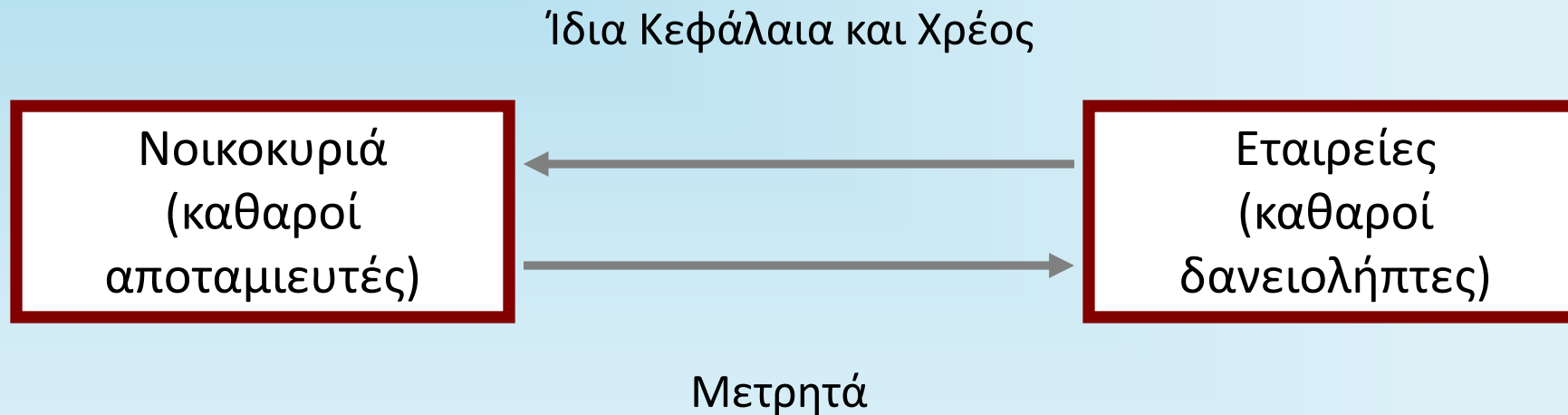


ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ

- ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ
ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ (ΧΙ)
- ΕΙΔΗ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ
- ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ
ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ



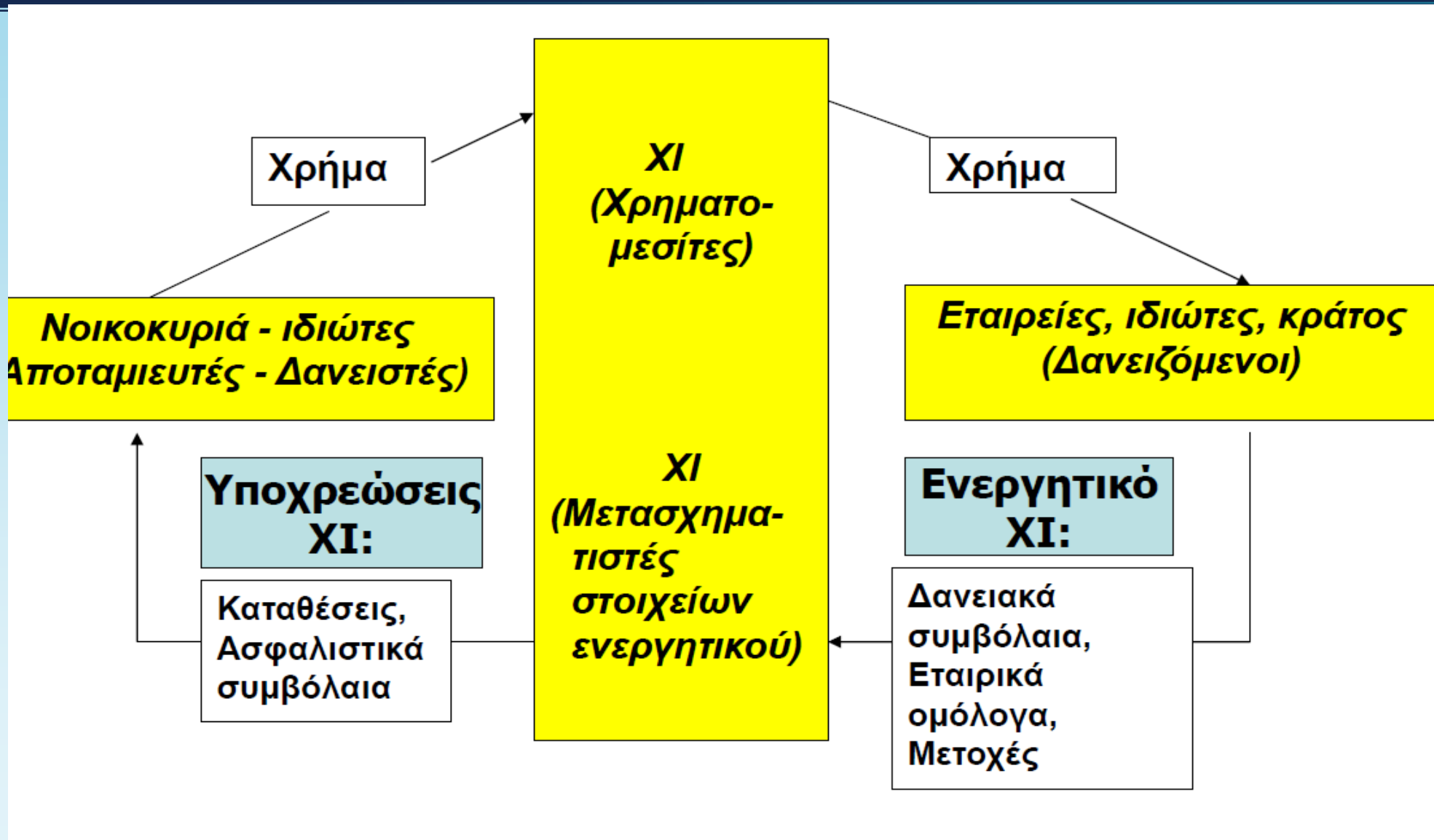
Ροή Κεφαλαίων Χωρίς ΧΙ

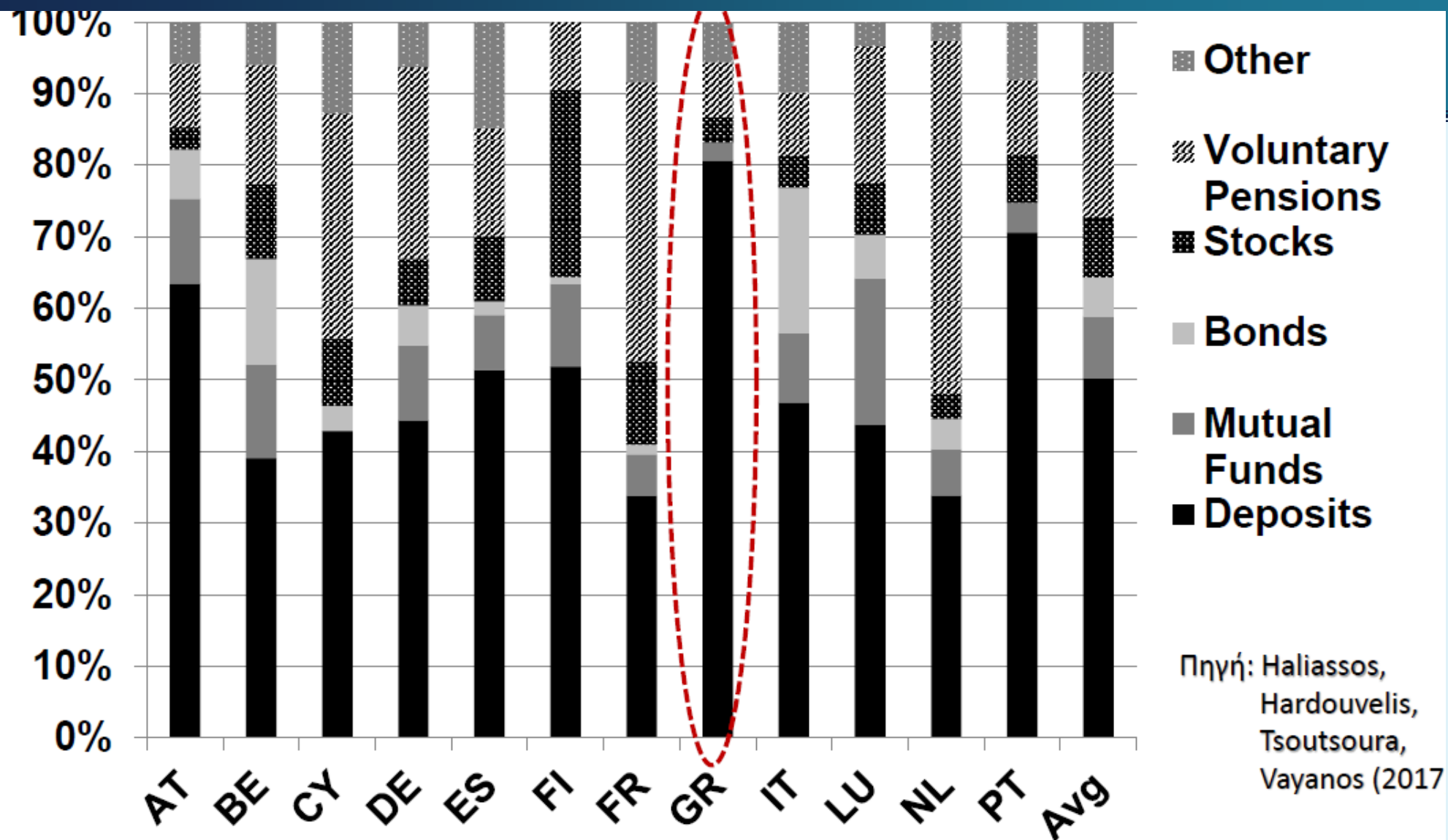


Η Ιδιαιτερότητα των ΧΙ

- Χωρίς ΧΙ: Η οικονομία παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο ροής κεφαλαίων εξαιτίας:
 - Υψηλού Κόστους πληροφόρησης
 - Μικρότερης ρευστότητας
 - Σημαντικού κινδύνου τιμής
 - Οι οικονομίες κλίμακας μειώνουν το κόστος των ΧΙ ανά ευρώ για κάθε χρηματοοικονομική δραστηριότητα σε σχέση με το κόστος των ιδιωτών





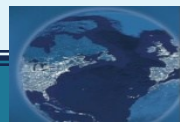


□ Σύμφωνα με την επισκόπηση της ΕΚΤ (2009-2011), μεγάλο το % χρηματοοικονομικού πλούτου των νοικοκυριών στην Ελλάδα σε απλές καταθέσεις



ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

- Ως προς 1. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον – 2. Κέρδη – 3. Κίνδυνο
 - **Κεντρική δραστηριότητα των ΧΙ:**
- Μεταφορά κεφαλαίων από τους πλεονασματικούς στους ελλειμματικούς φορείς
 - **Κοινοί κίνδυνοι των περισσότερων ΧΙ:**
- Στοιχεία ενεργητικού εκτεθειμένα σε πιστωτικό κίνδυνο
- Διαφορετικές ληκτότητες μεταξύ αξιογράφων ενεργητικού και υποχρεώσεων – ΧΙ εκτεθειμένα στον κίνδυνο επιτοκίου
- Ρευστότητα εξαρτάται από καταθέσεις (υποχρεώσεις)
- Κίνδυνοι από αναδοχές έκδοσης αξιογράφων
 - *Διάκριση μεταξύ καταθετικών ΧΙ (τράπεζες) και μη-καταθετικών ΧΙ (επενδυτικές τράπεζες, χρηματιστηριακές, αμοιβαία, ασφάλειες)*



Λειτουργίες των ΧΙ

- Λειτουργία διαμεσολάβησης
 - Το ΧΙ ενεργεί ως εκπρόσωπος των αποταμιευτών:
 - ◆ Μειώνουν το κόστος μέσω οικονομιών κλίμακας
 - ◆ Υποστηρίζουν ένα υψηλότερο ποσό αποταμιεύσεων
 - Τα ΧΙ ως μετατροπείς περιουσιακών στοιχείων:
 - ◆ Αγοράζουν πρωτογενή αξιόγραφα (ομολογίες, δάνεια) και πουλούν χρηματοοικονομικές απαιτήσεις στα νοικοκυριά
 - Τα δευτερογενή αυτά αξιόγραφα είναι συχνά εμπορεύσιμα
 - Μετατροπή του χρηματοοικονομικού κινδύνου



Ο Ρόλος των ΧΙ στην Μείωση του Κόστους

- Κόστη πληροφόρησης:
 - Οι επενδυτές είναι εκτεθειμένοι σε κόστος αντιπροσώπευσης
 - ♦ Ρόλος του ΧΙ ως εξουσιοδοτημένου ελεγκτή
 - Το ΧΙ πιθανό να έχει πληροφοριακό πλεονέκτημα
 - Οικονομίες κλίμακας στη συγκέντρωση πληροφοριών
 - ♦ Το ΧΙ ως παραγωγός πληροφόρησης
 - ♦ Οι βραχυπρόθεσμες συμβάσεις χρέους είναι πιο εύκολες στην παρακολούθηση από τα ομόλογα
 - Άσκηση μεγαλύτερης παρακολούθησης και ελέγχου
 - Λειτουργώντας ως εξουσιοδοτημένοι ελεγκτές, τα ΧΙ μειώνουν τον βαθμό ασυμμετρίας μεταξύ δανειοληπτών και δανειστών



Ιδιαιτερότητες των ΧΙ

- Κίνδυνος Ρευστότητας και Τιμής
 - Οι δευτερογενείς απαιτήσεις που εκδίδουν τα ΧΙ έχουν μικρότερο κίνδυνο τιμής
 - Οι καταθέσεις όψεως και οι λοιπές απαιτήσεις είναι πιο ρευστοποιήσιμες
 - Πιο ελκυστικές στους μικρούς επενδυτές
 - Τα ΧΙ έχουν πλεονεκτήματα με την διαφοροποίηση των κινδύνων (μερίδια Αμοιβαίων Κεφαλαίων)



Οι Περιοχές της Ιδιαιτερότητας

- Πως τα ΧΙ έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν προϊόντα υψηλής ρευστότητας και χαμηλού κινδύνου στους επενδυτές, από την πλευρά των υποχρεώσεων, και να επενδύουν σε λιγότερο ρευστά και υψηλότερου ρίσκου προϊόντα στο ενεργητικό τους ;
- - Διαφοροποίηση του επενδυτικού τους χαρτοφυλακίου
- Οικονομίες κλίμακος (και Φάσματος) στα κόστη συναλλαγών



Άλλες Ιδιαίτερες Υπηρεσίες

- Μειωμένα κόστη πληροφόρησης και συναλλαγής
- Διαμεσολάβηση ληκτότητας
- Μετάδοση της νομισματικής πολιτικής
- Κατανομή πιστώσεων (σε τομείς με ειδικές ανάγκες όπως η αγορά ακίνητων και κατοικίας)
- Χρονική διαμεσολάβηση: Μεταφορά πλούτου διαμέσου γενεών
- Υπηρεσίες πληρωμών (FedWire και CHIPS)
- Ποσοτική διαμεσολάβηση



Οι Περιοχές της Ιδιαιτερότητας

- Οικονομίες κλίμακας στην χρηματομεσιτική δραστηριότητα
 - Οι οικονομίες κλίμακας στο κόστος της πληροφορίας που απαιτείται για την επιστασία των ελλειμματικών φορέων
 - Αύξηση των κεφαλαίων που προσφέρονται από τους πλεονασματικούς φορείς
- ‘Μετατροπή’ πρωτογενών αξιογράφων σε δευτερογενή στην διαμεσολαβητική δραστηριότητα (διαμόρφωση του χρηματοοικονομικού κινδύνου)
 - Υπεροχή των δευτερογενών αξιογράφων έναντι των πρωτογενών σε όρους κινδύνου απόδοσης;
- Ο ρόλος του εντεταλμένου επιστάτη στην περίπτωση του κόστους αντιπροσώπευσης (χρηματοοικονομικά συμβόλαια σε περιβάλλον ατελούς πληροφόρησης)
 - Οι συμβάσεις (όροι του συμβολαίου) τείνουν να μην τηρούνται όταν το κόστος συλλογής πληροφορίας είναι μεγάλο



Οι Περιοχές της Ιδιαιτερότητας

- Το επιχειρηματικό (τραπεζικό) δάνειο είναι μικρότερης λήξης από μια εταιρική ομολογία
 - μικρές επιχειρήσεις δεν βρίσκουν ανάδοχο για έκδοση ομολογιών
- Η επιστασία λόγω συχνής ανανέωσης του δανείου αντικαθιστά τους όρους των ομολογιακών συμβολαίων που δύσκολα επιβάλλονται
- Η διαμεσολάβηση μειώνει την ασυμμετρία πληροφόρησης μεταξύ πλεονασματικών και ελλειμματικών φορέων αυξάνοντας την ροή κεφαλαίων και συνεπώς την οικονομική δραστηριότητα



Ιδιαιτερότητα και Ρυθμιστικές Αρχές

- Τα ΧΙ τυγχάνουν ιδιαίτερης προσοχής από τις ρυθμιστικές αρχές
- Οι λόγοι γι' αυτό είναι οι εξής:
 - Αρνητικές εξωτερικότητες σε περίπτωση χρεοκοπίας ενός ΧΙ
 - Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών (π.χ. συμβουλευτικών)



Ρύθμιση των XI

- Σημαντικά χαρακτηριστικά της ρυθμιστικής πολιτικής:
 - Η προστασία των τελικών πηγών και των χρηστών των αποταμιεύσεων
 - Περιλαμβάνεται και η πρόληψη άδικων και παραπλανητικών πρακτικών, όπως ο αποκλεισμός παροχής δάνειων σε υποβαθμισμένες περιοχές (redlining) κι άλλων διακρίσεων
 - Βασικός σκοπός:
Η διασφάλιση της ευρωστίας και σταθερότητας του γενικότερου χρηματοπιστωτικού συστήματος



Ιδιαιτερότητα και Κανονιστικό πλαίσιο

- Αρνητικές εξωτερικές οικονομίες από πιθανή διακοπή των υπηρεσιών των ΧΙ
- Καθαρό κόστος του κανονιστικού πλαισίου (**καθαρός κανονιστικός φόρτος**) είναι η διαφορά μεταξύ του ιδιωτικού κόστους που φέρουν οι μέτοχοι των ΧΙ και του ιδιωτικού οφέλους από την παροχή των υπηρεσιών ΧΙ.
- Κανονισμοί για μεγάλα χρηματοδοτικά ανοίγματα
 - Περιορισμοί στην χρηματοδότηση επιχειρήσεων (μέχρι 10% των ΙΚ του ΧΙ για έκαστο δανειολήπτη)
- Κανονισμοί κεφαλαιακής επάρκειας
 - Συμφωνία της Βασιλείας και ελάχιστα κανονιστικά κεφάλαια
- Κανονισμοί για τη νομισματική πολιτική
 - Ποσοστό υποχρεωτικών ρευστών διαθεσίμων [inside (bank) and outside money]
- Προστασία του καταναλωτή
- Κανονισμός για την ίδρυση ΧΙ



Η Μεταβαλλόμενη Δυναμική της Ιδιαιτερότητας

- Τάσεις στις ΗΠΑ
 - Μείωση του μεριδίου των τραπεζών (καταθετικών ιδρυμάτων) και των ασφαλιστικών εταιριών
 - Αύξηση του μεριδίου των επενδυτικών εταιριών
 - Μπορεί να αποδοθεί στο καθαρό ρυθμιστικό φόρτο που επιβλήθηκε στα καταθετικά ΧΙ (τράπεζες)
 - ♦ Financial Services Modernization Act
 - Συμμετοχικές Εταιρίες Παροχής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών



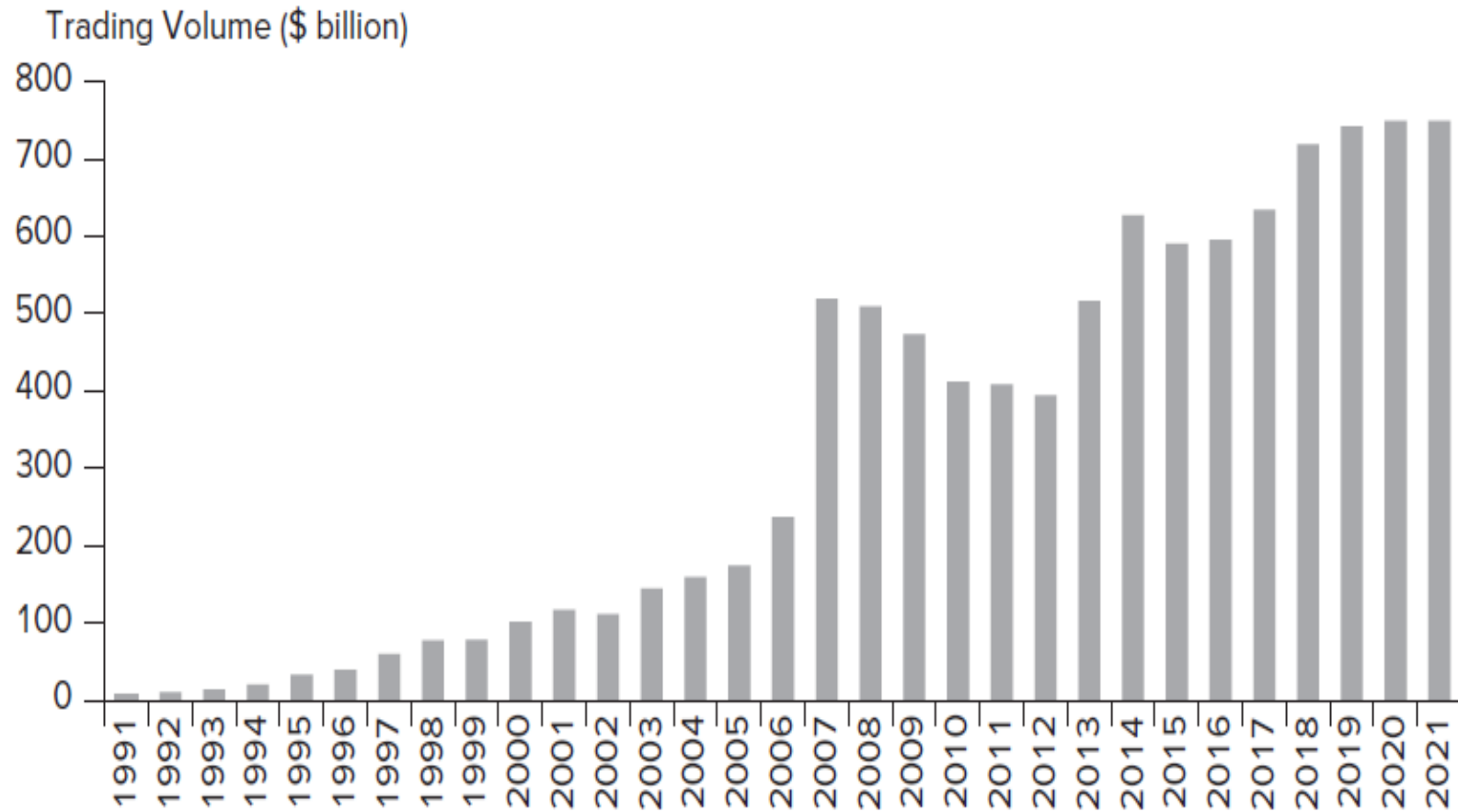
Κίνδυνοι και Χρηματοοικονομική Κρίση

- Αντιδράσεις στο νόμο FSM και σε άλλους παράγοντες:
 - Μετάβαση από τη λειτουργία «δημιουργία και διατήρηση» στην λειτουργία «δημιουργία και διανομή»
 - ◆ Επηρεάζει τον έλεγχο και την επιτήρηση
 - ◆ Μετάβαση σε κινδύνους εκτός ισολογισμού
 - ◆ Υποβάθμιση της ποιότητας και αύξηση του κινδύνου
- Η φούσκα των στεγαστικών δανείων
 - Ενθάρρυνε την αγορά ενυπόθηκων στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου και άλλων σύνθετων ενυπόθηκων δανείων



FIGURE 1-3
Bank Loan
Secondary Market
Trading Volume,
1991-2021

Source: The Loan
Syndications and Trading
Association (LSTA) website,
2021. www.lsta.org



Παγκόσμιες Τάσεις

- Οι ΗΠΑ αντιμετωπίζουν αυξανόμενο ανταγωνισμό από ξένα ΧΙ
- 4 από τις δέκα μεγαλύτερες τράπεζες στο κόσμο βάσει ενεργητικού ήταν αμερικανική τον Φεβρουάριο 2021
- Το ενεργητικό των ξένων τραπεζών στις ΗΠΑ το 2021, ήταν πάνω από το 15% του συνολικού ενεργητικού των τραπεζών στη χώρα
 - Έχει φτάσει και στο μέγιστο επίπεδο του 21,9%



Ι. ΔΙΕΘΝΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ - ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

ΔΙΠΛΑ: 10 μεγαλύτερες τράπεζες διεθνώς με βάση τα ίδια κεφάλαια (CET1, Δεκ. 2021)

- ✓ 20-50 φορές μεγαλύτερες από τις ελληνικές τράπεζες
- ✓ Κινεζικές οι μεγαλύτερες
- ✓ Αμερικανικές στη συνέχεια

ΚΑΤΩ: Στις ΗΠΑ, οι ξένες τράπεζες κατέχουν το ~15% του ενεργητικού

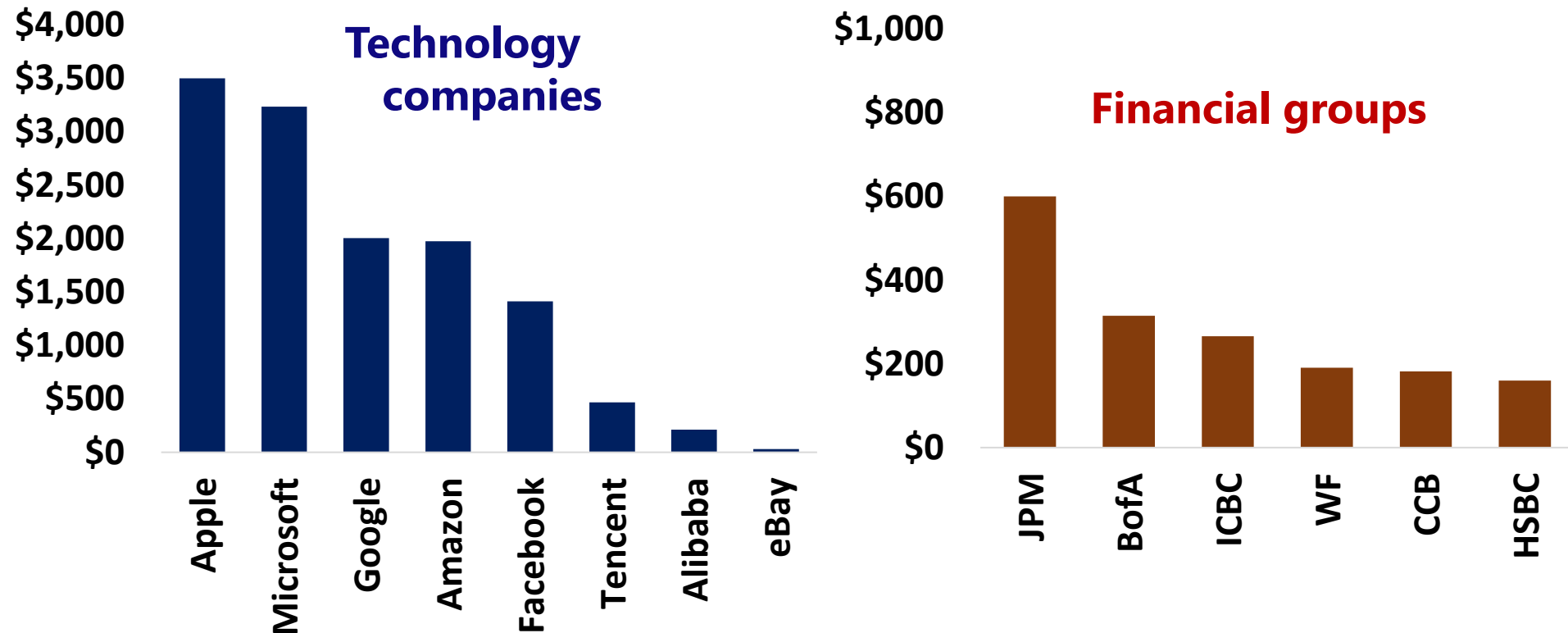
2021 Rank	Bank Name	Country	Total Assets (\$ billions)	Tier 1 Capital (\$ billions)
1	Industrial and Commercial Bank of China	China	5,106.44	439.94
2	China Construction Bank Corporation	China	4,308.16	361.64
3	Agricultural Bank of China	China	4,166.16	336.18
4	Bank of China	China	3,737.01	305.15
5	JPMorgan Chase	US	3,386.07	234.84
6	Bank of America	US	2,819.63	200.10
7	Citigroup	US	2,260.33	167.43
8	HSBC Holdings	UK	2,984.16	160.17
9	Wells Fargo	US	1,955.16	158.20
10	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	3,247.28	144.33

	1992	1999	2002	2004	2008	2012	2015	2021
Foreign Bank Financial Assets	\$510.9	\$763.5	\$823.0	\$664.1	\$1,624.5	\$1,976.7	\$2,105.8	\$2,820.7
Domestic Bank Financial Assets	3,824.4	5,664.4	6,979.1	8,371.8	11,639.0	11,747.6	13,854.6	19,932.1

I. ΠΟΣΟ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΣΤΑ ΜΑΤΙΑ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ?

- ❑ Μικρή η μετοχική αξία (κεφαλαιοποίηση) των μεγάλων τραπεζών σε σχέση με την αντίστοιχη μετοχική αξία των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας, ιδιαίτερα μετά την κρίση του κορωνοϊού.

Χρηματιστηριακή Κεφαλαιοποίηση (US\$ δις, 20/9/2024)



Source: Bloomberg

I. ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ το ΜΕΡΙΔΙΟ των ΤΡΑΠΕΖΩΝ στη ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ στις ΗΠΑ

TABLE 1–2 Percentage Shares of Assets of Financial Institutions in the United States, 1860–2021

Sources: Randall Kroszner, "The Evolution of Universal Banking and Its Regulation in Twentieth Century America," chap. 3 in Anthony Saunders and Ingo Walter, eds., *Universal Banking Financial System Design Reconsidered* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1996); and Federal Reserve Board, "Flow of Fund Accounts," various issues. www.federalreserve.gov

	1860	1922	1929	1948	1960	1970	1980	2000	2005	2010	2021
Depository institutions	89.2%	77.2%	67.7%	62.7%	54.5%	56.9%	57.9%	27.9%	28.4%	31.3%	30.2%
Insurance companies	10.7	16.7	18.6	23.4	22.6	18.1	15.7	14.4	14.3	14.2	15.1
Investment companies	—	0.0	2.4	1.1	3.7	3.8	3.8	24.0	21.4	24.7	31.1
Pension funds	—	0.0	0.7	9.1	13.0	13.3	13.7	14.3	12.1	12.5	15.3
Finance companies	—	0.0	2.0	2.5	4.7	5.1	5.2	4.1	4.2	3.5	2.0
Securities brokers and dealers	0.0	5.3	8.1	1.2	1.5	2.5	3.6	15.1	18.9	13.2	5.3
Real estate investment trusts	—	—	—	—	—	0.3	0.1	0.2	0.7	0.6	0.9
Total (%)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Total (\$ trillions)	0.001	0.08	0.12	0.27	0.63	1.39	4.10	29.91	44.35	52.78	83.23

Ιδιαιτερότητα των Καταθετικών ΧΙ

- Επιτοκιακά προϊόντα και στις δυο πλευρές του ισολογισμού
 - Δάνεια στο ενεργητικό
 - ◆ Επιχειρηματικά και καταναλωτικά
 - Καταθέσεις στο παθητικό



Λοιπά Προϊόντα των Καταθετικών ΧΙ

- Λοιπά προϊόντα και υπηρεσίες το 1950:
 - Υπηρεσίες πληρωμών, αποταμιευτικά προϊόντα, διαχειριστικές υπηρεσίες
- Μέχρι το 2013, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες επεκτάθηκαν περαιτέρω για να συμπεριλάβουν:
 - Αναδοχές εκδόσεων ιδίων κεφαλαίων και χρέους, καθώς και προϊόντα διαχείρισης ασφάλειας και κινδύνου



Μέγεθος των Καταθετικών ΧΙ

- Η ενοποίηση και οι συγχωνεύσεις δημιούργησαν ορισμένα πολύ μεγάλα ΧΙ
- Συνδυασμένες επιπτώσεις της αποδιαμεσολάβησης, του παγκόσμιου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, της μεταβολής των ρυθμιστικών κανόνων, των τεχνολογικών εξελίξεων και του ανταγωνισμού μεταξύ διαφόρων τύπων ΧΙ



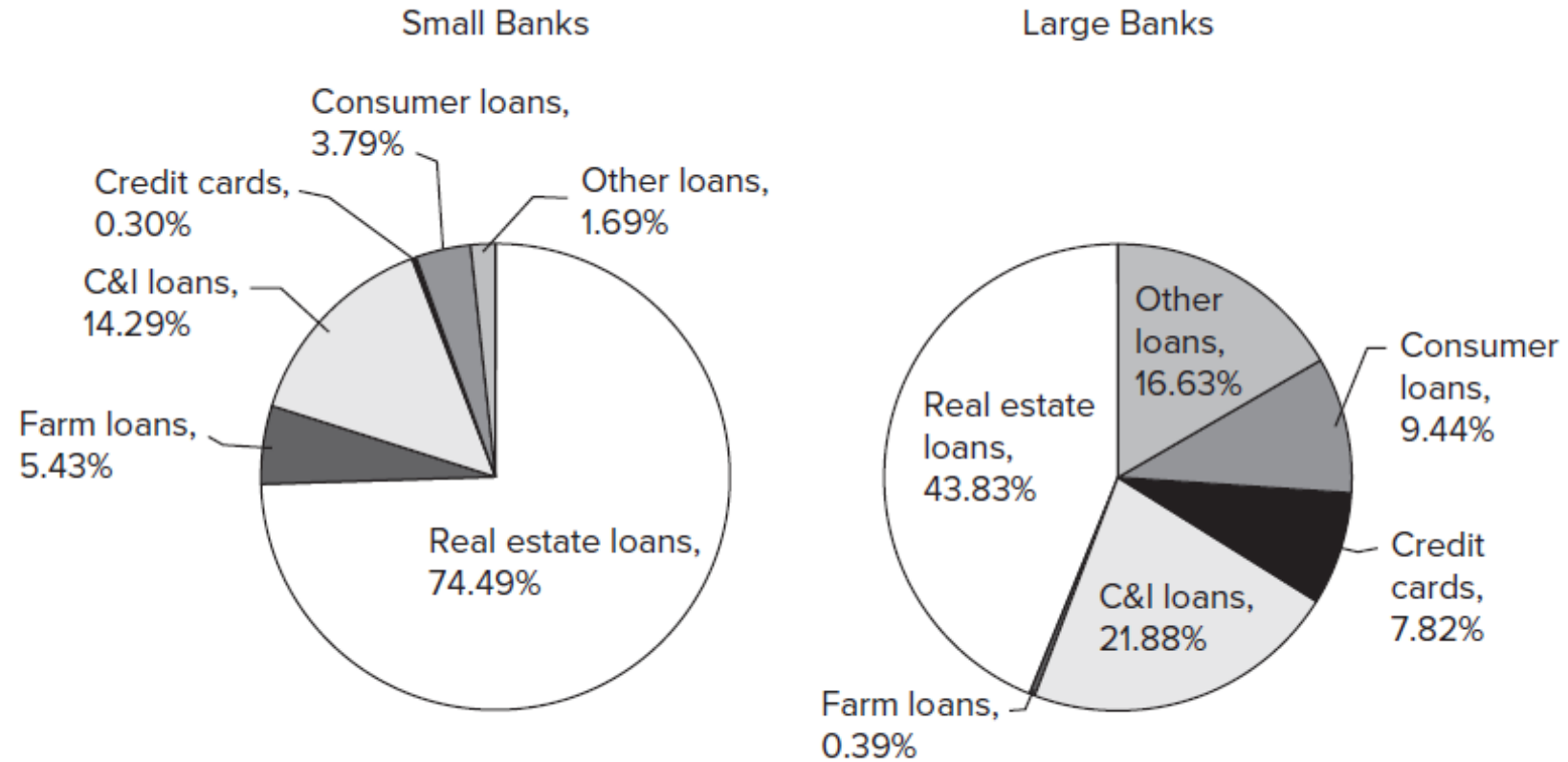
Εμπορικές Τράπεζες

- Οι εμπορικές τράπεζες είναι η μεγαλύτερη ομάδα καταθετικών ιδρυμάτων
- Διαφορές στα χαρακτηριστικά της λειτουργίας τους και στην κερδοφορία μεταξύ τραπεζών με διαφορετικό μέγεθος ενεργητικού
 - ♦ Σημαντικές διαφορές στις αποδόσεις των ιδίων κεφαλαίων και του ενεργητικού (ROE and ROA), καθώς και στο περιθώριο.
- Μίγμα πολύ μεγάλων και μικρών τραπεζών



FIGURE 2-2
Breakdown of
Loan Portfolios

Source: Federal Deposit Insurance Corporation,
December 2021. www.fdic.gov



Note: Small banks are defined as banks with assets less than \$1 billion. Large banks are defined as banks with assets of \$1 billion or more.



TABLE 2–3 U.S. Bank Asset Concentration, 1984 versus 2021

Source: FDIC, *Statistics on Depository Institutions Report*, fourth quarter 1984 and fourth quarter 2021. www.fdic.gov

	2021				1984			
			Assets				Assets	
	Number	Percent	(\$ billions)	Percent	Number	Percent	(\$ billions)	Percent
1. Under \$100 million	712	16.8%	\$44.0	0.2%	12,044	83.2%	\$404.2	16.1%
2. \$100 million–\$1 billion	2,702	63.9	988.0	4.5	2,161	14.9	513.9	20.5
3. \$1 billion–\$10 billion	675	16.0	1,866.0	8.4	254	1.8	725.9	28.9
4. \$10 billion or more	142	3.4	19,297.2	86.9	24	0.2	864.8	34.5
All FDIC-insured commercial banks	4,231	100.0	22,195.2	100.0	14,483	100.0	2,508.8	100.0



Ισολογισμός

Πίνακας 8.1. Απλοποιημένος ισολογισμός τυπικής τράπεζας

Πηγές και χρήσεις των χρημάτων, με έμφαση στα χρηματοοικονομικά προϊόντα

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΠΑΘΗΤΙΚΟ
Διαθέσιμα ✓ Ταμείο ✓ Καταθέσεις στην κεντρική τράπεζα Απαιτήσεις κατά Π.Ι. Δάνεια μείον Συσσωρευμένες απομειώσεις Παράγωγα Αξιόγραφα ✓ Μετοχές ✓ Ομόλογα Λοιπά στοιχεία ενεργητικού ✓ Επενδύσεις σε θυγατρικές, ακίνητα... ✓ Πάγια ✓ Υπεραξία & άυλα περιουσιακά στοιχεία ✓ Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	Καταθέσεις Υποχρεώσεις προς Π.Ι. ✓ Άλλες τράπεζες ✓ Κεντρική τράπεζα Χρηματοδότηση από τις αγορές ✓ Βραχυπρόθεσμη ✓ Μακροπρόθεσμη ○ Δάνεια μειωμένης εξασφάλισης Παράγωγα Λοιπά στοιχεία παθητικού Καθαρή θέση

Συνολικό ενεργητικό = Συνολικό παθητικό

Π.Ι.: Πιστωτικά ιδρύματα περιλαμβάνουν τις τράπεζες και την κεντρική τράπεζα. Με μαύρους χαρακτήρες επισημαίνονται τα χρηματοοικονομικά προϊόντα τα οποία αποτελούν το κύριο αντικείμενο του ενδιαφέροντός μας και τα οποία ανέρχονται στο 90% και πλέον του ισολογισμού.

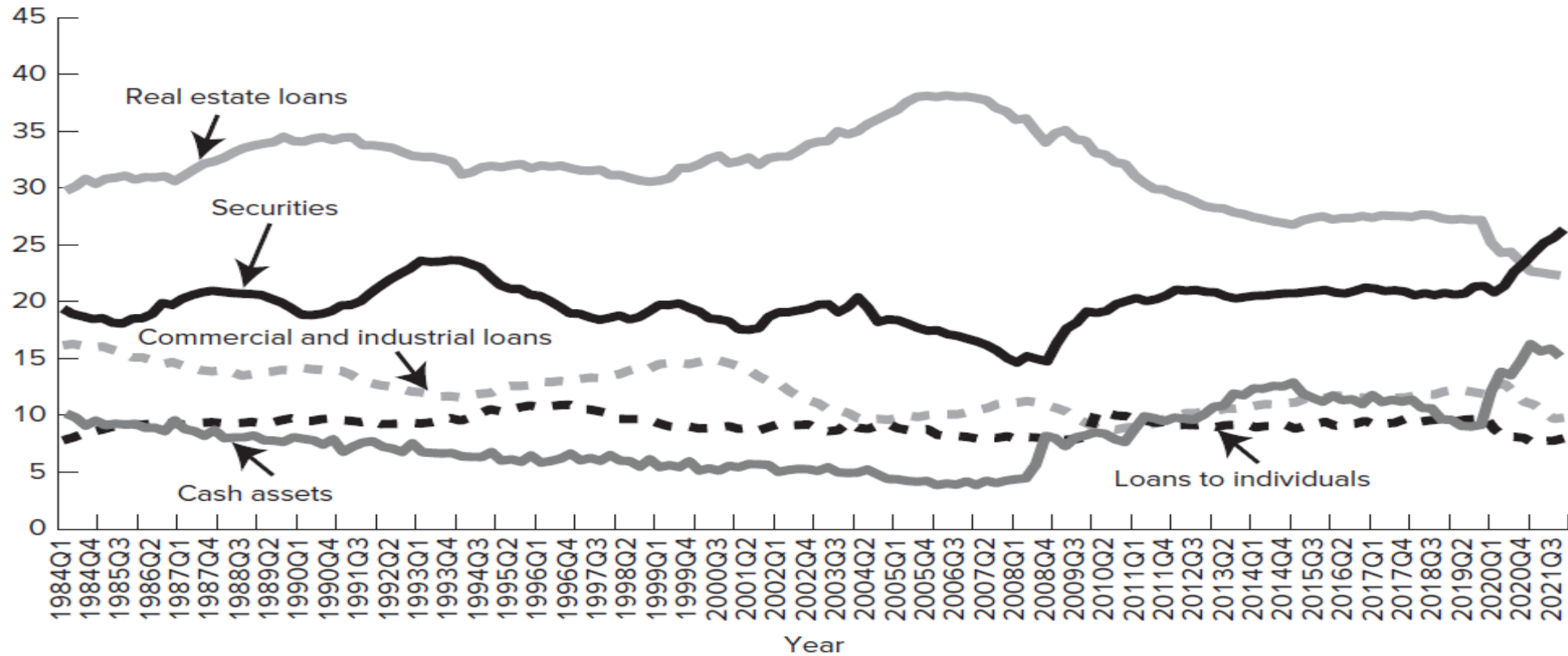


Αλλαγές στο Ενεργητικό των Τραπεζών

FIGURE 2-4 Portfolio Shift: U.S. Commercial Banks' Financial Assets

Source: Federal Deposit Insurance Corporation, Quarterly Banking Profiles. www.fdic.gov

Percent of total



Ισολογισμός

TABLE 2-5
Balance Sheet (All
U.S. Commercial
Banks) as of
September 30,
2018 (in billions
of dollars)

Source: Federal Deposit
Insurance Corporation.
www.fdic.gov

Assets			
Loans and securities			\$13,445.4
Investment securities		\$4,302.5	
U.S. government securities	\$2,400.5		
Other	1,902.0		
Total loans		9,142.9	
Interbank loans		80.8	
Loans excluding interbank		9,062.1	
Commercial and industrial	\$2,038.7		
Real estate	4,390.4		
Individual	1,549.1		
All other	1,198.9		
Less: Reserve for loan losses	115.0		
Total cash assets			1,760.6
Other assets			1,274.4
Total assets			16,480.4
Liabilities			
Total deposits			\$12,631.6
Deposits held in foreign offices		\$1,251.8	
Deposits held in domestic offices		11,379.8	
Transaction accounts	\$1,969.4		
Nontransaction accounts	9,410.4		
Borrowings			1,589.4
Other liabilities			390.3
Total liabilities			14,611.3
Total equity capital			1,869.1



Ισολογισμός και Τάσεις

- Μέχρι το 2007...
- Η σημασία των επιχειρηματικών δανείων έχει μειωθεί
- Η μείωση αντισταθμίστηκε με την αύξηση των τιτλοποιημένων και ενυπόθηκων δανείων
- Σημαντική ανάπτυξη της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων μέσω εμπορικών χρεογράφων
- Τιτλοποίηση ενυπόθηκων δανείων
- Προσωρινή επίδραση: Η πιστωτική κρίση κατά τη διάρκεια των υφέσεων των περιόδων 1989-92 και 2001-02



Δραστηριότητες Εκτός Ισολογισμού

- Αυξημένη σημασία των δραστηριοτήτων εκτός ισολογισμού
 - Εκτός ισολογισμού περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις
 - Στοιχεία ενεργητικού εκτός ισολογισμού (διεκδικήσεις διαγραφέντων δανείων, υποθήκες και εξασφαλίσεις, ανακλητές ομολογίες)
 - και Παθητικού εκτός ισολογισμού (εγγυήσεις και εγγυητικές επιστολές, ανοικτές γραμμές πίστωσης, CDS)
 - Κίνητρα για μείωση ρυθμιστικού κόστους (φόρτου)
 - Έλεγχος και δημιουργία κινδύνου μέσα από τα στοιχεία εκτός Ισολογισμού
 - ◆ Ρόλος των ενυπόθηκων αξιογράφων
 - ◆ «Τοξικά» στοιχεία ενεργητικού
 - ◆ Επέκταση της επιτήρησης



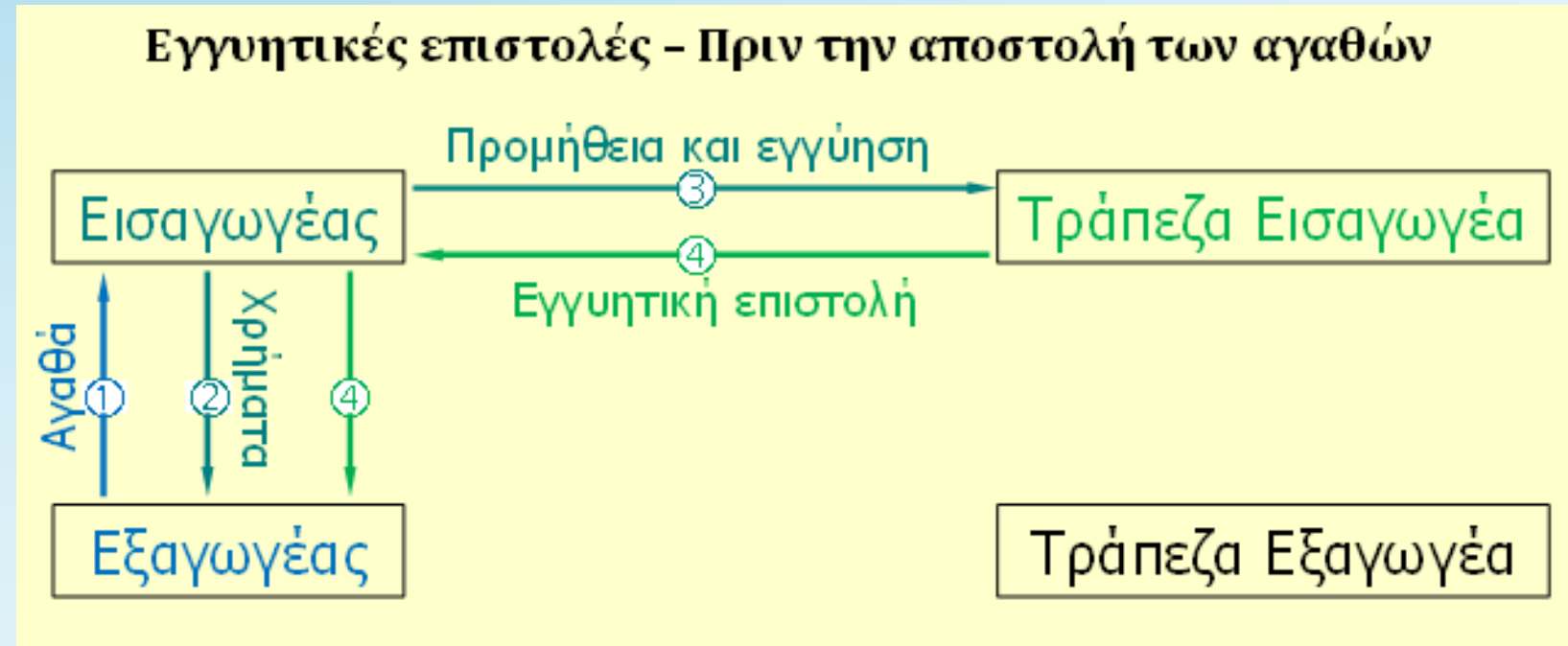
Βασικές Δραστηριότητες Εκτός Ισολογισμού

- Δανειακές δεσμεύσεις (άνοιγμα πιστώσεων)- Loan commitments
- Εγγυητικές επιστολές – Letters of Credit
- Συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης, προθεσμιακά συμβόλαια, δικαιώματα προαίρεσης και συμφωνίες ανταλλαγής επιτοκίων



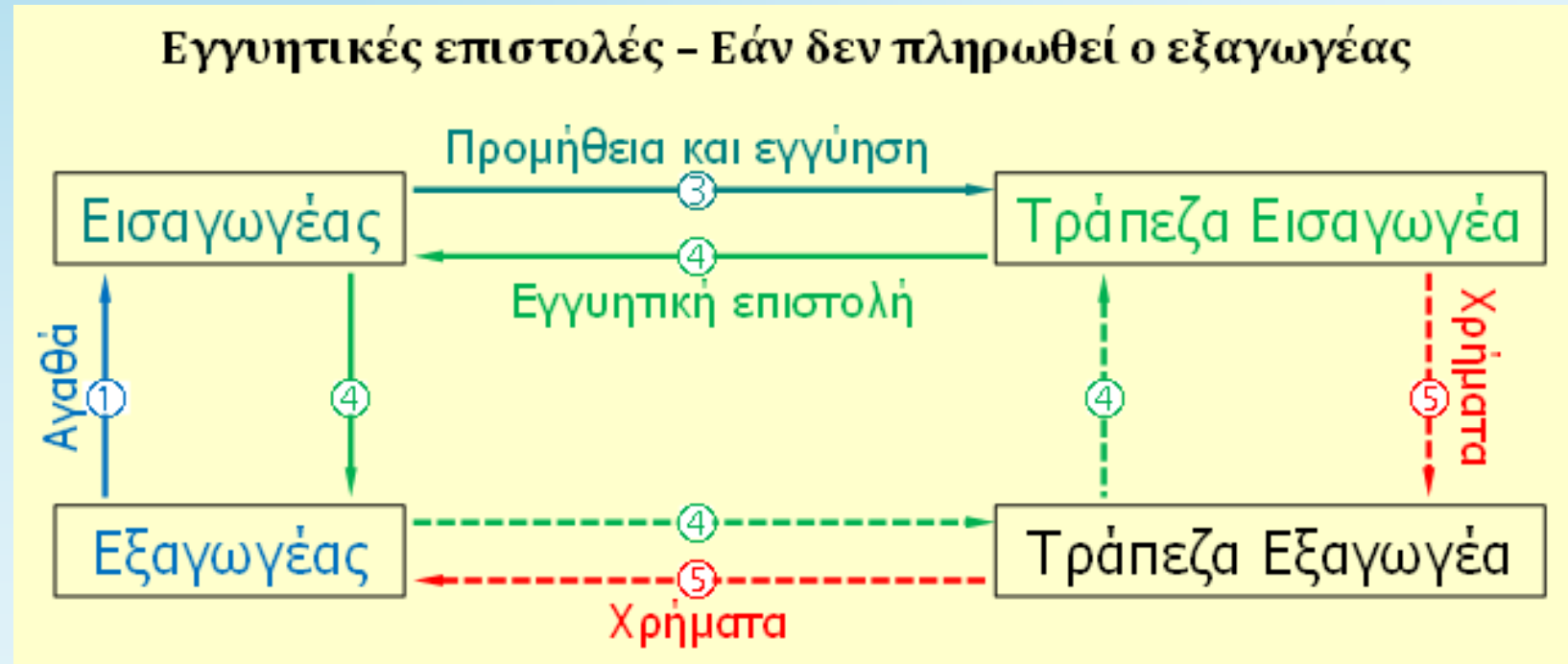
Εγγυητικές επιστολές

➤ Λειτουργία



Εγγυητικές επιστολές

➤ Λειτουργία



Άλλες Δραστηριότητες Δημιουργίας Εσόδων

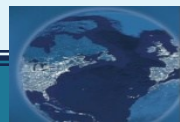
- Υπηρεσία διαχείρισης καταπιστεύματος – Trust Services
- Συμφωνία τραπεζικής ανταπόκρισης
 - Εκκαθάριση και είσπραξη επιταγών
 - Αγορά ξένου συναλλάγματος
 - Αντισταθμιστικές υπηρεσίες
 - Συμμετοχή σε μεγάλα κοινοπρακτικά δάνεια



TABLE 2-6 Aggregate Volume of Off-Balance-Sheet Commitments and Contingencies by U.S. Commercial Banks, (in billions of dollars)

Sources: FDIC, *Statistics on Banking*, various issues. www.fdic.gov

	1992	2003	2007	2009	2012	2015	2018	Distribution 2018*
Commitments to lend	\$ 1,272.0	\$ 5,398.9	\$ 7,263.9	\$ 5,406.3	\$ 5,234.6	\$ 6,017.7	\$ 7,225.7	3.3%
Future and forward contracts (exclude FX)								
On commodities and equities	26.3	104.9	251.2	186.2	345.2	295.8	430.9	0.2
On interest rates	1,738.1	7,209.8	9,116.9	20,995.8	30,634.9	26,378.2	27,340.3	12.4
Notional amount of credit derivatives	9.6	1,001.2	15,862.8	14,112.3	13,997.6	8,487.1	4,340.4	2.0
Standby contracts and other option contracts								
Option contracts on interest rates	1,012.7	12,539.5	20,984.4	27,166.2	26,332.8	23,328.8	41,463.2	18.9
Option contracts on foreign exchange	494.8	1,298.3	4,024.7	2,714.0	4,480.8	5,974.0	6,259.4	2.8
Option contracts on commodities	60.3	767.5	2,715.9	2,001.5	2,539.5	2,246.2	3,058.1	1.4
Commitments to buy FX (includes \$US), spot, and forward	3,015.5	4,351.1	10,057.9	9,212.5	15,321.4	16,743.8	22,017.9	10.0
Standby LCs and foreign office guarantees	162.5	348.9	1,139.6	1,098.5	1,257.5	1,221.7	1,170.6	0.5
(amount of these items sold to others via participations)	(14.9)	(60.3)	(220.5)	(192.1)	(302.0)	(420.6)	(450.5)	
Commercial LCs	28.1	24.2	29.7	22.5	24.2	22.4	15.8	0.0
Securities borrowed or lent	107.2	852.0	2,052.2	1,027.3	996.7	1,231.6	1,472.3	0.7
Other significant commitments and contingencies	8.7	53.3	173.1	151.7	224.3	103.6	177.7	0.1
Notional value of all outstanding swaps	2,122.0	44,082.7	103,091.1	139,126.6	135,555.8	117,481.3	104,738.2	47.7
Total	\$10,075.8	\$78,032.8	\$176,763.5	\$223,221.4	\$236,945.3	\$209,532.2	\$219,710.5	100.0%
Total assets (on-balance-sheet								



Non-bank Banks and Credit Unions

- Εργασίες παρόμοιες με εκείνες των τραπεζών με την διαφορά ότι δεν δέχονται καταθέσεις
- Μπορεί να εξειδικεύονται σε προγράμματα πωλήσεων με δόσεις (π.χ. δάνεια για αγορά αυτοκινήτου) ή μπορεί να διαφοροποιούνται παρέχοντας καταναλωτικά δάνεια και χρηματοδότηση στις επιχειρήσεις, ειδικότερα με την εξαγορά απαιτήσεων (factoring)
- Η βασική πηγή των κεφαλαίων τους είναι τα εμπορικά χρεόγραφα

Nonbanking financial institution

A nonbank financial institution (NBFI) is a financial institution that does not have a full banking license and cannot accept deposits from the public. However, NBFIs do facilitate alternative financial services, such as investment (both collective and individual), risk pooling, financial consulting, brokering, money transmission, and check cashing. NBFIs are a source of consumer credit (along with licensed banks). Examples of nonbank financial institutions include insurance firms, venture capitalists, currency exchanges, some microloan organizations, and pawn shops. These non-bank financial institutions provide services that are not necessarily suited to banks, serve as competition to banks, and specialize in sectors or groups.



Χρηματιστηριακές Εταιρίες και Επενδυτικές Τράπεζες

- Φύση των εργασιών
 - Έκδοση χρέους (δημιουργία, αναδοχή και τοποθέτηση χρεογράφων στις χρηματαγορές)
 - Ειδικές διαπραγματεύσεις (market making)
 - Παροχή συμβουλών (π.χ. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, αναδιάρθρωση επιχειρήσεων)



Αμοιβαία Κεφάλαια

- Προσφέρουν μεγαλύτερες ευκαιρίες διαφοροποίησης του κινδύνου στους μικρούς επενδυτές
 - Οικονομίες κλίμακας
 - Κυριαρχούν τα αμοιβαία κεφάλαια ανοιχτού τύπου



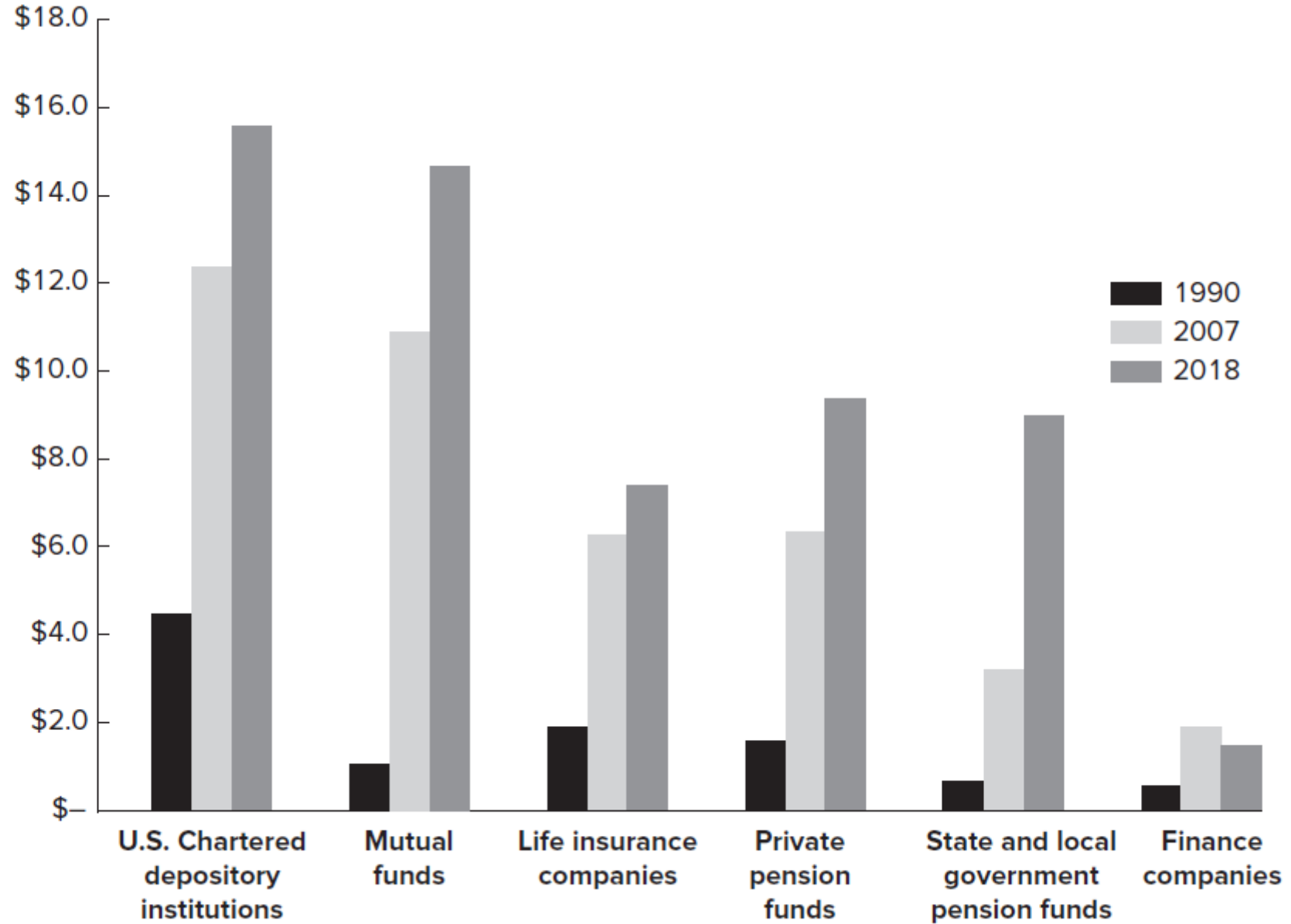
Αμοιβαία Κεφάλαια

- Περισσότερες από 7.000 διαφορετικές μετοχικές και ομολογιακές εταιρίες αμοιβαίων κεφαλαίων
- Συνολικό ενεργητικό \$10,260 τρις
- Αν προσθέσουμε και τα αμοιβαία κεφάλαια διαχείρισης διαθεσίμων υπάρχουν περισσότερες από 7.600 επιχειρήσεις με υπό διαχείριση στοιχεία ενεργητικού \$12,870 τρις



FIGURE 5-1
Assets of Major
Financial
Intermediaries,
1990, 2007, and
2018 (in trillions
of dollars)

Source: Federal Reserve Board, "Flow of Fund Accounts," various years. www.federalreserve.gov.



Επισκόπηση Κινδύνων των Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων

- Στο κεφάλαιο αυτό συνοψίζονται οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν τα ΧΙ:
 - Κίνδυνος επιτοκίου, κίνδυνος αγοράς, πιστωτικός κίνδυνος, κίνδυνος των στοιχείων εκτός ισολογισμού, κίνδυνος συναλλάγματος, κίνδυνος χώρας ή επικράτειας, λειτουργικός και τεχνολογικός κίνδυνος, κίνδυνος ρευστότητας και κίνδυνος αφερεγγυότητας ή κεφαλαιακής επάρκειας
- Σημείωση: Οι κίνδυνοι αυτοί δεν αφορούν αποκλειστικά τα ΧΙ
 - Αντιμετωπίζονται από τις εταιρίες σε όλο το κόσμο



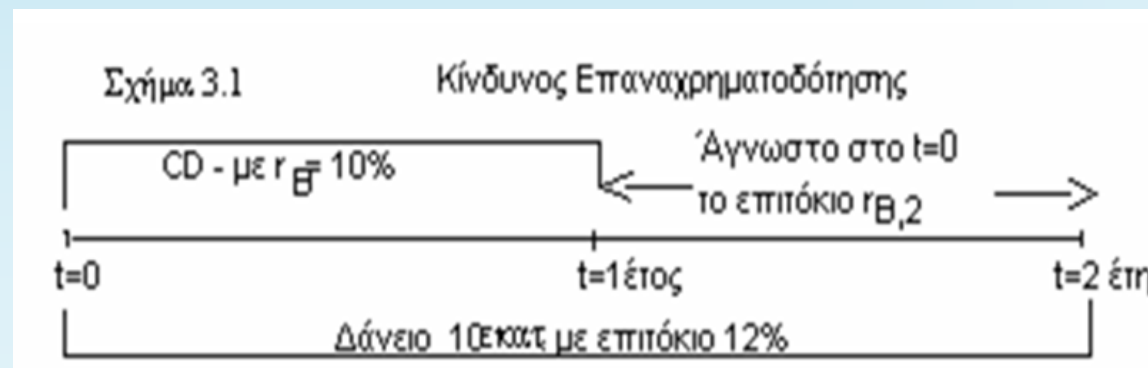
Κίνδυνοι της Χρηματοπιστωτικής Διαμεσολάβησης

- Ο κίνδυνος επιτοκίου προκύπτει από την αναντιστοιχία της ληκτότητας των στοιχείων ενεργητικού και παθητικού:
 - ◆ Το περιθώριο μεταβάλλεται με την αλλαγή των επιτοκίων
 - ◆ Εφόσον $Aξία = Παρούσα\ αξία$ (χρηματοροών), ο κίνδυνος επιτοκίου επηρεάζει τα ίδια κεφάλαια
- Η αντιστάθμιση του ισολογισμού με την αντιστοίχιση ληκτότητας στοιχείων ενεργητικού και παθητικού παρουσιάζει προβλήματα για τα ΧΙ
 - ◆ Δεν συνάδει με το ρόλο του μετατροπέα περιουσιακών στοιχείων
- Κίνδυνος αναχρηματοδότησης
- Κίνδυνος επανεπένδυσης



Οι Κίνδυνοι των ΧΙ

- Ο κίνδυνος αυτός προέρχεται κυρίως από το γεγονός ότι οι υποχρεώσεις και οι απαιτήσεις των ΧΙ έχουν διαφορετική χρονική διάρκεια. Για παράδειγμα:
- Ας υποθέσουμε ότι ένα ΧΙ έχει στο ενεργητικό δάνειο 10 εκατ. ευρώ, διάρκειας $M=2$ έτη και επιτόκιο $r_L = 12\%$, του οποίου οι τόκοι πληρώνονται κάθε έτος και στο παθητικό του πιστοποιητικό κατάθεσης 10 εκατ. ευρώ (CD-Certificate of Deposit) με επιτόκιο $r_B = 10\%$ και $M=1$ έτος. Συγκεκριμένα το CD έχει ονομαστική αξία $F_1 = 11$ εκατ. ευρώ και πωλείται στην τιμή $P_0 = (11/1,10) = 10$ εκατ. ευρώ



Κίνδυνος επιτοκίου – Κίνδυνος επαναχρηματοδότησης

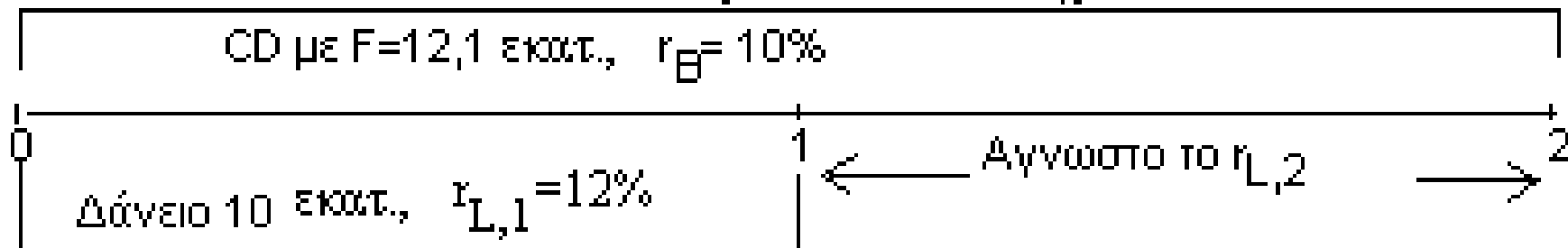
- το κέρδος του ΧΙ είναι αντιστρόφως ανάλογο του ύψους των επιτοκίων του μέλλοντος. Τα επιτόκια αυτά είναι σήμερα, όταν παίρνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις, άγνωστα. **Το ΧΙ αντιμετωπίζει κίνδυνο επιτοκίου. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα ο κίνδυνος επιτοκίου ονομάζεται κίνδυνος επαναχρηματοδότησης (refinancing risk).**
- Άλλο παράδειγμα:
- Έστω ένα ΧΙ δανείζεται εκδίδοντας διετές CD, και χορηγεί δάνειο για ένα έτος μόνο (Σχήμα 2). Σήμερα ($t=0$) το χρεόγραφο (CD) έχει ονομαστική αξία $F_2 = 12,1$ εκατ. ευρώ και πωλείται στην τιμή $P_0 = [12,1 / (1,10)^2] = 10$ εκατ. ευρώ Το δάνειο είναι 10 εκατ. ευρώ με επιτόκιο $r_{L1} = 12\%$.



Κίνδυνος επιτοκίου – Κίνδυνος επανεπένδυσης

Σχήμα 3.2

Κίνδυνος Επανεπένδυσης

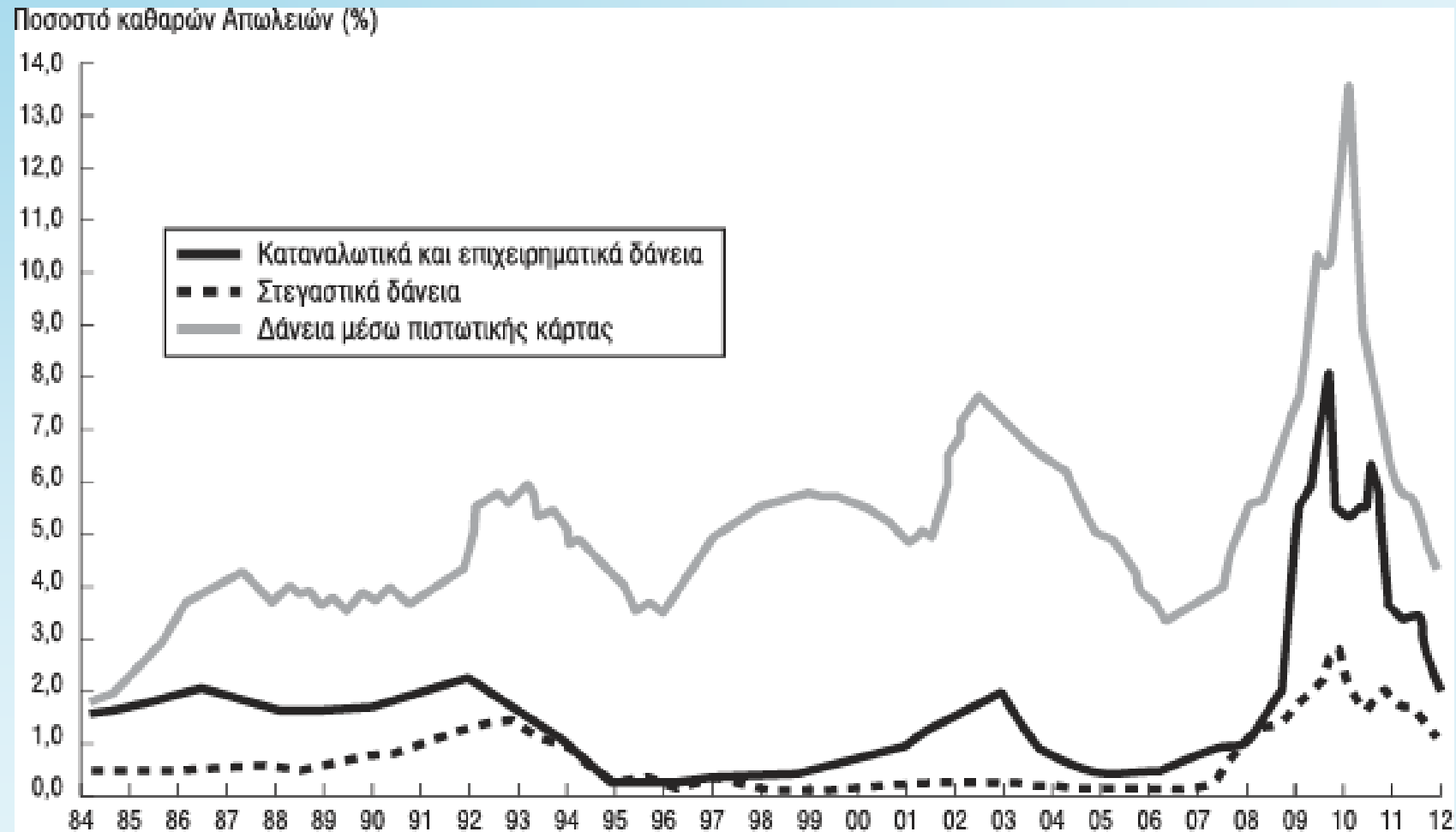


Πιστωτικός Κίνδυνος

- Κίνδυνος που προκύπτει όταν οι οφειλόμενες χρηματοροές δεν αποπληρώνονται στο σύνολο τους
- Υψηλά ποσοστά διαγραφών χρεών στη δεκαετία του 1980, περισσότερα στις δεκαετίες του 1990 και 2000
- Οι απώλειες συνεχίστηκαν μέχρι τα τέλη του 2008
- Πιστωτικός κίνδυνος συγκεκριμένης εταιρίας
- Συστηματικός πιστωτικός κίνδυνος



Ποσοστό Απωλειών των Δανειακών Δραστηριοτήτων των Εμπορικών Τραπεζών 1984-2012



Επιδράσεις Αυξανόμενου Πιστωτικού Κινδύνου

- Σημασία στον έλεγχο και την παρακολούθηση της πίστωσης
- Διαφοροποίηση του πιστωτικού κινδύνου
- Πωλήσεις δανείων, αναδιαρθρώσεις
- Πιστωτικά παράγωγα



Πιστωτικός Κίνδυνος

- Είναι ο κίνδυνος στο επενδυτικό χαρτοφυλάκιο του ΧΙ
- Ο πιστωτικός κίνδυνος διαφοροποιείται και, συνεπώς, μειώνεται μέσω της δημιουργίας ενός χαρτοφυλακίου δανείων, προς διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας, διαφορετικά μεγέθη εταιρειών, διαφορετικά προφίλ ιδιωτών, κλπ.
- Με την δημιουργία του χαρτοφυλακίου μειώνεται ή και εξαφανίζεται ο μη-συστηματικός κίνδυνος (δηλ. ο κίνδυνος που σχετίζεται με τις επιμέρους εξειδικευμένες δραστηριότητες του πελάτη, οι οποίες δεν σχετίζονται με την γενική πορεία της οικονομίας) και, επομένως, μειώνεται ο συνολικός κίνδυνος του δανείου.
- Η τράπεζα αντιμετωπίζει μόνο το συστηματικό κίνδυνο (δηλ. τον κίνδυνο που επηρεάζει συγχρόνως όλες τις εταιρείες, π.χ. ύφεση της οικονομίας, αύξηση των επιτοκίων, κ.λπ).



Κίνδυνος Ρευστότητας

- Προκύπτει όταν ένα ΧΙ πρέπει να δανειστεί ή να πουλήσει περιουσιακά στοιχεία σε σύντομο χρονικό διάστημα
 - Αποτέλεσμα χαμηλές τιμές πώλησης (τιμές εκποίησης)
- Μπορεί να προκαλέσει μαζικές αποσύρσεις καταθέσεων
 - Οι μαζικές αποσύρσεις μπορούν να μετατρέψουν ένα πρόβλημα ρευστότητας σε πρόβλημα αφερεγγυότητας
 - ♦ Χρεοκοπία της IndyMac το καλοκαίρι του 2008



Συναλλαγματικός Κίνδυνος

- Ένα ΧΙ μπορεί να έχει λάβει θέση αγοράς ή πώλησης σε ξένα νομίσματα
- Οι αποδόσεις των εγχωρίων και των ξένων επενδύσεων μπορεί να μην συσχετίζονται απόλυτα
- Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορεί να μη συσχετίζονται
 - Παράδειγμα: Η ισοτιμία \$/€ μπορεί να αυξάνεται, η ισοτιμία \$/¥ να μειώνεται και η ισοτιμία μεταξύ ¥ και € να μεταβάλλεται διαχρονικά
- Η έκθεση σε μη αντιστοιχισμένο συνάλλαγμα δημιουργεί κίνδυνο συναλλάγματος



Συναλλαγματικός Κίνδυνος

- Να σημειωθεί ότι η απόλυτη αντιστάθμιση της έκθεσης σε συναλλαγματικό κίνδυνο με την αντιστοίχιση στοιχείων ενεργητικού και παθητικού σε ξένο νόμισμα απαιτεί επίσης και αντιστοίχιση των ληκτοτήτων
 - Η έκθεση σε κίνδυνο ξένου επιτοκίου παραμένει.



Κίνδυνος Χώρας ή Επικράτειας

- Προκύπτει όταν υπάρχει έκθεση σε ξένη χώρα, η κυβέρνηση της οποίας μπορεί να επιβάλλει περιορισμούς στις αποπληρωμές προς τους ξένους πιστωτές
- Περιορισμένο ή κανένα περιθώριο προσφυγής στα δικαστήρια
- Παραδείγματα:
 - Ρωσία
 - Αργεντινή



Κίνδυνος Χώρας ή Επικράτειας

- Στην περίπτωση επιβολής περιορισμών, αναδιαρθρώσεων ή άμεσης απαγόρευσης αποπληρωμής των υποχρεώσεων μίας κυβέρνησης,
ο κύριος μοχλός πίεσης ενός ΧΙ είναι ο έλεγχος της μελλοντικής παροχής δανείων προς τη συγκεκριμένη κυβέρνηση
 - Η θέση του ΧΙ είναι αδύναμη αν καταρρεύσει το νόμισμα ή η κυβέρνηση της χώρας



Κίνδυνος Αγοράς

- Προκύπτει όταν τα ΧΙ συναλλάσσουν τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού τους (και παράγωγα)
 - Ειδικά όταν η συναλλαγή αφορά μικρό χρονικό ορίζοντα
 - Αξία σε κίνδυνο (VAR), ημερήσια αξία σε κίνδυνο (DEAR)
- Κατάρρευση της αγοράς 2008-2009
 - Ενυπόθηκα αξιόγραφα
 - “Τοξικά” στοιχεία ενεργητικού
 - Lehman Brothers, Merrill Lynch, AIG



Κίνδυνος Αγοράς

- Κίνδυνος αγοράς ή συναλλαγών υπάρχει κάθε φορά που ένα ΧΙ αναλαμβάνει μία μη - αντισταθμισμένη θέση αγοράς ή πώλησης σε αξιόγραφα ή ξένο νόμισμα
- Επιπτώσεις για τις ρυθμιστικές αρχές και τις διοικήσεις:
 - Ανάγκη για την καθιέρωση ελεγκτικών μηχανισμών
 - Ανάγκη μέτρησης της έκθεσης σε κίνδυνο



Κίνδυνος Αγοράς

- Η μέτρηση του κινδύνου αγοράς χρησιμοποιείται :
- για την θέσπιση ορίων στο χαρτοφυλάκιο συναλλαγών,
- για τον υπολογισμό της απόδοσης ανά μονάδα κινδύνου των διαφορετικών στοιχείων του ισολογισμού ώστε να κατανεμηθούν επαρκή κεφάλαια στις πλέον επικερδείς δραστηριότητες,
- στον υπολογισμό της αποδοτικότητας τμημάτων της τράπεζας ή και στελεχών, επειδή οι ενέργειές τους συμβάλλουν όχι μόνο στα κέρδη αλλά και στον κίνδυνο που αντιμετωπίζει η τράπεζα,
- στο θεσμικό πλαίσιο, που επιβάλλουν οι εποπτικές αρχές, επειδή όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος τόσο περισσότερα ίδια κεφάλαια θα πρέπει να έχουν οι τράπεζες ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος χρεοκοπίας



Κίνδυνος Αγοράς – Μεθοδολογία Value at Risk

- Η μεθοδολογία μέτρησης του κινδύνου αγοράς αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1990, από την τράπεζα J. P. Morgan (η οποία συγχωνεύτηκε με τη Chase Manhattan στο τέλος του 2000) και ονομάζεται 'Value-at-Risk' ή 'VaR'.
- Είναι ένα υπόδειγμα δυνητικής ζημίας και βασίζεται στη στατιστική ανάλυση των οικονομικών μεταβλητών της αγοράς, των οποίων η μεταβολή δημιουργεί κίνδυνο, π.χ. επιτόκια, αξία συναλλάγματος, τιμές μετοχών, κ.λ.π.
- Τον Φεβρουάριο του 1995 ο υπεύθυνος του τμήματος της Barings για συναλλαγές συμβολαίων futures στην αγορά της Σιγκαπούρης, Nick Leeson, οδήγησε την τράπεζα σε χρεοκοπία. Ο Leeson είχε αγοράσει μεγάλο αριθμό futures πάνω στον δείκτη του χρηματιστηρίου του Τόκιο Nikkei-225, (8 δις. Δολάρια) ποντάροντας υπέρ της ανόδου του εν λόγω δείκτη (μια άνοδος που φαινόταν ιδιαίτερα πιθανή εκείνη την εποχή). Όμως ο ισχυρός σεισμός στο Kobe της Ιαπωνίας οδήγησε τον Nikkei-225 σε μεγάλη πτώση, και την Barings σε απώλειες 1,2 δις. δολαρίων.



Κίνδυνος των Στοιχείων Εκτός Ισολογισμού

- Εντυπωσιακή αύξηση των δραστηριοτήτων εκτός ισολογισμού
 - Εγγυητικές πιστωτικές επιστολές
 - Δανειακές δεσμεύσεις
 - Παράγωγα μέσα
- Η προσπάθεια κερδοσκοπίας μέσω στοιχείων εκτός ισολογισμού ενέχει σημαντικούς κινδύνους



Κίνδυνος Στοιχείων Εκτός Ισολογισμού

- Ένα μεγάλο τμήμα των στοιχείων εκτός ισολογισμού είναι οι πράξεις σε χρηματοοικονομικά παράγωγα.
- Αν μια τράπεζα συμφωνήσει στις 13 Οκτωβρίου σε μια προθεσμιακή πράξη (forward) πώλησης συναλλάγματος (π.χ. US dollars) την 1 Μαρτίου, τότε στον ισολογισμό χρήσης της 31/12 η πράξη forward δεν θα φανεί πουθενά (η πράξη forward δεν περιλαμβάνει καμία χρηματική συναλλαγή έως την ημερομηνία που θα λήξει το συμβόλαιο).
- Όμως, η τράπεζα έχει ανοίξει θέση πώλησης (short) στην αγορά συναλλάγματος. Αν έχει συμφωνήσει να πουλήσει 100.000USD στην τιμή 1 USD=1 ευρώ χωρίς να έχει δολάρια στην κατοχή της, και την 1/3 η ισοτιμία δολαρίου-ευρώ μετατραπεί σε 0,95USD=1 ευρώ, τότε η τράπεζα θα υποστεί ζημίες 5.263,1 ευρώ επειδή θα αναγκαστεί να αγοράσει δολάρια στην τρέχουσα τιμή των 1/0,95 ευρώ. Η ζημία αυτή θα εμφανιστεί στον ισολογισμό του επόμενου έτους.



Κίνδυνος Στοιχείων Εκτός Ισολογισμού

- Άλλο παράδειγμα είναι οι εγγυητικές επιστολές. Στις ΗΠΑ οι ομολογίες που εκδίδουν οι αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης ‘υποστηρίζονται’ από Letters of Credit. Αν ο εκδότης δεν αντιμετωπίσει προβλήματα στις πληρωμές, τότε η εγγυητική θα λήξει χωρίς να έχει χρησιμοποιηθεί. Καταγράφεται μόνο σαν έσοδο στα Αποτελέσματα Χρήσεως.



Τεχνολογικός και Λειτουργικός Κίνδυνος

- Κίνδυνος απωλειών που προέρχεται από την ανυπαρξία ή αποτυχία των εσωτερικών διαδικασιών, των ατόμων, των συστημάτων ή από το εξωτερικό περιβάλλον
 - Απώλεια εφεδρικών αρχείων από την BOA
 - Ασύρματο δίκτυο λιανοπωλητών της TJX χωρίς προστασία
 - Jerome Kerviel (Société Générale)
 - Bernie Madoff
 - «Φάλαινα του Λονδίνου»



Τεχνολογικός Κίνδυνος

- Οι τεχνολογικές καινοτομίες σημείωσαν εντυπωσιακή ανάπτυξη
 - Αυτοματοποιημένα Συστήματα Εκκαθάρισης (ACH)
 - Οργανισμός Διατραπεζικού Συστήματος Εκκαθάρισης (CHIPS)
 - Διασύνδεση σε πραγματικό χρόνο μέσω ιδιόκτητου δορυφορικού συστήματος



Τεχνολογικός και Λειτουργικός Κίνδυνος

- Οικονομίες κλίμακας
- Οικονομίες φάσματος
- Ο λειτουργικός κίνδυνος δεν οφείλεται αποκλειστικά στην τεχνολογία
 - Απάτη και σφάλματα από τους εργαζόμενους
 - Μεγέθυνση των ζημιών επειδή επηρεάζουν την φήμη ενός ΧΙ και τις μελλοντικές προοπτικές του



Λειτουργικός και Τεχνολογικός Κίνδυνος

- Η πιθανή ‘ζημία’ όταν κάτι δεν λειτουργήσει σωστά είτε στο εξωτερικό περιβάλλον του ΧΙ είτε στο εσωτερικό λόγω έλλειψης τήρησης των εσωτερικών διαδικασιών διεκπεραίωσης.
- Για παράδειγμα, στις Η.Π.Α., η διατραπεζική αγορά γίνεται με ηλεκτρονικά μηνύματα. Κάποια μέρα του 1985, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές της ‘Bank of New York’ δεν κατέγραψαν τις εισερχόμενες χρηματικές ροές, αλλά κατέγραψαν τις εξερχόμενες. Στο τέλος της ημέρας, η τράπεζα βρέθηκε να έχει ένα διογκωμένο παθητικό και να ψάχνει επείγοντως ρευστότητα.
- Λάθη παραλείψεις και πράξεις διαφθοράς στελεχών
- Επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες για να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακος και φάσματος που δεν αποδίδουν

