



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

*ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**«Η Συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού
Συστήματος και οι Συγχωνεύσεις Τραπεζών».**

ΦΙΛΙΠΠΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ,
ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

*ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**«Η Συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού
Συστήματος και οι Συγχωνεύσεις Τραπεζών».**

ΦΙΛΙΠΠΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ.ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2020

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	8
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
1.1 <i>Ερευνητικά Ερωτήματα</i>	11
1.2 <i>Η σπουδαιότητα της έρευνας</i>	12
1.3 <i>Δομή της έρευνας</i>	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	20
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	20
3.1 <i>Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</i>	20
3.2 <i>Μορφές Εξαγορών και Συγχωνεύσεων</i>	22
3.2.1 <i>Συσχετισμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις</i>	23
3.2.2 <i>Ασυσχέτιστες εξαγορές και συγχωνεύσεις</i>	24
3.2.3 <i>Συμπληρωματικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</i>	24
3.2.4 <i>Φιλικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις</i>	24
3.2.5 <i>Εχθρικές εξαγορές και συγχωνεύσεις</i>	24
3.3 <i>Οι λόγοι που οδηγούν στην επιλογή της στρατηγικής Εξαγορών και Συγχωνεύσεων</i> 26	
3.4 <i>Παράγοντες αποτυχίας και επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων</i>	28
3.4.1 <i>Παράγοντες Αποτυχίας Εξαγορών & Συγχωνεύσεων</i>	28
3.4.2. <i>Παράγοντες Επιτυχίας Εξαγορών & Συγχωνεύσεων</i>	31
3.5. <i>Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην περίπτωση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων</i>	32
3.6. <i>Διαχείριση της Αλλαγής</i>	33
3.7. <i>Η αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή</i>	34

3.7.1	<i>Ο τρόπος αντίδρασης στην αλλαγή</i>	34
3.7.2	<i>Οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή</i>	35
3.7.3	<i>Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή – ο ρόλος της ηγεσίας</i>	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4		39
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ		39
4.1	<i>Ορισμός προβλήματος</i>	40
4.2	<i>Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων</i>	41
4.3	<i>Ορισμός του είδους της Μελέτης Περίπτωσης</i>	41
4.4	<i>Συλλογή δεδομένων</i>	42
4.5	<i>Ανάλυση δεδομένων</i>	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5		44
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ		44
5.1	<i>Η Ελληνική Τράπεζα Κύπρου – Σύντομο Ιστορικό</i>	44
5.2	<i>Η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα – Σύντομο Ιστορικό</i>	45
5.3	<i>Τα αίτια των προβλημάτων που οδήγησαν στην ενσωμάτωση</i>	47
5.4	<i>Παρουσίαση Βασικών Οικονομικών μεγεθών της Συνεργατικής Τράπεζας, πριν την ενσωμάτωση</i>	49
5.5	<i>Η Συμφωνία</i>	53
5.6	<i>Η ενσωμάτωση της νέας επιχείρησης</i>	56
5.7	<i>Οι εργαζόμενοι στην Συνεργατική Τράπεζα</i>	59
5.8	<i>Η οικονομική επίδραση της εξαγοράς για την Ελληνική Τράπεζα</i>	60
5.9	<i>Συζήτηση</i>	74
5.10	<i>Περιορισμοί έρευνας – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα</i>	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6		78
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ		78
6.1	<i>Σκοπός της μελέτης</i>	78
6.2	<i>Αποτελέσματα της Μελέτης</i>	78
6.3	<i>Προτάσεις</i>	80

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	81
Ξένη Βιβλιογραφία.....	82
Παράρτημα: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία της Συνεργατικής Τράπεζας για την εξαγωγή των χρηματοοικονομικών δεικτών.....	86

Λίστα Διαγραμμάτων, Πινάκων, Σχημάτων & Εικόνων

Διάγραμμα 1: Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια ως ποσοστό του συνόλου των δανείων & χορηγήσεων στους πελάτες, Συνεργατική Τράπεζα, 2013 – 2017 (Σεπτέμβριος).....	49
Διάγραμμα 2: Καθαρό Εισόδημα ως ποσοστό του Συνόλου των περιουσιακών στοιχείων, Συνεργατική Τράπεζα, 2013 – 2017 (Σεπτέμβριος)	50
Διάγραμμα 3: Περιθώριο Καθαρού Επιτοκίου, Συνεργατική Τράπεζα, 2013 – 2017 (Σεπτέμβριος).....	50
Διάγραμμα 4: Δείκτης Ρευστότητας (Ρευστά Διαθέσιμα / Σύνολο Περιουσιακών Στοιχείων)...	51
Διάγραμμα 5: Δείκτης Έξοδα / Έσοδα	52
Διάγραμμα 6: Προβλέψεις Επισφαλών Δανείων	53
Διάγραμμα 7: Αριθμός μετοχών & διάρθρωση μετοχικού κεφαλαίου 2017	61
Διάγραμμα 8: Αριθμός μετοχών & διάρθρωση μετοχικού κεφαλαίου 2019	62
Διάγραμμα 9: Καταθέσεις και Άλλοι λογαριασμοί πελατών, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.).....	63
Διάγραμμα 10: Χορηγήσεις σε πελάτες, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.).....	63
Διάγραμμα 11: Σύνολο Περιουσιακών στοιχείων, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.)	64
Διάγραμμα 12: Ίδια κεφάλαια που αναλογούν στους μετόχους της μητρικής εταιρείας, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.).....	65
Διάγραμμα 13: Κέρδος από συνήθεις εργασίες (προ ζημιών απομειώσεων και προβλέψεων, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.)	65
Διάγραμμα 14: Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)	66
Διάγραμμα 15: Δείκτης Μόχλευσης, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)	67
Διάγραμμα 16: Έξοδα / Έσοδα, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)	68
Διάγραμμα 17: Δείκτης CET1, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)	69
Διάγραμμα 18: Δείκτης μη-εξυπηρετούμενων χορηγήσεων (MEX), Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.).....	69
Διάγραμμα 19: Δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.).....	70
Διάγραμμα 20: Η αξιολόγηση της Ελληνικής Τράπεζας από την Fitch διαχρονικά, πηγή: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019δ).....	71
Διάγραμμα 21: Η αξιολόγηση της Ελληνικής Τράπεζας από την Moody's διαχρονικά, πηγή: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019δ).....	72
 Πίνακας 1: Η τελική δεσμευτική οικονομική πρόταση εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα (14.06.2018)	54

Πίνακας 2: Βασικά μεγέθη της Ελληνικής Τράπεζας, πριν και μετά την εξαγορά της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας	55
Πίνακας 3: Αριθμός μετοχών & διάρθρωση μετοχικού κεφαλαίου 2017	61
Πίνακας 4 : Αριθμός μετοχών & διάρθρωση μετοχικού κεφαλαίου 2017	61
Πίνακας 5: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της Ελληνικής Τράπεζας, διαχρονικά.....	62
Πίνακας 6: Σημαντικοί αριθμοδείκτες για την Ελληνική Τράπεζα, πριν και μετά την εξαγορά της Συνεργατικής	66
Σχήμα 1: Όροι και έννοιες που χρησιμοποιούνται κατά τις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις, πηγή: Παπαδάκης (2002, σελ.6)	
Σχήμα 2: Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της Στρατηγικής Εξαγορών και Συγχωνεύσεων	28
Σχήμα 3: Διαδικασία αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή	38
Σχήμα 4: Τα στάδια πραγματοποίησης της Μελέτης Περίπτωσης.....	40
Εικόνα 1: Η ελληνική Τράπεζα με αριθμούς, πηγή: www.hellenicbank.gr	45
Εικόνα 3: Η Ελληνική Τράπεζα απαντά σε «Συχνές ερωτήσεις πελατών της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας»	58
Εικόνα 4: Η Ελληνική Τράπεζα παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ενσωμάτωση των συστημάτων της πρώην ΣΚΤ	59

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη είχε στόχο τη διερεύνηση της Συρρίκνωσης του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος, μέσω της μελέτης της εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια σύγχρονη πρακτική, η οποία στοχεύει κυρίως στην ενδυνάμωση των επιχειρήσεων και την βιωσιμότητά τους, ιδιαίτερα στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Η μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης της εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική τράπεζα, μέσω της ανάπτυξης σχετικών ερευνητικών ερωτημάτων, αποτέλεσε μια σημαντική ευκαιρία ώστε να αναγνωριστούν στην πράξη οι πτυχές της στρατηγικής εξαγορών και συγχωνεύσεων αλλά και οι συνέπειες της και οι παράγοντες επιτυχίας. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου και ο ορισμός Επιτροπής Ενσωμάτωσης από την Ελληνική Τράπεζα δείχνουν τη δέσμευση της διοίκησης στην αλλαγή και την επιτυχία της αλλαγής. Επίσης, η διοίκηση προχώρησε και στη συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, ενώ φρόντισε να ενημερώσει τους πελάτες της εξαγοραζόμενης τράπεζας σχετικά με τις αλλαγές. Τα αποτελέσματα για την εξαγοράζουσα τράπεζα είναι θετικά, τόσο όσο αφορά τα οικονομικά της στοιχεία, όσο και τους ανθρώπινους πόρους.

ABSTRACT

The present research aimed at investigating the shrinking of the Cypriot Banking System, through the study of the acquisition of the Cooperative Bank of Cyprus by the Hellenic Bank. Mergers and acquisitions represent a modern practice, which aims at strengthening organizations and their sustainability, especially in the modern global environment, where competition is fierce. The study of the specific case, the acquisition of the Cooperative Bank of Cyprus by the Hellenic Bank, as well as the development of relevant research questions, offered the opportunity to recognize, in practice, all the different aspects of mergers and acquisitions' strategy, as well as the consequences of its implementation and its success factors. Specifically, the development of a strategic planning and the designation of an integration committee by the Hellenic Bank demonstrate the commitment of the bank's management team to change and to the successful implementation of the change. Furthermore, top management proceeded to the collaboration with external consultants, while it informed Cooperative Bank's clients about the changes. Results for the Hellenic Bank are positive, as far as financial data and Human Resources are concerned.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς τον ακαδημαϊκό μου σύμβουλο, Δρ. Ασιώτη Ανδρέα για τη βοήθεια, την καθοδήγηση και την εποπτεία στα πλαίσια της εκτέλεσης αυτής της διατριβής και επίσης θέλω να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου στην οποία και αφιερώνεται η παρούσα διατριβή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική για τις επιχειρήσεις. Ως εξαγορά ορίζεται «η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής σε άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος». Η συγχώνευση διαφοροποιείται από την εξαγορά διότι στην περίπτωση αυτή «η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου» (Παπαδάκης, 2002).

Οι παραπάνω στρατηγικές επιλέγονται προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του οικονομικού και ευρύτερου περιβάλλοντος και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ιδιαίτερα στον Τραπεζικό Τομέα οι συγχωνεύσεις και εξαγορές χρησιμοποιούνται όλο και πιο συχνά, αφού τα τραπεζικά συστήματα των ευρωπαϊκών – κυρίως χωρών – συνεχώς συρρικνώνονται.

Η παρούσα διατριβή εστιάζει στο Κυπριακό Τραπεζικό Σύστημα και εξετάζει τις αιτίες συρρίκνωσής του καθώς και την αποτελεσματικότητας της στρατηγικής των συγχωνεύσεων ως μέσο ενδυνάμωσης των τραπεζών και διατήρησης της ανταγωνιστικότητάς τους.

1.1 Ερευνητικά Ερωτήματα

Προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο σκοπός της μελέτης, αναπτύχθηκαν τα παρακάτω ερωτήματα:

- *Ποια είναι τα αίτια που οδήγησαν στο συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος;*
- *Αποτελούν οι Συγχωνεύσεις λύση στη συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος;*
- *Ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις των Συγχωνεύσεων των Κυπριακών Τραπεζών;*

1.2 Η σπουδαιότητα της έρευνας

Η σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι η συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος είναι ένα ζήτημα που απασχολεί την Κυπριακή κοινωνία και έχει επιπτώσεις τόσο στην οικονομική δραστηριότητα και εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων αλλά και στην απασχόληση. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι: «Στην Κύπρο το 2011 λειτουργούσαν 902 καταστήματα τραπεζών με προσωπικό 12.809 άτομα. Σήμερα λειτουργούν 458 καταστήματα με 10.627 άτομα προσωπικό. Η τάση μείωσης συνεχίζεται...» (Περιοδικό Ευρωκέρδος, 25/08/2018).

Συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη θα διερευνήσει το ζήτημα των συγχωνεύσεων και εξαγορών εστιάζοντας στην περίπτωση της πρόσφατης εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα. Με την εξαγορά αυτή «η Ελληνική Τράπεζα αναμένεται να έχει περισσότερα καταστήματα ανά το παγκύπριο αλλά θα φτάσει να έχει και τους μισούς της υπαλλήλους» (ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2018). Παρουσιάζει, λοιπόν, ιδιαίτερο ενδιαφέρον, να παρουσιαστεί μέσω της μελέτης περίπτωσης της πρόσφατης αυτής εξαγοράς το ζήτημα των συγχωνεύσεων και εξαγορών και οι οικονομικές και κοινωνικές του προεκτάσεις. Εξάλλου, πρόκειται για ένα πρόσφατο γεγονός για το οποίο δεν έχει ακόμη υπάρξει σχετική μελέτη. Παρακάτω, παρουσιάζεται η δομή της παρούσας διατριβής.

1.3 Δομή της έρευνας

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το προς διερεύνηση ζήτημα. Ακόμη, δεδομένου ότι οι συγχωνεύσεις είναι ενέργειες που απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό και υλοποίηση και «οι εταιρίες που προχωρούν σε συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν να πετύχουν τους στόχους τους κατά 50-75%» (Παπαδάκης, 2007), παρουσιάζονται οι λόγοι αποτυχίας αλλά και επιτυχίας των συγκεκριμένων στρατηγικών. Μάλιστα, γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένα παραδείγματα συγχωνεύσεων και εξαγορών ώστε να τεκμηριωθεί η θεωρία μέσα από πραγματικές καταστάσεις. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αφορά, λοιπόν, στην παρουσίαση προηγούμενων ερευνών σχετικά με το υπό διερεύνηση ζήτημα.

Στην Τρίτη ενότητα παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στους ορισμούς των όρων «συγχώνευση» και «εξαγορά», ενώ – μέσω της παρουσίασης επιστημονικών μελετών, βιβλίων και δημοσιευμένων άρθρων – παρουσιάζονται οι λόγοι πραγματοποίησης των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Επίσης, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των στρατηγικών αυτών. Ακόμη γίνεται αναφορά σε μια βασική έννοια η οποία σχετίζεται άμεσα με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις και αποτελεί βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων, προκειμένου η εφαρμογή των στρατηγικών αυτών να είναι επιτυχής. Πρόκειται για τη διαχείριση της αλλαγής.

Η τέταρτη ενότητα αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα μελέτη προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο σκοπός της και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Η ερευνητική στρατηγική που επιλέχθηκε για την παρούσα διατριβή είναι η μελέτη περίπτωσης. Πρόκειται για τη στρατηγική όπου γίνεται εμπειρική έρευνα ενός συγκεκριμένου σύγχρονου φαινομένου με τη χρήση διάφορων πηγών. Έτσι, γίνεται παρουσίαση και ανάλυση της πρόσφατης εξαγοράς Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα, ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα (Robson, 2002).

Στην πέμπτη ενότητα γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται στοιχεία των δύο τραπεζών πριν τη συγχώνευση (αριθμός καταστημάτων, αριθμός εργαζομένων, χρηματοοικονομική κατάσταση, εργασιακό περιβάλλον κ.α.), καθώς και αντίστοιχα στοιχεία μετά τη συγχώνευση. Επίσης, μέσα από σχετικά δημοσιεύματα και δηλώσεις Διοικητικών Στελεχών της Ελληνικής Τράπεζας, παρουσιάζονται οι επιπτώσεις της εξαγοράς στην οικονομία και την κοινωνία της Κύπρου, αλλά και τους εργαζομένους.

Τέλος, στην έκτη και τελευταία ενότητα παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνονται σχετικές προτάσεις και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις έχουν απασχολήσει τα τελευταία χρόνια τους μελετητές και έχει αναπτυχθεί σχετική βιβλιογραφία. Έτσι, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται προηγούμενες μελέτες οι οποίες αφορούν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα, κάτι που αποτελεί και αντικείμενο της παρούσας έρευνας. Οι μελετητές γενικά διακρίνουν τρεις διαστάσεις όταν μελετούν την αποδοτικότητα της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων (Meglio & Risberg, 2011). Η οικονομική διάσταση μετράται με τον υπολογισμό του οικονομικού κινδύνου, της αγοραίας αξίας, της κερδοφορίας, της ανάπτυξης στις πωλήσεις, της μόχλευσης και της ρευστότητας. Η μη-οικονομική διάσταση μετράται με το μερίδιο αγοράς, την καινοτομία, την παραγωγικότητα και την επίτευξη των στόχων. Τέλος, υπάρχει και η μικτή διάσταση που αναφέρεται στην αποδοτικότητα των στρατηγικών αυτών. Η μικτή διάσταση χρησιμοποιεί παραμέτρους τόσο από την οικονομική όσο και από τη μη-οικονομική διάσταση.

Οι Okoye et al. (2016), θέλοντας να μελετήσουν τις επιδράσεις των εξαγορών και συγχωνεύσεων, ασχολήθηκαν με τη λειτουργία του τραπεζικού τομέα στη Νιγηρία. Τα τελευταία χρόνια, ο τραπεζικός τομέας στη χώρα γνώρισε μια σειρά αναπροσαρμογών, προκειμένου να βελτιώσει την ικανότητά του να υποστηρίξει την ανάπτυξη της πραγματικής οικονομίας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η Κεντρική Τράπεζα της Νιγηρίας επέβαλε μια σειρά μέτρων ώστε να δημιουργηθεί ένας αξιόπιστος τραπεζικός τομέας που να εγγυάται την ασφάλεια των χρημάτων των καταθετών και των επενδυτών και ταυτόχρονα να διαδραματίζει ενεργό, αναπτυξιακό ρόλο στην οικονομία της Νιγηρίας, αλλά και την παγκόσμια οικονομία. Η προσπάθεια αυτή είχε σαν αποτέλεσμα 75 από τις 89 τράπεζες της χώρας να συρρικνωθούν σε 25 (μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων), ενώ οι υπόλοιπες 14 έπαψαν να λειτουργούν. Αν και οι

Έχοντας τα παραπάνω υπόψη, οι Okoye et al. (2016) θέλησαν, μέσω της ποσοτικής έρευνας, να εξετάσουν την απόδοση των τραπεζών της Νιγηρίας πριν και μετά το «κύμα» εξαγορών και συγχωνεύσεων, ώστε να βγάλουν συμπεράσματα σχετικά με τη χρησιμότητα της στρατηγικής αυτής. Συγκεκριμένα, χρησιμοποίησαν τις παρακάτω μεταβλητές, προκειμένου να μετρήσουν την απόδοση των τραπεζών:

- ROA (Return on Assets). Ο Δείκτης ROA (Απόδοση Στοιχείων Ενεργητικού) μετρά την ικανότητα ενός οργανισμού να δημιουργήσει θετικό καθαρό εισόδημα, μέσω επενδύσεων σε περιουσιακά στοιχεία
- CAR (Capital Adequacy Ratio). Ο Δείκτης CAR (Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας) αποτελεί μέτρο της μακροχρόνιας δυνατότητας δανεισμού του τραπεζικού τομέα
- BAR (Bank Assets Ratio). Ο Δείκτης BAR (Σύνολο ενεργητικού τραπεζών) δείχνει το μέγεθος του τραπεζικού τομέα σε σχέση με την οικονομία

Οι δείκτες αυτοί υπολογίστηκαν τα έτη 1996-2014. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο Δείκτης Απόδοσης Στοιχείων Ενεργητικού εμφανίζεται μειωμένος την περίοδο μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις σε σχέση με πριν. Αυτό αποτελεί ένδειξη μείωσης της αποδοτικότητας. Ωστόσο, στατιστικά, η μείωση αυτή δεν ήταν σημαντική. Ο Δείκτης BAR αυξήθηκε την περίοδο ύστερα από την εφαρμογή στρατηγικών εξαγορών και συγχωνεύσεων, κάτι που δείχνει ότι ο τραπεζικός τομέας μεγάλωσε, συγκρινόμενος με το μέγεθος της συνολικής οικονομίας. Η αύξηση αυτή, η οποία κατά τους Okoye et al. (2016) είναι και στατιστικά σημαντική, φανερώνει θετική απόδοση. Τέλος, ο Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας μειώθηκε την περίοδο μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ανησυχητικό και δείχνει ότι η συγκεκριμένη στρατηγική οδήγησε σε σημαντική μείωση της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στην αστοχία της μαζικής εισροής κεφαλαίων στον τραπεζικό τομέα να εγγυηθεί την σταθερότητα στο τραπεζικό σύστημα.

Συνολικά, οι ερευνητές καταλήγουν ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις επηρέασαν τον τραπεζικό τομέα της Νιγηρίας, όσο αφορά την απόδοσή του. επίσης, επισημαίνουν ότι απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή κατά την αναγνώριση και επιλογή συνεργατών, ώστε αυτοί να είναι «συμβατοί», αφού μόνο έτσι οι συνέργιες καταλήγουν σε επιτυχία. Τέλος, αυτό επίσης, θεωρούν σημαντικό είναι ο χρόνος, αφού απαιτείται ένα εύλογο διάστημα

συνεχούς παρακολούθησης και αξιολόγησης, προκειμένου να ολοκληρωθούν τέτοιες συνεργασίες.

Οι Fazzarudin et al. (2015) μελέτησαν το ζήτημα των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό τομέα από άλλη σκοπιά. Συγκεκριμένα, μελέτησαν την επίδραση της στρατηγικής αυτής στην απόδοση της μετοχής των ανταγωνιστών. Σύμφωνα με τους Fazzarudin et al. (2015), η μέτρηση της απόδοσης της μετοχής, η οποία βασίζεται στις μεταβολές της τιμής της μετοχής, είναι ένας σημαντικός δείκτης για τους επενδυτές. Μια θετική απόδοση, αυξάνει το μέρισμα των επενδυτών, επομένως και τον πλούτο τους. Οι ερευνητές ανέπτυξαν τις παρακάτω δύο υποθέσεις:

H1: Οι εξαγορές και Συγχωνεύσεις των τραπεζών στην Ταϊλάνδη έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της μετοχής των ανταγωνιστών

H2: Η θετική απόδοση των μετοχών των ανταγωνιστών εξαρτάται από τη θετική απόδοση της μετοχής των τραπεζών που έχουν προχωρήσει σε Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Προκειμένου να ελεγχθούν οι παραπάνω υποθέσεις, οι Fazzarudin et al. (2015) ανέπτυξαν μια συνάρτηση παλινδρόμησης, ενώ χρησιμοποίησαν τα στοιχεία των τραπεζών που ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Ταϊλάνδης (έντεκα τράπεζες) για τα έτη 1990 – 2014. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης τους επιβεβαίωσαν και τις δύο υποθέσεις. Δηλαδή, οι μελετητές βρήκαν πως υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην απόδοση της μετοχής των ανταγωνιστών των τραπεζών που προχώρησαν στη στρατηγική των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων. Επίσης, φάνηκε ότι η θετική απόδοση των μετοχών των ανταγωνιστών εξαρτάται από τη θετική απόδοση της μετοχής των τραπεζών που έχουν προχωρήσει σε Εξαγορές και Συγχωνεύσεις. Αυτό, σύμφωνα με τους Fazzarudin et al. (2015) οφείλεται στο γεγονός ότι η αγορά, ύστερα από τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις, αναμένει γενικότερη ανάπτυξη του τομέα.

Ο Mbuyiseni (2017) μελέτησε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαγοράς, κάτι που αποτελεί αντικείμενο και της παρούσας εργασίας. Θέλησε να αξιολογήσει την απόδοση της εξαγοράς της τράπεζας ABSA (Amalgamated Bank of South Africa) από την τράπεζα Barclays Bank Plc. Ο Mbuyiseni (2017) θέλησε:

- Να ορίσει κατά πόσο η εξαγορά της ABSA από την Barclays ήταν επικερδής, συγκρίνοντας τις περιόδους 2004, 2005 και 2006

- Να εξετάσει τον Δείκτη Δανειακής Επιβάρυνσης της ABSA ύστερα από την εξαγορά από την Barclays, για την περίοδο 2004, 2005 & 2006
- Να μελετήσει κατά πόσο η εξαγορά της ABSA από την τράπεζα Barclays Bank Plc, κατά την περίοδο 2006-2015, ήταν αποδοτική

Προκειμένου να διερευνήσει τα παραπάνω, ο Mbuyiseni (2017) ακολούθησε τη μέθοδο της ανάλυσης των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των τραπεζών αυτών. Έτσι, υπολόγισε το Δείκτη Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων (ROE-Return on Equity), το Δείκτη Απόδοσης Στοιχείων Ενεργητικού (ROA-Return on Assets), το Δείκτη Απόδοσης των Επενδύσεων (ROI-Return on Investment) και τον Δείκτη Χρέους προς Ίδια Κεφάλαια (DER-Debt to Equity). Σύμφωνα με τους υπολογισμούς του Mbuyiseni (2017), τα κέρδη για την τράπεζα ABSA αυξήθηκαν, κάτι που είχε θετική επίδραση και στην οικονομία της χώρας. Επίσης, η διαχρονική εξέλιξη του Δείκτη Απόδοσης Στοιχείων Ενεργητικού δείχνει πως έγινε αποτελεσματική διαχείριση των στοιχείων αυτών. Γενικά, όλοι οι παραπάνω δείκτες βελτιώθηκαν, κάτι που αποτελεί ένδειξη πως η τράπεζα, μετά την εξαγορά, βελτίωσε την απόδοσή της, την ικανότητα εξόφλησης του χρέους της και την κερδοφορία της. Το τελευταίο, σύμφωνα με τον Mbuyiseni (2017) φαίνεται από την αύξηση της τιμής της μετοχής της συγκεκριμένης τράπεζας, κάτι που αποτελεί και σημαντικό στοιχείο για τους μετόχους, οι οποίοι υποστηρίζουν την εξαγορά, αφού αυτή οδήγησε σε μεγαλύτερη απόδοση της επένδυσής τους.

Οι Bari et al. (2016) μελέτησαν τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις των διοικητικών πρακτικών στην περίπτωση των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων τραπεζών στο Πακιστάν. Πρόκειται για μια ενδιαφέρουσα μελέτη, αφού αυτή η προοπτική δε διερευνάται συχνά από τους μελετητές. Οι Bari et al. (2016) επέλεξαν να μελετήσουν το ζήτημα, αφού οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στη χώρα αποτέλεσαν μια πολύ συχνή επιλογή για χρόνια, κάτι που οδήγησε σε μεταβολές τον τραπεζικό τομέα. Συγκεκριμένα, φαίνεται πως μεταξύ των ετών 2002 και 2011 έγιναν στο Πακιστάν 38 συγχωνεύσεις και 19 εξαγορές. Επίσης, προηγούμενες έρευνες έδειξαν πως, στην πλειοψηφία τους, οι κινήσεις αυτές δεν ήταν επιτυχημένες. Έχοντας αυτά υπόψη, οι μελετητές ανέπτυξαν τις υποθέσεις της έρευνάς τους, οι οποίες αναφέρονται στην επίδραση διαφόρων διοικητικών πρακτικών στην αποδοτικότητα των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων. Οι διοικητικές πρακτικές που συμπεριέλαβαν στις υποθέσεις τους ήταν οι εξής:

- Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Η συνεργασία αναφέρεται στην αλληλεπίδραση, την ανταλλαγή απόψεων και την εκπαίδευση.
- Προγράμματα για την παρακίνηση, συμβουλευτική και ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων, αφού οι Εξαγορές & Συγχωνεύσεις οδηγούν σε φυσικές, συμπεριφορικές και ψυχολογικές αλλαγές, τρις οποίες οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αντιμετωπίσουν.
- Ενημέρωση των εργαζομένων και όλων των ενδιαφερόμενων σχετικά με τις αλλαγές, ώστε να μειωθεί το αίσθημα ανασφάλειας.
- Ύπαρξη σχεδίου συνένωσης, ώστε να είναι ξεκάθαρος ο τρόπος που θα ολοκληρωθεί η στρατηγική.
- Δικαιοσύνη, διαφάνεια και χρήση μόνο αξιόπιστων δεδομένων, ώστε να παίρνονται οι σωστές αποφάσεις.

Τέλος, οι μελετητές όρισαν το «ψυχολογικό συμβόλαιο» ως τον ρυθμιστικό παράγοντα των παραπάνω μεταβλητών. Με τον όρο αυτό εννοούν τον τρόπο που ορίζονται οι σχέσεις και οι συμπεριφορές στο νέο περιβάλλον. Προχώρησαν σε ποσοτική έρευνα, με τη χρήση ερωτηματολογίων σε εργαζομένους τραπεζών που είχαν συγχωνευτεί ή εξαγοραστεί (536 ερωτηματολόγια). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Bari et al. (2016), οι διοικητικές πρακτικές μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχία των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων. Συγκεκριμένα, η εμπιστοσύνη, η παρακίνηση, η συνεργασία, η ενημέρωση, η διαφάνεια είναι παράμετροι που βοηθούν ώστε να ξεπεραστούν αρχικά τα πιο μικρά προβλήματα που προκύπτουν, και στη συνέχεια και τα μεγαλύτερα. Επίσης, τονίζουν τη σημασία του «ψυχολογικού συμβολαίου», αφού, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, η ύπαρξη ξεκάθαρων σχέσεων και προσδοκιών, από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία εγχειρημάτων όπως οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις.

Οι Joash & Njangiru (2015), μελέτησαν, επίσης, την επίδραση των Εξαγορών & Συγχωνεύσεων στην οικονομική αποδοτικότητα των εμπορικών τραπεζών. Συγκεκριμένα, ερεύνησαν την επίδραση των εξαγορών & Συγχωνεύσεων στην αξία των μετοχών και την κερδοφορία των τραπεζών. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποίησαν ως δείγμα στοιχεία από δεκατρείς τράπεζες της Κένυα (σε σύνολο δεκατεσσάρων) για τα έτη 2000-2014. Οι Δείκτες που χρησιμοποίησαν ήταν:

- Ο Δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων (ROE-Return on Equity)
- Ο Δείκτης Απόδοσης των Επενδύσεων (ROI-Return on Investment)
- Τα κέρδη ανά μετοχή

Οι μελετητές, επίσης, ανέπτυξαν ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τους, οι τράπεζες κυρίως προχωρούν στην απόφαση της υιοθέτησης της στρατηγικής Εξαγορών & Συγχωνεύσεων προκειμένου να αυξήσουν την κερδοφορία τους και το μερίδιό τους στην Αγορά. Μάλιστα, στην πλειοψηφία τους, οι τράπεζες αύξησαν τα καθαρά τους κέρδη αλλά και την αξία για τους μετόχους, αφού αυξήθηκε η ζήτηση και η τιμή της μετοχής αλλά και να κέρδη ανά μετοχή. Ένα ακόμη αποτέλεσμα ήταν η αύξηση του Δείκτη Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων για τις περισσότερες τράπεζες, κάτι που οφειλόταν στη θετική επίδραση της αύξησης της κερδοφορίας και της αξίας της μετοχής. Τέλος, βελτιώθηκε η πιστοδοτική ικανότητα των τραπεζών, μέσω της αύξησης ρευστότητας και βελτιώθηκε η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών των τραπεζών. Όλα αυτά, σύμφωνα με τους Joash & Njangiru (2015), στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών που είναι και η επιδίωξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Από τις παραπάνω έρευνες φαίνεται ότι οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στον τραπεζικό τομέα συνήθως έχουν θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, κάθε τέτοιο εγχείρημα έχει πολλές παραμέτρους και δεν είναι δυνατό όλες να διερευνηθούν σε μία μόνο μελέτη. Για το λόγο αυτό, οι ερευνητές εστιάζουν κάθε φορά στην εξέταση διαφορετικών παραγόντων που αφορούν τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις. Έτσι, και η παρούσα έρευνα θα συμβάλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, μελετώντας τα αίτια και τις επιπτώσεις της στρατηγικής αυτής, στον τραπεζικό τομέα μιας μικρής χώρας, όπως η Κύπρος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

3.1 Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Ορισμός

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια στρατηγική η οποία είναι ευρέως διαδεδομένη τις τελευταίες δεκαετίες. Η παγκοσμιοποίηση και ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση στρατηγικών οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της οικονομικής τους δύναμης και του μεριδίου τους στην αγορά και βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση.

Σχετικά με τον ορισμό των εξαγορών και συγχωνεύσεων, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί από τους μελετητές αλλά και τους νομοθέτες. Έτσι, στην Ελληνική Νομοθεσία έχουν οριστεί αρκετά νωρίς (ν. 2190/1920) τόσο οι Εξαγορές όσο και οι Συγχωνεύσεις. Ως Εξαγορά ορίζεται «η διαδικασία απόκτησης ενός τμήματος ή ολόκληρης της επιχείρησης, κατά την οποία η αγοράστρια εταιρία αποκτά τον έλεγχο της εξαγοραζόμενης επιχείρησης η οποία συνεχίζει να υφίσταται ως υποκείμενου δικαίου. Με τον τρόπο αυτό η εξαγοραζόμενη επιχείρηση γίνεται θυγατρική εταιρία της εξαγοράζουσας». Ως συγχώνευση ορίζεται «η ενοποίηση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κατά την οποία τα περιουσιακά στοιχεία (Ενεργητικό και Παθητικό) της επιχείρησης που απορροφάται μεταβιβάζονται στην επιχείρηση που την εξαγοράζει. Η επιχείρηση που απορροφάται παύει να υφίσταται ως υποκείμενο δικαίου (λύεται χωρίς να εκκαθαρίζεται), ενώ η επιχείρηση που την εξαγοράζει τη διαδέχεται σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της».

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εξαγορά αφορά την απόκτηση μιας επιχείρησης (κατά ένα ποσοστό ή εξολοκλήρου) από μια άλλη με την παροχή σχετικού χρηματικού ανταλλάγματος. Συγχώνευση είναι η διαδικασία κατά την οποία μια ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται και μεταβιβάζουν τα περιουσιακά τους στοιχεία σε κάποια άλλη επιχείρηση, πάλι έναντι χρηματικού ανταλλάγματος (Παπαδάκης, 2002).

Ιστορική αναδρομή

Οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις αποτελούν ένα παγκόσμιο φαινόμενο, το οποίο παρουσιάστηκε έντονα, αρχικά στην Αμερική στα τέλη του 19^{ου} αιώνα., ενώ στην Ευρώπη εμφανίστηκαν τη δεκαετία του 1960. Μάλιστα, οι μελετητές έχουν παρατηρήσει ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις παρουσιάζονται κατά κύματα και έχουν παρατηρηθεί μέχρι σήμερα πέντε διαφορετικά κύματα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Τα κύματα αυτά οφείλονται στη διατάραξη των αγορών που προέρχεται από την αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας η οποία δημιουργεί ανισορροπίες και θετικές προσδοκίες στην αγορά. μάλιστα, φαίνεται ότι τα κύματα των συγχωνεύσεων και εξαγορών συμπίπτουν με τις περιόδους όπου υπήρξε οικονομική άνοδος εξαιτίας της ανόδου της χρηματιστηριακής δραστηριότητας (Gort, 1969).

Το πρώτο κύμα Εξαγορών και Συγχωνεύσεων παρατηρήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής την περίοδο 1890-1905. Την περίοδο εκείνη παρατηρήθηκαν συγχωνεύσεις και εξαγορές που οδήγησαν στη δημιουργία μεγάλων, ισχυρών οικονομικά επιχειρήσεων οι οποίες ενεργούσαν ως μονοπώλια (πχ. General Electric, Du Pont κ.α.). Το δεύτερο κύμα εκδηλώθηκε τη δεκαετία του 1920. Κατά την περίοδο αυτή παρατηρούνται κυρίως εξαγορές και συγχωνεύσεις συσχετιζόμενων επιχειρήσεων, χωρίς, όμως, την ανάπτυξη μονοπωλίων, εξαιτίας και της ύπαρξης σχετικής αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, γνωστής ως Clayton Act. Το τρίτο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων αφορά την δεκαετία του 1960 και χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία επιχειρήσεων με ασυσχέτιστες μεταξύ τους δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, αναπτύσσονται πολυεθνικοί κολοσσοί (conglomerates) οι οποίοι δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα με διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας με αποτέλεσμα, επίσης, να μη δημιουργούνται μονοπώλια (Παπαδάκης, 2002).

Το τέταρτο κύμα συγχωνεύσεων ξεκινά στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και εκτείνεται ως το 1989. Πρόκειται για την εποχή που οι συγχωνεύσεις και εξαγορές εκδηλώνονται σε μεγάλη κλίμακα, τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στην Ευρώπη. Την περίοδο αυτή γίνονται και οι πρώτες διασυνοριακές συγχωνεύσεις μεταξύ χωρών της Ευρώπης (Αγγλία, Γαλλία), αλλά και μεταξύ χωρών της Ευρώπης και της Αμερικής (Κουζής κ.α., 2008). Είναι χαρακτηριστικό ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που έγιναν στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά τη δεκαετία του 1980 έφτασαν τις 55.000. Τη δεκαετία του 1990, που ξεκινά και η πέμπτη περίοδος των εξαγορών και συγχωνεύσεων, υπολογίζεται ότι η αξία τους έφτασε τα 6,5 τρις δολάρια (Παπαδάκης, 2002). Το πέμπτο κύμα

συγχωνεύσεων, το οποίο συνεχίζεται ως σήμερα, χαρακτηρίζεται από την πολύ μεγάλη αύξηση του αριθμού των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων σε διεθνές επίπεδο. Μάλιστα, για το λόγο αυτό, ονομάζεται και πρώτο διεθνές κύμα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του πέμπτου κύματος Εξαγορών και Συγχωνεύσεων είναι τα εξής (Κουζής κ.α., 2008):

- ✓ Από το 2000 και μετά η αξία των εξαγορών και συγχωνεύσεων, παγκοσμίως, αυξήθηκε κατά πέντε φορές.
- ✓ Οι συγχωνεύσεις εντός της Ε.Ε. αλλά μεταξύ εταιριών από διαφορετικές χώρες καθώς και οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μεταξύ εταιριών με έδρα την Ε.Ε. και εταιριών από τρίτες χώρες αυξήθηκαν σημαντικά.
- ✓ Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αφορούν κυρίως τον τομέα των υπηρεσιών, στον οποίο ανήκουν και οι τράπεζες.
- ✓ Παρατηρείται το φαινόμενο οι επιχειρήσεις να προχωρούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις με επιχειρήσεις σχετικής δραστηριότητας. Έτσι, μειώνεται η ανάπτυξη επιχειρήσεων που επιδίδονται ταυτόχρονα, σε διαφοροποιημένες δραστηριότητες.
- ✓ Οι συγχωνεύσεις χρησιμοποιούνται κυρίως ως μέσο για τη διενέργεια επενδύσεων στο εξωτερικό και παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της «μεταβολής έδρας» (delocalization) στις επιχειρήσεις (κυρίως στους κλάδους πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και μεταποίησης). Έτσι, πολλές επιχειρήσεις, μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, μεταναστεύουν προς τις αγορές της Νότιας Αμερικής, της Αφρικής, της Ασίας και της Ανατολικής Ευρώπης.

3.2 Μορφές Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να έχουν διάφορες μορφές, και διακρίνονται κυρίως, σύμφωνα με δύο κριτήρια:

- Με κριτήριο τη σχετικότητα των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, διακρίνονται σε συσχετισμένες, ασυσχέτιστες και συμπληρωματικές.

- Με κριτήριο τη διαδικασία που ακολουθείται, διακρίνονται σε Φιλικές και Εχθρικές.

3.2.1 Συσχετισμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις

Οι συσχετισμένες εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορεί να είναι οριζόντιες ή κάθετες. Καταρχάς, πρόκειται για εξαγορές και συγχωνεύσεις οι οποίες πραγματοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων οι οποίες έχουν σχετική δραστηριότητα. Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνες, πρόκειται συνήθως για επιτυχημένα εγχειρήματα, αφού η ομοιότητα των δραστηριοτήτων κάνει πιο εύκολη τη διαχείριση των πόρων, ενώ αναπτύσσονται περισσότερες οικονομίες κλίμακας. Από την άλλη, η έλλειψη διαφοροποίησης μπορεί να αποβεί αρνητική στην περίπτωση που παρατηρείται μείωση της ζήτησης ή άλλες αρνητικές εξελίξεις στον συγκεκριμένο τομέα δραστηριοποίησης.

Οι Οριζόντιες συγχωνεύσεις και εξαγορές αφορούν την περίπτωση όπου οι επιχειρήσεις ανήκουν στον ίδιο κλάδο ή έχουν παρεμφερή δραστηριότητα. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ότι, εξαιτίας της ομοιότητας, παρέχεται μεγάλη δυνατότητα χρήσης των πόρων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη, οι οριζόντιες εξαγορές και συγχωνεύσεις, όταν συμβαίνουν σε πολλές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο, οδηγούν σε ολιγοπώλια, ενώ όταν μόνο μια επιχείρηση απορροφά τις υπόλοιπες, υπάρχει μονοπώλιο.

Οι κάθετες εξαγορές και συγχωνεύσεις αφορούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά στάδια της ίδιας αλυσίδας αξίας. Για παράδειγμα, υπάρχει περίπτωση κάποια επιχείρηση να εξαγοράσει έναν σημαντικό προμηθευτή της. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Υπάρχει, επίσης, η περίπτωση όπου μια επιχείρηση εξαγοράζει ή συγχωνεύεται με μια άλλη επιχείρηση, η οποία ανήκει σε κάποιο επόμενο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, πχ. τη διανομή, οπότε ακολουθείται η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Η κάθετη ολοκλήρωση επιλέγεται ως στρατηγική στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις επιθυμούν μείωση κόστους σε κάποιο από τα στάδια της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, θέλουν να περιορίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο ή στην περίπτωση που σε κάποιον κλάδο παρατηρείται μεγάλη ανάπτυξη (Παπαδάκης, 2007).

3.2.2 Ασυσχέτιστες εξαγορές και συγχωνεύσεις

Οι ασυσχέτιστες εξαγορές και συγχωνεύσεις συμβαίνουν όταν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτές δεν ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Συνήθως, οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη στρατηγική αυτή όταν βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και επιθυμούν να αναπτυχθούν ξανά μέσω της ενασχόλησης με κάποιο άλλο αντικείμενο. Συνήθως, σύμφωνα με τους ερευνητές, οι ασυσχέτιστες εξαγορές και συγχωνεύσεις πετυχαίνουν δύσκολα, διότι απαιτούν ισχυρή διοίκηση, ικανότητα εκμετάλλευσης των νέων ευκαιριών και αποτελεσματικό συνδυασμό των διαθέσιμων πόρων (Thompson et al., 2010).

3.2.3 Συμπληρωματικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις που υλοποιούνται μεταξύ επιχειρήσεων που έχουν αντικείμενα εργασιών που αλληλοσυμπληρώνονται, ονομάζονται συμπληρωματικές. Συχνά, μάλιστα, μπορεί ο συσχετισμός των δραστηριοτήτων να μην είναι εμφανής, ωστόσο υπάρχει και αυτός είναι και ο λόγος της χρήσης της συγκεκριμένης στρατηγικής (Παπαδάκης, 2007).

3.2.4 Φιλικές Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Οι φιλικές εξαγορές και συγχωνεύσεις συμβαίνουν όταν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων ως προς τη διαδικασία που πρόκειται να ακολουθηθεί. Οι όροι που ισχύουν συναποφασίζονται, ενώ υπάρχει συμφωνία σχετικά με τον τρόπο ολοκλήρωσης του εγχειρήματος. Μάλιστα, στην περίπτωση που μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι φιλική, οι πιθανότητες να επιτύχει είναι πολλές αφού η ύπαρξη θετικού κλίματος συμβάλλει αποφασιστικά στη διαδικασία (Παπαδάκης, 2007).

3.2.5 Εχθρικές εξαγορές και συγχωνεύσεις

Εχθρικές ονομάζονται οι εξαγορές και συγχωνεύσεις όταν η ακολουθούμενη διαδικασία δεν αντιμετωπίζεται θετικά από την επιχείρηση που εξαγοράζεται ή συγχωνεύεται. Στην περίπτωση αυτή, οι εμπλεκόμενοι δε συνεργάζονται αρμονικά και η όλη διαδικασία

επηρεάζεται αρνητικά, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η ολοκλήρωσή της, αλλά και να αμφισβητείται η θετική της έκβαση (Παπαδάκης, 2007).

Όποια κι αν είναι η μορφή των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων, οι εμπλεκόμενοι χρησιμοποιούν μια ιδιαίτερη ορολογία, η οποία έχει αναπτυχθεί προκειμένου να χαρακτηριστούν κάποιες συγκεκριμένες καταστάσεις που αφορούν τη στρατηγική αυτή. Στο παρακάτω σχήμα αναφέρονται κάποιοι από τους συνηθέστερους όρους που αφορούν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις.



Σχήμα 1: Όροι και έννοιες που χρησιμοποιούνται κατά τις Εξαγορές & Συγχωνεύσεις, πηγή: Παπαδάκης (2002, σελ.6)

3.3 Οι λόγοι που οδηγούν στην επιλογή της στρατηγικής Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

Αναφέρθηκε παραπάνω πως οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια στρατηγική η οποία αναπτύχθηκε ιδιαίτερα εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης και της ανάγκης των επιχειρήσεων να αποκτήσουν, ή να διατηρήσουν, το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αποκτώντας καλύτερη οικονομική κατάσταση και περισσότερους πόρους, υλικούς και άυλους. Συγκεκριμένα, οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι οι εξής (Παπαδάκης, 2002; Hitt et al., 2001; Bower, 2001):

- Εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας που δημιουργούνται αφού τα κόστη λειτουργίας, πρώτων υλών, έρευνας, διανομής κ.α. μειώνονται σημαντικά.
- Εκμετάλλευση των οικονομιών φάσματος, οι οποίες αφορούν κυρίως τις κάθετες εξαγορές και συγχωνεύσεις. Μέσω της καθετοποίησης, ελέγχονται καλύτερα και αποτελεσματικότερα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας και αποκλείονται οι μεσάζοντες, κάτι που έχει άμεση επίδραση στα κόστη.
- Εκμετάλλευση διαθέσιμων πόρων. Μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων, επιτυγχάνεται καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων που έχουν στη διάθεση τους οι επιχειρήσεις, αφού αυξάνονται οι διαθέσιμοι πόροι και υπάρχει η δυνατότητα εναλλακτικών συνδυασμών τους, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα με μικρότερο κόστος.
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς, μέσω της μεγέθυνσης. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς οδηγεί στην αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των επιχειρήσεων, την αύξηση της κερδοφορίας και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Αντιμετώπιση εμποδίων εισόδου σε νέες αγορές, μέσω της εξαγοράς ή συγχώνευσης με μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν διαφορετικό κλάδο ή σε έναν κλάδο όπου υπάρχουν εμπόδια (συνήθως θεσμικά) εισόδου. Με τον τρόπο αυτό, οι μητρικές εταιρίες εισέρχονται σε νέες αγορές χωρίς να επενδύουν σημαντικά ποσά για διαφήμιση, εξοπλισμό, κ.α.
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων, αφού αυτή είναι πιο εύκολη μέσω της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισάγει

κάποιο νέο προϊόν στην αγορά, χρειάζεται να δαπανήσει χρήματα για έρευνα και ανάπτυξη, για έρευνα αγοράς, για διαφήμιση. Όταν η ανάπτυξη των νέων προϊόντων γίνεται μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων τα χρήματα αυτά εξοικονομούνται και το ρίσκο μειώνεται.

- Επιθυμία διαφοροποίησης. Συχνά, όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αναπτυχθούν μέσω της διαφοροποίησης, επιλέγουν τη στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων, αφού μέσω αυτής μπορούν να εκμεταλλευτούν τα θετικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται ήδη στον επιθυμητό κλάδο.
- Μείωση του ανταγωνισμού. Η μείωση του ανταγωνισμού, στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, αποτελεί μια σημαντική αιτία που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην επιλογή της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ιδιαίτερα σε κλάδους έντονα ανταγωνιστικούς, η στρατηγική αυτή αποτελεί συνήθη πρακτική.
- Διάφοροι άλλοι λόγοι όπως οι απόψεις των διοικητικών στελεχών, η μείωση της υπερβάλλουσας ρευστότητας, η αύξηση της αποδοτικότητας μπορούν, επίσης, να οδηγήσουν στην επιλογή της στρατηγικής των εξαγορών και συγχωνεύσεων.



Σχήμα 2: Οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της Στρατηγικής Εξαγορών και Συγχωνεύσεων

3.4 Παράγοντες αποτυχίας και επιτυχίας εξαγορών και συγχωνεύσεων

3.4.1 Παράγοντες Αποτυχίας Εξαγορών & Συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, αν και αποτελούν συνήθη πρακτική των επιχειρήσεων, δεν οδηγούν απαραίτητα σε επιτυχία. Οι μελέτες δείχνουν ότι το ποσοστό αποτυχίας είναι κατά πολύ υψηλότερο από το ποσοστό επιτυχίας (Sirower, 1997). Έτσι, φαίνεται πως οι εξαγορές και συγχωνεύσεις συνήθως αποτυγχάνουν και η αποτυχία αυτή οφείλεται σε πολλούς λόγους, οι σημαντικότεροι από τους οποίους αναλύονται παρακάτω.

- Μη σωστή εκτίμηση κόστους – οφέλους

Όταν μια επιχείρηση πρόκειται να εφαρμόσει τη στρατηγική Εξαγορών και Συγχωνεύσεων, χρειάζεται να συνεκτιμήσει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την κίνηση αυτή, ώστε, μέσω μιας ανάλυσης κόστους – οφέλους, να φανεί κατά πόσο είναι συμφέρουσα η επιλογή της. Όταν η εκτίμηση του κόστους και των ωφελειών δεν είναι

σωστή, είτε γιατί τα δεδομένα δεν είναι σωστά είτε γιατί δεν υπολογίζονται όλοι οι παράγοντες, είτε γιατί η εξαγοράζουσα επιχείρηση βιάζεται, είτε, τέλος, δεν υπάρχει επαρκής γνώση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, τότε η στρατηγική αποτυγχάνει. Μάλιστα, στον τραπεζικό τομέα, που αποτελεί και αντικείμενο της παρούσας μελέτης, παρουσιάζονται φαινόμενα όπου μια τράπεζα προβαίνει σε εξαγορά μιας άλλης, μόνο για να μην παραμείνει μικρή και τελικά εξαγοραστεί αυτή (Παπαδάκης, 2007).

- Προβλήματα που οφείλονται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την εταιρική διακυβέρνηση

Όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις προβαίνουν στην διαδικασία εξαγοράς ή συγχώνευσης, μπορεί να είναι δύσκολο να υιοθετήσουν έναν ενιαίο τρόπο εσωτερικής διακυβέρνησης. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της εταιρική κουλτούρα, τα δικά της συστήματα οργάνωσης και ελέγχου και η διαδικασία ενοποίησής τους μπορεί να είναι δύσκολη και χρονοβόρα και τελικά να μην είναι και επιτυχής (Appelbaum et al., 2000).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ακόμη ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Κάθε αλλαγή είναι πιθανό να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα, όπως φόβο, άγχος, αγωνία για το μέλλον. Εάν η κατάσταση αυτή συνεχιστεί για αρκετό διάστημα και οι Υπεύθυνοι της Διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τη διοίκηση δεν καταφέρουν να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, η εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να οδηγηθεί σε αποτυχία (Baroncelli, 1998).

- Προβλήματα στην πορεία των διαπραγματεύσεων

Προκειμένου μια εξαγορά ή συγχώνευση να ολοκληρωθεί, γίνονται συνεχείς διαπραγματεύσεις μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων μπορεί να υπάρξουν διαφωνίες, έλλειψη συνεργασίας, αλαζονεία από την πλευρά των αγοραστών, διαφορετικές εκτιμήσεις, σημεία που χρειάζονται αποσαφήνιση και γενικά διάφορα προβλήματα που μπορεί να καθυστερήσουν ή και να ματαιώσουν τη διαδικασία (Holland & Zuckerman, 1995).

Όταν μια εξαγορά ή συγχώνευση καθυστερήσει για τους παραπάνω λόγους ή τελικά αποτύχει, έχει επιπτώσεις σε διάφορες πτυχές της επιχειρησιακής δραστηριότητας, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι παρακάτω (Fritzson et al., 2000):

- ✓ Μειώνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων, κάτι που έχει αντίκτυπο και στο κόστος παραγωγής.
 - ✓ Είναι πιθανό πολλοί προμηθευτές να διακόψουν τη συνεργασία τους με την επιχείρηση για να μειώσουν το ρίσκο, αφού δε γνωρίζουν τις μελλοντικές εξελίξεις.
 - ✓ Οι πελάτες μπορεί να στραφούν στον ανταγωνισμό, αφού δεν είναι σίγουροι για το αν θα μπορούν να συνεχίσουν να προμηθεύονται τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα των επιχειρήσεων αυτών.
 - ✓ Αυξάνεται το κόστος κεφαλαίου, αφού τα κεφάλαια που δεσμεύονται καθυστερούν να αποδώσουν.
 - ✓ Μειώνεται η ανταγωνιστική δύναμη των επιχειρήσεων, αφού οι καθυστερήσεις δίνουν την ευκαιρία στους ανταγωνιστές να ενισχύσουν τη δική τους θέση.
 - ✓ Αυξάνεται η αβεβαιότητα και η ανησυχία των μετόχων, οι οποίοι έτσι κι αλλιώς αγωνιούν για τη μελλοντική απόδοση των μετοχών τους, ύστερα από μια εξαγορά ή συγχώνευση.
- Η αδυναμία συντονισμού και αποτελεσματικότητας των στελεχών.

Τα στελέχη, αλλά και οι εξωτερικοί συνεργάτες που προσλαμβάνονται προκειμένου να παρέχουν συμβουλές, διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, όπως αναλύεται και παρακάτω, στη διαδικασία εξαγορών και συγχωνεύσεων. Χρειάζεται να γνωρίζουν καλά τις λεπτομέρειες της συγκεκριμένης στρατηγικής και να συντονίζονται ανάλογα. Ωστόσο, υπάρχει η πιθανότητα τα στελέχη να έχουν διαφορετικές απόψεις ως προς τις πρακτικές που χρειάζεται να εφαρμοστούν για την επιτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Αυτή η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις, βιαστικές αποφάσεις και άλλα προβλήματα που ενδέχεται να θέσουν σε κίνδυνο την όλη διαδικασία.

Συγκεκριμένα, οι λόγοι που μπορεί να δημιουργήσουν αδυναμία συντονισμού και αποτελεσματικότητας μεταξύ των εμπλεκόμενων είναι οι παρακάτω (Sirower, 1997):

- ✓ Συχνά, πληροφορίες που αφορούν την εξαγορά ή τη συγχώνευση επιχειρήσεων, διαρρέουν πριν την επίσημη ανακοίνωση από τους αρμόδιους. Η «διαρροή» πληροφοριών δημιουργεί ένα κλίμα ανασφάλειας και επηρεάζει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, με αποτέλεσμα τα αρμόδια στελέχη να προσπαθούν να

ολοκληρώσουν πιο γρήγορα τη διαδικασία και να οδηγούνται συχνά σε παραλείψεις ή κακό χειρισμό.

- ✓ Τα ενδιαφερόμενα μέρη που πρόκειται να επωφεληθούν από τη στρατηγική εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι λογικό να θέλουν η διαδικασία αυτή να ολοκληρωθεί όσο γίνεται πιο γρήγορα, κάτι που μπορεί να είναι αρνητικός παράγοντας στην επιτυχία, ιδιαίτερα εάν δεν έχει γίνει λεπτομερής εξέταση όλων των πτυχών και των επιπτώσεων της συγκεκριμένης επιλογής.

3.4.2. Παράγοντες Επιτυχίας Εξαγορών & Συγχωνεύσεων

Προκειμένου μια εξαγορά ή συγχώνευση να είναι επιτυχής και να επιτελέσει το σκοπό της, χρειάζεται να ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Αποτελεσματικός έλεγχος

Ο έλεγχος αποτελεί την πιο σημαντική διαδικασία κατά την εξαγορά ή συγχώνευση. Η επιχείρηση που επιθυμεί να κάνει την εξαγορά, αρχικά χρειάζεται να εκτιμήσει με ακρίβεια τους λόγους που αποφάσισε να εφαρμόσει μια τέτοια στρατηγική. Στη συνέχεια, να αναζητήσει τις υποψήφιες επιχειρήσεις και να επιλέξει την κατάλληλη. Η παραπάνω διαδικασία είναι απαραίτητη προκειμένου να εκτιμηθούν όσο γίνεται καλύτερα τα οφέλη από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής και να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις και σπατάλη πόρων.

- Αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής

Όπως φάνηκε και παραπάνω, η διαδικασία ενοποίησης δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων και η επιτυχία ή αποτυχία της συνδέονται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι, για να επιτύχει μια ενοποίηση, χρειάζεται οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων να αντιμετωπιστούν κατάλληλα, ώστε να αποδεχτούν την αλλαγή και να εργαστούν για την επιτυχή υλοποίησή της (Cartwright & Cooper, 1993). Η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί ένα πολύ σημαντικό τομέα στη διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων και για το λόγο αυτό γίνεται ξεχωριστή αναφορά παρακάτω.

Συνοπτικά, ύστερα από τη μελέτη πολλών περιπτώσεων εξαγορών και συγχωνεύσεων, οι ερευνητές έχουν καταλήξει πως, προκειμένου αυτές να είναι επιτυχημένες, χρειάζεται να ισχύουν τα παρακάτω (Παπαδάκης, 2007):

- ✓ Οι λόγοι της υιοθέτησης της συγκεκριμένης στρατηγικής να είναι ξεκάθαροι.
- ✓ Οι προθέσεις για εξαγορά ή συγχώνευση να μην αποκαλύπτονται πριν την τελική συμφωνία.
- ✓ Να γίνεται λεπτομερής ανάλυση και έλεγχος των οικονομικών στοιχείων.
- ✓ Οι διαδικασίες να ολοκληρώνονται γρήγορα.
- ✓ Να δίνεται έμφαση στην επιχειρησιακή κουλτούρα και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Να επικρατεί φιλικό κλίμα.

3.5. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από τις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις στην περίπτωση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων

Όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και τα Τραπεζικά Ιδρύματα, προβαίνουν στη στρατηγική των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων προκειμένου να αυξήσουν το μέγεθός τους και να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα αυτής της μεγέθυνσης. Βέβαια, μια τέτοια κίνηση ενέχει και αρνητικές επιπτώσεις, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την όλη διαδικασία. Παρακάτω, αναφέρονται επιγραμματικά τα σημαντικότερα από αυτά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Παπαδάκης, 2007; Ζησόπουλος κ.α., 2009).

Πλεονεκτήματα

- ✓ Συνήθως, ύστερα από τη διαδικασία της εξαγοράς ή συγχώνευσης δημιουργείται ένας τραπεζικός οργανισμός πιο μεγάλος, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η απόδοση για τους μετόχους (shareholder value). Εξάλλου, υπάρχει περίπτωση η διαδικασία να συνοδεύεται και από αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, κάτι που επίσης, μπορεί να αυξήσει την τιμή της μετοχής.
- ✓ Συρρίκνωση του κλάδου μέσω της ανάπτυξης μεγάλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Η συρρίκνωση αυτή τους δίνει μεγαλύτερη δύναμη και κέρδη.

- ✓ Εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας που αναπτύσσονται και συμβάλλουν στη μείωση του κόστους λειτουργίας, και προσφορά νέων, διαφοροποιημένων προϊόντων ώστε να βελτιωθεί η ανταγωνιστική θέση των τραπεζών.
- ✓ Καλύτερη εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών οι οποίες επίσης, δημιουργούν οικονομίες κλίμακας. Τέτοιες υπηρεσίες είναι οι υπηρεσίες e-banking.
- ✓ Η δημιουργία θυγατρικών οι οποίες προσφέρουν εναλλακτικά χρηματοοικονομικά προϊόντα στους πελάτες, τα οποία δεν προσφέρονται από τη μητρική τράπεζα.
- ✓ Αυξάνεται γενικότερα η αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος μέσω της συμμετοχής των μεγάλων τραπεζικών Ομίλων στις αγορές κεφαλαίου.
- ✓ Αυξάνεται η δυνατότητα διαφοροποίησης του Χαρτοφυλακίου των τραπεζών, με αποτέλεσμα να μειώνεται ο σχετικός κίνδυνος.

Μειονεκτήματα

- ✓ Δυσκολία στην προσαρμογή του προσωπικού στις νέες συνθήκες.
- ✓ Απολύσεις προσωπικού, κάτι που έχει κοινωνικό κόστος.
- ✓ Αύξηση εσωτερικού ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών
- ✓ Δυσκολία στην εκποίηση περιουσιακών στοιχείων που πλέον πλεονάζουν (κτίρια, εξοπλισμός).
- ✓ Αβεβαιότητα ως προς την έκβαση της διαδικασίας.
- ✓ Λανθασμένος υπολογισμός και απόδοση υψηλού τιμήματος σχετικά με την πραγματική αξία της Εξαγοραζόμενης Τράπεζας.

3.6. Διαχείριση της Αλλαγής

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, όπως έγινε ήδη κατανοητό, αποτελούν στρατηγικές που εφαρμόζουν τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον έντονο ανταγωνισμό και τις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η εφαρμογή τέτοιων στρατηγικών συνεπάγεται την «αλλαγή», αφού μεταβάλλεται το περιβάλλον εργασίας και ο τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Εξάλλου, η αλλαγή αυτή ακολουθείται από πλήθος άλλων, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η λειτουργία της επιχείρησης, εξαιτίας, κυρίως, των επιπτώσεων στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί ίσως και το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι η διαχείριση της αλλαγής είναι απαραίτητη όταν εφαρμόζονται πρακτικές εξαγορών και συγχωνεύσεων. Είναι, εξάλλου χαρακτηριστικό, ότι αποτελεί μια πρακτική η οποία υιοθετείται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, αφού είναι η «η διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης, της δομής και των δυνατοτήτων ενός οργανισμού ώστε να εξυπηρετούνται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών του πελατών» (Moran & Brightman, 2001). Δεν αποτελεί εύκολα εφαρμόσιμη διαδικασία και, συνήθως, η εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγής δεν είναι όσο επιτυχής θα επιθυμούσαν οι επιχειρήσεις.

3.7. Η αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή

3.7.1 Ο τρόπος αντίδρασης στην αλλαγή

Ο τρόπος που οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές που συμβαίνουν στον εργασιακό τους χώρο, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης σε διεθνές επίπεδο, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, όπου οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο από κάθε άλλη φορά σίγουρο ότι θα βιώσουν κάποια αλλαγή στο περιβάλλον εργασίας τους. σύμφωνα με τους μελετητές, η αντίσταση αποτελεί την πιο διαδεδομένη αντίδραση στην αλλαγή.

Ο Wiggins (2009), συνέδεσε την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή με την αντίδραση που – σύμφωνα με την ψυχολογία - υιοθετούν οι άνθρωποι όταν συμβαίνει μια μεγάλη αλλαγή ή όταν αισθάνονται ότι βιώνουν μια σημαντική απώλεια. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι περνάτε τα παρακάτω στάδια:

- ✓ Κατά την ανακοίνωση της αλλαγής, στην προκείμενη περίπτωση της εξαγοράς ή συγχώνευσης, αισθάνονται άρνηση. Στο στάδιο αυτό προτείνεται να υπάρχει συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων, ώστε η αρνητική τους στάση να μετριαστεί.
- ✓ Όταν πια η αλλαγή είναι γνωστή, οι εργαζόμενοι βιώνουν τρία επιπλέον στάδια. Αρχικά, αισθάνονται θυμό για τη νέα κατάσταση, αφού τους αναστατώνει τη

ροή της καθημερινότητάς τους και τους δημιουργεί ανασφάλεια. Σιγά – σιγά ο θυμός μετατρέπεται σε θλίψη, ενώ στη συνέχεια οι εργαζόμενοι, αφού συνειδητοποιούν ότι η αλλαγή έχει συντελεστεί, επιθυμούν τη διαπραγμάτευση. Κατά τη διάρκεια των σταδίων αυτών, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να έχουν τη στήριξη της επιχείρησης.

- ✓ Το τελευταίο στάδιο είναι αυτό της αποδοχής. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αποδέχονται τη νέα πραγματικότητα και ακριβώς τότε χρειάζεται η επιχείρηση να αναπτύξει ένα όραμα, ώστε να αποτελέσει κίνητρο για τους εργαζομένους και να αισθανθούν πάλι έτοιμοι να εργαστούν, αυτή τη φορά για την υλοποίηση του νέου οράματος.

Ο Oreg (2003) από την άλλη υποστηρίζει πως ο τρόπος που αντιδρούν οι εργαζόμενοι στην αλλαγή εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του καθενός, αλλά και από το γενικότερο πλαίσιο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς του, η αντίδραση στην αλλαγή μετριάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- ✓ Την αποτελεσματική διοίκηση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων σε αυτή
- ✓ Την εφαρμογή κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής, από την πλευρά της διοίκησης.
- ✓ Την παροχή συγκεκριμένης πληροφόρησης, ώστε αυτή να έχει θετική επίδραση στους εργαζόμενους. Ο Oreg (2003) αναφέρει ότι η παροχή πλήθους πληροφοριών, άκριτα, μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στην ψυχολογία των εργαζομένων.

3.7.2 Οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή

Η διερεύνηση των αιτιών της αντίστασης στην αλλαγή, που αποτελεί και την πιο συχνή αντίδραση, έχει απασχολήσει τους μελετητές, αφού, όπως ήδη αναφέρθηκε, η εφαρμογή αλλαγών αποτελεί μια επίπονη διαδικασία η οποία συχνά αποτυγχάνει. Αρχικά, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλεται στην λανθασμένη αντίληψη ότι η αλλαγή δεν είναι αναγκαία. Η λανθασμένη αυτή αντίληψη είναι πιθανό να δημιουργηθεί εάν η επιχείρηση δεν επεξεργάζεται σωστά τις πληροφορίες του εξωτερικού περιβάλλοντος ή όταν δεν επικοινωνούν εσωτερικά οι πληροφορίες αυτές. Μια σημαντική αιτία

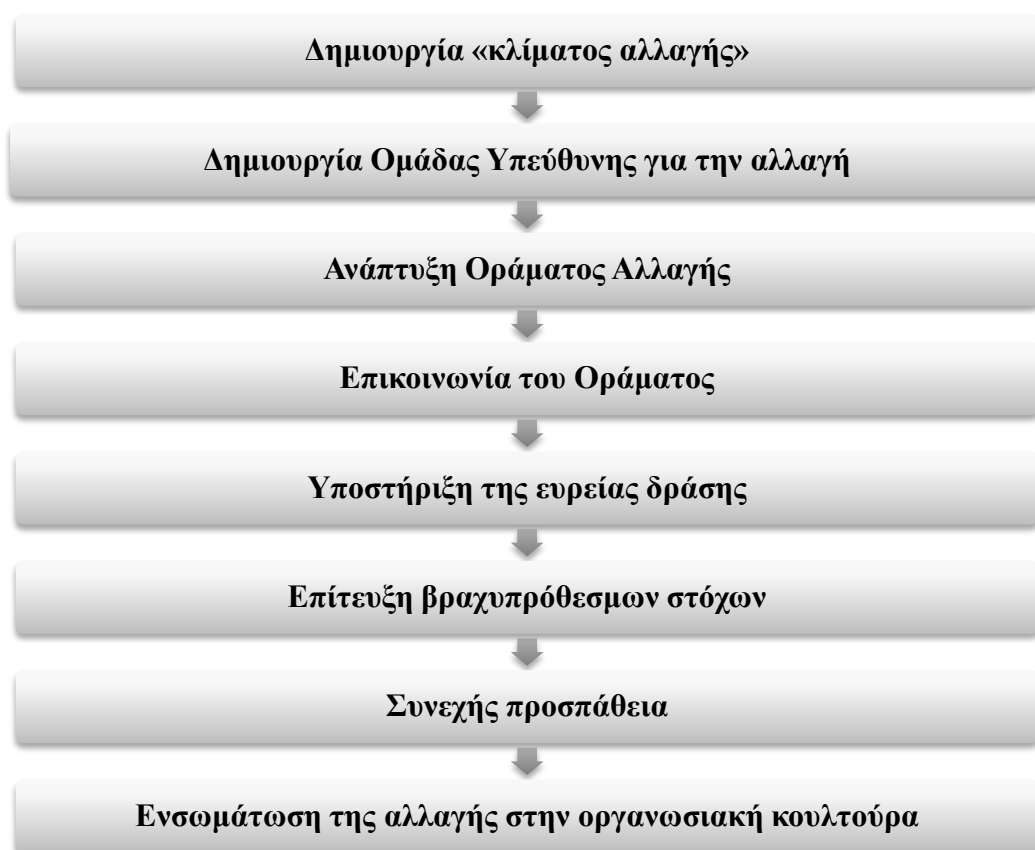
αντίστασης στην αλλαγή είναι επίσης η έλλειψη παρακίνησης για αλλαγή, αλλά και η έλλειψη δημιουργικότητας η οποία αποτρέπει την ανάπτυξη στρατηγικών και πρακτικών με τη χρήση των οποίων η διαχείριση των αλλαγών γίνεται αποτελεσματικά. Συχνά, οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή, όχι από την αρχή, αλλά κατά το στάδιο της υλοποίησης. Η αντίσταση αυτή, η οποία απαιτεί ιδιαίτερο χειρισμό, αφού είναι σημαντικό να υπάρξει επιτυχής υλοποίηση της αλλαγής, μπορεί να οφείλεται στα παρακάτω (Bengat et al., 2015):

- ✓ Ύπαρξη διαφορετικής εταιρικής κουλτούρας και αξιών μεταξύ των δύο επιχειρήσεων. Μάλιστα, η περίπτωση που μελετάται στην παρούσα διατριβή αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ύπαρξης διαφορετικών αξιών. Η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα ήταν μια τράπεζα που λειτουργούσε με την κουλτούρα, τις σχέσεις και τις δομές που αναπτύσσονταν στο πλαίσιο του συνεργατισμού, ενώ η Ελληνική Τράπεζα αποτελεί μία σύγχρονη Τράπεζα, η οποία υιοθετεί τη σύγχρονη επιχειρησιακή κουλτούρα.
- ✓ Ύπαρξη διαφωνιών ως προς τις πρακτικές υλοποίησης των αλλαγών.
- ✓ Συναισθηματικό δέσιμο των εργαζομένων με την ήδη υπάρχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα.
- ✓ Αντιδράσεις όσων είναι άμεσα εμπλεκόμενοι στην αλλαγή, εξαιτίας φόρτου εργασίας ή διαχείρισης σημαντικών αλλαγών.
- ✓ Έλλειψη εκπαίδευσης και ικανοτήτων.
- ✓ Έλλειψη συντονισμού.
- ✓ Αναποτελεσματική ηγεσία.

3.7.3 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή – ο ρόλος της ηγεσίας

Δεδομένου ότι η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποτελέσει καταλυτικό παράγοντα στην επιτυχία ή όχι μιας επιχειρησιακής αλλαγής, όπως είναι μια εξαγορά ή μια συγχώνευση, έχουν προταθεί διάφοροι τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης αυτής. Ο Kotter (1996) προκειμένου να περιγράψει τον τρόπο αντιμετώπισης, από την πλευρά των στελεχών και της διοίκησης, της αντίστασης στην αλλαγή, προτείνει ένα μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει τα παρακάτω οκτώ στάδια:

- i. Χρειάζεται η διοίκηση να δημιουργήσει «κλίμα αλλαγής» ώστε οι εργαζόμενοι να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής και τα θετικά της στοιχεία
- ii. Είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη ομάδα στελεχών, η οποία να αναλάβει την υλοποίηση της αλλαγής.
- iii. Προτείνεται να αναπτυχθεί ένα «Όραμα Αλλαγής» το οποίο να γίνει γνωστό σε όλους και να κατευθύνει τις ενέργειες που απαιτούνται
- iv. Το «Όραμα της Αλλαγής» χρειάζεται να γίνει γνωστό σε όλους τους εργαζομένους, ώστε να αποτελέσει για αυτούς επιπλέον κίνητρο στην συμμετοχή τους στη διαδικασία αλλαγής.
- v. Χρειάζεται προσεκτική μελέτη των απαιτούμενων πρακτικών και αντικατάσταση όλων των εσωτερικών δομών οι οποίες «υπονομεύουν» την αλλαγή.
- vi. Χρειάζεται να αναπτύσσονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, ώστε τα αποτελέσματα της υλοποίησής τους να είναι άμεσα εμφανή στους εργαζόμενους. Με τον τρόπο αυτό θα αισθάνονται ότι η αλλαγή είναι θετική και θα την υποστηρίζουν. Επίσης, χρειάζεται, όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται, οι εργαζόμενοι να επιβραβεύονται, ώστε να έχουν επιπλέον κίνητρο για την προσπάθειά τους.
- vii. Είναι απαραίτητο η διαδικασία της αλλαγής να παρακολουθείται και να αξιολογείται συνεχώς, ενώ, όταν η επιχείρηση το θεωρεί απαραίτητο, χρειάζεται να απευθύνεται σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- viii. Η αλλαγή χρειάζεται να αποτελέσει μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ απαιτείται η σύνδεσή της με την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.



Σχήμα 3: Διαδικασία αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή

Η ηγεσία διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής. Μια ηγεσία η οποία είναι δημιουργική, αναλαμβάνει το ρίσκο και έχει την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας της όλης διαδικασίας, μπορεί πιο αποτελεσματικά να εφαρμόσει την αλλαγή. Επίσης, χρειάζεται η ηγεσία να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων, να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις τους, να τους παρακινεί και να τους εμπνέει. Προκειμένου η ηγεσία να χαρακτηριστεί αποτελεσματική, πρέπει να επηρεάζει τη σκέψη, τη στάση, τη δράση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ώστε αυτοί, να συμμετέχουν πρόθυμα στην υλοποίηση των στόχων της αλλαγής (Μπουραντάς, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η ερευνητική στρατηγική που επιλέχθηκε για την παρούσα διατριβή είναι η μελέτη περίπτωσης. Πρόκειται για τη στρατηγική όπου γίνεται εμπειρική έρευνα ενός συγκεκριμένου σύγχρονου φαινομένου με τη χρήση διάφορων πηγών. Συγκεκριμένα, μελετάται η περίπτωση της εξαγοράς της Συνεργατικής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα στην Κύπρο.

Η μελέτη περίπτωσης είναι εκείνο το είδος έρευνας όπου ο μελετητής συλλέγει στοιχεία και προσπαθεί να τα αναλύσει και να περιγράψει πώς είναι η πραγματικότητα. Αυτό γίνεται γιατί η έρευνα εστιάζει στα γεγονότα και τις εμπειρίες, αλλά χρησιμοποιεί και ποσοτικά στοιχεία τα οποία αναλύονται. Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μια προσέγγιση η οποία διευκολύνει την ανάλυση ενός φαινομένου με τη χρήση διαφόρων πηγών. Η χρήση διαφόρων πηγών εξασφαλίζει ότι το υπό μελέτη ζήτημα ερευνάται από διάφορες πτυχές, κάτι που επιτρέπει την καλύτερη διερεύνηση και κατανόησή του.

Οι ερευνητές που προτείνουν τη χρήση της Μελέτης Περίπτωσης υποστηρίζουν ότι η αλήθεια είναι σχετική και ότι εξαρτάται από την οπτική του καθενός. Ωστόσο, δεν απορρίπτουν την ύπαρξη κάποιου είδους αντικειμενικότητας. Σύμφωνα με τον Yin (2003), η μελέτη περίπτωσης πρέπει να υιοθετείται ως μεθοδολογία όταν:

- Η έρευνα επιδιώκει να δώσει απαντήσεις σχετικά με το «πώς» και το «γιατί»
- Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά όσων συμμετέχουν στην έρευνα.
- Ο ερευνητής επιθυμεί να μελετήσει και τις γενικότερες παραμέτρους που αφορούν το υπό μελέτη ζήτημα, αφού αυτές σχετίζονται με αυτό.
- Τα όρια μεταξύ του υπό μελέτη ζητήματος και του γενικότερου πλαισίου μέσα στο οποίο αυτό εμφανίζεται δεν είναι ευδιάκριτα. Για παράδειγμα, στη συγκεκριμένη περίπτωση, μελετώνται τα αίτια της συρρίκνωσης του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος και η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής των συγχωνεύσεων ως μέσο ενδυνάμωσης των τραπεζών και διατήρησης της ανταγωνιστικότητάς τους. Ωστόσο, αυτό το ζήτημα δεν μπορεί να διερευνηθεί χωρίς να ληφθούν υπόψη συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως αυτή της

Συνεταιριστικής και της Ελληνικής Τράπεζας, αλλά και το γενικότερο οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο.

Τα στάδια πραγματοποίησης της Μελέτης Περίπτωσης φαίνονται στο διάγραμμα και αναλύονται παρακάτω:



Σχήμα 4: Τα στάδια πραγματοποίησης της Μελέτης Περίπτωσης

4.1 Ορισμός προβλήματος

Ο ορισμός του προβλήματος αποτελεί το πρώτο στάδιο της Μελέτης Περίπτωσης. Πρόκειται για το φαινόμενο που συμβαίνει σε ένα «οριοθετημένο» πλαίσιο (Miles et al, 1994). Με άλλα λόγια, ο ερευνητής ορίζει αυτό που επιθυμεί να αναλύσει. Η σωστή διατύπωση του προβλήματος οδηγεί και στη διατύπωση των κατάλληλων ερευνητικών ερωτημάτων. Στην παρούσα μελέτη το πρόβλημα / ζήτημα προς διερεύνηση είναι το παρακάτω:

«η παρουσίαση των αιτιών της συρρίκνωσης του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος και η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής των συγχωνεύσεων ως μέσο ενδυνάμωσης των τραπεζών και διατήρησης της ανταγωνιστικότητάς τους».

4.2 Ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων

Η ανάπτυξη των ερευνητικών ερωτημάτων διευκολύνει τον ερευνητή να ορίσει με ακρίβεια αυτό που ψάχνει – και να αποκλείσει ό,τι δεν αποτελεί μέρος της έρευνάς του. Η Μελέτη Περίπτωσης μπορεί να οδηγήσει τους μελετητές στο να πλατειάσουν ή να προσπαθήσουν να δώσουν απαντήσεις σε γενικά ερωτήματα, ξεφεύγοντας από το σκοπό της έρευνας. Έτσι, χρειάζεται να τεθούν όρια (Baxter & Jack, 2008). Τα όρια αυτά σε μεγάλο βαθμό διακρίνονται και από τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα παρακάτω:

- *Ποια είναι τα αίτια που οδήγησαν στο συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος;*
- *Αποτελούν οι Συγχωνεύσεις / Εξαγορές λύση στη συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος;*
- *Ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις των Συγχωνεύσεων/Εξαγορών των Κυπριακών Τραπεζών;*

Έτσι, επιδιώκεται, μέσω της Μελέτης Περίπτωσης της εξαγοράς της Συνεργατικής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα στην Κύπρο, η διερεύνηση των αιτιών των συγχωνεύσεων και εξαγορών στον τραπεζικό τομέα, οι επιπτώσεις τους στο προσωπικό, την κοινωνία (απασχόληση) και τη λειτουργία του Τραπεζικού Συστήματος.

4.3 Ορισμός του είδους της Μελέτης Περίπτωσης

Ύστερα από τη διατύπωση του προβλήματος και των ερευνητικών ερωτημάτων, ο μελετητής χρειάζεται να επιλέξει τον τρόπο που θα διενεργήσει την έρευνα με τη χρήση του εργαλείου της Μελέτης Περίπτωσης. Τα πιο συνηθισμένα είδη Μελέτης Περίπτωσης είναι τα παρακάτω (Yin, 2003):

- *Επεξηγηματική Μέθοδος:* πρόκειται για τη μέθοδο που χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής επιθυμεί να εντοπίσει σχέσεις μεταξύ της θεωρίας και της εφαρμογής της στην πράξη
- *Διερευνητική Μέθοδος:* είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται για να διερευνηθούν οι επιπτώσεις / αποτελέσματα μιας ενέργειας

- Περιγραφική Μέθοδος: Χρησιμοποιείται για την περιγραφή μιας ενέργειας και το πραγματικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύχθηκε.
- Μελέτη Πολλαπλών Περιπτώσεων: στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο ερευνητής μελετά τις διαφορές μεταξύ περιπτώσεων. Στόχος είναι η διαπίστωση ομοιοτήτων μέσω της σύγκρισης των περιπτώσεων.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, επιλέχθηκε η διερευνητική μέθοδος, αφού μέσω της θεωρητικής έρευνας, αλλά και της μελέτης των οικονομικών καταστάσεων των υπό μελέτη τραπεζών, επιδιώκεται η διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν στη συρρίκνωση το Τραπεζικό Σύστημα στην Κύπρο, των επιπτώσεων των συγχωνεύσεων των Κυπριακών Τραπεζών καθώς και του κατά πόσο η συγκεκριμένη στρατηγική είναι αποτελεσματική.

4.4 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων αποτελεί σημαντικό βήμα στην Μελέτη Περίπτωσης. Χρησιμοποιούνται διάφορες πηγές δεδομένων, ώστε να ενισχυθεί η εγκυρότητα της έρευνας. Μάλιστα, σε σχέση με τις άλλες μεθόδους, η Μελέτη Περίπτωσης περιλαμβάνει συχνά και τη συλλογή και ανάλυση ποσοτικών δεδομένων, τα οποία διευκολύνουν την πιο ολοκληρωμένη διερεύνηση του ζητήματος που μελετάται (Baxter & Jack, 2008).

Η συγκεκριμένη Μελέτη Περίπτωσης, προκειμένου να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα χρησιμοποιεί και το εργαλείο της ποσοτικής ανάλυσης δευτερογενών δεδομένων. Συγκεκριμένα, μελετώνται οι οικονομικές καταστάσεις των συγκεκριμένων τραπεζών, πριν και μετά την εξαγορά. Εκτός από τα ποσοτικά αυτά στοιχεία, αναζητήθηκε προηγούμενη βιβλιογραφία σχετικά με τις περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών, ενώ μελετήθηκε και το θεωρητικό πλαίσιο. Επίσης, μελετήθηκαν στοιχεία για το Κυπριακό Τραπεζικό Σύστημα, για την οικονομία της Κύπρου, αλλά και στοιχεία για τις δύο Τράπεζες (ιστορικά στοιχεία, αριθμός εργαζομένων, κ.α.). Η συλλογή των δεδομένων έγινε από τις επίσημες ιστοσελίδες των Τραπεζών, άρθρα στον Τύπο, άρθρα σε επιστημονικές ιστοσελίδες, βιβλία.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, οργανώθηκαν ώστε να αξιολογηθούν από το συγγραφέα και επιλέχθηκαν αυτά που θεωρήθηκε ότι είναι περισσότερο σχετικά και συμβάλλουν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

4.5 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων ακολουθεί την συλλογή και στοχεύει στον μετασχηματισμό των δεδομένων σε ισχυρισμούς και συμπεράσματα που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα. Κατά την ανάλυση, γίνεται και αξιολόγηση των δεδομένων, ώστε να φανεί ποια είναι αυτά που είναι χρήσιμα και ποια όχι. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, χρειάστηκε συχνά ο ερευνητής να ανατρέξει σε πηγές ώστε να βρει νέα στοιχεία, αφού τα διαθέσιμα στοιχεία δεν επαρκούσαν για την ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα.

Συγκεκριμένα, τα στοιχεία που αναλύθηκαν αφορούν:

- τα αίτια της Συρρίκνωσης του Τραπεζικού Συστήματος στην Κύπρο
- τις συνέπειες της συρρίκνωσης του Τραπεζικού Συστήματος
- ιστορικά στοιχεία των δύο τραπεζών
- τις συνέπειες της εξαγοράς για τις δύο τράπεζες (χρηματοοικονομικά στοιχεία και ανάλυση αριθμοδεικτών, απασχόληση, καταστήματα).

Τα στοιχεία αυτά, αφού αναλύθηκαν, παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα ανά ερευνητικό ερώτημα, ώστε Ύστερα από την ανάλυση ακολουθούν σχετικά συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 Η Ελληνική Τράπεζα Κύπρου – Σύντομο Ιστορικό

Η Ελληνική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1976 και λειτούργησε το πρώτο της υποκατάστημα στη Λευκωσία, με 33 εργαζομένους. Μέχρι το 1990, η Τράπεζα αναπτύχθηκε ιδρύοντας τη θυγατρική «Ελληνική Τράπεζα Επενδύσεις», οργανώνοντας Τμήμα Υπηρεσιών Καρτών και λειτουργώντας, για πρώτη φορά στην Κύπρο, την υπηρεσία Telebank και ιδρύοντας το πρώτο Διεθνές Επιχειρηματικό Κέντρο στη Λεμεσό.

Την επόμενη δεκαετία η Ελληνική Τράπεζα συνεχίζει την ανάπτυξή της με τη δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού κέντρου, αυτή τη φορά στη Λευκωσία. Επίσης, ανοίγει υποκαταστήματα στην Ελλάδα (Αθήνα & Θεσσαλονίκη), στη Ν. Αφρική (Sandton) και τη Ρωσία (Μόσχα). Η Τράπεζα ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης, με εξαγορές και συνεργασίες. Αποκτά τις δραστηριότητες της Barclays Bank PLC στην Κύπρο και τις ασφαλιστικές εταιρίες της Ledra και της Παγκύπριας Τράπεζας, ενώ αναπτύσσει συνεργασία με την Merrill Lynch International. Ακόμη, δημιουργεί τη δική της ασφαλιστική εταιρία, την Hellenic Alico Insurance Company Ltd.

Τη δεκαετία 2001 – 2010 η Ελληνική Τράπεζα ξεκινά την εφαρμογή του Κώδικα Εσωτερικής Διακυβέρνησης, κάτι που απαιτεί και την αλλαγή της οργανωτικής της δομής. Πλέον, ενσωματώνει τις θυγατρικές ασφαλιστικές της εταιρίες σε μία, την Παγκυπριακή Ασφαλιστική ΕΠΕ., ενώ ξενικά την παροχή Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, ύστερα από τη λήψη σχετικής άδειας από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Η Τράπεζα συνεχίζει την επέκτασή της στην Ελλάδα με την ίδρυση νέων υποκαταστημάτων σε μεγάλες πόλεις, ενώ ιδρύει υποκαταστήματα και στην Ουκρανία. Η Ελληνική Τράπεζα, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα, προωθεί το «Πρόγραμμα Εξέλιξης Ποιότητας» και μέσω του συνθήματος: «Η εξέλιξη είναι στη φύση μας», εφαρμόζει πολιτικές ποιότητας, ενώ υπογράφει την αναφορά κατά της αλλαγής του κλίματος. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Ελληνικής Τράπεζας προς εταιρίες (Net Banking for Business) βραβεύονται ως μεταξύ των καλύτερων στην Ευρώπη από το διεθνές περιοδικό Global Finance.

Η επόμενη δεκαετία, αυτή της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, βρίσκει την Τράπεζα σε συνεχή πορεία ανάπτυξης. Η Ελληνική Τράπεζα εγκαινιάζει νέο Διεθνές Επιχειρηματικό Κέντρο στη Λευκωσία, ενώ ανοίγει το πρώτο Ναυτιλιακό Επιχειρηματικό Κέντρο. Στις 26 Μαρτίου 2013, και υπό τις υπαγορεύσεις της Τρόικα, η Τράπεζα πουλά το δίκτυο καταστημάτων της στην Ελλάδα στην Τράπεζα Πειραιώς. Η Τράπεζα, εντωμεταξύ, συνεχίζει την εφαρμογή πολιτικών ποιότητας και βραβεύεται με το βραβείο «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης», ενώ πιστοποιείται με το σήμα περιβαλλοντικής ποιότητας Green Key.

Η Ρώσικη θυγατρική του Ομίλου πωλείται, ενώ γίνεται αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας κατά 201 εκατ. ευρώ. Για το 2015, η Ελληνική Τράπεζα βραβεύεται ως η καλύτερη τράπεζα στην Κύπρο, ενώ της απονέμεται διεθνές βραβείο καλύτερης Εταιρικής Διακυβέρνησης. Το 2016 η Ελληνική Τράπεζα εγκαινιάζει μια πρωτοπόρα υπηρεσία προς τους πελάτες της, το Hellenic Bank Mobile App. Το 2017 η Ελληνική Τράπεζα δημιούργησε την πρώτη πλατφόρμα εξυπηρέτησης χρεών στην Κύπρο. Στις 3 Σεπτεμβρίου του 2018 ολοκληρώθηκε επίσημα η μεταφορά περιουσιακών στοιχείων της πρώην Συνεργατικής Τράπεζας στην Ελληνική Τράπεζα, κάτι που βελτίωσε σημαντικά το χρηματοοικονομικό της προφίλ (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, 2019α).



Εικόνα 1: Η ελληνική Τράπεζα με αριθμούς, πηγή: www.hellenicbank.gr

5.2 Η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα – Σύντομο Ιστορικό

Η ιστορία της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας ξεκινά το 1937, ωστόσο η ιδέα του Συνεργατισμού υπήρχε ήδη στην Κύπρο από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Το 1909 ιδρύθηκε στο Λευκόνειο η πρώτη συνεργατική τράπεζα, η «Χωρητική Τράπεζα

Λευκονοίκου» από μία ομάδα 20 γεωργών. Το 1914 θεσπίστηκε και ο πρώτος νόμος «Περί Συνεργατικών Πιστωτικών Εταιριών». Το 1925 ιδρύθηκε η Γεωργική Τράπεζα, από την Κυπριακή κυβέρνηση, και ενθαρρύνεται η δημιουργία συνεργατικών εταιριών, σε χωριά, οι οποίες λειτουργούν ως αντιπρόσωποι της Γεωργικής Τράπεζας. Η ίδρυση, το 1937, της Συνεργατικής Κεντρικής Τράπεζας (η οποία ονομάστηκε το 2017 Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα), που στοχεύει στην αυτοχρηματοδότηση του συνεργατικού κινήματος, αποτελεί σταθμό στην ιστορία του. Η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα αποτελούσε στην ουσία την Κεντρική Τράπεζα στην οποία ανήκαν τα επιμέρους Συνεταιριστικά Πιστωτικά Ιδρύματα (ταμιευτήρια και εταιρίες) τα οποία είχαν αναπτυχθεί σε διάφορες περιοχές της χώρας. Σχεδόν από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα παρουσιάζονταν προβλήματα τα οποία οφείλονταν στην παροχή υπερβολικών εξουσιών στα ανώτατα διοικητικά όργανα, στον αλόγιστο δανεισμό, στις «κομματικές» σχέσεις, στην μη είσπραξη των πιστώσεων και τον ελλιπή έλεγχο. Όλα αυτά τα προβλήματα έγινε προσπάθεια να λυθούν μέσω της νομοθεσίας, ωστόσο αυτό δεν κατέστη δυνατό.

Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με την άσχημη οικονομική συγκυρία, οδήγησαν σε προβλήματα ρευστότητας, τόσο την Συνεργατική Τράπεζα, όσο – όπως είναι γνωστό – και ολόκληρου του Τραπεζικού Τομέα στην Κύπρο. Στο πλαίσιο του Μνημονίου Συναντίληψης που υπογράφηκε μεταξύ της Κυπριακής Δημοκρατίας και της Τρόικα, αποφασίστηκε, το 2014, και η ανάπτυξη Σχεδίου για την Αναδιάρθρωση του Συνεργατικού Τομέα. Το Μάρτιο του 2014, ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των 93 Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούσαν στην Κύπρο σε μόλις 18. Βασικοί στόχοι της συγχώνευσης ήταν η βελτίωση της κερδοφορίας, η ανάκτηση της εμπιστοσύνης των καταθετών, η μείωση των λειτουργικών εξόδων και η βελτίωση της Κεφαλαιακής επάρκειας. Επίσης, το δίκτυο καταστημάτων της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας μειώθηκε σε 251 καταστήματα το 2015, ενώ το 2014 αυτά ήταν 292. Επίσης, το 2015 η Συνεργατική Τράπεζα δέχτηκε κρατική ενίσχυση 175 εκατ. ευρώ.

Το 2017 γίνεται η νομική συγχώνευση της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας με τα 18 Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα, με στόχο της βιωσιμότητά της. Επίσης, αποφασίστηκε το κλείσιμο ακόμη 83 υποκαταστημάτων, με αποτέλεσμα να μείνουν σε λειτουργία 160, από τα οποία τα 127 θα λειτουργούσαν με πλήρες ωράριο. Προκειμένου

να γίνει κατανοητή η σημασία της Συνεργατικής Τράπεζας, αναφέρεται πως τα υπόλοιπα πιστωτικά ιδρύματα είχαν συνολικά 262 υποκαταστήματα στην Κύπρο.

5.3 Τα αίτια των προβλημάτων που οδήγησαν στην ενσωμάτωση

Η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα αντιμετώπιζε προβλήματα λειτουργίας αρκετά πριν την ανάγκη ανακεφαλαίωσης (με παροχή 1,5δισ ευρώ από την Κυπριακή δημοκρατία) και την ενσωμάτωσή της με την Ελληνική Τράπεζα, όπως εξάλλου ήδη παρουσιάστηκε. Τα προβλήματα αυτά αφορούσαν στα παρακάτω:

- Φτωχή εταιρική διακυβέρνηση

Η επιλογή των μελών της διοίκησης στα Συνεταιριστικά Πιστωτικά Ιδρύματα, και κατ' επέκταση και στην Συνεργατική Τράπεζα Κύπρου, δεν διασφάλιζε τη διαφάνεια αλλά και την ικανότητά τους να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις. Μάλιστα, η επιλογή μπορεί να γινόταν με κομματικά ή προσωπικά κριτήρια, ενώ η αξιολόγησή τους δεν ήταν σύμφωνη με αυτή που ίσχυε γενικότερα στον τραπεζικό τομέα. Οι Επιτροπές που εκλέγονταν για τη διοίκηση της Τράπεζας είχαν ευρείες αρμοδιότητες, χωρίς ουσιαστικό έλεγχο. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι αρμόδιοι να μην εφαρμόζουν πολιτικές αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων, όπως είναι απαραίτητο για την κερδοφορία οποιουδήποτε πιστωτικού ιδρύματος. Επίσης, η Συνεργατική Κεντρική Τράπεζα – που μετονομάστηκε σε Συνεργατική Τράπεζα Κύπρου – και αποτελούσε το συντονιστικό όργανο των επιμέρους Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων, δεν χρησιμοποίησε ως όφειλε τις εξουσίες ελέγχου που απέκτησε, ιδιαίτερα μετά το 2003, αφού τα μέλη της διοίκησης δεν επιθυμούσαν να έρθουν σε τριβή με τα επιμέρους Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα.

- Κακές τραπεζικές πρακτικές

Οι διαδικασίες δανειοδότησης διέπονταν από κακές τραπεζικές πρακτικές. Επίσης, επιτροπές ελέγχων που συστάθηκαν, ανακάλυψαν πλήθος ατασθαλιών και παρατυπιών, ιδιαίτερα πριν το 2001, στην πλειοψηφία των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων. Οι κακές τραπεζικές πρακτικές περιελάμβαναν κυρίως τα παρακάτω:

- μη επαρκή αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των δανειζομένων

- δεν ορίζονταν δόσεις αποπληρωμής για κάποια δάνεια, αλλά εφάπαξ αποπληρωμή
- ως εγγύηση χρησιμοποιούνταν συχνά η προσωπική εγγύηση πλήθους ατόμων
- γίνονταν συχνά αναδιαρθρώσεις δανείων, για τις οποίες παρέχοντας αυξημένες πιστωτικές διευκολύνσεις,
- εγκρίνονταν μεγάλα ποσά δανείων, χωρίς ανάλογες εγγυήσεις, παρέχοντας μακροχρόνια καταναλωτικά δάνεια αλλά και διευκολύνσεις σε συγκεκριμένα πρόσωπα – μέλη των Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων
- δεν υπήρχε σύνδεση και αποτελεσματική λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων, με αποτέλεσμα ελλιπή πληροφόρηση.

▪ Κατάχρηση Εξουσίας / Παρατυπίες

Σε ελέγχους που διενεργήθηκαν για την περίοδο 2005 – 2015, φαίνεται ότι πολλά μέλη διοικητικών οργάνων προέβαιναν σε αυθαιρεσίες και παραβίαση, τόσο των εσωτερικών κανονισμών όσο και της ισχύουσας νομοθεσίας.

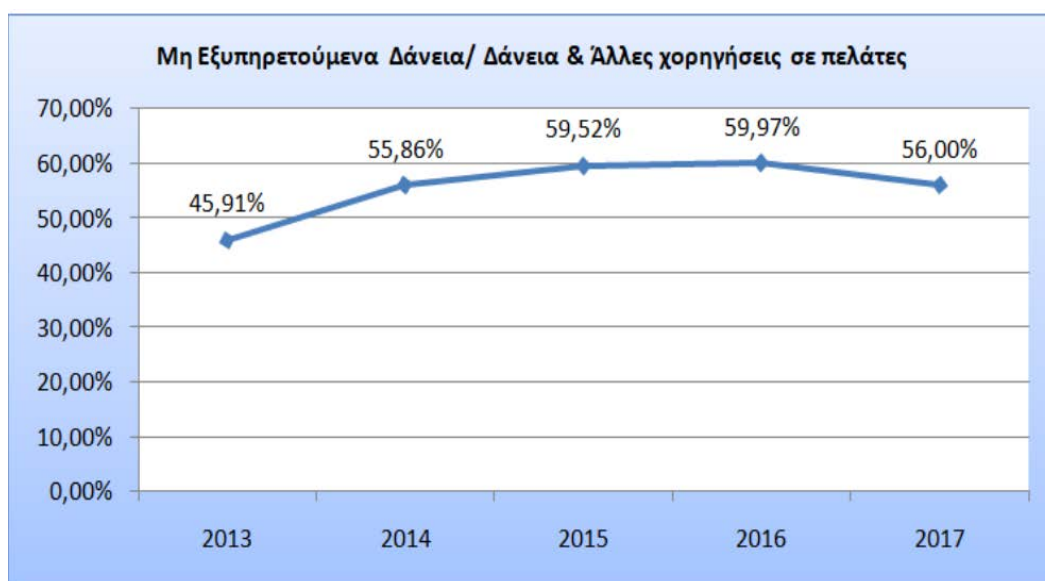
Εξάλλου, οι εποπτικές αρχές, σε έλεγχο που διενεργήθηκε το 2018, αναφέρουν τις παρακάτω διαπιστώσεις (Αρέστης, κ.α., 2019):

- Η διοίκηση του ιδρύματος ήταν αναποτελεσματική, ιδιαίτερα εξαιτίας της έλλειψης πείρας, γνώσεων και σχετικής εκπαίδευσης.
- Η Ανώτερη Διοίκηση έπαιρνε αυθαίρετα αποφάσεις, χωρίς να λαμβάνει υπόψη εισηγήσεις της Επιτροπείας.
- Η μη εφαρμογή αποφασισμένων στρατηγικών, ιδιαίτερα μετά την πρώτη ανακεφαλαιοποίηση, το 2014.
- Η Συνεργατική Τράπεζα είχε ως βασικό εισόδημα τους τόκους δανείων (88% επί του συνόλου), χωρίς να αναπτύσσει άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα, ώστε να αυξήσει το εισόδημα από προμήθειες.
- Το λειτουργικό κέρδος της τράπεζας δεν επαρκούσε για την κάλυψη των προβλέψεων για «επισφαλή δάνεια», κάτι που φανέρωνε μια κατάσταση μη ελκυστική προς πιθανούς επενδυτές.
- Η τράπεζα είχε υψηλές λειτουργικές δαπάνες (κυρίως μισθοδοσία).

5.4 Παρουσίαση Βασικών Οικονομικών μεγεθών της Συνεργατικής Τράπεζας, πριν την ενσωμάτωση

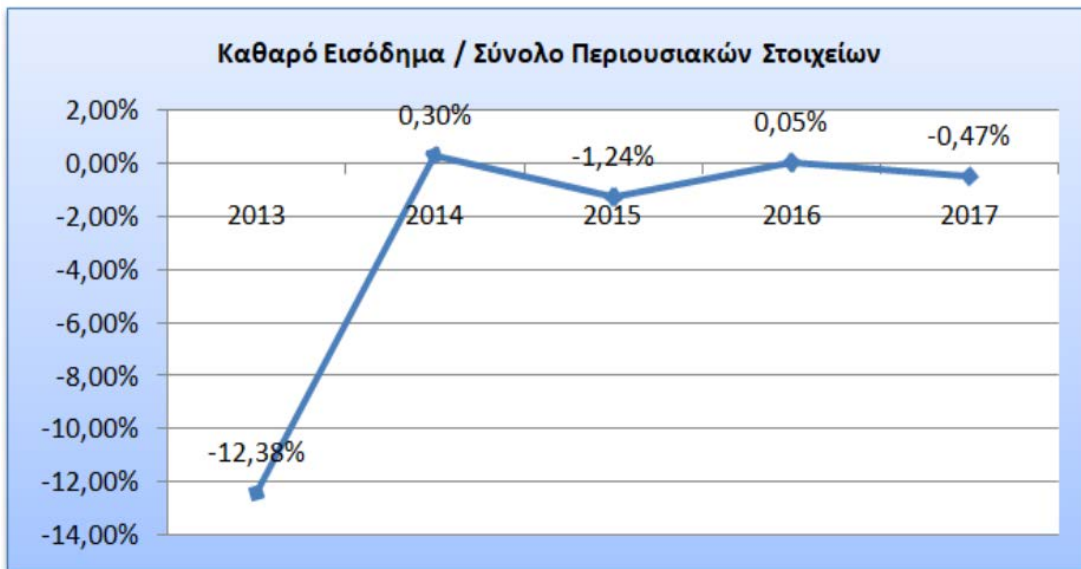
Αφού έγινε αναφορά στα αίτια που οδήγησαν στην ενσωμάτωση της Συνεργατικής Τράπεζας στην Ελληνική Τράπεζα, κυρίως όσο αφορά τη διαχείριση, παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση βασικών οικονομικών δεικτών, ώστε να αναδειχθεί και η οικονομική πορεία της Τράπεζας τα χρόνια πριν την ενσωμάτωση.

Για το σκοπό αυτό παρουσιάζονται Δείκτες ρευστότητας, Κερδοφορίας και Αποτελεσματικότητας.



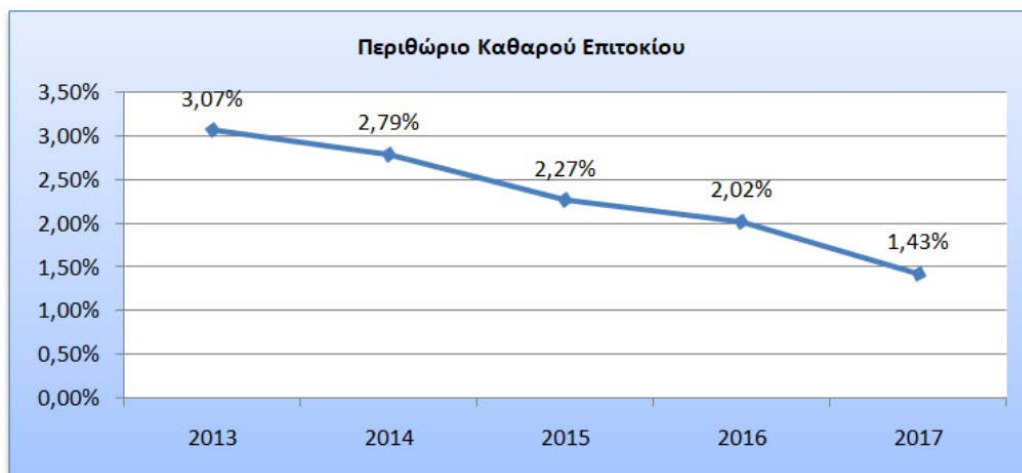
Διάγραμμα 1: Μη Εξυπηρετούμενα Δάνεια ως ποσοστό του συνόλου των δανείων & χορηγήσεων στους πελάτες, Συνεργατική Τράπεζα, 2013 – 2017 (Σεπτέμβριος)

Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι το ποσοστό των Μη εξυπηρετούμενων δανείων στο σύνολο των δανείων και χορηγήσεων της τράπεζας ήταν σημαντικό και μάλιστα από το 2014 και μετά ξεπερνούσε το 50%. Αυτό είναι ενδεικτικό των κακών πρακτικών που ακολουθούσε η Τράπεζα ως προς τη χορήγηση δανείων, και οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά και του γεγονότος ότι η οικονομική κρίση μείωσε το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Το σημαντικό ποσοστό μη εξυπηρετούμενων δανείων είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση της ρευστότητας για την τράπεζα και τον περιορισμό των δραστηριοτήτων της, ενώ οδήγησε στην αύξηση του κινδύνου μη δυνατότητας εξυπηρέτησης των υποχρεώσεών της.



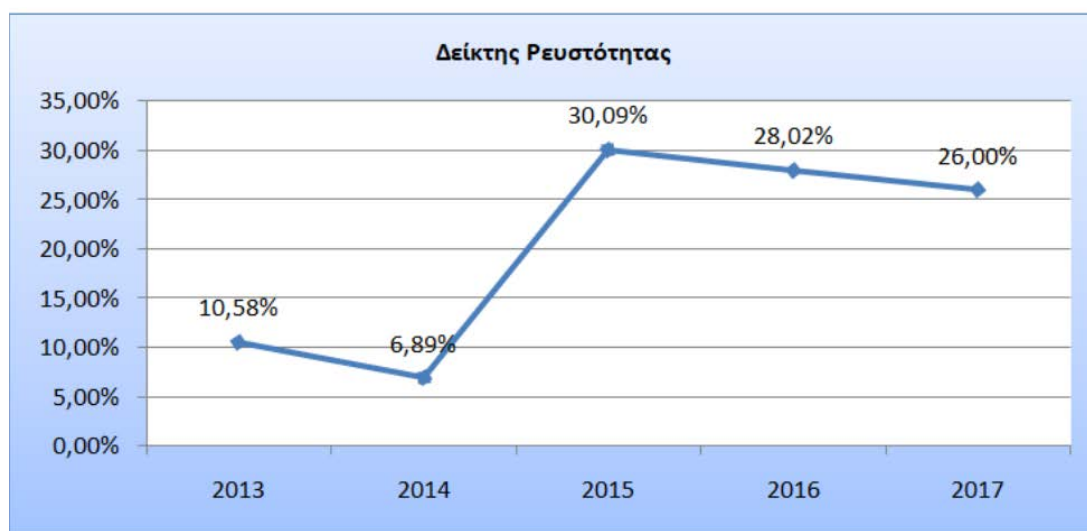
Διάγραμμα 2: Καθαρό Εισόδημα ως ποσοστό του Συνόλου των περιουσιακών στοιχείων, Συνεργατική Τράπεζα, 2013 – 2017 (Σεπτέμβριος)

Ο δείκτης του Καθαρού Εισοδήματος (μετά από φόρους) προς το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων, αποτελεί δείκτη κερδοφορίας της τράπεζας. Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι ο δείκτης είναι αρνητικός για τρία έτη (2013, 2015 και 2017), ενώ ακόμη και τα έτη που είναι θετικός η κερδοφορία αποτελεί εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων της Συνεργατικής Τράπεζας. Αυτό αποτελεί ένδειξη της αναποτελεσματικότητας της διοίκησης και της μη αποδοτικής διαχείρισης. Εξάλλου, η κερδοφορία της τράπεζας προέρχεται κυρίως από την είσπραξη των επιτοκίων και το υψηλό ποσοστό μη εξυπηρετούμενων δανείων αποτελεί βασική αιτία μείωσης της κερδοφορίας.



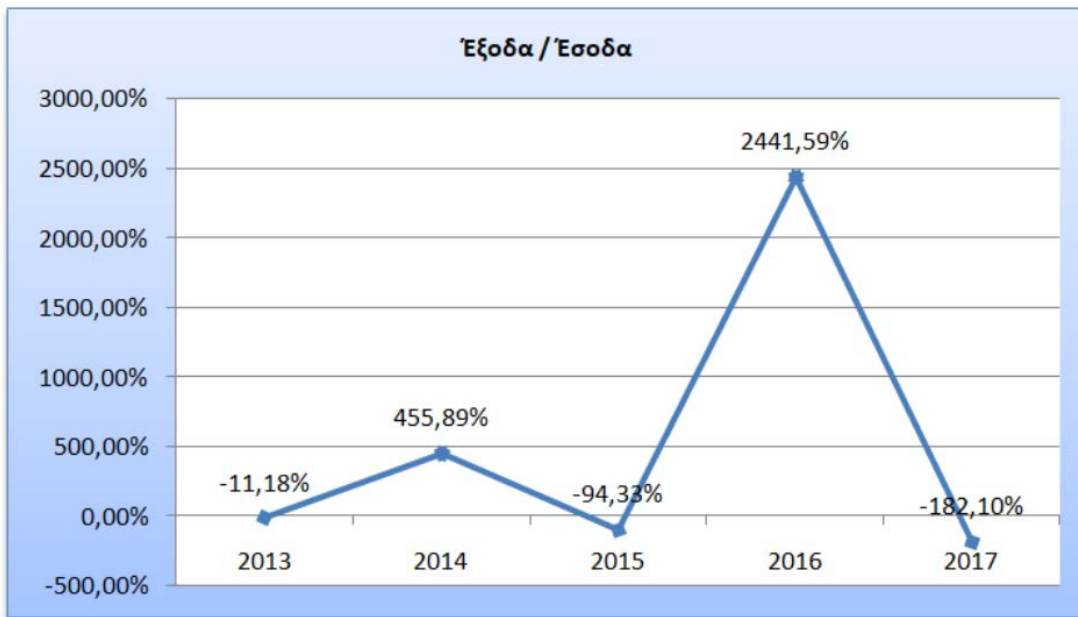
Διάγραμμα 3: Περιθώριο Καθαρού Επιτοκίου, Συνεργατική Τράπεζα, 2013 – 2017 (Σεπτέμβριος)

Ο δείκτης του Περιθωρίου καθαρού επιτοκίου είναι ένας ακόμη δείκτης κερδοφορίας. Τα επιτόκια αποτελούν την βασική πηγή εσόδων για τις τράπεζες και ο συγκεκριμένος δείκτης υπολογίζεται διαιρώντας το καθαρό εισόδημα από τόκους με τα περιουσιακά στοιχεία από τα οποία η τράπεζα μπορεί να κερδίσει τόκους (Interest earning asserts). Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, ο δείκτης υποδιπλασιάστηκε μεταξύ των ετών 2013-2017. Η μείωση αυτή αποτελεί μία ακόμη ένδειξη ότι η τράπεζα δεν κατάφερε να εισπράττει τους τόκους των δανείων που χορηγούσε.



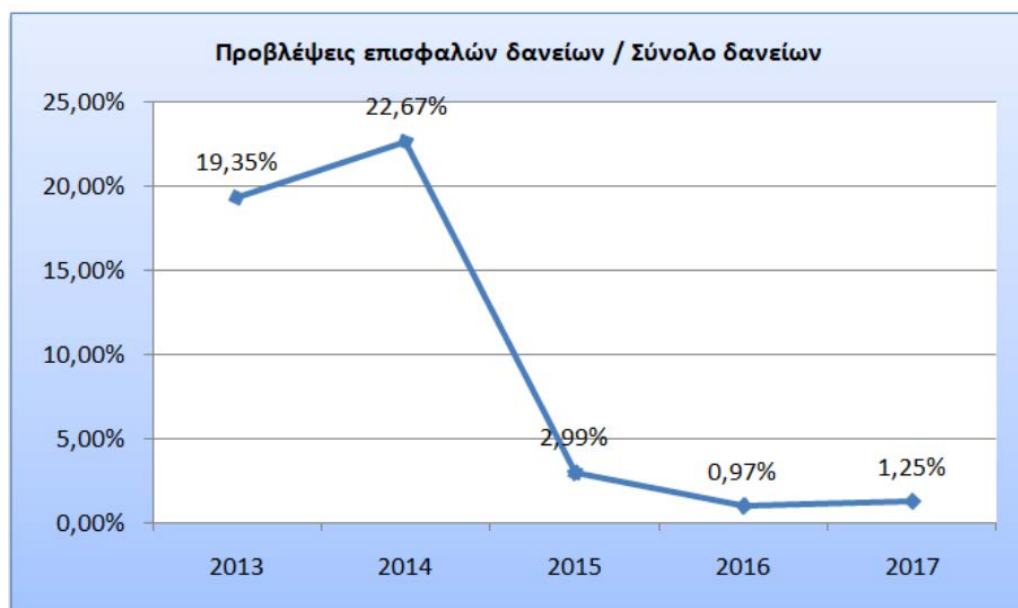
Διάγραμμα 4: Δείκτης Ρευστότητας (Ρευστά Διαθέσιμα / Σύνολο Περιουσιακών Στοιχείων)

Ο Δείκτης ρευστότητας αποτελεί ένδειξη της ικανότητας της τράπεζας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της, αλλά αποτελεί και δείκτη φερεγγυότητας. Η τράπεζα χρειάζεται να έχει ρευστότητα, ώστε σε περιόδους κρίσεων να μπορεί, παραδείγματος χάριν, να ανταπεξέλθει σε μαζικές αναλήψεις των καταθετών. Για το λόγο αυτό εξάλλου, οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να διαθέτουν ελάχιστα επίπεδα ρευστών διαθέσιμων (Tier1 Κεφάλαιο). Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι μεταξύ των ετών 2013 και 2014 η ρευστότητα της Συνεργατικής Τράπεζας μειώθηκε κατά 35% περίπου. Η αύξηση που παρατηρείται τα επόμενα έτη είναι απόρροια της ανακεφαλαιοποίησης ύψους 1,5 δις ευρώ που έλαβε η τράπεζα στο πλαίσιο του προγράμματος Αναδιάρθρωσης.



Διάγραμμα 5: Δείκτης Έξοδα / Έσοδα

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται η πορεία του Δείκτη Έξοδα προς Έσοδα, ο οποίος είναι ένας δείκτης αποτελεσματικότητας, αφού δείχνει το ποσοστό των λειτουργικών εξόδων επί των καθαρών εσόδων της τράπεζας. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, ο δείκτης αυτός, όταν δεν είναι αρνητικός, είναι ιδιαίτερα υψηλός. Η Συνεργατική Τράπεζα φαίνεται ότι είχε ιδιαίτερα υψηλά λειτουργικά έξοδα, σε σχέση με τα έσοδά της, κάτι που επηρέασε την αποτελεσματική της λειτουργία. Εξάλλου, αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι έγινε προσπάθεια μείωσης των λειτουργικών εξόδων το Μάρτιο του 2014, οπότε ολοκληρώθηκε η συγχώνευση των 93 Συνεργατικών Πιστωτικών Ιδρυμάτων που λειτουργούσαν στην Κύπρο σε μόλις 18. Παρόλα αυτά, η μείωση αυτή δε φαίνεται να είχε αποτέλεσμα, αφού η κακοδιαχείριση και η μειωμένη κερδοφορία συνεχίστηκαν με αποτέλεσμα την συγχώνευση της Τράπεζας με την Ελληνική.



Διάγραμμα 6: Προβλέψεις Επισφαλών Δανείων

Τέλος, όσο αφορά τις προβλέψεις για τα επισφαλή δάνεια αυτές βαίνουν μειούμενες. Ενώ η τράπεζα το 2014 είχε προβλέψεις που έφταναν το 22,67% του συνόλου των δανείων, οι προβλέψεις αυτές μειώθηκαν σημαντικά τα επόμενα χρόνια, κάτι που δείχνει την ιδιαίτερα μειωμένη ρευστότητα και τον υψηλό κίνδυνο που πλέον χαρακτήριζε τη λειτουργία της.

Η ανάλυση που προηγήθηκε φανερώνει, και με χρηματοοικονομικούς όρους την άσχημη – οικονομικά – πορεία της Συνεργατικής τράπεζας και την ανάγκη αναδιάρθρωσης. Παρόλα αυτά, ούτε το Σχέδιο για την αναδιάρθρωση λειτούργησε και δόθηκε η οριστική λύση, η εξαγορά από την Ελληνική Τράπεζα.

5.5. Η Συμφωνία

Η αποκρατικοποίηση της Συνεργατική Τράπεζας στη ουσία αποτελούσε δέσμευση της Κυπριακής Κυβέρνησης προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ύστερα από τη δεύτερη ανακεφαλαιοποίηση ύψους 175 εκατ. ευρώ, το 2015. Η πρώτη ανακεφαλαιοποίηση του Κυπριακού Πιστωτικού Τομέα έγινε το 2013 και ήταν ύψους 1,5 δις ευρώ. Το 2015, ακολούθησε η δεύτερη ανακεφαλαιοποίηση από την πλευρά του Κυπριακού Κράτους, ύψους 175 εκατ. ευρώ, κάτι που είχε σαν αποτέλεσμα τη Κυπριακή Δημοκρατία να

κατέχει το 77% περίπου του μετοχικού κεφαλαίου. Ύστερα από συνεχείς διαβουλεύσεις, αποφασίστηκε η πώληση μέρους του χαρτοφυλακίου της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας, και στις 19.03.2018 εκδόθηκε αίτημα εκδήλωσης ενδιαφέροντος προς τους επενδυτές. Ύστερα από την αξιολόγηση της Τράπεζας από τους ενδιαφερόμενους επενδυτές, δύο ήταν αυτοί που τελικά υπέβαλλαν προσφορά. Η προσφορά της Ελληνικής Τράπεζας αφορούσε την απόκτηση μέρους των περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας.

Η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα συμφώνησε τη μεταφορά στοιχείων ισολογισμού ύψους 10,3δισ ευρώ και συγκεκριμένων σχετικών εργασιών στην Ελληνική Τράπεζα. Ο Ισολογισμός περιλαμβάνει κυρίως χαρτοφυλάκιο εξυπηρετούμενων δανείων, μετρητά, Ομόλογα του Κυπριακού Δημοσίου και καταθέσεις πελατών. τα ακριβή ποσά αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα. Επίσης, ανέλαβε την υποχρέωση παροχής εργασίας σε 1.100 εργαζομένους της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας και λειτουργίας 72 υποκαταστημάτων, με δικαίωμα απόκτησής τους μέσα σε ένα έτος. Το τίμημα για την παραπάνω συμφωνία ανερχόταν, για την Ελληνική Τράπεζα, σε 74,2εκατ. ευρώ.

Πίνακας 1: Η τελική δεσμευτική οικονομική πρόταση εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα (14.06.2018)

Η τελική δεσμευτική οικονομική πρόταση εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα (14.06.2018)

- Μεταφορά και ανάληψη υποχρέωσης διαχείρισης καταθέσεων ύψους €9,666 δισ
- Απόκτηση χορηγήσεων συνολικού ύψους €4,593 δισ, εκ των οποίων ΜΕΔ ακαθάριστης λογιστικής αξίας €15 εκ. (με αγοραία αξία €305 εκ.),
- Απόκτηση χαρτοφυλακίου κυβερνητικών ομολόγων ύψους €4,082 δισ,
- Απόκτηση μετρητών ύψους €1,607 δισ,
- Απόκτηση άλλων περιουσιακών στοιχείων ύψους €25 εκ. και άλλων υποχρεώσεων ύψους €6 εκ

Πηγή: Αρέστης, κ.α. (2019, σελ.638-639)

Ύστερα από την ενσωμάτωση των παραπάνω στοιχείων, η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα θα μετονομαστεί σε ΣΕΔΠΠΕΣ (Συνεργατική Εταιρία Διαχείρισης

Περιουσιακών Στοιχείων), χωρίς άδεια τραπεζικών εργασιών. Επίσης, ιδρύεται θυγατρική της ΣΕΔΙΠΕΣ, η ΚΕΔΙΠΕΣ (Κυπριακή Εταιρία Διαχείρισης Περιουσιακών Στοιχείων), η οποία θα αναλάβει δραστηριότητες σχετικά με τις μη-εξυπηρετούμενες χορηγήσεις (CCB.COOP, 2019).

Το Υπουργικό Συμβούλιο της Κυπριακής Δημοκρατίας ενέκρινε την πρόταση της Ελληνικής Τράπεζας την 15.06.2018, ενώ η Γενική Συνέλευση των μετόχων της Συνεταιριστικής Κυπριακής Τράπεζας επικύρωσε την απόφαση στις 16.06.2018. Ύστερα από αυτό, η Ελληνική Τράπεζα προχώρησε σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά 225εκατ. ευρώ περίπου, προκειμένου να αγοραστούν τα περιουσιακά στοιχεία της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επίσης συμφώνησε στην εξαγορά αφού: «αντίθετα με τις τότε προσδοκίες της ΣΚΤ – το δεύτερο μεγαλύτερο πιστωτικό ίδρυμα στην Κύπρο – δεν μπόρεσε να αποκαταστήσει τη βιωσιμότητα της, δεν κατόρθωσε να ανακτήσει κάποιο μεγάλο χρηματικό ποσό από το πολύ μεγάλο χαρτοφυλάκιο των μη εξυπηρετούμενων δανείων, εν μέρει εξαιτίας κακής διακυβέρνησης της ίδιας της ΣΚΤ και εν μέρει εξαιτίας εμποδίων που δημιουργήθηκαν από το κυπριακό νομικό πλαίσιο για τη ρύθμιση μη εξυπηρετούμενων δανείων» (Αρέστης κ.α., 2019, σελ.646).

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία που εξέδωσε η Ελληνική Τράπεζα, τα βασικά στοιχεία του Ισολογισμού της ύστερα από την εξαγορά διαμορφώθηκαν ως εξής:

Πίνακας 2: Βασικά μεγέθη της Ελληνικής Τράπεζας, πριν και μετά την εξαγορά της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας

	30.06.2018	30.09.2018
Σύνολο ενεργητικού (εκατ. ευρώ)	6.890	16.040
Δάνεια μετά από απογειώσεις (εκατ. ευρώ)	2.779	6.769
Ομόλογα Κυπριακής Δημοκρατίας (εκατ. ευρώ)	496	4.605
Καταθέσεις (εκατ. ευρώ)	5.947	14.618
Μετοχικό Κεφάλαιο (εκατ. ευρώ)	533	797
Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες		
NPEs Ratio (NPEs ratio (exc. APS-NPEs))	51,6%	31% / 25,6%
Δάνεια / Καταθέσεις	46,7%	46,3%
CET1 ratio / Pro-forma for Capital Raise	13,7%	15,1% / 18,2%
Capital Adequacy Ratio	17,4%	17,8% / 20,9%

Σημαντικά μεγέθη		
Εργαζόμενοι	1404	2504
Καταστήματα	44	159
ΑΤΜ	67	203

Πηγή: Αρέστης, κ.α. (2019, σελ.650)

Ύστερα από την εξαγορά, η Ελληνική Τράπεζα έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη Τράπεζα της Κύπρου, με 16δς ευρώ περιουσιακά στοιχεία, ενώ οι καταθέσεις από νοικοκυριά φτάνουν το ποσοστό 39%, από 12% που ήταν πριν, και οι χορηγήσεις το ποσοστό του 30%, από 6% που ήταν πριν. Εξάλλου, με την εξαγορά η Ελληνική τράπεζα απέκτησε το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στη χώρα.

5.6 Η ενσωμάτωση της νέας επιχείρησης

Η Ελληνική Τράπεζα, προκειμένου να εξασφαλίσει την ομαλή ενσωμάτωση της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας, έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ενσωμάτωσης και μάλιστα έχει οργανώσει σχετική Επιτροπή, ώστε η στρατηγική ενσωμάτωσης να εφαρμοστεί ομαλά και με επιτυχία. Συγκεκριμένα, η διαδικασία ενσωμάτωσης περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, 2019β):

I. Προγραμματισμός Ενσωμάτωσης & Διακυβέρνησης

Ο Προγραμματισμός της ενσωμάτωσης περιλαμβάνει ενέργειες και διαδικασίες ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση στο νέο καθεστώς. Τέτοιες ενέργειες είναι οι παρακάτω:

- Ολοκληρωμένο σχέδιο ενσωμάτωσης με την αρωγή διεθνών συμβούλων.
- Ολοκληρωμένο σχέδιο ενσωμάτωσης των πληροφοριακών συστημάτων των δύο τραπεζών.
- Ανάπτυξη ισχυρής εσωτερικής διακυβέρνησης ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα και να επιλύονται πιθανά προβλήματα.
- Ανάπτυξη Λειτουργικής Διακυβέρνησης Ενσωμάτωσης, με επιμέρους Επιτροπές και ομάδες εργασίας.

- Ίδρυση προσωρινής επιτροπής Ενσωμάτωσης του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία προβλέπεται να λειτουργεί για 18 μήνες, συνεδριάζει τουλάχιστον δύο φορές το μήνα και έχω στόχο την επίβλεψη και ομαλή εφαρμογή της στρατηγικής ενσωμάτωσης.

II. Λειτουργική Αποτελεσματικότητα

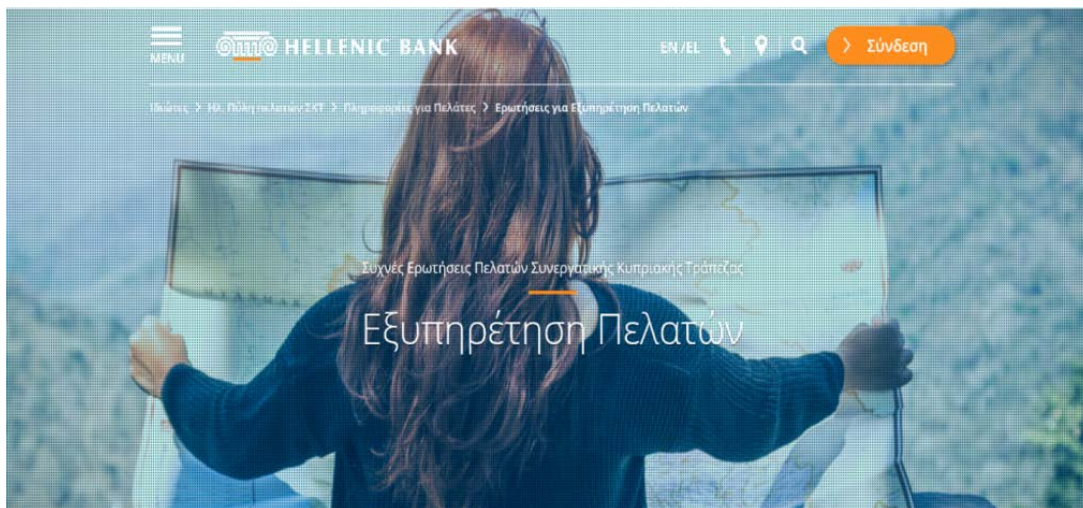
Η Λειτουργική αποτελεσματικότητα της ενσωμάτωσης της Συνεταιριστικής Τράπεζας στην Ελληνική, εξασφαλίζεται με τις παρακάτω ενέργειες:

- Τα λειτουργικά τμήματα των υποκαταστημάτων εξακολουθούν να είναι κεντρικά, ενώ τμήματα δευτερευουσών λειτουργιών, όπως καθαριότητας ή κλητήρων ανατέθηκαν σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- Αναπτύχθηκε ο θεσμός των Meeter-Greeter, από τις 15 Ιανουαρίου 2019, σε πρώην καταστήματα της Συνεργατικής Τράπεζας, με σκοπό τη διαχείριση παραπόνων αλλά και την προώθηση της χρήσης των καρτών. Ο θεσμός φαίνεται να αποδίδει, αφού επικαιροποιήθηκαν τα βασικά στοιχεία επικοινωνίας των πελατών και αυξήθηκαν κατά 44% οι αιτήσεις έκδοσης χρεωστικών καρτών (INBUSINESSNEWS, 2019).
- Αναπτύχθηκαν 24 branch in branch καταστήματα, ώστε να εξυπηρετούνται οι πελάτες και των δύο τραπεζών, φαινόμενο, όμως που με την ολοκλήρωση της ενσωμάτωσης τερματίστηκε.
- Αντικαταστάθηκαν όλα τα ΑΤΜ με νέα.
- Οργανώθηκε εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων στα συστήματα της Ελληνικής Τράπεζας
- Από τα τέλη του 2018 η Ελληνική Τράπεζα ξεκίνησε ένα πρόγραμμα ενημέρωσης και εκπαίδευσης των πελατών της στα χωριά, σχετικά με τη χρήση των υπηρεσιών Web Banking, αφού μετά την ενσωμάτωση οι πελάτες της αυξήθηκαν κατά 400.000, πολλοί από τους οποίους διαβιούν σε μη αστικά κέντρα.
- Η Ελληνική Τράπεζα, στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ανέλαβε τις δεσμεύσεις της πρώην Συνεργατικής όσο αφορά τους φοιτητές που συνεχίζουν τις σπουδές τους, ενώ ανακοίνωσε την έναρξη νέων προγραμμάτων υποτροφιών.

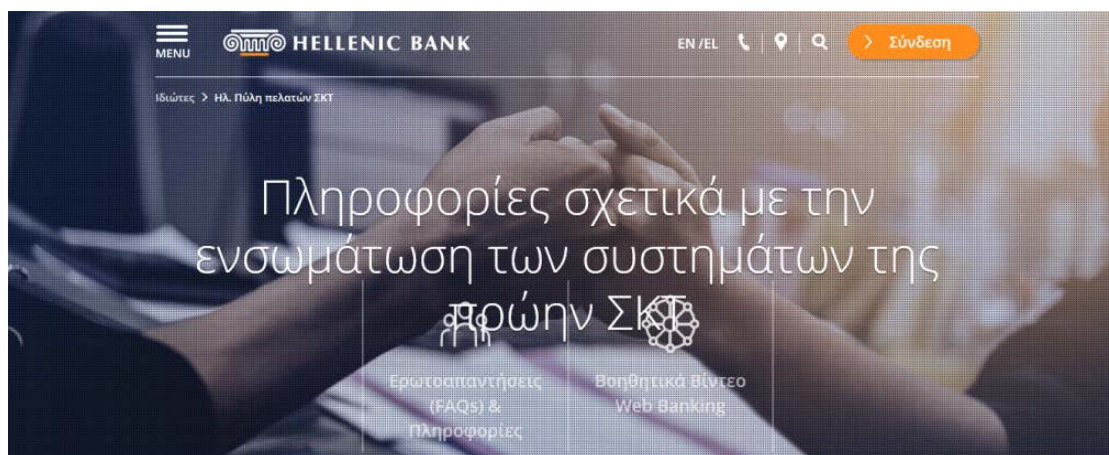
III. Εκτέλεση Ενσωμάτωσης

Η πλήρης ενσωμάτωση της Συνεργατικής Τράπεζας με την Ελληνική ολοκληρώθηκε στα μέσα Σεπτεμβρίου, 2019. Κάποια από τα βήματα που οδήγησαν σε αυτή είναι τα παρακάτω:

- Ήδη από το Μάιο του 2019 έκλεισαν 94 καταστήματα της Συνεργατικής Τράπεζας, ενώ αναπτύχθηκαν δύο κινητές μονάδες εξυπηρέτησης πελατών, αφού μεγάλο ποσοστό των πελατών της Συνεργατικής Τράπεζας Κύπρου βρίσκεται στην επαρχία.
- Αντικαταστάθηκαν οι επιγραφές της Συνεργατικής Τράπεζας με αυτές της Ελληνικής.
- Αναπτύχθηκε σχέδιο μετάβασης στη «νέα Ελληνική Τράπεζα», ενώ σχετικές οδηγίες και βίντεο όσο αφορά τη χρήση καρτών και υπηρεσιών e-banking, είναι διαθέσιμα για τους πελάτες στην ιστοσελίδα της Ελληνικής Τράπεζας. (<https://www.hellenicbank.com/webinfo>), με τον τίτλο «από τις 16/09/2019 και μετά».



Εικόνα 2: Η Ελληνική Τράπεζα απαντά σε «Συχνές ερωτήσεις πελατών της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας»



Εικόνα 3: Η Ελληνική Τράπεζα παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ενσωμάτωση των συστημάτων της πρώην ΣΚΤ

Εξάλλου, η Ελληνική τράπεζα απέκτησε το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων στην Κύπρο και έγινε μεταφορά σε αυτήν 400.000 πελατών, ενώ σύμφωνα με δηλώσεις του κ. Λεοντίου, Ανώτατου Διευθυντή ενσωμάτωσης «*Με την ολοκλήρωση της ενσωμάτωσης των συστημάτων και δεδομένων, θα είμαστε μία τράπεζα για να εξυπηρετούμε όλους τους πελάτες μας ομοιόμορφα με ίδια συστήματα και διαδικασίες από όλα τα σημεία εξυπηρέτησης (καταστήματα, κέντρα επιχειρήσεων, ηλεκτρονικά κανάλια, ΑΤΜ, κ.λπ.) Πρόκειται ίσως για την πιο συναρπαστική περίοδο στην ιστορία της τράπεζας, και το προσωπικό δείχνει απaráμιλλη αποφασιστικότητα να φέρει σε επιτυχή κατάληξη το έργο της ενσωμάτωσης*» (ECONOMY TODAY, 2019).

5.7 Οι εργαζόμενοι στην Συνεργατική Τράπεζα

Όταν αποφασίστηκε η εξαγορά της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα, η πρώτη απασχολούσε 2677 εργαζόμενους. Από αυτούς 1100 συμφωνήθηκε να εργαστούν στην Ελληνική Τράπεζα, 650 να συνεχίσουν στο νέο φορέα που θα δημιουργούνταν και 900 περίπου υπολογίστηκε ότι θα ενταχθούν στο Πρόγραμμα Εθελούσιας Αποχώρησης.

Όσο αφορά τους 1100 εργαζομένους που μεταφέρθηκαν στην Ελληνική Τράπεζα, έγινε και γίνεται προσπάθεια ενσωμάτωσής τους στο νέο περιβάλλον. Σύμφωνα με τη δήλωση του προέδρου του Δ.Σ. της Τράπεζας «.. σε αυτή την πορεία επίτευξης της

συμφωνίας ο ρόλος του προσωπικού ήταν καταλυτικός και εκτιμώ πολύ τη σκληρή δουλειά και την αφοσίωσή τους. Είμαι βέβαιος ότι το προσωπικό θα παραμείνει η κινητήρια δύναμή μας σε ολόκληρη την περίοδο της ενσωμάτωσης και θα συνεχίσει να προσφέρει στους πελάτες μας τις πιο σύγχρονες και άριστες επαγγελματικές υπηρεσίες» (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, 2019γ).

5.8Η οικονομική επίδραση της εξαγοράς για την Ελληνική Τράπεζα

Αν και η διαδικασία της εξαγοράς ολοκληρώθηκε πρόσφατα, φαίνεται, από τα πρώτα οικονομικά αποτελέσματα που δημοσιεύει η Ελληνική Τράπεζα, ότι η εξαγορά βελτίωσε σημαντικά την ανταγωνιστική της θέση. Παρακάτω, παρατίθενται στοιχεία, τα οποία αντλήθηκαν από τις οικονομικές καταστάσεις της Ελληνικής Τράπεζας, προκειμένου να συγκριθεί η οικονομική της κατάσταση πριν και μετά την εξαγορά. Χρειάζεται να σημειωθεί ότι η απόκτηση της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα ολοκληρώθηκε στις 3 Σεπτεμβρίου 2018, με ισχύ από την 1η Σεπτεμβρίου, οπότε, τα οικονομικά στοιχεία του Ομίλου που αναφέρονται στο οικονομικό έτος 2018 (01.01.2018 έως 31.12.2018) περιλαμβάνουν και την επίδραση των αποτελεσμάτων της εξαγοράς, όπως η αρνητική υπεραξία που προκύπτει από την απόκτηση.

▪ Αριθμός Μετοχών και διάρθρωση Μετοχικού Κεφαλαίου

Η Ελληνική Τράπεζα, προκειμένου να εξαγοράσει την Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα, προχώρησε στην αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, με την έκδοση νέων μετοχών. Έτσι, όπως φαίνεται και στους πίνακες και τα σχήματα που ακολουθούν, ο αριθμός των μετοχών υπερδιπλασιάστηκε, ενώ μεγάλο ποσοστό μετοχών ανήκει πλέον σε δύο μεγάλες εταιρίες, τη Demetra Group Investment, η οποία συμμετέχει με 21% και την Wargaming Group, που συμμετέχει με ποσοστό 20,2%. Επίσης, σημαντικά αυξήθηκε το ποσοστό των μετοχών που αφορούν το προσωπικό της τράπεζας, αφού από 0,6% πριν την εξαγορά, διαμορφώθηκε στο 6,3% μετά την εξαγορά.

Πίνακας 3: Αριθμός μετοχών & διάρθρωση μετοχικού κεφαλαίου 2017

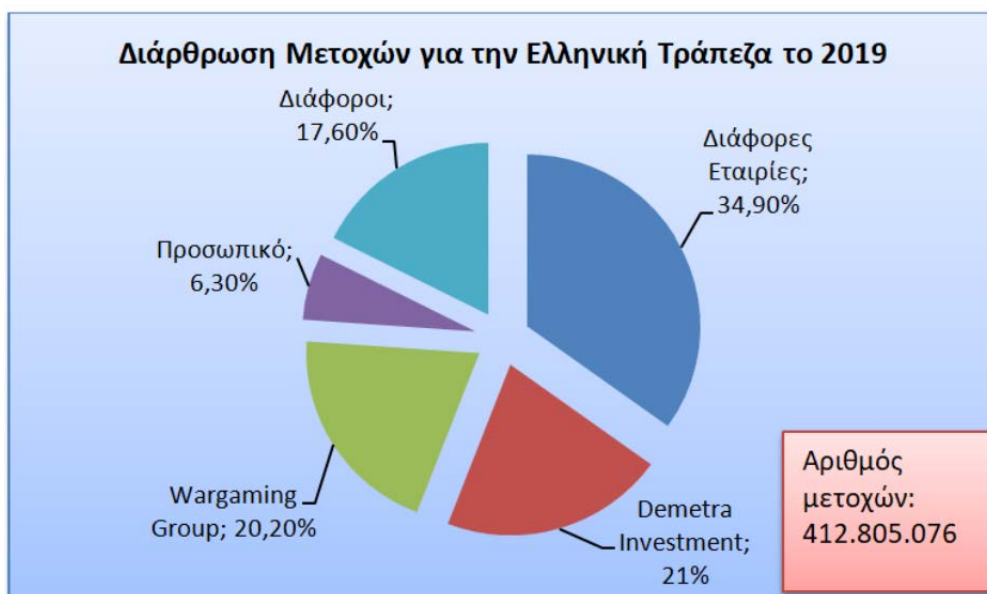
2017		
Κατηγορία	Αριθμός μετοχών	ποσοστό
Εταιρίες	172.667.802	87%
Ιδιώτες	15.810.072	7,97%
Εκκλησιαστικά Ιδρύματα	7.934.111	4%
Προσωπικό	1.209.475	0,6%
Ταμεία Πρόνοιας	853.252	0,43%
Σύνολο	198.474.712	100%



Διάγραμμα 7: Αριθμός μετοχών & διάρθρωση μετοχικού κεφαλαίου 2017

Πίνακας 4 : Αριθμός μετοχών & διάρθρωση μετοχικού κεφαλαίου 2017

2019		
Κατηγορία	Αριθμός μετοχών	ποσοστό
Διάφορες Εταιρίες	144.068.972	34,9%
Demetra Investment	86.689.066	21%
Wargaming Group	83.386.625	20,2%
Προσωπικό	26.006.720	6,3%
Διάφοροι	72.653.693	17,6%
Σύνολο	412.805.076	100%



Διάγραμμα 8: Αριθμός μετοχών & διάρθρωση μετοχικού κεφαλαίου 2019

▪ Βασικά οικονομικά μεγέθη

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται βασικά οικονομικά στοιχεία για την Ελληνική Τράπεζα, από το 2014 έως και το πρώτο εξάμηνο του 2019.

Πίνακας 5: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη της Ελληνικής Τράπεζας, διαχρονικά

Λογαριασμός σε εκατ. ευρώ /	Έτος					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (α' εξ.)
Καταθέσεις και άλλοι λογαριασμοί πελατών	6.346	6.139	6.111	5.808	14.709	14.809
Χορηγήσεις σε πελάτες	4.405	4.396	4.300	4.055	7.636	7.460
Σύνολο περιουσιακών στοιχείων	7.552	7.397	7.038	6.847	16.126	16.370
Ίδια κεφάλαια που αναλογούν στους μετόχους της μητρικής εταιρείας	590	640	564	559	820	1.030
Κέρδος από συνήθειες εργασίες πριν από τις ζημιές απομείωσης και προβλέψεις για την κάλυψη πιστωτικού κινδύνου	158	104	103	34	87	70

Πηγή: στοιχεία από ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019γ); ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019δ)



Διάγραμμα 9: Καταθέσεις και Άλλοι λογαριασμοί πελατών, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.)

Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι τα βασικά οικονομικά μεγέθη της Ελληνικής Τράπεζας βελτιώθηκαν μετά την εξαγορά. Συγκεκριμένα, οι καταθέσεις και οι άλλοι λογαριασμοί των πελατών σχεδόν τριπλασιάστηκαν (από 5.808 εκατ. ευρώ το 2017 έφτασαν τα 14.709 εκατ. ευρώ το 2018 με αυξητική τάση και για το 2019) , κάτι που οφείλεται στο γεγονός ότι η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα είχε πολλούς, κυρίως ιδιώτες, καταθέτες των οποίων οι καταθέσεις «μεταφέρθηκαν» στην Ελληνική Τράπεζα. Συνεπώς, η Ελληνική Τράπεζα επωφελήθηκε από την εξαγορά σε σημαντικό βαθμό, αφού αυξήθηκαν οι καταθέσεις και οι άλλοι λογαριασμοί των πελατών, κάτι που έχει ως συνέπεια και την αύξηση των εσόδων της τράπεζας, μέσω της είσπραξης των επιτοκίων.



Διάγραμμα 10: Χορηγήσεις σε πελάτες, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.)

Οι χορηγήσεις σε πελάτες, όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, αυξήθηκαν σημαντικά ύστερα από την εξαγορά και από 4.055 εκατ. ευρώ το 2017 έφτασαν τα 7.636 εκατ. ευρώ το 2018. Οι χορηγήσεις σε πελάτες αυξήθηκαν αφού πλέον η Ελληνική Τράπεζα ήταν η μεγαλύτερη τράπεζα στην Κύπρο, το ενεργητικό της αυξήθηκε σημαντικά και είχε τη δυνατότητα να προχωρήσει σε χορηγήσεις σε πελάτες. Αυτό είχε θετική επίδραση και γενικότερα στην οικονομία, αφού μέσω των χορηγήσεων ήταν εφικτή η αύξηση της επενδυτικής αλλά και καταναλωτικής δραστηριότητας των πελατών. τόσο η αύξηση των επενδύσεων όσο και η αύξηση της κατανάλωσης οδηγούν στην ανάπτυξη της οικονομίας, και μάλιστα σε μια εποχή που αυτή χρειάζεται, λόγω του γεγονότος ότι τα προηγούμενα χρόνια η οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά την οικονομία.



Διάγραμμα 11: Σύνολο Περιουσιακών στοιχείων, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.)

Ομοίως, αύξηση παρουσίασαν, όπως είναι αναμενόμενο, και τα περιουσιακά στοιχεία της Ελληνικής Τράπεζας, η αξία των οποίων έφτασε τα 16.126 εκατ. ευρώ το 2018, από 6.847 εκατ. ευρώ το 2017, όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα. Η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων κάνει την τράπεζα πιο «δυνατή» και ικανή να παρέχει επιπλέον χορηγήσεις, αλλά και να μπορεί να επιβιώσει στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εξάλλου, βασική επιδίωξη της εξαγοράς, όπως και κάθε εξαγοράς, ήταν η αύξηση των περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας και η βελτίωση της οικονομικής και κατ' επέκταση, της διαπραγματευτικής της δύναμης στην αγορά.



Διάγραμμα 12: Ίδια κεφάλαια που αναλογούν στους μετόχους της μητρικής εταιρείας, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.)

Τα ίδια κεφάλαια της Ελληνικής Τράπεζας αυξήθηκαν, ύστερα και από την έκδοση νέων μετοχών και από 559 εκατ. ευρώ το 2017, έγιναν 820 εκατ. ευρώ το 2018 και 1.030 εκατ. ευρώ το α' εξάμηνο του 2019. Η αύξηση των Ιδίων Κεφαλαίων, ως απόρροια της εξαγοράς, επίσης βοήθησε σημαντικά την Ελληνική Τράπεζα, αφού βελτίωσε την Καθαρή της θέση, και μπορεί να μειώσει τη μόχλευση της επιχείρησης, αφού αυτή θα έχει μικρότερη ανάγκη δανεισμού.



Διάγραμμα 13: Κέρδος από συνήθεις εργασίες (προ ζημιών απομειώσεων και προβλέψεων, Ελληνική Τράπεζα 2014-2019 (α' εξ.)

Τέλος, το κέρδος από συνήθειες εργασίες πριν από τις ζημιές απομείωσης και τις προβλέψεις για την κάλυψη πιστωτικού κινδύνου από 34 εκατ. ευρώ που ήταν το 2017 έφτασε τα 87 εκατ. ευρώ το 2018. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα κέρδη από συνήθειες εργασίες μειώθηκαν σημαντικά από το 2014 και μετά, εξαιτίας της γενικότερης οικονομικής κατάστασης, οπότε η εξαγορά της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας αποτέλεσε μία θετική ενέργεια, η οποία αύξησε σημαντικά τα κέρδη της Ελληνικής, ύστερα από πολλά έτη καθοδικής πορείας.

▪ Σημαντικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες

Πίνακας 6: Σημαντικοί αριθμοδείκτες για την Ελληνική Τράπεζα, πριν και μετά την εξαγορά της Συνεργατικής

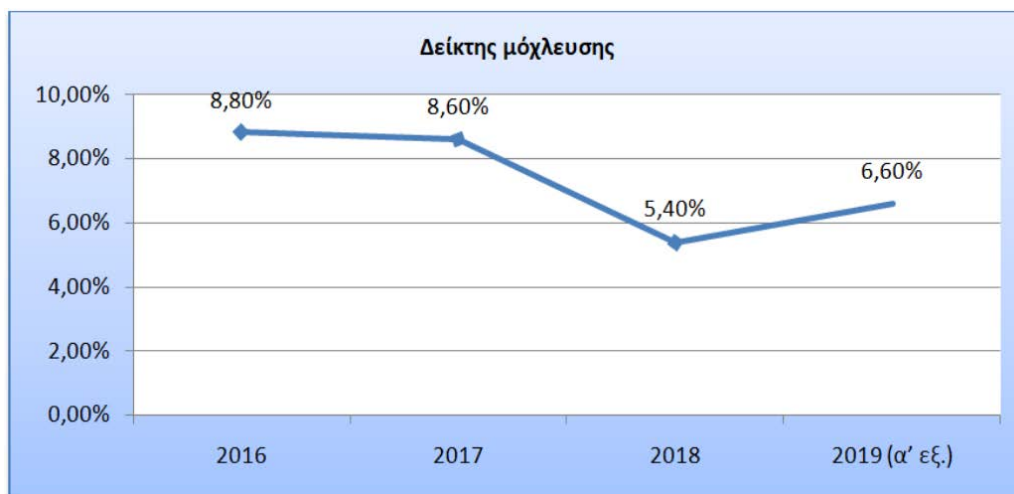
Αριθμοδείκτης	2016	2017	2018	2019 (α' εξ.)
Δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας	17,2%	17,9%	18,5%	21%
Δείκτης μόχλευσης	8,8%	8,6%	5,4%	6,6%
Έξοδα / Έσοδα	58,3%	85,7%	70%	65%
CET1	13,8%	14,1%	15,8%	18,5%
Δείκτης MEX	54,9%	59,6%	32,4%	31,4%
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	24,4%	17%	10,5%	12,6%

Πηγή: Στοιχεία από τις ετήσιες εκθέσεις της Ελληνικής Τράπεζας



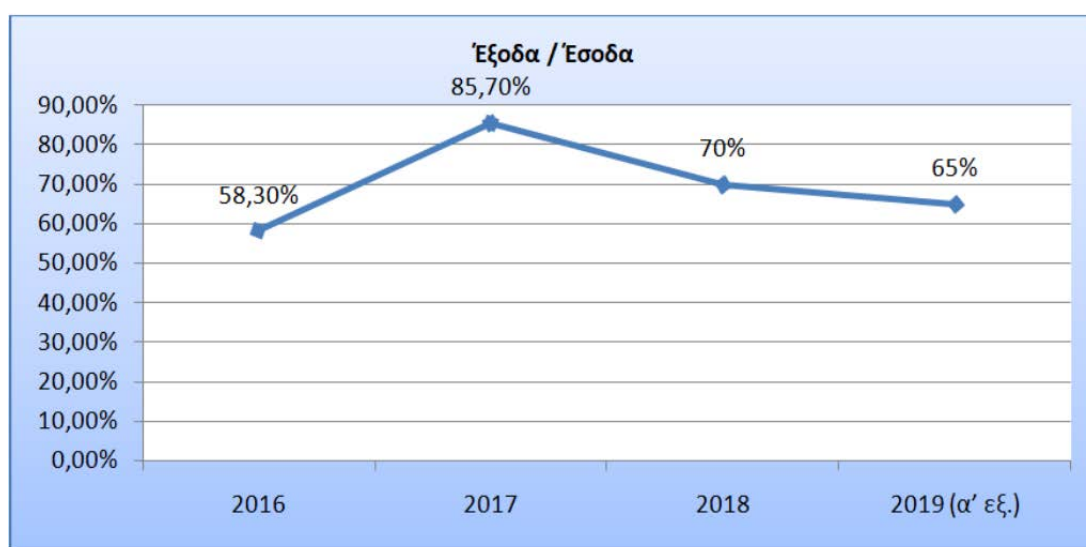
Διάγραμμα 14: Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)

Όσο αφορά τους σημαντικότερους αριθμοδείκτες της Ελληνικής Τράπεζας φαίνεται ότι αυτοί βελτιώθηκαν σημαντικά μετά την εξαγορά. Συγκεκριμένα, ο δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας από 17,9 που ήταν το 2017 έγινε 18,5% το 2018, ενώ για το α' εξάμηνο του 2019 διαμορφώθηκε στο ποσοστό 21%. Η ανοδική πορεία του δείκτη οφείλεται στην αύξηση των Ιδίων Κεφαλαίων της τράπεζας.



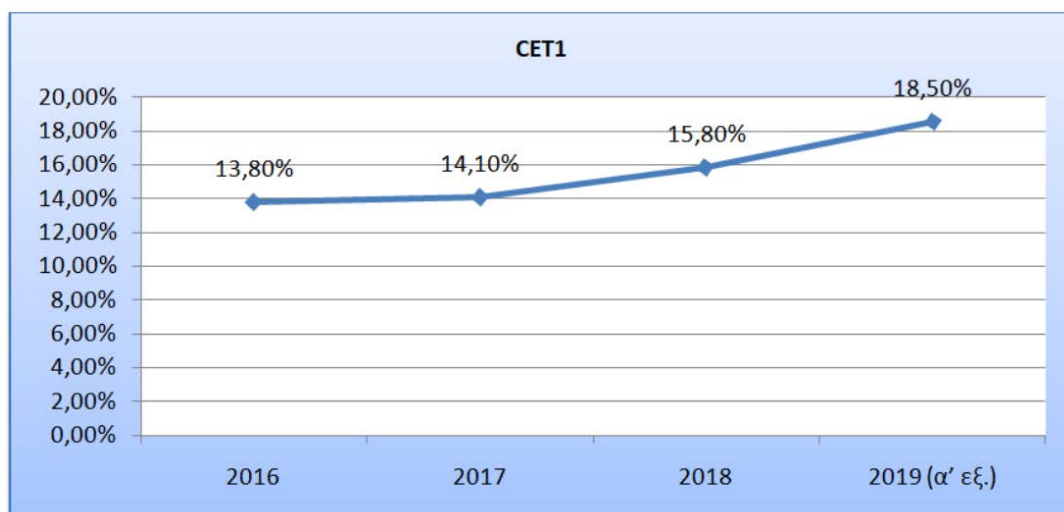
Διάγραμμα 15: Δείκτης Μόχλευσης, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)

Ο δείκτης μόχλευσης, που συνδέεται άμεσα με τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο και τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια και πιστώσεις, μειώθηκε σημαντικά μετά την εξαγορά, κάτι που αποτελεί σημαντική βελτίωση της ικανότητας διαχείρισης του κινδύνου από πλευράς της Ελληνικής τράπεζας. Έτσι, ενώ το 2017 ο Δείκτης Μόχλευσης ήταν 8,6%, το 2018 μειώθηκε στο 5,4%, μείωση της τάξης του 37%. Όπως ήδη αναφέρθηκε, σημαντικό ρόλο στη μείωση του Δείκτη Μόχλευσης διαδραμάτισε η αύξηση των Ιδίων Κεφαλαίων, που μείωσε τη σχέση ξένων προς ίδια Κεφάλαια.



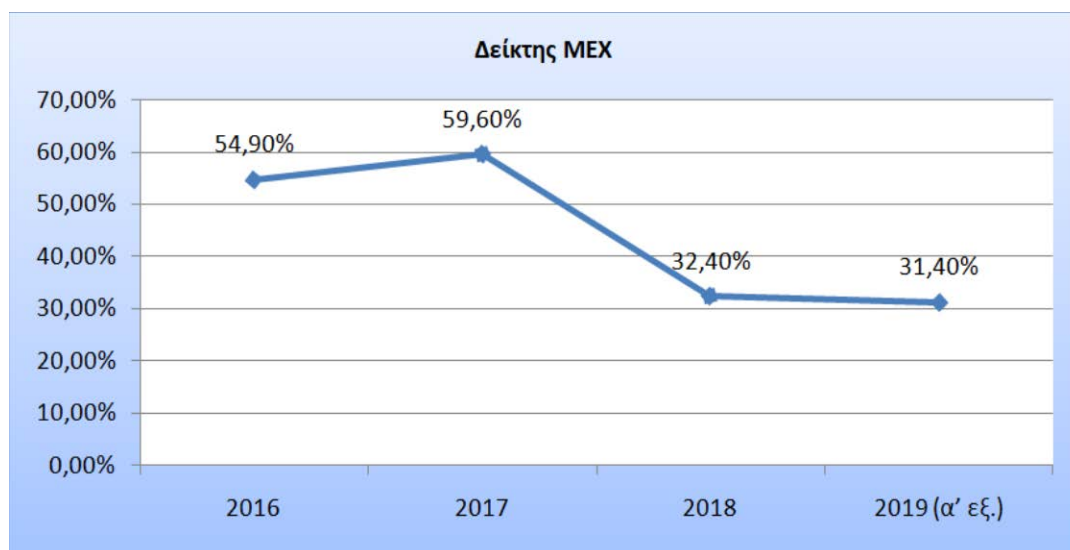
Διάγραμμα 16: Έξοδα / Έσοδα, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)

Ο Δείκτης Έξοδα διαχείρισης / Έσοδα αυξήθηκε το 2017, όπως είναι αναμενόμενο, αφού η Τράπεζα με την εξαγορά αύξησε τα έξοδα διαχείρισης. Η μισθοδοσία αυξήθηκε, αλλά και ο αριθμός των υποκαταστημάτων, γεγονότα που συνέβαλαν σημαντικά στην αύξηση των εξόδων διαχείρισης, ως ποσοστό των εσόδων. Ωστόσο, φαίνεται ότι το ποσοστό μειώνεται συνεχώς, κάτι που οφείλεται κυρίως στην αύξηση των εσόδων και την αποτελεσματική διαχείριση.



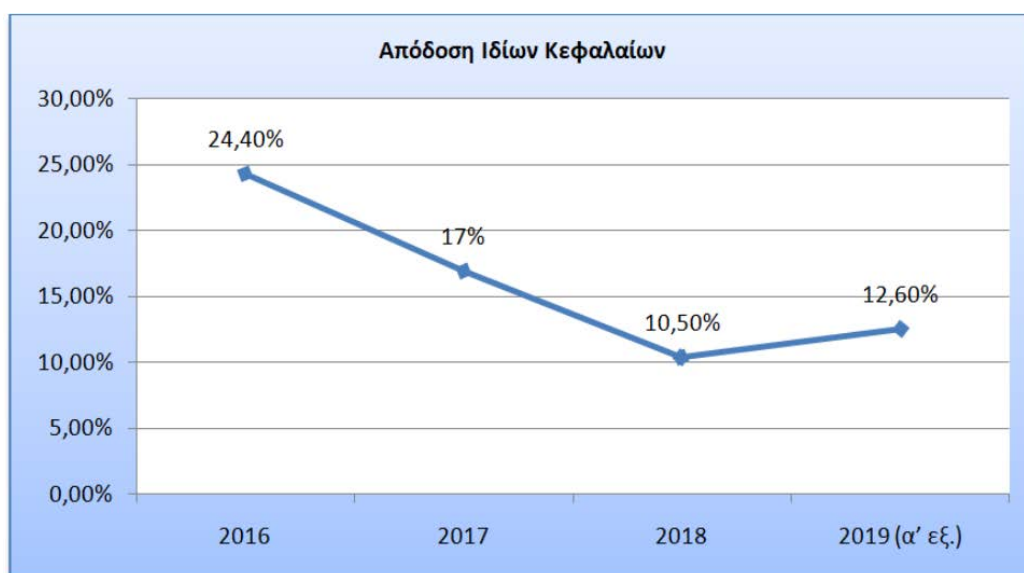
Διάγραμμα 17: Δείκτης CET1, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)

Ο Δείκτης Κεφαλαίου Κοινών Μετοχών Κατηγορίας 1 (CET1), επίσης εμφανίζεται βελτιωμένος και από 14,1% το 2017 έφτασε το 18,5% το α' εξάμηνο του 2019. Τόσο ο δείκτης CET1 όσο και ο Δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας φανερώνουν μια σταθερή κεφαλαιακή θέση, ενώ ξεπερνούν κατά πολύ τόσο τις ελάχιστες κανονιστικές ρυθμίσεις όσο και τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Είναι σημαντικό για μια τράπεζα να έχει υψηλό δείκτη CET1, αφού αυξάνεται η φερεγγυότητάς της και η δυνατότητά της να ανταποκριθεί σε πιθανούς κινδύνους και ανάγκες ρευστοποίησης (πχ. εξαιτίας μιας ξαφνικής μαζικής απόσυρσης καταθέσεων).



Διάγραμμα 18: Δείκτης μη-εξυπηρετούμενων χορηγήσεων (MEX), Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)

Η πορεία του δείκτη MEX (Μη Εξυπηρετούμενων Χορηγήσεων) αποτελούσε έναν σημαντικό παράγοντα ανησυχίας για την Ελληνική Τράπεζα πριν την εξαγορά. Ωστόσο, μετά την εξαγορά ο δείκτης μειώθηκε σημαντικά, και από 59,6% το 2017 έγινε 32,4% το 2018, ενώ το α' εξάμηνο του 2019 συνέχισε την πτωτική του πορεία. Φαίνεται, λοιπόν, ότι και σε αυτό το σημαντικό τομέα, τις Μη Εξυπηρετούμενες Χορηγήσεις, η Ελληνική Τράπεζα κατάφερε να βελτιώσει την απόδοσή της, ύστερα από την εξαγορά της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας. Σταμάτησε η κακοδιαχείριση και οι πελάτες αναγκάστηκαν να είναι πιο συνεπείς. Βέβαια, σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η οικονομία άρχισε να βελτιώνεται ύστερα από την οικονομική κρίση και η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, άρα και η δυνατότητα εξόφλησης των υποχρεώσεων τους, αυξήθηκε.

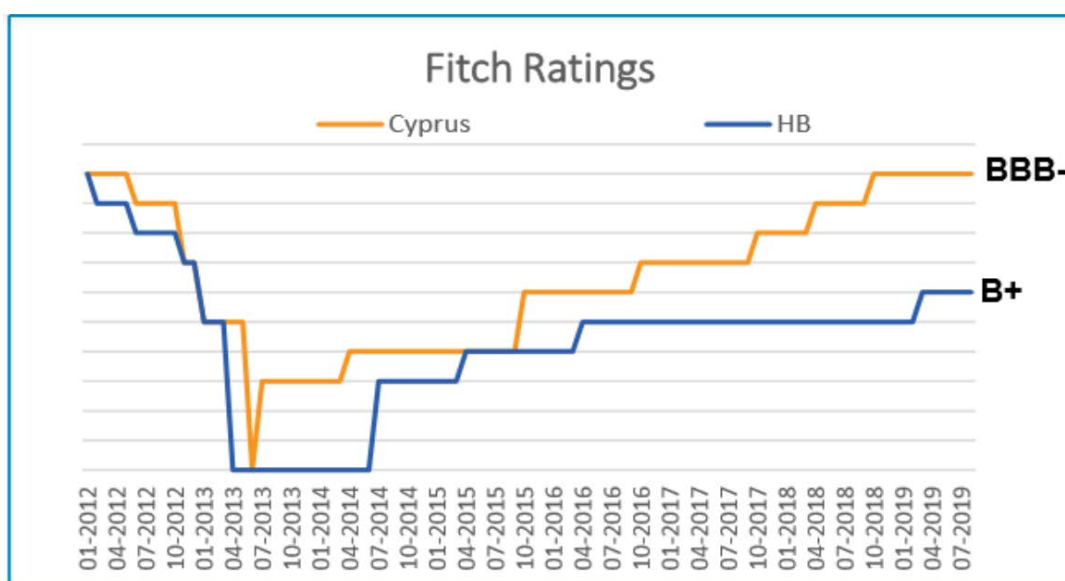


Διάγραμμα 19: Δείκτης Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων, Ελληνική Τράπεζα, 2016 – 2019(α' εξ.)

Τέλος, όσο αφορά το δείκτη απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων, είναι ο μόνος που μειώνεται μεταξύ των ετών 2017 – 2018, πιθανότατα λόγω της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας.

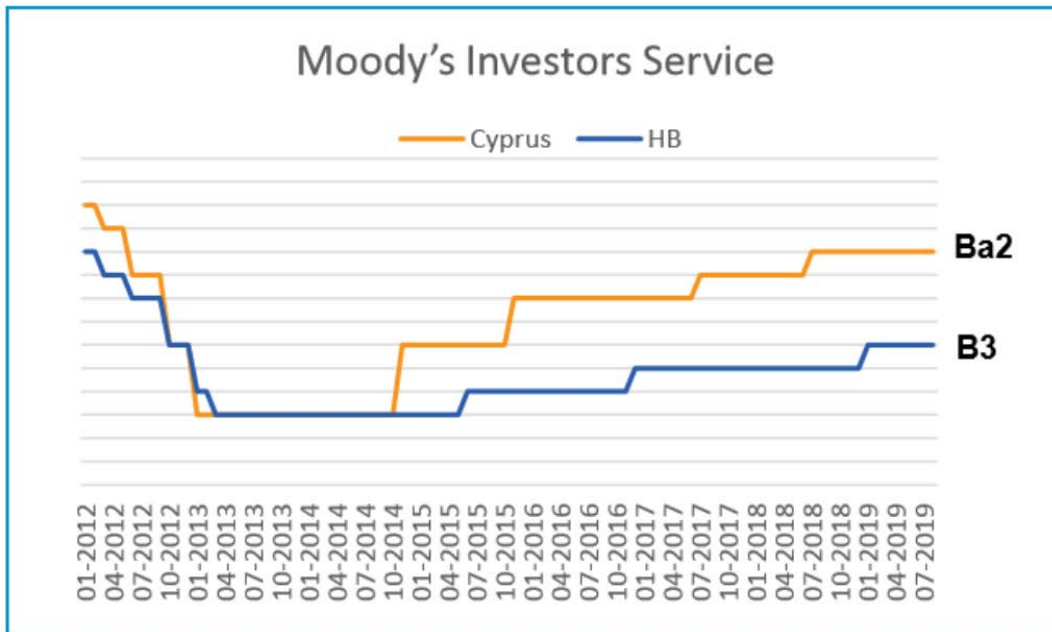
- Διαχείριση Κινδύνου – Πιστοληπτική Ικανότητα

Η εξαγορά της Συνεργατικής Τράπεζας βελτίωσε και την πιστοληπτική ικανότητα της Τράπεζας, κάτι που φαίνεται στις αξιολογήσεις σημαντικών διεθνών Οίκων Αξιολόγησης, όπως οι Fitch & Moody's. Η αναβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της τράπεζας, σύμφωνα με την Fitch, οφείλεται στην απόκτηση κάποιων «καλών» περιουσιακών στοιχείων από τη Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα, αλλά και την αύξηση του κεφαλαίου κατά 150 εκατ. ευρώ. Βελτιώθηκαν οι δείκτες της ποιότητας των περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας, καθώς και η θέση της στην Κυπριακή αγορά. από την άλλη, η Ελληνική Τράπεζα εξακολουθεί να μην λαμβάνει υψηλή βαθμολογία εξαιτίας των υψηλών μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων.



Διάγραμμα 20: Η αξιολόγηση της Ελληνικής Τράπεζας από την Fitch διαχρονικά, πηγή: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019δ)

Σύμφωνα με τη Moody's, η αναβάθμιση της Ελληνικής Τράπεζας οφείλεται στη βελτιωμένη ποιότητα των περιουσιακών της στοιχείων και των κεφαλαίων της, ύστερα από την εξαγορά της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας, και ιδιαίτερα των καταθέσεων. Μάλιστα, αναμένεται η Τράπεζα να παρουσιάσει ακόμη πιο βελτιωμένα στοιχεία, εξαιτίας και της βελτίωσης της γενικότερης οικονομικής κατάστασης στην Κύπρο.



Διάγραμμα 21: Η αξιολόγηση της Ελληνικής Τράπεζας από την Moody's διαχρονικά, πηγή: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019δ)

- **Δηλώσεις στελεχών που περιλαμβάνονται στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις σχετικά με την εξαγορά:**

«Η Απόκτηση ήταν καθοριστική ..., όχι μόνο επειδή βελτίωσε το χρηματοοικονομικό μας προφίλ ...αλλά και επειδή μείωσε κατά 50% το ποσοστό των Μη Εξυπηρετούμενων Χορηγήσεων (ΜΕΧ)»
 Youssef A. Nasr, Πρόεδρος Δ.Σ. Ελληνικής Τράπεζας

Οι μη εξυπηρετούμενες χορηγήσεις αποτελούσαν σημαντικό πρόβλημα για την Ελληνική Τράπεζα, κάτι που φαίνεται και σε προηγούμενες ετήσιες αναφορές, όπως αυτή του 2016.

«Η πετυχημένη ενσωμάτωση των εργασιών που έχουν αποκτηθεί αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για μας. Συνεπώς, έχουμε τροχοδρομήσει ένα πλήρες 15-μηνο σχέδιο με τη βοήθεια διεθνών συμβούλων. Έχουμε σχεδιάσει ένα πλήρες Λειτουργικό Σχέδιο Διακυβέρνησης της Ενσωμάτωσης με τη σύσταση εξειδικευμένων ομάδων εργασίας, Γραφείο Διοίκησης Ενσωμάτωσης και Εκτελεστική Συντονιστική Επιτροπή Ενσωμάτωσης. Επίσης, δημιουργήθηκε Επιτροπή Ενσωμάτωσης του Διοικητικού μας Συμβουλίου με στόχο την άμεση και απρόσκοπτη παρακολούθηση της ενσωμάτωσης».

Youssef A. Nasr, Πρόεδρος Δ.Σ. Ελληνικής Τράπεζας

Η Ελληνική Τράπεζα έχει συνειδητοποιήσει τη σημασία της ανάπτυξης στρατηγικού σχεδίου για την ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση, μετά την εξαγορά. Συνεργάζεται με εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους, ενώ ανέπτυξε Συντονιστικές Επιτροπές προκειμένου να υλοποιηθεί ένα επιτυχημένο σχέδιο ενσωμάτωσης. Η δέσμευση της ηγεσίας αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση μιας εξαγοράς, όπως εξάλλου υποστηρίζουν οι ερευνητές (Kotter, 1996: Μπουραντάς, 2005).

«Με την ολοκλήρωση της εξαγοράς, η Ελληνική Τράπεζα είναι σχεδόν 2,5 φορές μεγαλύτερη, καθώς το σύνολο του ισολογισμού της αυξήθηκε από τα €6.7 δις στα €16 δις. Μετά την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας ύψους €150 εκατ. που ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο, η κεφαλαιακή θέση του Ομίλου ενισχύθηκε περαιτέρω, ξεπερνώντας κατά πολύ τις ελάχιστες κανονιστικές απαιτήσεις και το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η επιτυχημένη αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου αποδεικνύει έμπρακτα την εμπιστοσύνη και τη στήριξη των υφιστάμενων και των νέων μετόχων, προς την Διοίκηση της Τράπεζας».

Γιάννης Μάτσης, Εκτελεστικός Δ.Σ. Ελληνικής Τράπεζας

Οι δηλώσεις του Διευθύνοντα Συμβούλου δείχνουν την θετική επίδραση της εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική, ενώ τονίζουν και τη σημασία που δίνει η Ελληνική Τράπεζα στους μετόχους της, οι οποίοι αποτελούν σημαντική πηγή χρηματοδότησής της.

5.9 Συζήτηση

Αφού παρουσιάστηκαν τα βασικά στοιχεία της εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα, στην Κύπρο, παρακάτω γίνεται η συζήτηση των όσων παρουσιάστηκαν παραπάνω, ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης. Για το σκοπό αυτό, η παρουσίαση γίνεται ανά ερευνητικό ερώτημα.

- *Ποια είναι τα αίτια που οδήγησαν στο συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος;*

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα χρειάζεται να τονιστεί ένα σημαντικό στοιχείο, το οποίο ήδη παρουσιάστηκε παραπάνω, το γεγονός ότι το Κυπριακό Τραπεζικό Σύστημα στηριζόταν σε μεγάλο βαθμό στο Συνεργατισμό. Συνεπώς, εκτός από την οικονομική κρίση, η οποία ανέδειξε τα προβλήματα ρευστότητας των Κυπριακών Τραπεζών, και τα οποία εξάλλου οδήγησαν στην ανάγκη ανακεφαλαιοποίησης από το Κυπριακό Κράτος, υπήρχαν πλήθος άλλων προβλημάτων τα οποία συνδέονται με το Συνεργατικό πιστωτικό τομέα. Η κακοδιαχείριση, οι πελατειακές σχέσεις, η παροχή δανείων χωρίς ενδελεχή έλεγχο της πιστοληπτικής ικανότητας των δανειοληπτών, η παροχή πολύ υψηλών πιστώσεων και η αδυναμία είσπραξης τους αποτελούν τα σημαντικότερα από τα προβλήματα που οδήγησαν στη συρρίκνωση του Συνεργατικού Πιστωτικού Τομέα, που διέθετε εξάλλου τον μεγαλύτερο αριθμό υποκαταστημάτων στη χώρα. Ήταν, δηλαδή, κυρίως ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης τα οποία υπήρχαν για χρόνια, αλλά χρειάστηκε να αντιμετωπιστούν κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, με την επέμβαση της Τρόικα.

Βέβαια, το Κυπριακό Τραπεζικό Σύστημα, αν και στηριζόταν κατεξοχήν στο συνεργατισμό, αποτελούνταν και από άλλες τράπεζες. Οι αιτίες που οδήγησαν στη συρρίκνωση δεν είναι μόνο οι παραπάνω, αλλά σχετίζονται γενικότερα με την οικονομία, όχι της Κύπρου αλλά και την Ευρωπαϊκή και Παγκόσμια οικονομία. Πλέον, οι τράπεζες δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύτερο, γεωγραφικά, περιβάλλον, και χρειάζεται να ανταγωνιστούν ακόμη και σε διεθνές επίπεδο. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις παρέχουν την ευκαιρία να γίνουν οι τράπεζες πιο ανταγωνιστικές, αυξάνοντας το ενεργητικό τους και τους δείκτες αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας. Μέσω των εξαγορών και συγχωνεύσεων μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα, ενώ οι

τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθούν σε ένα ευρύτερο περιβάλλον και να προσφέρουν περισσότερα και πιο ανταγωνιστικά προϊόντα.

- *Αποτελούν οι Συγχωνεύσεις/Εξαγορές λύση στη συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος;*

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, φαίνεται ότι οι Συγχωνεύσεις και Εξαγορές αποτελούν λύση στη συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος. Η εξαγορά της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας φαίνεται ότι είχε θετικές επιπτώσεις, τόσο στα οικονομικά μεγέθη της Ελληνικής Τράπεζας, όσο και στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής της ικανότητας από διεθνείς οίκους αξιολόγησης, κάτι που συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Εξάλλου, η τράπεζα αύξησε τις καταθέσεις, μείωσε το δείκτη μη εξυπηρετούμενων δανείων και το δείκτη μόχλευσης, αύξησε το Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας και το Δείκτη CET1, ενώ βελτίωσε όλα τα βασικά οικονομικά της μεγέθη. Αλλά και για την Κυπριακή Οικονομία η εξαγορά της Συνεργατικής Τράπεζας ήταν σημαντική. Μεγάλο ποσοστό ιδιωτών είχαν τις καταθέσεις τους σε μια τράπεζα που λειτουργούσε με υψηλό κίνδυνο και χωρίς σημάδια βελτίωσης. Αυτό ήταν αρκετά επικίνδυνο για την οικονομία διότι σε περίπτωση που η τράπεζα δεν μπορούσε να διασφαλίσει την δυνατότητα ανάληψης των καταθέσεων από τους πελάτες της, η φερεγγυότητά της θα αμφισβητούνταν. Εξάλλου, οι τράπεζες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία, τόσο ως μεσολαβητές, μεταξύ δανειστών και καταθετών, όσο και ως επιχειρήσεις. Οπότε, χρειάζεται οι τράπεζες να είναι υγιείς οικονομικά και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της οικονομίας. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν λύση, αφού ενδυναμώνουν τις επιχειρήσεις και τις κάνουν πιο ανταγωνιστικές, κάτι που είναι απαραίτητη προϋπόθεση βιωσιμότητας στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

- *Ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις των Συγχωνεύσεων/Εξαγορών των Κυπριακών Τραπεζών;*

Οι επιπτώσεις των συγχωνεύσεων / εξαγορών είναι πολλές και αφορούν τόσο τα οικονομικά μεγέθη, όσο και τους ανθρώπινους πόρους των τραπεζών αλλά και τους πελάτες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα διέθετε έναν μεγάλο αριθμό καταστημάτων σε όλη την Κύπρο, τα οποία αρχικά μειώθηκαν, όταν η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με τα Συνεργατικά Πιστωτικά Ιδρύματα, και από όσα έμειναν,

τα περισσότερα άλλαξαν καθεστώς λειτουργίας. Αυτό είχε αντίκτυπο τόσο στους εργαζόμενους όσο και τους πελάτες. Όσο αφορά τους εργαζόμενους, οι περισσότεροι, 1100 εργαζόμενοι, απορροφήθηκαν από την Ελληνική Τράπεζα, ενώ οι υπόλοιποι, είτε παρέμειναν στο νέο φορέα που δημιουργήθηκε, είτε συμμετείχαν σε προγράμματα εθελούσιας αποχώρησης. Όσο αφορά τους πελάτες, αυτοί βοηθήθηκαν με κάθε τρόπο από την Ελληνική Τράπεζα, ώστε να μεταβούν στη νέα κατάσταση όσο γίνεται πιο ομαλά. Σε αυτό συνέβαλλε ιδιαίτερα η ανάπτυξη ολοκληρωμένου προγράμματος και Επιτροπής ενσωμάτωσης από την Τράπεζα, αλλά και η ανάπτυξη προγράμματος ενημέρωσης των πρώην πελατών της Συνεργατικής, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους ζουν στην επαρχία, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες. Φαίνεται, λοιπόν, ότι οι επιπτώσεις της εξαγοράς ήταν αρκετά «ήπιες» και θετικές για τους εμπλεκόμενους, κάτι που οφείλεται κυρίως στη στρατηγική που ανέπτυξε η Ελληνική Τράπεζα σχετικά με την υλοποίηση της εξαγοράς.

Το παράδειγμα της συγχώνευσης της Ελληνικής με τη Συνεργατική Τράπεζα φανερώνει ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια στρατηγική ανάπτυξης η οποία είναι ενδεδειγμένη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία. Απαιτείται, βέβαια, προσεκτικός σχεδιασμός και επιλογή της κατάλληλης εταιρίας. Η Συνεργατική τράπεζα ήταν η μεγαλύτερη τράπεζα στην Κύπρο με σημαντικό αριθμό καταθετών. Η κακοδιαχείριση ήταν αυτή που κυρίως επιβάρυνε την τράπεζα και οδήγησε στην εξαγοράς της. Από την άλλη, η Ελληνική Τράπεζα είναι μια υγιής οικονομικά τράπεζα η οποία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιθυμεί να αποκτήσει όσο γίνεται περισσότερα περιουσιακά στοιχεία ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί. Η επιλογή της Συνεργατικής ήταν επιτυχημένη, αφού οδήγησε στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής της κατάστασης. Εξάλλου, εκτός από τις θετικές επιπτώσεις για την ίδια την τράπεζα, θετικές είναι και οι επιπτώσεις για την Κυπριακή οικονομία. Είναι σημαντικό για μια χώρα να έχει ισχυρό τραπεζικό τομέα, αφού, όπως ήδη αναφέρθηκε, ο ρόλος των τραπεζών στην οικονομία είναι καίριος και η λειτουργία τους επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη. Η πρόσφατη οικονομική κρίση έδειξε με τον πλέον χαρακτηριστικό τρόπο το ρόλο των τραπεζών στην οικονομία και πώς, η «κατάρρευση» μιας τράπεζας μπορεί να επηρεάσει, κλιμακωτά, ολόκληρες οικονομίες. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται οι τράπεζες να είναι υγιείς και να ακολουθούν πολιτικές που να συμβάλλουν στην ανάπτυξή τους και την οικονομικής τους ευρωστία. Αυτό, βέβαια, χρειάζεται να γίνεται με συνεχή

εποπτεία και παρακολούθηση των επίσημων φορέων, ώστε να αποφεύγονται περιπτώσεις κρίσεων που έχουν αρνητικές επιπτώσεις, τόσο βραχυχρόνια, όσο και μακροχρόνια. Εξάλλου, προς την κατεύθυνση αυτή αναπτύσσονται και διεθνείς συμφωνίες και πρακτικές, όπως τα Σύμφωνα της Βασιλείας, οι οποίες σε συνδυασμό με τις εθνικές νομοθεσίες αλλά και τις πρακτικές των τραπεζών για υγιή λειτουργία (μέρος των οποίων είναι και η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων), μπορούν να συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία του τραπεζικού συστήματος και κατ' επέκταση της οικονομίας.

5.10 Περιορισμοί έρευνας – Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα ανάλυση αποτελεί μια πρώτη προσέγγιση της διαδικασίας και των επιπτώσεων της εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα. Πρόκειται για μια πολύ πρόσφατη εξαγορά, για την οποία οι πρώτες ενδείξεις είναι θετικές, ωστόσο, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία, διαχρονικά. Αυτό αποτελεί τον πρώτο περιορισμό της έρευνας. Στην ουσία, εξάλλου μόλις συμπληρώθηκε ένα έτος από την ολοκλήρωση της συμφωνίας ενσωμάτωσης. Έτσι προτείνεται περαιτέρω έρευνα, τουλάχιστον αφού ανακοινωθούν τα οικονομικά αποτελέσματα για το 2019. Επίσης, η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με μια συγκεκριμένη εξαγορά και η συρρίκνωση του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος μελετήθηκε υπό το πρίσμα της εξαγοράς αυτής. Αυτό αποτελεί τον δεύτερο περιορισμό της έρευνας. Προτείνεται, συνεπώς, η μελέτη και άλλων εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τραπεζικό τομέα, όχι μόνο της Κύπρου αλλά και άλλων Ευρωπαϊκών κρατών, ώστε να υπάρχει ακόμη καλύτερη εικόνα των επιπτώσεων της στρατηγικής αυτής στη λειτουργία των τραπεζικών ιδρυμάτων, αλλά να υποστηριχθεί περαιτέρω η αναγκαιότητα ή όχι της συγκεκριμένης στρατηγικής, στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

6.1 Σκοπός της μελέτης

Η παρούσα μελέτη είχε στόχο τη διερεύνηση της Συρρίκνωσης του Κυπριακού Τραπεζικού Συστήματος, μέσω της μελέτης της εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική Τράπεζα. Αρχικά έγινε παρουσίαση του σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου, συμπεριλαμβανομένης και της βιβλιογραφίας που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Φάνηκε ότι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια σύγχρονη πρακτική, η οποία στοχεύει κυρίως στην ενδυνάμωση των επιχειρήσεων και την βιωσιμότητά τους, ιδιαίτερα στο σύγχρονο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Η στρατηγική των εξαγορών και συγχωνεύσεων, παρόλα αυτά δεν είναι συνήθως επιτυχής και αυτό οφείλεται στο πλήθος των παραμέτρων που χρειάζεται να ληφθούν υπόψη από τους εμπλεκόμενους και κυρίως από τους ηγέτες της αλλαγής (τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων). Όπως αναλύθηκε λεπτομερώς και στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης, η επιτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία και στον τρόπο που αυτή χρησιμοποιεί ώστε να ενσωματώνει τις αλλαγές δημιουργικά.

6.2 Αποτελέσματα της Μελέτης

Καταρχάς, η μελέτη των αιτιών εξαγοράς της Συνεργατικής από την Ελληνική Τράπεζα έδειξε ότι η Συνεργατική Τράπεζα αντιμετώπιζε σημαντικά προβλήματα, τα οποία οφείλονταν στην φτωχή εταιρική διακυβέρνηση, στις κακές τραπεζικές πρακτικές, στην κατάχρηση εξουσίας και πλήθος παρατυπιών. Όλα αυτά αποτυπώνονται και στα οικονομικά στοιχεία της Τράπεζας. Η μελέτη βασικών αριθμοδεικτών ρευστότητας, Κερδοφορίας και Αποτελεσματικότητας απέδειξε ότι η χρηματοοικονομική κατάσταση της Συνεργατικής Τράπεζας ήταν ιδιαίτερα επισφαλής, ακόμη και ύστερα από την

προσπάθεια αναδιάρθρωσής της και την χορήγηση ανακεφαλαιοποίησης ύψους 1,5 δις ευρώ. Είναι χαρακτηριστικό ότι τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια αποτελούσαν ποσοστό μεγαλύτερο του 50% του συνόλου των δανείων και άλλων χορηγήσεων σε πελάτες, το περιθώριο καθαρού επιτοκίου συνεχώς μειωνόταν, ενώ οι προβλέψεις επισφαλών δανείων αποτελούσαν το 2016 μόνο το 0,96% του συνόλου των δανείων και χορηγήσεων σε πελάτες.

Η εξαγορά της Συνεργατικής Τράπεζας αποτέλεσε τη λύση, αφού η αποκατάσταση της βιωσιμότητας δεν ήταν δυνατή. Η Ελληνική τράπεζα επωφελήθηκε ιδιαίτερα από την εξαγορά. Το σύνολο του ενεργητικού της σχεδόν τριπλασιάστηκε και από 6.890 εκατ. ευρώ έγινε 16.040 εκατ. ευρώ, ενώ ο δείκτης CET1 και ο Δείκτης μη εξυπηρετούμενων δανείων βελτιώθηκαν σημαντικά. Ο πρώτος από 13,7% έφτασε το 18,2%, ενώ ο δεύτερος από 51,6% έγινε 25,6%. Βέβαια, σημαντικά αυξήθηκαν και οι εργαζόμενοι αλλά και τα υποκαταστήματα της Τράπεζας, αλλά και στην περίπτωση αυτή, μέσω του σχεδιασμού και της αποτελεσματικής διαχείρισης, η μετάβαση έγινε ομαλά.

Η μελέτη της συγκεκριμένης περίπτωσης της εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας από την Ελληνική τράπεζα, μέσω της ανάπτυξης σχετικών ερευνητικών ερωτημάτων, αποτέλεσε μια σημαντική ευκαιρία ώστε να αναγνωριστούν στην πράξη οι πτυχές της στρατηγικής εξαγορών και συγχωνεύσεων αλλά και οι συνέπειες τους και οι παράγοντες επιτυχίας. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου και ο ορισμός Επιτροπής Ενσωμάτωσης από την Ελληνική Τράπεζα δείχνουν τη δέσμευση της διοίκησης στην αλλαγή και την επιτυχία της αλλαγής. Επίσης, η διοίκηση προχώρησε και στη συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, ώστε να είναι ακόμη πιο αποτελεσματική η μετάβαση στη νέα κατάσταση, αφού η εμπειρία των εξωτερικών συμβούλων μπορεί να βοηθήσει την Τράπεζα να αναπτύξει τις κατάλληλες πρακτικές. Επίσης, φρόντισε να ενημερώσει τους πελάτες της εξαγοραζόμενης τράπεζας σχετικά με τις αλλαγές, ενώ υποδέχτηκε 1.100 εργαζόμενους της Ελληνικής Τράπεζας. Μάλιστα, η περίπτωση της εξαγοράς της Συνεργατικής Κυπριακής Τράπεζας αποτελεί ιδιαίτερη περίπτωση εξαγοράς. Πρόκειται για μια τράπεζα που αντιπροσώπευε ένα ολόκληρο κίνημα και είχε ως πελάτες σημαντικό αριθμό πολιτών (400.000 καταθέτες). Οπότε, αποτέλεσε πραγματική πρόκληση η επιτυχής αλλαγή και ενσωμάτωση. Φαίνεται, δε, ότι

τα αποτελέσματα για την εξαγοράζουσα τράπεζα είναι θετικά, τόσο όσο αφορά τα οικονομικά της στοιχεία, όσο και τους ανθρώπινους πόρους.

6.3 Προτάσεις

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αποτελούν μια πρακτική η οποία χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στον τραπεζικό τομέα, ώστε, στο πλαίσιο του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Επειδή πρόκειται για μια πρακτική η οποία αφορά πολλές αλλαγές στην εσωτερική δομή και οργάνωση, καθώς και στον τρόπο λειτουργίας, προτείνεται οι τραπεζικοί οργανισμοί να αναπτύσσουν στρατηγικές με τις οποίες να προσπαθούν να ενσωματώσουν τις αλλαγές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όπως φάνηκε και στο παράδειγμα της Ελληνικής Τράπεζας, η ύπαρξη συγκεκριμένης ομάδας διαχείρισης της αλλαγής συνέβαλλε ώστε η μετάβαση στη νέα κατάσταση να γίνει με επιτυχία. Επίσης, χρειάζεται να υπάρχει ενημέρωση των εργαζομένων, ώστε αυτοί να γνωρίζουν και να κατανοούν την ανάγκη της αλλαγής και να συμμετέχουν ενεργά σε αυτή. Η παροχή επιπλέον κινήτρων ηθικών ή υλικών επίσης συμβάλλει στην αποδοχή της αλλαγής.

Ένα σημαντικό ζήτημα στην περίπτωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων είναι η ανησυχία των εργαζομένων σχετικά με το επαγγελματικό τους μέλλον. Συνήθως, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποσκοπούν και στη μείωση του απασχολούμενου προσωπικού. Προτείνεται, λοιπόν, να δίνεται η ευκαιρία στο προσωπικό που πρόκειται να παύσει τη συνεργασία με την τράπεζα να αναπτύξει επιπλέον τις γνώσεις του, μέσω παραδείγματος χάριν, της παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εαυτό τους και να μπορέσουν πιο εύκολα να αποδεχθούν τη νέα κατάσταση, αλλά και να βρουν νέα απασχόληση.

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις αντιπροσωπεύουν στρατηγικές οι οποίες θα συνεχίσουν να εφαρμόζονται από τις τράπεζες και γενικότερα τις επιχειρήσεις. Η βιωσιμότητα αποτελεί βασική επιδίωξη των οργανισμών και η δέσμευση της διοίκησης, ώστε να εφαρμόζονται προγράμματα ενσωμάτωσης των αλλαγών, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας των στρατηγικών αυτών στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αρέστης, Γ., Χαραλάμπους, Γ. & Γεωργίου, Γ. (2019), *Έκθεση Ερευνητικής Επιτροπής για την κατάρρευση του Συνεργατικού Πιστωτικού Συστήματος, Κυπριακή Δημοκρατία*, [online] διαθέσιμο στο: <https://www.pio.gov.cy/assets/pdf/newsroom/2019/03/EKTHESI%20EREYNYTI%20KIS%20EPITROPIS%20GIA%20SYNERGATISMO.pdf>, ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο, 2019
- Κουζής, Γ., Σταμάτη Α., Ματζουράνης, Α. Μπουκουβάλας, Κ. & Καρακιουλάφη, Χ. (2008), *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις Επιχειρήσεων, Επιπτώσεις στην απασχόληση και στις εργασιακές σχέσεις, Θεωρητική και εμπειρική ανάλυση*, ΙΝΕ ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, διαθέσιμο στο: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/files/MELETH_30.pdf, ανακτήθηκε Μάρτιο 2019
- Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Παπαδάκης, Β. (2002), *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*
- Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, 5^η έκδοση, Αθήνα: Μπένου
- Παπαδάκης, Β. (2009), *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις: Η ελληνική εμπειρία*. Επιστημονικό Marketing

Ξένη Βιβλιογραφία

- Appelbaum, S., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, E. (2000), Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-During-Post Stages, *Management Decision*, 674-684
- Bari, M.W., Fanchen, M. & Baloch, M.A. (2016), *Management practices and performance of mergers and acquisitions in Pakistan: mediating role of psychological contract*, διαθέσιμο στο: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5020017/pdf/40064_2016_Article_3184.pdf, ανακτήθηκε Μάρτιο 2019
- Baroncelli, A. (1998), Telecom Italia: Merging Five Companies into one, *Long Range Planning*, 31 (3), 377- 395
- Baxter, P. & Jack, S. (2008), Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Bengat, J., Odenyo, M. & Rotich, J. (2015), Organizational Change and Resistance dilemmas: Resolution approaches and mechanisms, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(2), 1-17
- Bower, J.L. (2001), Not all M&As are Alike – and that Matters, *Harvard Business Review*, 3, 100-101
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1993), The role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage, *Academy of Management Executive*, 7(2), 63-64
- Fazzarudin, M. Sabri, M.F.M., Ezman, S.M. & Zainal, H. (2015), *The Impact Of Banks' Merger and acquisition towards stock performance of the rival banks in Thailand*, διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/312376856_THE_IMPACT_OF_BANKS'_MERGER_AND_ACQUISITION_TOWARDS_STOCK_PERFORMANCE_OF_THE_RIVAL_BANKS_IN_THAILAND, ανακτήθηκε Μάρτιο 2019

- Fritzson, A., Lukefahr, R., Asin, A., Bhatia, S. & Doshi, V. (2000), *Making Mergers Work*, Booz-Allen & Hamilton Research Report, διαθέσιμο στο: <https://www.boozallen.com/insights.html>, ανακτήθηκε 20 Απριλίου 2019
- Gort, M. (1969), An Economic Disturbance Theory of Mergers, *The Quarterly Journal of Economics*, 83(4), 624-642
- Joash, G.O. & Njangiru, M.J. (2015), The effect of mergers and acquisitions on financial performance of banks (a survey of commercial banks in Kenya). *International Journal of Innovative Research and Development*, 16, 48–57.
- Hitt, M.A., Ireland, D.R. & Hoskisson, R.E. (2001), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4^η Έκδοση, South Western College Publishing
- Holland, K. & Zuckerman, S. (1995), *The Case Against Mergers*, *Business Week*, 4, 63 – 69
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Miles, M.B., Huberman, A.M. & Huberman, M.A. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001), Leading organizational change, *Career Development International*, 6(2), 111–118
- Mbuyiseni, G. N., (2017), An evaluation of bank acquisition using an accounting based measure: a case of Amalgamated Bank of South Africa and Barclays Bank Plc, *Banks and Bank Systems*, 12(1-1), 160-165
- Meglio, O & Risberg, A. (2011) The (mis)measurement of M&A performance—a systematic narrative literature review, *Scand J Manag*, 27(4),418–433
- Okoye, L. U., Modebe, N.J., Uzoma, A. & Isibor, A. (2016), Effect of mergers and acquisitions on banking sector performance in Nigeria, *NG-Journal of Social Development*, 5(5), 78-86

- Oreg, S. (2003), Resistance to change: Developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604
- Robson, C. (2002), *Real World Research* (2nd ed.). Oxford: Blackwell
- Sirower, M. (1997), *The Synergy Trap: How companies lose the acquisition game*, New York: The Free Press
- Thompson, Jr. A., Strickland III A. J. & Gamble, J. E. (2010): *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής: Η Αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*, 1η Ελληνική έκδοση, 16η Αμερικανική, Αθήνα: Utopia
- Wiggins, L. (2009), Managing the ups and downs of change communication, *Strategic Communication Management*, 13(1), 20-23
- Yin, R. K. (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage

Διαδίκτυο

- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2017), Ετήσια Έκθεση 2016, [online] διαθέσιμο στο: <https://www.hellenicbank.com/portalserver/content/api/contentstream-id/ba122ca0-b615-4054-878e-cf272e6e3254/a9f7481e-eba6-4c85-b25c-6339b7a6adaf/ANNUAL%202016GR.pdf>, ανακτήθηκε: Οκτώβριο 2019
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ(2019α), Η Ιστορία μας, [online] διαθέσιμο στο: <https://www.hellenicbank.com/portalserver/hb-en-portal/el/about-us/who-we-are/overview/our-history>, ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2019
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019β), ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ, ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΜΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΣΤΙΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2018, [online] διαθέσιμο στο: <https://www.hellenicbank.com/portalserver/content/api/contentstream-id/ba122ca0-b615-4054-878e-cf272e6e3254/81174625-447f-45d2-9ebe->

[37ba7ae49198/PDF/CSR%20Report%202018/CSR%20REPORT_2018-gr.pdf](https://www.hellenicbank.com/portalservlet/ContentServlet?contentid=37ba7ae49198&contenttype=PDF/CSR%20Report%202018/CSR%20REPORT_2018-gr.pdf),

ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2019

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019γ), Ετήσια Έκθεση 2018, [online] διαθέσιμο στο:

<https://www.hellenicbank.com/portalservlet/ContentServlet?contentid=ba122ca0-b615-4054-878e-cf272e6e3254/9566e497-f5e7-4cd4-9793-731679c95642/PDF/Investor%20Relations/Corporate%20Governance/Annual%20Report%202018-GR.pdf>, ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2019

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (2019δ), Group Financial Results for the six-month period ended 30 June 2019, [online] διαθέσιμο στο:

<https://www.hellenicbank.com/portalservlet/ContentServlet?contentid=ba122ca0-b615-4054-878e-cf272e6e3254/2299f354-49f0-47cd-a3a6-20ebabc57275/PDF/Announcements/19/2Q2019/6M2019%20Results%20Presentation%20FINAL-en.pdf>, ανακτήθηκε: Οκτώβριο 2019

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (2018), Το νέο τραπεζικό τοπίο μετά τον Συνεργατισμό, διαθέσιμο στο:

<http://www.kathimerini.com.cy/gr/oikonomiki/oikonomia/1-to-neo-trapeziko-topio-meta-ton-synergatismo>, ανακτήθηκε: Φεβρουάριο 2018

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΕΥΡΩΚΕΡΔΟΣ (2018), προς δίπολο στον τραπεζικό χάρτη της Κύπρου,

[online] διαθέσιμο στο: <https://www.eurokerdos.com/pros-dipolo-ston-trapeziko-charti-tis-kyproy/>, ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2019

CCB.COOP (2019), Συνεργατική Κυπριακή Τράπεζα, Ιστοσελίδα υπό προσαρμογή,

[online] διαθέσιμο στο: <https://www.ccb.coop/>, ανακτήθηκε: Οκτώβριο 2019

ECONOMY TODAY (2019), Από Δευτέρας η "νέα" Ελληνική Τράπεζα, [online]

διαθέσιμο στο: https://economytoday.sigmalive.com/epiheiriseis/banking/12011_apo-deyteras-i-nea-elliniki-trapeza, ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2019

INBUSINESSNEWS (2019), «Meeters – Greeters»: Η ομάδα που απογειώνει τις κάρτες της Ελληνικής Τράπεζας, [online] διαθέσιμο στο:

<https://inbusinessnews.reporter.com.cy/business/economics/article/211904/-meeters-greeters-i-omada-poy-apogionei-tis-kartes-tis-ellinikis-trapezas>,

ανακτήθηκε: Σεπτέμβριο 2019

**Παράρτημα: Βασικά Οικονομικά Στοιχεία της Συνεργατικής Τράπεζας για την
εξαγωγή των χρηματοοικονομικών δεικτών**

(in thousands €)	2013	2014	2015	2016	2017
Interest income	886.912	689.747	566.976	460.723	306.843
Interest expenses	475.182	310.855	250.015	180.969	118.522
Net interest income	411.730	378.892	316.961	279.754	188.321
Earning assets*	13.407.140	13.577.423	13.975.274	13.854.234	13.207.003
Liquid assets**	1.450.339	944.370	4.288.184	3.927.985	3.497.232
Total assets	13.708.591	13.708.591	14.253.059	14.017.220	13.451.032
Operating profit before provisions for impairment	195.428	192.355	169.647	144.664	95.305
Net profit /loss	-1.697.694	41.201	-176.447	7.066	-63.732
Tier 1 Capital	1.178.637	1.221.534	1.194.749	1.166.564	1.131.348
Risk weighted assets	8.666.451	9.009.397	8.009.976	7.567.224	7.428.013
Shareholders' equity	-534.190	638.380	392.542	562.655	
Loan Loss Provisions	2.585.615	2.968.495	380.457	116.484	149.488
loans and other advances to customers (gross)	13.363.755	13.095.223	12.706.586	12.033.792	11.992.654
Non-performing loans	6.135.795	7.315.120	7.563.500	7.216.800	6.715.886
Operating expenses	189.738	187.830	166.444	172.523	116.056
Capital adequacy ratio	0,136	0,1356		0,1542	0,1175

* «Interest-Earning Assets consist of Liquid Assets (mainly Cash and Balances with Central Bank, Due from Banks, Trading and Available-for-Sale Securities), Non-Liquid Assets (mainly Other Financial Assets Designated at Fair Value, Held-to-Maturity Investments and Gross Loans) and the interest-earning components of Other Assets».

** «Liquid Assets consist of Cash and Balances with Central Bank, Due from Other Financial Institutions, Trading securities, Available-for-Sale Securities, Other Securities, and Unearned Income from Securities».

