξηση των μεριδίων των μεγάλων τραπεζών, πολλά μικρά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που συνεχίζουν την αυτόνομη πορεία τους, δραστηριοποιούνται με μεγάλη επιτυχία και έχουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Παράδειγμα αυτών είναι η πορεία της Αγροτικής τράπεζας που τα τελευταία χρόνια αύξησε τα κέρδη της σημαντικά.

Το μέλλον, λοιπόν, κάθε τράπεζας καθορίζεται τελικά από τις αγορές και μπορεί να προσδιορισθεί μόνο αν ληφθεί υπόψη μια σειρά παραγόντων, που αν συνεκτιμηθούν όλοι μαζί, μπορούν να καθορίσουν τη στρατηγική της θέση και τις προτεραιότητές της. Αν και οι συνθήκες στον τραπεζικό κλάδο έχουν βελτιωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, οι τράπεζες δεν πρόκειται να πάνε να αντιμετωπίζουν προκλήσεις.

Οι προοπτικές για τις τράπεζες στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης παραμένουν ευνοϊκές, αρκεί να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις συνθήκες που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα επόμενα χρόνια, οι ελληνικές τράπεζες καλούνται να κερδίσουν το στοίχημα της κερδοφορίας και της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων σε ένα ευνοϊκό, αλλά ταυτόχρονα εξαιρετικό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

---

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ

*«Η ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να ξεκινήσει από μια βαθιά κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου»*

**Michael Porter**

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας παρατηρείται μια αναδιοργάνωση και συγκέντρωση του χρηματοοικονομικού συστήματος, διεθνώς. Συγκεκριμένα, οι διαρκείς συγχωνεύσεις και εξαγορές που πραγματοποιούνται συνδέονται με την προσπάθεια των τραπεζικών ιδρυμάτων να ανταπεξέλθουν στο εντεινόμενο διεθνή ανταγωνισμό είτε μέσω της διεύρυνσης των μεριδίων αγοράς είτε μέσω της αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας.

Παρατηρείται ότι οι αλλαγές που έλαβαν χώρα στο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας μας, όπως η απελευθέρωση των διεθνών κινήσεων κεφαλαίου, η σταδιακή απεξάρτηση του τραπεζικού συστήματος από το κράτος, η λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων βάσει των κανόνων της Ευρωπαϊκής Αγοράς, συνέβαλαν στη δυναμική συγκέντρωση του τραπεζικού τομέα. Όλες αυτές οι αλλαγές, καθώς και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός οδήγησαν τις τράπεζες να επεκτείνουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους και να προχωρήσουν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις θεσμικών επενδυτών, όπως εταιρείες αμοιβαίων κεφαλαίων, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, κλπ.

Κατά την περίοδο 1996-2000 παρατηρείται ένα έντονο κύμα συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων, που λειτουργούν στην Ελλάδα. Ενώ η περίοδος 1996 χαρακτηρίζεται από έντονο κρατικό παρεμβατισμό παρά την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, καθώς τρεις από τις πέντε μεγαλύτερες τράπεζες βρίσκονταν υπό τον πλήρη κρατικό έλεγχο. Μέχρι το 2000 το τραπεζικό σύστημα αναδιαμορφώνεται με την εμφάνιση νέων ανταγωνιστικών τραπεζών. Το χρονικό αυτό διάστημα τα κέρδη των τραπεζών αυξάνονται, ενώ εξαγορές λαμβάνουν χώρα με πρωταγωνιστές την Alpha Bank, την Eurobank και την τράπεζα Πειραιώς.

Αξίζει να αναφερθεί ότι το 1997 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 22 ελληνικές και 23 ξένες τράπεζες, ενώ κατά τη διάρκεια της επόμενης πενταετίας και μέχρι το 2003 απορροφήθηκαν 16 τράπεζες από άλλες ελληνικές, και

έλαβαν άδεια λειτουργίας 12 νέες ελληνικές και 4 ξένες τράπεζες. Σήμερα πέντε τράπεζες κατέχουν σημαντικά μερίδια αγοράς (Εθνική, Alpha, Eurobank, Εμπορική και Πειραιώς).

Εκτός όμως από την ανάπτυξη των τραπεζών στον ελληνικό χώρο, οι μεγάλες ελληνικές τράπεζες έχουν αναδειχθεί σε πρωταγωνιστές των τραπεζικών αγορών στις χώρες της Βαλκανικής Χερσονήσου, της ευρύτερης περιοχής της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Τουρκίας. Περισσότερα από 3000 καταστήματα είχαν οι τράπεζες στο τέλος του 2007 σε 15 χώρες στις οποίες έχουν εξαπλωθεί. Οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο του 20% στη Βουλγαρία, άνω του 35% στα Σκόπια, άνω του 12% στη Ρουμανία, 10% στην Αλβανία και 5% στη Σερβία. Στόχος τους είναι να ενισχύουν τις θέσεις που ήδη κατέχουν είτε με την αύξηση του δικτύου των καταστημάτων τους είτε με εξαγορές εγχώριων τραπεζών .

Η επέκταση στην αγορά των Βαλκανίων αλλά και στην ΝΑ Ευρώπη και γενικά σε χώρες με προοπτικές ανάπτυξης των οικονομιών και της τραπεζικής αγοράς είναι ο κύριος άξονας της στρατηγικής των μεγάλων εμπορικών τραπεζικών ομίλων. Η επιλογή βέβαια, των συγκεκριμένων περιοχών ως επέκταση της ελληνικής τραπεζικής αγοράς οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως οι οικονομικές μεταρρυθμίσεις στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, η μείωση του προστατευτισμού, αλλά και η ενταξιακή πορεία ορισμένων χωρών, οι οποίες ενώ χαρακτηρίζονται ως μικρές θεωρούνται γρήγορα αναπτυσσόμενες. Η ιδιωτική κατανάλωση στις χώρες αυτές αυξάνει με γρήγορους ρυθμούς, γεγονός που οφείλεται τόσο στη μείωση των πληθωριστικών πιέσεων όσο και στην αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, με αποτέλεσμα την κατακόρυφη αύξηση της ζήτησης των παρεχόμενων τραπεζικών υπηρεσιών και κυρίως σε εργασίες λιανικής τραπεζιτικής. Επίσης, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι τα τελευταία χρόνια ένας μεγάλος αριθμός ελληνικών τραπεζών επέκτεινε τις λειτουργίες του σε βαλκανικές χώρες, όπου το κόστος εργασίας είναι χαμηλότερο από και η φορολογία ευνοϊκότερη. Οι

χώρες λοιπόν, των Βαλκανίων, καθώς και της ΝΑ Ευρώπης, αποτελούν ιδανική ευκαιρία για να αναπληρώσουν οι τράπεζες τις απώλειες κερδών που θα προκύψουν από την «ωρίμανση» της ελληνικής αγοράς.

Η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στις βαλκανικές αγορές δεν περιορίζεται στη λιανική τραπεζική, αλλά επεκτείνεται σε όλο το φάσμα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Επίσης, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, το σύνολο των καταστημάτων και υποκαταστημάτων 6 μεγάλων ελληνικών τραπεζών (Εθνική, Alpha Bank, EFG Eurobank Ergasias, Εμπορική, Πειραιώς, Αγροτική) στο εξωτερικό έχει αυξηθεί σε ποσοστό 134% τα τελευταία πέντε χρόνια. Ομοίως, το σύνολο του προσωπικού για τις ίδιες τράπεζες και για τις ίδιες χώρες έχει σημειώσει σημαντική αύξηση.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**  
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

**Στοιχεία Ενεργητικού**

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)</b>
<b>Πάγιο Ενεργητικό</b>	<b>1.176.616.000</b>	<b>7,99</b>	<b>1.089.579.000</b>
Σύνολο Παγίων	1.917.968.000	9,43	1.752.699.000
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	741.353.000	11,8	663.120.000
Συμμετοχές	1.676.095.000	-7,36	1.809.239.000
Χρεόγραφα	15.976.704.000	35,96	11.751.441.000
Απαιτήσεις κατά Πιστωτικών Ιδρυμάτων	4.142.623.000	-50,22	8.322.507.000
Χρυσός και Συνάλλαγμα	0	N/A	0
Απαιτήσεις κατά Πελατών (Χορηγήσεις)	27.178.715.000	17,67	23.096.956.000
Ταμείο και Διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	1.848.223.000	126,05	817.612.000
Λοιποί Λογαριασμοί Ενεργητικού	1.279.954.000	1,58	1.260.100.000
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>53.278.930.000</b>	<b>10,66</b>	<b>48.147.434.000</b>

**Στοιχεία Παθητικού**

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)</b>
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>2.972.489.000</b>	<b>13,31</b>	<b>2.623.273.000</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.696.347.000	13,69	1.492.090.000
Αποθεματικά	979.390.000	15,28	849.555.000
Αποτελέσματα είς Νέον	296.752.000	5,37	281.628.000
Προβλέψεις	95.815.000	30,84	73.230.000
Υποχρεώσεις προς Πιστωτικά Ιδρύματα	4.986.420.000	-13,26	5.748.858.000
Υποχρεώσεις προς Πελάτες (Καταθέσεις)	41.060.200.000	10,45	37.174.565.000
Υποχρεώσεις από Πιστωτικούς Τίτλους	2.327.473.000	47,11	1.582.149.000
Τραπεζογραμμάτια	0	N/A	0
Υποχρεώσεις Όψεως	0	N/A	0



Λοιποί Λογαριαμοί Παθητικού	1.836.533.000	94,27	945.359.000
<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>53.278.930.000</b>	<b>10,66</b>	<b>48.147.434.000</b>

### Αποτελέσματα χρήσεως

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>1/1/2005-31/12/2005</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>1/1/2004-31/12/2004</b>
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>2.153.971.000</b>	<b>15,12</b>	<b>1.871.114.000</b>
Τόκοι και Εξομοιούμενα Έξοδα	818.197.000	14,8	712.699.000
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>1.335.774.000</b>	<b>15,31</b>	<b>1.158.415.000</b>
<b>Μείον Έξοδα</b>			
Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	433.212.000	1,12	428.406.000
Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	1.073.973.000	-7,41	1.159.954.000
<b>Λειτουργικά Αποτελέσματα Εκμεταλλεύσεως</b>	<b>695.013.000</b>	<b>62,82</b>	<b>426.867.000</b>
Μη Λειτουργικά Έσοδα	0	N/A	0
Μη Λειτουργικά Έξοδα	0	N/A	0
Προβλέψεις	0	N/A	0
Αποσβέσεις	72.146.000	-9,5	79.720.000
<b>Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως πρό Φόρων</b>	<b>622.867.000</b>	<b>79,42</b>	<b>347.147.000</b>
<b>Καθαρά Μερίσματα</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>	<b>0</b>
<b>Φόρος Είσοδήματος</b>	<b>-148.553.000</b>	<b>-32,34</b>	<b>-112.246.000</b>

**ALPHA BANK**  
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

**Στοιχεία Ενεργητικού**

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)
<b>Πάγιο Ενεργητικό</b>	<b>562.527.000</b>	<b>2,10</b>	<b>550.957.000</b>
Σύνολο Πααγίων	999.783.000	4,94	952.693.000
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	473.256.000	8,84	401.736.000
Συμμετοχές	1.481.979.000	11,28	1.331.748.000
Χρεόγραφα	7.854.192.000	208,38	2.546.919.000
Απαιτήσεις κατά Πιστωτικών Ιδρυμάτων	5.673.393.000	-0,75	5.716.248.000
Χρυσός και Συνάλλαγμα	0	N/A	0
Απαιτήσεις κατά Πελατών (Χορηγήσεις)	24.201.139.000	21,60	19.901.496.000
Ταμείο και Διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	1.621.172.000	13,98	1.422.363.000
Λοιποί Λογαριασμοί Ενεργητικού	454.844.000	21,96	372.938.000
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>41.849.246.000</b>	<b>31,42</b>	<b>31.842.669.000</b>

**Στοιχεία Παθητικού**

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>1.951.437.000</b>	<b>7,69</b>	<b>1.812.017.000</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.456.018.000	14,26	1.274.272.000
Αποθεματικά	157.980.000	-35,83	246.197.000
Αποτελέσματα είς Νέον	337.439.000	15,74	291.548.000
Προβλέψεις	515.425.000	-0,74	519.266.000
Υποχρεώσεις προς Πιστωτικά Ιδρύματα	8.600.366.000	374,90	1.810.972.000
Υποχρεώσεις προς Πελάτες (Καταθέσεις)	19.301.646.000	1,87	18.948.052.000
Υποχρεώσεις από Πιστωτικούς Τίτλους	10.806.393.000	34,01	8.063.898.000
Τραπεζογραμμάτια	0	N/A	0
Υποχρεώσεις Όψεως	0	N/A	0
Λοιποί Λογαριαμοί Παθητικού	673.979.000	-2,10	688.464.000

<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>41.849.246.000</b>	<b>31,42</b>	<b>31.842.669.000</b>

### Αποτελέσματα χρήσεως

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>1/1/2005-31/12/2005</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>1/1/2004-31/12/2004</b>
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>1.594.680.000</b>	<b>18,39</b>	<b>1.346.977.000</b>
Τόκοι και Εξομοιούμενα Έξοδα	612.490.000	32,63	461.804.000
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>982.190.000</b>	<b>10,96</b>	<b>885.173.000</b>
<b>Μείον Έξοδα</b>			
Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	331.918.000	-9,96	368.647.000
Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	809.524.000	1,75	795.594.000
<b>Λειτουργικά Αποτελέσματα Εκμεταλλεύσεως</b>	<b>504.584.000</b>	<b>10,12</b>	<b>458.226.000</b>
Μη Λειτουργικά Έσοδα	0	N/A	0
Μη Λειτουργικά Έξοδα	0	N/A	0
Προβλέψεις	0	N/A	0
Αποσβέσεις	37.177.000	2,06	36.428.000
<b>Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως πρό Φόρων</b>	<b>467.407.000</b>	<b>10,81</b>	<b>421.798.000</b>
<b>Καθαρά Μερίσματα</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>	<b>0</b>
<b>Φόρος Είσοδήματος</b>	<b>-89.537.000</b>	<b>22,70</b>	<b>-115.853.000</b>

**EFG EUROBANK ERGASIAS**  
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

**Στοιχεία Ενεργητικού**

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)</b>
<b>Πάγιο Ενεργητικό</b>	<b>344.000.000</b>	<b>-1,99</b>	<b>351.000.000</b>
Σύνολο Παγίων	704.000.000	5,86	665.000.000
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	360.000.000	14,65	314.000.000
Συμμετοχές	914.000.000	57,86	579.000.000
Χρεόγραφα	10.539.000.000	39,85	7.536.000.000
Απαιτήσεις κατά Πιστωτικών Ιδρυμάτων	4.238.000.000	342,84	957.000.000
Χρυσός και Συνάλλαγμα	0	N/A	0
Απαιτήσεις κατά Πελατών (Χορηγήσεις)	24.214.000.000	20,86	20.034.000.000
Ταμείο και Διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	1.107.000.000	3,46	1.070.000.000
Λοιποί Λογαριασμοί Ενεργητικού	368.000.000	28,22	287.000.000
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>41.724.000.000</b>	<b>35,40</b>	<b>30.814.000.000</b>

**Στοιχεία Παθητικού**

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)</b>
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>3.116.000.000</b>	<b>56,03</b>	<b>1.997.000.000</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.047.000.000	13,07	926.000.000
Αποθεματικά	2.140.000.000	94,54	1.100.000.000
Αποτελέσματα είς Νέον	-71.000.000	-144,83	-29.000.000
Προβλέψεις	51.000.000	8,51	47.000.000
Υποχρεώσεις προς Πιστωτικά Ιδρύματα	10.623.000.000	99,08	5.336.000.000
Υποχρεώσεις προς Πελάτες (Καταθέσεις)	24.660.000.000	13,77	21.675.000.000
Υποχρεώσεις από Πιστωτικούς Τίτλους	2.773.000.000	110,87	1.315.000.000
Τραπεζογραμμάτια	0	N/A	0
Υποχρεώσεις Όψεως	0	N/A	0
Λοιποί Λογαριαμοί Παθητικού	501.000.000	12,84	444.000.000

<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>41.724.000.000</b>	<b>35,40</b>	<b>30.814.000.000</b>

### Αποτελέσματα χρήσεως

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>1/1/2005-31/12/2005</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>1/1/2004-31/12/2004</b>
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>2.565.000.000</b>	<b>37,98</b>	<b>1.859.000.000</b>
Τόκοι και Εξομοιούμενα Έξοδα	1.421.000.000	56,50	908.000.000
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>1.144.000.000</b>	<b>20,29</b>	<b>951.000.000</b>
<b>Μείον Έξοδα</b>			
Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	281.000.000	38,42	203.000.000
Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	512.000.000	4,92	488.000.000
<b>Λειτουργικά Αποτελέσματα Εκμεταλλεύσεως</b>	<b>913.000.000</b>	<b>37,09</b>	<b>666.000.000</b>
Μη Λειτουργικά Έσοδα	0	N/A	0
Μη Λειτουργικά Έξοδα	0	N/A	0
Προβλέψεις	289.000.000	37,62	210.000.000
Αποσβέσεις	63.000.000	8,62	58.000.000
<b>Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως πρό Φόρων</b>	<b>561.000.000</b>	<b>40,95</b>	<b>398.000.000</b>
<b>Καθαρά Μερίσματα</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>	<b>0</b>
<b>Φόρος Είσοδήματος</b>	<b>-151.000.000</b>	<b>-42,45</b>	<b>-106.000.000</b>

**ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**  
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

**Στοιχεία Ενεργητικού**

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)</b>
<b>Πάγιο Ενεργητικό</b>	<b>317.052.000</b>	<b>-3,78</b>	<b>329.517.000</b>
Σύνολο Παγίων	501.839.000	2,20	491.036.000
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	184.787.000	14,40	161.519.000
Συμμετοχές	286.688.000	7,07	267.757.000
Χρεόγραφα	911.038.000	-54,27	1.992.149.000
Απαιτήσεις κατά Πιστωτικών Ιδρυμάτων	1.445.615.000	31,27	1.101.278.000
Χρυσός και Συνάλλαγμα	0	N/A	0
Απαιτήσεις κατά Πελατών (Χορηγήσεις)	14.767.004.000	14,96	12.845.838.000
Ταμείο και Διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	679.951.000	11,88	607.736.000
Λοιποί Λογαριασμοί Ενεργητικού	680.168.000	-3,77	706.787.000
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>19.087.516.000</b>	<b>6,93</b>	<b>17.851.062.000</b>

**Στοιχεία Παθητικού**

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)</b>
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>1.038.676.000</b>	<b>152,46</b>	<b>411.424.000</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο	728.153.000	50,00	485.435.000
Αποθεματικά	1.049.560.000	22,27	858.368.000
Αποτελέσματα είς Νέον	-739.037.000	20,74	-932.379.000
Προβλέψεις	479.000	5,97	452.000
Υποχρεώσεις προς Πιστωτικά Ιδρύματα	1.213.509.000	60,69	755.172.000
Υποχρεώσεις προς Πελάτες (Καταθέσεις)	14.810.624.000	0,79	14.695.105.000
Υποχρεώσεις από Πιστωτικούς Τίτλους	769.922.000	-3,75	799.959.000
Τραπεζογραμμάτια	0	N/A	0
Υποχρεώσεις Όψεως	0	N/A	0
Λοιποί Λογαριαμοί Παθητικού	1.254.306.000	5,50	1.188.950.000

<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>19.087.516.000</b>	<b>6,93</b>	<b>17.851.062.000</b>

### Αποτελέσματα χρήσεως

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>1/1/2005-31/12/2005</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>1/1/2004-31/12/2004</b>
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>905.521.000</b>	<b>10,90</b>	<b>816.507.000</b>
Τόκοι και Εξομοιούμενα Έξοδα	341.225.000	21,32	281.258.000
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>564.296.000</b>	<b>5,43</b>	<b>535.249.000</b>
<b>Μείον Έξοδα</b>			
Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	161.751.000	65,04	98.008.000
Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	586.580.000	-13,92	681.479.000
<b>Λειτουργικά Αποτελέσματα Εκμεταλλεύσεως</b>	<b>139.467.000</b>	<b>389,22</b>	<b>-48.222.000</b>
Μη Λειτουργικά Έσοδα	0	N/A	0
Μη Λειτουργικά Έξοδα	0	N/A	0
Προβλέψεις	0	N/A	0
Αποσβέσεις	24.124.000	-19,46	29.953.000
<b>Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως πρό Φόρων</b>	<b>115.343.000</b>	<b>247,54</b>	<b>-78.175.000</b>
<b>Καθαρά Μερίσματα</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>	<b>0</b>
<b>Φόρος Είσοδήματος</b>	<b>-27.276.000</b>	<b>-70,52</b>	<b>-15.996.000</b>

**ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ**

**Στοιχεία Ενεργητικού**

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)</b>
<b>Πάγιο Ενεργητικό</b>	<b>173.727.000</b>	<b>-1,11</b>	<b>175.684.000</b>
Σύνολο Πααγίων	381.608.000	4,70	364.475.000
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	207.881.000	10,11	188.791.000
Συμμετοχές	1.005.876.000	10,76	908.170.000
Χρεόγραφα	1.567.069.000	12,25	1.396.086.000
Απαιτήσεις κατά Πιστωτικών Ιδρυμάτων	2.138.356.000	630,58	292.692.000
Χρυσός και Συνάλλαγμα	0	N/A	0
Απαιτήσεις κατά Πελατών (Χορηγήσεις)	14.587.170.000	27,78	11.416.088.000
Ταμείο και Διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	1.218.081.000	15,33	1.056.146.000
Λοιποί Λογαριασμοί Ενεργητικού	463.822.000	5,83	438.252.000
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>21.154.101.000</b>	<b>34,88</b>	<b>15.683.118.000</b>

**Στοιχεία Παθητικού**

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2006 (Χρήση 2005)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2005 (Χρήση 2004)</b>
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>1.458.998.000</b>	<b>49,97</b>	<b>972.879.000</b>
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.024.932.000	23,33	831.067.000
Αποθεματικά	388.938.000	-3,84	404.483.000
Αποτελέσματα είς Νέον	45.128.000	117,18	-262.671.000
Προβλέψεις	175.533.000	-18,65	215.788.000
Υποχρεώσεις προς Πιστωτικά Ιδρύματα	3.422.407.000	127,94	1.501.466.000
Υποχρεώσεις προς Πελάτες (Καταθέσεις)	11.451.453.000	11,60	10.260.728.000
Υποχρεώσεις από Πιστωτικούς Τίτλους	4.360.511.000	88,56	2.312.549.000
Τραπεζογραμμάτια	0	N/A	0
Υποχρεώσεις Όψεως	0	N/A	0
Λοιποί Λογαριαμοί Παθητικού	285.199.000	-32,05	419.708.000



<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>21.154.101.000</b>	<b>34,88</b>	<b>15.683.118.000</b>

### Αποτελέσματα χρήσεως

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ</b>	<b>1/1/2005-31/12/2005</b>	<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)</b>	<b>1/1/2004-31/12/2004</b>
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>982.048.000</b>	<b>43,19</b>	<b>685.841.000</b>
Τόκοι και Εξομοιούμενα Έξοδα	508.718.000	70,32	298.679.000
<b>Τόκοι και Εξομοιούμενα Έσοδα</b>	<b>476.330.000</b>	<b>22,26</b>	<b>387.162.000</b>
<b>Μείον Έξοδα</b>			
Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	261.762.000	95,69	133.761.000
Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα	435.018.000	7,78	403.610.000
<b>Λειτουργικά Αποτελέσματα Εκμεταλλεύσεως</b>	<b>300.074.000</b>	<b>155,79</b>	<b>117.313.000</b>
Μη Λειτουργικά Έσοδα	0	N/A	0
Μη Λειτουργικά Έξοδα	0	N/A	0
Προβλέψεις	5.867.000	242,10	1.715.000
Αποσβέσεις	28.229.000	5,68	26.711.000
<b>Καθαρά Αποτελέσματα Χρήσεως πρό Φόρων</b>	<b>265.978.000</b>	<b>199,23</b>	<b>88.887.000</b>
<b>Καθαρά Μερίσματα</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>	<b>0</b>
<b>Φόρος Είσοδήματος</b>	<b>-4.381.000</b>	<b>77,48</b>	<b>-19.456.000</b>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαδάκης Μ. Βασίλης (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων :ελληνική και διεθνής εμπειρία, Αθήνα: εκδόσεις Ε. Μπένου.
2. Κοσμίδου Κυριακή, Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης (2003), Συστήματα διαχείρισης τραπεζικών κινδύνων : Η περίπτωση του asset management, Αθήνα :Εκδόσεις κλειδάριθμος.
3. Ευρωπαϊκή κεντρική τράπεζα, Differences in MFI interest rates across euro area countries, September 2006.
4. Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα, Deloitte and Touche, εκδόσεις Κέρκυρα, Αθήνα (2002).
5. Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης, (10/04/2005) ,Συγχωνεύσεις και εξαγορές τραπεζών: μελέτη των προσδιοριστικών παραγόντων. Online. Διαθέσιμο : [http://www.icap.gr/news/index\\_gr\\_7048.asp](http://www.icap.gr/news/index_gr_7048.asp)
6. Icap (Δεκέμβριος 2006), κλαδική μελέτη χρηματοπιστωτικά εργαλεία, Αθήνα.
7. Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης, Σχοινιωτάκης Νίκος, εξέλιξη- προοπτικές εξαγορών και συγχωνεύσεων στην Ελλάδα. Online. Διαθέσιμο: [www.icap.gr/news/index\\_gr\\_7421.asp](http://www.icap.gr/news/index_gr_7421.asp)
8. Νικόλαος Ηρ. Γεωργιάδης Γ. (Σεπτέμβριος 2008), ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα. Η πορεία των μεγάλων εμπορικών τραπεζών το β' εξάμηνο του 2005. Investment Research & Analysis Journal. Online. Διαθέσιμο: [www.iraz.gr/IRAZ/Greek\\_Banking\\_Sector\\_September\\_2005.pdf](http://www.iraz.gr/IRAZ/Greek_Banking_Sector_September_2005.pdf)
9. Γ. Παπαϊωάννου (Τρίτη 9 Σεπτεμβρίου 2008), Φλέβα κερδών στα Βαλκάνια για τις ελληνικές τράπεζες, *ΕΛΛΗΝΟΒΡΕΤΑΝΙΚΑ ΝΕΑ*, ΤΕΥΧΟΣ 14.

- 10.Κασκαρέλης Γεώργιος (Μάϊος 2008), Η πορεία για την Οικονομική, Νομισματική και Πολιτική Ένωση της Ευρώπης (2008), Εκδόσεις. Online. Διαθέσιμο :  
[www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr)
- 11.Παπαδογιάννης Γ., “Μοναδική Αναπτυξιακή Διέξοδος για τις Τράπεζες οι Ξένες Αγορές”, Καθημερινή, (Σάββατο 24-Κυριακή 25 Μαρτίου 2007), σελ. 8
- 12.Ζέζα Ζήκου, “Η διεθνής Αγορά”, Καθημερινή, (23 Δεκεμβρίου 2007)
- 13.[www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)
- 14.[www.hba.gr](http://www.hba.gr)
- 15.[www.emporiki.gr](http://www.emporiki.gr)
- 16.[www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)
- 17.[www.ethniki.gr](http://www.ethniki.gr)
- 18.[www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)
19. [www.kerdos.gr](http://www.kerdos.gr)
- 20.[www.hba.gr](http://www.hba.gr)
- 21.[www.morax.gr](http://www.morax.gr) (επιστημονικό μάρκετινγκ)
- 22.Αντώνης Αρχοντάκης, “Νέες τεχνολογίες και επιπτώσεις στον χρηματοπιστωτικό κλάδο”. Online. Διαθέσιμο:  
[www.ine.otoe.gr](http://www.ine.otoe.gr)

