

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων ως μια λειτουργία του
management στον τραπεζικό τομέα της Α.Τ.Ε

ΔΙΑΚΟΜΟΠΟΥΛΟΥ Ε. ΑΘΗΝΑ

ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΣ Γ. ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΓΚΥΠΑΛΗ ΑΡΕΤΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2013

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων ως μια λειτουργία του
management στον τραπεζικό τομέα της Α.Τ.Ε

ΔΙΑΚΟΜΟΠΟΥΛΟΥ Ε. ΑΘΗΝΑ (Α.Μ. 13196)

ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛΟΣ Γ. ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ (13123)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΓΚΥΠΑΛΗ ΑΡΕΤΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2013



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
Τ Μ Η Μ Α ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

υποβάλλεται ενσωματωμένη σε κάθε αντίτυπο της πτ. εργασίας

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων ως μια λειτουργία του management στο τραπεζικό τομέα της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος"

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗΣ
ΘΕΜΑΤΟΣ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΝΟΜΑ	ΑΡ. ΜΗΤΡ.	E-mail
ΔΙΑΚΟΜΟΠΟΥΛ ΟΥ	ΑΘΗΝΑ	13196	athinadiak@hotmail.gr
ΑΝΤΩΝΟΠΟΥΛ Σ	ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ	13123	gregantono@yahoo.gr

**ΕΚΘΕΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΙΣΗΓΗΤΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ**

καταχώρηση από τον εισηγητή

Η πτυχιακή αυτή εργασία ελέγχθηκε στο μέτρο του δυνατού και κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση της ενώπιον τριμελούς εξεταστικής επιτροπής που θα ορίσει το Τμή

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

15/01/2013

(Σε περίπτωση ηλεκτρονικής υποβολής

δεν χρειάζεται υπογραφή)

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

.....

Οι διαπιστώσεις, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι πιθανές προτάσεις της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελούν προσωπικές διαπιστώσεις του σπουδαστή την επιμελήθηκε και δεν απηχούν κατ' ανάγκη τη γνώμη του επιβλέποντα εκπαιδευτικού, του Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Τμήματος Λογιστικής ή του Α.Τ.Ε.Ι. Μεσολογίου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	9
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT	9
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	9
1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	9
1.3 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT	10
1.3.1 Οι σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης	14
1.3.2 Μεγάλοι Οικονομολόγοι Του 19 ^{ου} Αιώνα.....	14
1.3.3 Μεγάλοι Οικονομολόγοι Του 20 ^{ου} Αιώνα.....	15
1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	16
1.4.1 Ανάλυση βασικών λειτουργιών	17
1.5 ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	19
1.6 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT.....	20
1.7 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΦΟΡΕΩΝ (ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	32
Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	32
2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΦΑΣΗ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΛΑΜΒΑΝΟΥΜΕ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	32
2.1.1 Σημαντικότητα λήψης αποφάσεων.....	33
2.1.2 Γιατί είναι συχνά δύσκολη η λήψη αποφάσεων.....	34
2.2 Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	35
2.2.1 Περιορισμένη ορθολογικότητα.....	39
2.3 ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	41
2.3.1 Ομαδική λήψη αποφάσεων σε επιχειρηματικό περιβάλλον	42
2.3.2 Πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων	43
2.3.3 Μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων	45
2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	48
2.5 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	50
2.6 ΔΥΟ ΠΑΓΙΔΕΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	51
2.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΔΙΕΣΘΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	59
ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	59
3.1 ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	59
3.2 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	61
3.3 ΚΡΑΤΙΚΟΣ ΠΑΡΕΜΒΑΤΙΣΜΟΣ	62
3.4 Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	68
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	68
4.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΑΤΕ.....	68
4.1.1. Οι συνθήκες στο Μεσοπόλεμο	68
4.1.2 Η αγροτική πίστη.....	71
4.2 ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	75
4.2.1. Το ξεκίνημα.....	75
4.2.2. Τα πρώτα χρόνια (1930 – 1939).....	77
4.2.3. Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, Κατοχή και Ανασυγκρότηση (1940 – 1949).....	78
4.2.4. Η περίοδος ανάπτυξης (1950 – 1966)	81

4.2.5. Δικτατορία και Μεταπολίτευση (1967 – 1981)	83
4.2.6. Η δεκαετία του 1980.....	85
4.2.7. Η μετατροπή σε Α.Ε. και η επέκταση στον εξωαγροτικό τομέα.....	87
4.2.8. Από το 2000 μέχρι σήμερα.....	92
4.3. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΑΤΕ.....	96
4.3.1. Το ανθρώπινο δυναμικό	96
4.3.2. Καταστάματα.....	106
4.3.3. Η οργανωτική δομή της Αγροτικής Τράπεζας (Κεντρικές Διευθύνσεις)	115
4.3.4. Μετοχικό Κεφάλαιο, Ενεργητικό, Ίδια Κεφάλαια, Αποτελέσματα (1991 – 2007).....	124
4.3.5 Μετοχικό Κεφάλαιο το 2008	128
4.3.6 Οικονομικά στοιχεία της Αγροτικής Τράπεζας 2009-2011	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	131
ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΤΕ	131
5.1. Η ΑΤΕ ΚΑΙ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΗΜΕΡΑ.....	131
5.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΤΕ 2008-2011	141
5.2. Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΤΕ	150
5.3. Η ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	151
5.4. ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	153
5.5 ΦΗΜΕΣ ΓΙΑ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	153
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	155
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	155
6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	155
6.2 ΔΕΙΓΜΑ	155
6.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	156
6.3.1 Συνέντευξη	157
6.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	159
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	161
7.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	161
7.2 ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	162
7.3 ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ	163
7.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ	163
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	165
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	167
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	170

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να μελετήσει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων ως μια λειτουργία του μάνατζμεντ στον τραπεζικό τομέα, εστιάζοντας στην περίπτωση της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδας. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίχθηκε στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας, χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο τη συνέντευξη. Η εργασία ολοκληρώνεται μέσα από επτά κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια του μάνατζμεντ, ορίζοντας το περιεχόμενό του, προβαίνοντας σε μια ιστορική αναδρομή του, παρουσιάζοντας τις βασικές του λειτουργίες, τους συντελεστές του, αλλά και τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην επιχειρηματική απόφαση, αναλύοντας την ορθολογική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, την ομαδική λήψη αποφάσεων, την αποτελεσματικότητα των ομαδικών αποφάσεων, την κατάταξη των αποφάσεων (σε προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες αποφάσεις), τις δύο παγίδες στη λήψη αποφάσεων, αλλά και το ρόλο των συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα και το τέταρτο εστιάζει στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος. Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις νέες προοπτικές και το μέλλον της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος. Το έκτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης ποιοτικής έρευνας και το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται τα τελικά μας συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

1.1 Ορισμός

Κατά καιρούς έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί του Μάνατζμεντ. Η Αμερικάνικη Ένωση του Μάνατζμεντ¹ χρησιμοποίησε το 1969 ως ορισμό του Μάνατζμεντ τον εξής: Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Ένας πιο πρόσφατος, όμως, ορισμός του Μάνατζμεντ είναι κάπως διαφορετικός: Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν.

Υπάρχουν όμως κάποιες διαφορές μεταξύ αυτών των δυο ορισμών. Ο τελευταίος διαφέρει από τον πρώτο σε τρία βασικά σημεία.

1. Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.
2. Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους, και λιγότερο σε πράγματα ή δραστηριότητες.
3. Εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

1.2 Το περιεχόμενο της Οργάνωσης και Διοίκησης

Δυο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Μάνατζμεντ: η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αποτελεί ζωτικό στοιχείο του Μάνατζμεντ και αναφέρεται στη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης, εάν με μια μικρότερη εισροή υπάρχει η ίδια εκροή, τότε

¹ Πετρόφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili

έχουμε πάλι αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με εισροές όπως οι οικονομικοί πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Αυτές όμως δεν προσφέρονται σε αφθονία (είναι σπάνιες), οπότε το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών είναι η αποδοτική τους εκμετάλλευση. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως ένας στόχος του Μάνατζμεντ είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων.

Δεν αρκεί, όμως, μόνο η αποδοτικότητα. Το Μάνατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην αποτελεσματικότητα. Έτσι, όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου.

1.3 Η Ιστορική εξέλιξη του Management

Πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι υπάρχουν αποδείξεις πως η αποτελεσματική διαχείριση ιδιαίτερα περίπλοκων κοινωνικών ομάδων υπάρχει εδώ και πάνω από 6.000 χρόνια. Είναι προφανές πως στους πρώτους πολιτισμούς όπως οι Αιγύπτιοι, οι Έλληνες, ακόμη και η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία δεν θα μπορούσαν να υπάρχουν για αιώνες αν δεν είχαν κάποια πολύ καλά ανεπτυγμένη διοικητική οργάνωση².

Οι περισσότεροι αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν τρεις φάσεις στην ανάπτυξη της σκέψης της διαχείρισης. Πρώτον, υπάρχει η κλασική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει την έμφαση στην παραγωγή και την διοικητική διαδικασία εντός των οργανισμών. Δεύτερον, υπάρχουν εκείνοι που τονίζουν την σημασία της για την ίδρυση και τη διατήρηση ορθών πρακτικών στις ανθρώπινες σχέσεις. Βλέπουν αυτή ως μέσο για την βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης, και φυσικά, εκείνοι που τονίζουν την σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων στην οργάνωση αφορά κατά κύριο λόγο το ανθρώπινο στοιχείο στη διαχείριση. Τέλος, υπάρχουν πολλές σύγχρονες προσεγγίσεις στη μελέτη της διαχείρισης που δίνουν έμφαση είτε στο κοινωνικό σύστημα, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μια προσέγγιση των συστημάτων ή την

² Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili

εφαρμογή των ποσοτικών μεθόδων. Αυτά συνήθως ομαδοποιούνται σε σύγχρονες προσεγγίσεις.

Δεδομένης της κλίμακας των περισσότερων εμπορικών επιχειρήσεων και την έλλειψη του μηχανοκίνητου εξοπλισμού, την καταγραφή και την ηχογράφιση πριν από την βιομηχανική επανάσταση, ήταν λογικό για τους περισσότερους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, σε εκείνους τους χρόνους, η εκτέλεση των καθηκόντων διαχείρισης να πραγματοποιούνταν από τους ίδιους. Το αυξανόμενο μέγεθος και η πολυπλοκότητα των οργανώσεων είχαν ως αποτέλεσμα τον σταδιακό διαχωρισμό μεταξύ των ιδιοκτητών (ιδιωτών, βιομηχανικές δυναστείες ή ομάδες μετόχων) και των διαχειριστών (ανεξάρτητοι, ειδικοί στον σχεδιασμό και τον έλεγχο) όπου στο τέλος κατοχυρώθηκε.

Η επιστήμη της Διοίκησης ακολούθησε και αυτή, όπως όλες οι επιστήμες, την εξέλιξη του πολιτισμού. Οι περισσότερες, όμως, θεωρίες αναπτύχθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες με αφετηρία το 1911, όπου ο F. W. Taylor με την εργασία του με τίτλο “Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης” έβαλε τα θεμέλια για μία επιστημονική θεώρηση της διοίκησης, γι’ αυτό και πολύ σωστά καθιερώθηκε ως πατέρας της επιστήμης της Διοίκησης.

Ένας άλλος επιστήμονας, εξίσου μεγάλης σημασίας, της ίδιας εποχής είναι ο H. Fayol, ο οποίος πραγματοποίησε πολλές μελέτες και έρευνες σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Από όλες τις εργασίες του, προεξέχουσα θέση καταλαμβάνει εκείνη με τον τίτλο “Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση”. Στην εργασία του αυτή παρουσιάζει την διοίκηση σαν ξεχωριστό σώμα γνώσεων, που εφαρμόζεται σε όλες τις ομαδικές δραστηριότητες.

Για να γίνει μία λεπτομερή αναφορά στην ιστορία της ανάπτυξης των διαφόρων θεωριών της διοίκησης, θα χρειαστεί να γραφεί ένα ολόκληρο βιβλίο. Χωρίς, βέβαια, να υποτιμάται η αξία της γνώσης αυτών των θεωριών, θα αναφερθούν πολύ περιληπτικά και επιλεκτικά οι τάσεις των διαφόρων σχολών διοίκησης³.

α. Εμπειρική σχολή ή μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος : Οι υποστηρικτές αυτή της σχολής πιστεύουν πως η διοίκηση είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Εκείνο που χρειάζεται, επομένως, κατ’ αυτούς είναι να μελετηθούν οι διάφορες

³ Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili

περιπτώσεις αντιμετώπισαν τα κατά καιρούς διοικητικά στελέχη. Η μελέτη αυτών των περιπτώσεων , με εντοπισμό των λαθών και των επιτυχιών των προηγούμενων στελεχών θα βοηθήσει τα επόμενα και τους σπουδαστές που σπουδάζουν Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων. Θα μάθουν καλύτερα και θα εφαρμόσουν πιο αποτελεσματικές τεχνικές σε παρόμοιες περιπτώσεις.

Η μελέτη της εμπειρίας του παρελθόντος παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: Οι περιπτώσεις του παρελθόντος δεν είναι πάντα ίδιες με εκείνες που αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος σήμερα. Εξάλλου, ακόμη και σε φαινομενικά όμοιες περιπτώσεις, ο τρόπος προσέγγισης θα είναι διαφορετικός. Αυτό, γιατί τόσο η χρονική στιγμή όσο και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον είναι συνήθως διαφορετικά. Επίσης, αυτή η θεώρηση δεν παρέχει τη δυνατότητα στο μελετητή να αναπτύξει κάποια γενική αρχή.

β. Η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς: Η σχολή αυτή δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι οπαδοί αυτής της σχολής πιστεύουν πως, αφού η διοίκηση επιτυγχάνει τους στόχους της μέσω του ανθρώπου, η έμφαση πρέπει να δοθεί στον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι αναπτύχθηκαν θεωρίες από τη σχολή αυτή για τις ανθρώπινες σχέσεις, την ηγεσία και την υποκίνηση, οι οποίες βασίζονται στην ψυχολογία του ατόμου.

Από τη σχολή, όμως , αυτή αγνοούνται παντελώς οι δραστηριότητες του προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων, της οργάνωσης και του ελέγχου. Το να γνωρίζει κανείς μόνο ατομική ψυχολογία δεν είναι αρκετό για να γίνει ένα καλό διοικητικό στέλεχος.

γ. Η σχολή της θεωρίας και των αποφάσεων: Οι οπαδοί της σχολής αυτής επικεντρώνουν την προσοχή τους στη λήψη των αποφάσεων από ένα άτομο ή από μία ομάδα ατόμων και στην ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Τελευταία ορισμένοι θεωρητικοί έχουν χρησιμοποιήσει τη θεωρία της λήψης αποφάσεων για να εξετάσουν ολόκληρη την επιχείρηση.

Η σχολή αυτή δίνει όλη την προσοχή της στη λήψη των αποφάσεων. Διοίκηση των επιχειρήσεων, όμως δεν είναι μόνο η λήψη αποφάσεων. Ένα διοικητικό στέλεχος ασχολείται και με τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης.

δ. Η σχολή των συστημάτων: Η ιδέα των συστημάτων έχει διαγνωσθεί ευρέως. Οι οπαδοί της πιστεύουν πως το όλο ισούται με το άθροισμα των μερών του. Τα

συστήματα έχουν σύνορα, αλλά παράλληλα επηρεάζονται και επηρεάζουν το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται.

ε. Η σχολή της μαθηματικής προσέγγισης: Οι οπαδοί της σχολής αυτής θεωρούν τη διοίκηση μια λογική διαδικασία που μπορεί να διατυπωθεί με μαθηματικούς συμβολισμούς και σχέσεις. Τα μαθηματικά οπωσδήποτε είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση, όμως δεν είναι δυνατό να εκφραστούν τα πάντα με σύμβολα και τύπους.

στ. Η σχολή της λειτουργικής προσέγγισης: Οι θεωρητική αυτής της σχολής πήραν στοιχεία, ιδέες, αρχές και τεχνικές από την υπάρχουσα προσέγγιση της επιστήμης της Διοίκησης, καθώς και από άλλες επιστήμες. Έγινε μια προσπάθεια να αναπτυχθεί ένα θεωρητικό πλαίσιο με πρακτική εφαρμογή. Η σχολή αυτή ξεχωρίζει ποια στοιχεία ανήκουν στη σφαίρα της διοίκησης και ποια δεν ανήκουν. Δημιουργεί ένα σύστημα ταξινόμησης των στοιχείων εκείνων που αναλύουν τις βασικές δραστηριότητες της διοίκησης, δηλαδή του προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων, οργάνωση στελέχωσης διεύθυνσης καθοδήγησης και ελέγχου. Αυτός και ο προγραμματισμός του παρόντος συγγράμματος. Η επιλογή αυτού του προγραμματισμού δεν έγινε τυχαία.

Η Βιομηχανική Επανάσταση, πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1800 και στις αρχές του 1900, με την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ημιαυτόματων και αυτόματων μηχανημάτων, κατέστησε δυνατή την μαζική παραγωγή αγαθών. Παράλληλα, δημιούργησε τις νέες σύγχρονες βιομηχανικές οργανώσεις. Οι νέες οργανώσεις είχαν τεράστιες δυνατότητες για την παραγωγή, αλλά ήταν λιγότερο κατανοητή και, ως εκ τούτου, η ανάγκη για γνώση σχετικά με την διαχείριση των εν λόγω οργανισμών σύντομα ήταν εμφανής. Με αυτό κατά νου, δεν είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό ότι η πρώτη προσέγγιση στη μελέτη της διαχείρισης τόνισε το κυρίαρχο χαρακτηριστικό στις νέες βιομηχανικές οργανώσεις, κατά κύριο λόγο στην παραγωγή.

Τον 21^ο αιώνα οι παρατηρητές τον βρίσκουν ολοένα και πιο δύσκολο για την διαχείριση. Οι λειτουργικές κατηγορίες υποδιαιρούνται. Όλο και περισσότερες διαδικασίες συνεπάγονται ταυτόχρονα σε πολλές κατηγορίες. Έτσι υπάρχει η τάση, να κινούνται με γνώμονα τις διάφορες διαδικασίες, τις εργασίες και τα αντικείμενα που υπόκεινται στη διαχείριση. Ορισμένα επιμέρους κεφάλαια της θεωρίας της διαχείρισης είναι η δημόσια διοίκηση, η δημόσια διαχείριση καθώς και η

εκπαιδευτική διοίκηση. Επιπλέον, τα προγράμματα διαχείρισης που σχετίζονται με την κοινωνία των πολιτών έχουν γεννήσει και προγράμματα μη κερδοσκοπικών οργανισμών για την διαχείριση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας.

1.3.1 Οι σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης

Όλες οι επιστήμες χαρακτηρίζονται από μια δυναμική, αυτό όμως συμβαίνει στην επιστήμη του Μάνατζμεντ, αφού επηρεάζεται άμεσα από τις μεταβλητές δυνάμεις του περιβάλλοντος. Έτσι τελευταία γίνεται πολύ λόγος στον κόσμο των επιχειρήσεων, τόσο από τους θεωρητικούς όσο και από τα στελέχη των επιχειρήσεων, για θεωρίες και έννοιες όπως του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), τη Διοίκησης βάσει στόχων (Management by Objectives), της Διοίκησης Κινδύνου (Risk Management), του Ιαπωνικού Μάνατζμεντ, του Πληροφοριακού Συστήματος Μάνατζμεντ (Management Information System), του Επιχειρηματικού Επανασχεδιασμού (Business Re-engineering) κ.α.

1.3.2 Μεγάλοι Οικονομολόγοι Του 19^{ου} Αιώνα

Οι κλασικοί οικονομολόγοι όπως ο Adam Smith (1723 – 1790) και ο John Stuart Mill (1806 – 1873) προέβλεπαν ένα θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανομή των πόρων, όπως την παραγωγή και τις τιμές των προϊόντων. Χαρακτηριστικά ο Adam Smith το 1776 γράφει στο βιβλίο του Ο πλούτος των εθνών, πως η αποδοτικότερη οργάνωση της εργασίας επιτυγχάνεται μέσω της εξειδίκευσης του εργατικού δυναμικού. Επίσης περιέγραψε πώς οι αλλαγές στις διαδικασίες θα μπορούσαν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα. Ως παράδειγμα χρησιμοποίησε την παραγωγή ακίδων. Ενώ τα άτομα θα μπορούσαν να παράγουν 200 καρφίτσες ημερησίως, ο Smith ανέλυσε τα βήματα που εμπλέκονται στην κατασκευή και με 10 ειδικούς, επέτρεψε την παραγωγή των 48.000 καρφιτσών ανά ημέρα.

Την ίδια περίπου εποχή, καινοτόμοι όπως οι Eli Whitney (1765 – 1825), James Watt (1736 – 1819), και Matthew Boulton (1762 – 1809), ανέπτυξαν τα τεχνικά στοιχεία της παραγωγής, όπως η τυποποίηση, ο έλεγχος και η ποιότητα των διαδικασιών, η κοστολόγηση, η αλλαγή και αντικατάσταση των εξαρτημάτων, καθώς και το έργο του προγραμματισμού⁴.

⁴ Τζωρτζιάκης Κ., Τζωρτζιάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili

Μέχρι τα τέλη του 19^{ου} αιώνα, περιθωριακοί οικονομολόγοι όπως ο Alfred Marshall (1842 – 1924), ο Leon Walras (1843 – 1910) και άλλοι εισήγαγαν ένα νέο επίπεδο πολυπλοκότητας για το θεωρητικό υπόβαθρο της διαχείρισης.

1.3.3 Μεγάλοι Οικονομολόγοι Του 20^{ου} Αιώνα

Περίπου μέχρι το 1900, βρίσκει κανείς διαχειριστές να προσπαθούν να θέσουν τις θεωρίες τους πάνω σε επιστημονικές βάσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιστημονικών θεωριών που ακολουθούνται είναι του Henry R. Towne, Η επιστήμη της διαχείρισης, στη δεκαετία του 1880, του Frederick Winslow Taylor, Οι αρχές της επιστημονικής διαχείρισης (1911), του Frank και Lillian Gilberth, Εφαρμοσμένη μελέτη κίνησης (1917) και του Henry L. Gantt, Γραφήματα (1910). Το 1912 ο Yoichi Ueno εισήγαγε τον τειλορισμό στην Ιαπωνία και έγινε ο πρώτος σύμβουλος του «ιαπωνικού στυλ διαχείρισης». Ο γιος του Ichiro Ueno ήταν πρωτοπόρος στον τομέα της ιαπωνικής διασφάλισης της ποιότητας.

Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία διαχείρισης εμφανίστηκε γύρω στο 1920. Το Harvard Business School εφηύρε το Master of Business Administration (MBA) το 1921. Ο Henry Fayol (1841 – 1925), περιγράφει τους διάφορους κλάδους της διαχείρισης και τις σχέσεις τους μεταξύ τους. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, άνθρωποι σαν τον Ordway Tead (1891 – 1973), τον Walter Scott και τον J. Mooney εφάρμοσαν τις αρχές της ψυχολογίας στη διοίκηση, ενώ άλλοι συγγραφείς, όπως ο Elton Mayo (1880 – 1949), ο Mary Parker Follett (1868 – 1933), ο Chester Barnard (1886 – 1961), ο Max Weber (1864 – 1920) και ο Rensis Likert (1930 – 1981), προσέγγισαν το φαινόμενο της διαχείρισης από κοινωνιολογική σκοπιά.

Οι H. Drucker, Ronald Fisher και Thornton C. Fry εισήγαγαν τις στατιστικές τεχνικές μελέτες της διαχείρισης. Στη δεκαετία του 1940, ο Patrick Blackett σε συνδυασμό αυτών των στατιστικών θεωριών με την μικροοικονομική θεωρία γέννησε την επιστήμη της επιχειρησιακής έρευνας. Η επιχειρησιακή έρευνα είναι γνωστή και ως «η επιστήμη της διαχείρισης» (διαφέρει από την θεωρία του Taylor «επιστημονική διαχείριση»), επιχειρεί να λάβει μια επιστημονική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων διαχείρισης, ιδίως στους τομείς της υλικοτεχνικής υποστήριξης των επιχειρήσεων.

Η γενική αναγνώριση των διαχειριστών ως κατηγορία, στερεοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα όπου έγινε και αντιληπτή στους επαγγελματίες της τέχνης της επιστήμης της διαχείρισης. αυτό είχε ως αποτέλεσμα το άνοιγμα δρόμων για την διάδοση συστημάτων διαχείρισης ώστε να καταφέρουν να πουλήσουν λιανικώς τα εμπορεύματά τους. Στο πλαίσιο αυτό πολλές επιχειρήσεις ασχολήθηκαν με την ψυχολογία του κοινού που τους ενδιέφερε να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, παρά με τις επιστημονικές θεωρίες διαχείρισης.

Προς το τέλος του 20^{ου} αιώνα, η διαχείριση των επιχειρήσεων αποτελούνταν από έξι ξεχωριστά παραρτήματα, και συγκεκριμένα⁵:

1. Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
2. Διαχείριση παραγωγής
3. Στρατηγική διαχείριση
4. Marketing Management
5. Δημοσιονομική διαχείριση
6. Πληροφορίες διαχείρισης της τεχνολογίας, υπεύθυνη για τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών.

1.4 Βασικές Λειτουργίες

Κάθε διοικητικό στέλεχος, προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο που του έχει ανατεθεί, δραστηριοποιείται κατάλληλα. Η δραστηριότητά του είναι πολύπλευρη και αδιαίρετη.

Είναι πολύπλοκη, γιατί θα πρέπει το στέλεχος να εναρμονίσει, να συντονίσει και να καθοδηγήσει τους παραγωγικούς συντελεστές και μάλιστα το βασικότερο απ' αυτούς, δηλαδή τον άνθρωπο, για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι της επιχείρησης ή γενικά του οργανισμού.

Η φύση των δραστηριοτήτων είναι αδιαίρετη, γιατί το στέλεχος θα πρέπει ταυτόχρονα να καθοδηγεί, να ελέγχει, να προγραμματίζει και να οργανώνει⁶.

⁵ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili

⁶ Χολέβας Γ. (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Interbooks

Η επιστήμη, όμως, της Διοίκησης προσπαθεί να διαχωρίσει την όλη δραστηριότητα του διοικητικού στελέχους σε επιμέρους δραστηριότητες. Ο διαχωρισμός αυτός, έστω και πλασματικός, βοηθά στην καλύτερη ανάλυση και κατανόηση του όλου προβλήματος, τόσο γι' αυτούς που σπουδάζουν την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων όσο και για τα ήδη υπάρχοντα στελέχη των επιχειρήσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα γνωρίζουν, π.χ., ότι όταν τους ζητούν οι ανώτεροί τους προτάσεις δράσης για το νέο επιχειρηματικό έτος, βρίσκονται στην αρχή της επιμέρους δραστηριότητας που λέγεται «προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων». Όταν θέλουν να ζητήσουν μεγαλύτερη προσπάθεια από τους υφισταμένους τους, για να επιτευχθεί κάποιο αποτέλεσμα, αυτό θα το πετύχουν με την σωστή υποκίνηση, που ανήκει στην επιμέρους δραστηριότητα που λέγεται «ηγεσία – καθοδήγηση».

Για τις επιμέρους αυτές δραστηριότητες υπάρχει ένα πλούσιο θεωρητικό πλαίσιο σε τεχνικές και μεθόδους, το οποίο πρέπει να γνωρίζουν τόσο αυτοί που ασκούν διοίκηση όσο και αυτοί που επιθυμούν να ασκήσουν.

Δεν υπάρχει απόλυτη ομοφωνία εκ μέρους των συγγραφέων και των μελετητών σχετικά με την υποδιαίρεση της δραστηριότητας της διοίκησης σε επιμέρους δραστηριότητες. Στην εργασία αυτή πάρθηκε ως βάση για την υποδιαίρεση το πιο δημοφιλές σχετικό σύγγραμμα, των Harold Koontz και Heinz Weihrich. Έτσι, η δραστηριότητα της διοίκησης υποδιαιρείται και κατατάσσεται στις επιμέρους δραστηριότητες ως εξής:

1. στον προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων,
2. στην οργάνωση,
3. στη στελέχωση,
4. στη διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα – διαπροσωπικοί επηρεασμοί και
5. στον έλεγχο.

1.4.1 Ανάλυση βασικών λειτουργιών

Προγραμματισμός Και Λήψη Αποφάσεων

Προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξή τους. Επειδή ο

προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία του προγραμματισμού. Η σχέση μεταξύ προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων είναι τόσο στενή, ώστε πολλοί συγχωνεύουν τις δυο αυτές δραστηριότητες κάτω από την κοινή ονομασία «προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων». Με την δραστηριότητα αυτή⁷:

1. Διατυπώνονται προτάσεις μελλοντικής επιχειρησιακής δράσης, έχοντας υπόψη τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις πιθανές επιδράσεις του περιβάλλοντος στην επιχείρηση.
2. Καθορίζονται οι στόχοι ή τα προβλήματα της επιχείρησης.
3. Καθορίζονται και αναλύονται οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις.
4. Επιλέγεται η καλύτερη λύση.

Τέλος, αρχίζει η διαδικασία του σχεδίου δράσης για υλοποίηση της απόφασης, δηλαδή, καθορισμός των υποστόχων των διαφόρων τμημάτων. Αρχίζει ο συντονισμός των δραστηριοτήτων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Στο Δεύτερο Μέρος του συγγράμματος αναλύονται οι διάφορες πτυχές αυτής της δραστηριότητας.

Οργάνωση

Είναι η διαδικασία διανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με την οργάνωση καθορίζεται επίσης η εξουσία και η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης δηλαδή τα διάφορα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης. Το Τρίτο Μέρος του παρόντος συγγράμματος περιγράφει της διάφορες αρχές, θεωρίες και τεχνικές που χρησιμοποιεί αυτή η δραστηριότητα.

Στελέχωση

Είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίησή του. Η δραστηριότητα αυτή θα δημιουργήσει στην επιχείρηση το κατάλληλο κλίμα για ένα ικανοποιημένο προσωπικό. Η δραστηριότητα αυτή αναλύεται στο Τέταρτο Μέρος του παρόντος συγγράμματος.

⁷

Χολέβας Γ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα: Interbooks

Διεύθυνση του Ανθρώπινου Παράγοντα – Διαπροσωπικοί Επηρεασμοί

Όταν τα διοικητικά στελέχη υποτιμούν τους υφιστάμενούς τους, κατευθύνουν τα ενέργειες των άλλων, επιλύουν τις διαφορές μεταξύ των υφισταμένων τους, τα στελέχη με την δραστηριότητα της διεύθυνσης και καθοδήγησης. Τα βασικά στοιχεία αυτής της δραστηριότητας αναλύονται στο Πέμπτο Μέρος του συγγράμματος.

Έλεγχος

Η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στην αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, πέτυχε η επιχείρηση τον επιθυμητό κύκλο εργασιών, τα επιθυμητά κέρδη; Ή αυξήθηκε το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης; Με αυτή τη δραστηριότητα μετριέται ο βαθμός απόδοσης όλων των διοικητικών στελεχών, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Για το σκοπό αυτό⁸:

1. Καθορίζονται πρότυπα,
2. συγκρίνονται τα πρότυπα,
3. γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις ενώ καταβάλλεται προσπάθεια για να επιτευχθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι της επιχείρησης. Η δραστηριότητα αυτή αναλύεται στο Έκτο μέρος του συγγράμματος.

1.5 Οι συντελεστές του Management

Μέχρι εδώ το Management έχει οριστεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών⁹:

1. γνώσεις
2. ικανότητες
3. φιλοσοφία ή κουλτούρα και
4. συστήματα.

⁸ Χολέβας Γ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα: Interbooks

⁹ Stoner J., Freeman, E., και Gilbert, D. (1995) Management, (6th Edition), New Jersey : Prentice Hall: Englewood Cliffs

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του Management απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του Management. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού Management είναι αδύνατη.

Εκτός των γνώσεων, το Management ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν την ικανότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του Management στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Όμως το Management ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες, που συνθέτουν τη φιλοσοφία ή κουλτούρα του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται.

Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του Management απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων Management («εργαλείων»), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου και άλλων.

Οι ανωτέρω τέσσερις συντελεστές του Management είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκησή του.

Επίσης, είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης, με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή στη μορφή του άλλου.

1.6 Ηγεσία και management

Ζούμε σε μια εποχή στην οποία η διεθνοποίηση και η τεχνολογική πρόοδος έχουν φέρει τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις πιο κοντά από ποτέ, έχουν ανοίξει τις παγκόσμιες αγορές και παρέχουν προοπτικές επικοινωνίας και διάχυσης της γνώσης σε όλες τις άκρες του πλανήτη μας. Τα νέα δεδομένα της νέας «παγκόσμιας δικτυακής οικονομίας» προσφέρουν σήμερα τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης για τα άτομα, τις επιχειρήσεις και τους λαούς. Όμως, αναπόφευκτα, προκαλούν και σημαντικά προβλήματα, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την τρέχουσα κρίση στην παγκόσμια οικονομία.

Οι εξελίξεις αυτές, σε συνδυασμό με τον αντίκτυπο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, προκαλούν σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση των επιχειρήσεων και στους στόχους τους οποίους καλούνται να υπηρετήσουν οι managers και οι ηγέτες. Ταυτόχρονα, αναδεικνύουν ανάγλυφα την ανάγκη

αναθεώρησης βασικών αρχών και πρακτικών του σύγχρονου management στο ολόένα και πιο σύνθετο και απαιτητικό επιχειρησιακό περιβάλλον¹⁰.

Μια από τις βασικότερες ανάγκες που προκύπτουν σε αυτή την αναζήτηση εστιάζεται στην ανάγκη υιοθέτησης αξιών και ιδεών από τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους, που είναι πανανθρώπινες και διαχρονικές. Οι αξίες αυτές είναι διάχυτες στα διδάγματα των αρχαίων Ελλήνων και Κινέζων φιλοσόφων που επηρέασαν και διαμόρφωσαν τη σκέψη και τη δράση σε ανατολή και δύση. Η φρόνηση, δηλαδή η σωστή κρίση για το τι είναι καλό και τι μπορεί να αποδειχτεί βλαβερό, η σωφροσύνη, δηλαδή ο έλεγχος των επιθυμιών, στενά συνδεδεμένος με την εγκράτεια και την αυτοπειθαρχία, η ανδρεία, που συνδέεται με τολμηρές, αλλά ταυτόχρονα συνετές αποφάσεις και την παραδειγματική ηγεσία, η δικαιοσύνη απέναντι σε αυτούς που σε στηρίζουν, αλλά και αυτούς που είναι αντίπαλοί σου, η σοφία, δηλαδή η γνώση για το τι ισχύει και τι όχι και τα αίτιά τους, είναι μερικές από τις βασικές αξίες που συνθέτουν την εικόνα του άξιου ηγέτη κατά τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους. Σε αυτά οι αρχαίοι Κινέζοι φιλόσοφοι προσθέτουν την παραδειγματική συμπεριφορά, όπως εκδηλώνεται από τα μοντέλα ρόλους που αναζητούμε στους ηγέτες, την συναίσθηση, ως ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συστήματα και τις ανάγκες των άλλων, την υπευθυνότητα για τις πράξεις μας και τη συνεκτίμηση των συνεπειών τους στους άλλους, την εγκράτεια, καθώς και την έμφαση στο συλλογικό καλό και πνεύμα συνεργασίας.

Η καλλιέργεια τέτοιων αξιών αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική στη διαμόρφωση επιχειρηματικής κουλτούρας και στο σωστό management γενικότερα, μιας και, όπως μαθαίνουμε στις αρχές διοίκησης, η υιοθέτησή τους αντανάκλαται στην ευθυγράμμιση επιχειρηματικών αποφάσεων προς ένα κοινά αποδεκτό σκοπό και τη δημιουργία κινήτρων. Οι αξίες αυτές περιλαμβάνονται σε όλα τα εγχειρίδια management σήμερα, όμως μερικές από αυτές ίσως παραμελήθηκαν στην πρόσφατη περίοδο κρίσης, με τα γνωστά σε όλους μας αποτελέσματα.

ναζητώντας διδάγματα για το σύγχρονο management στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία, ανακαλύπτουμε τα πρώτα βασικά στοιχεία της μελέτης του management και της επιχειρηματικής ηθικής στον Σωκράτη. Πηγή για τις απόψεις του σ' αυτούς τους δύο χώρους αποτελεί ο Οικονομικός του Ξενοφώντα. Ο Σωκράτης υπογραμμίζει

¹⁰

Montana, P., και Charnov, B. (1999) Μάννατζμεντ, Αθήνα : Κλειδάριθμος

τη σημασία του οφέλους με όρους όχι μόνο οικονομικούς, και μιλά για οικονομική υπευθυνότητα και προσφορά στην κοινωνία, χιλιάδες χρόνια πριν θεσπιστεί ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη¹¹. Σήμερα, η ανάγκη ανάπτυξης υπευθυνότητας στον τομέα της ηγεσίας και η ανάληψη πρωτοβουλιών ΕΚΕ εντάσσονται στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Αποτελούν στρατηγική επιλογή για την παγκόσμια και ισόρροπη ανάπτυξη, ενώ μεσοπρόθεσμα αποδεικνύεται ότι μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που τις υιοθετούν. Ακόμη ο Σωκράτης τονίζει τις ιδιαίτερες ικανότητες των γυναικών στη διαχείριση, άποψη εντυπωσιακά νεωτεριστική για την εποχή του, αλλά εξαιρετικά επίκαιρη και σήμερα. Έρευνες που μελετούν την παρουσία της γυναίκας στη διοίκηση επιχειρήσεων, αποκαλύπτουν την αποτελεσματικότητα των γυναικών σε πολλές από τις ηγετικές θέσεις μιας επιχείρησης. Ήδη, σε αυξανόμενο αριθμό κρατών, το ποσοστό των γυναικών σε Διοικητικά Συμβούλια εταιριών είναι της τάξης του 40%. Σε μια εποχή που οι ανάγκες της αγοράς εργασίας για προσωπικό σε ηγετικό ρόλο ολοένα αυξάνονται, οι γυναίκες αποτελούν μια πολύτιμη «δεξαμενή», από την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν ταλέντα για την κάλυψη των αναγκών τους.

Άλλη πολύτιμη πηγή για τις αρχές της διοίκησης συνιστούν τα πολιτικά έργα του Πλάτωνα, στα οποία εξέχουσα θέση καταλαμβάνουν οι αρχές της διαλεκτικής, του μέτρου, της διατήρησης της ενότητας στην ομάδα και της ικανότητας ανάληψης πρωτοβουλιών.

Η διαλεκτική παίζει σήμερα σημαίνοντα ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην οποία συμμετέχουν οι managers, οι οποίοι με τις αποφάσεις τους καλούνται να διασφαλίσουν την ισορροπία και την ενότητα στην ομάδα σε συχνά άνισες και αντιτιθέμενες καταστάσεις, ανιχνεύοντας και συγκρίνοντας όλους τους παράγοντες που συνθέτουν την κατάσταση, μεταξύ τους και προς το μέτρο που εκφράζουν οι δυνατότητες μας. Αυτά τα θέματα αποτελούν σήμερα βασικό αντικείμενο της Διοικητικής Επιστήμης. Το brainstorming¹², που εφαρμόζεται ευρύτατα σήμερα, αποτελεί ουσιαστικά εφαρμογή του πλατωνικού διαλόγου, αφού από την παρουσίαση θέσεων και αντιθέσεων επιχειρείται η προσέγγιση της αλήθειας.

¹¹ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili

¹² Καταιγισμός ιδεών

Αλλά και η ανάλυση αποφάσεων αποτελεί σήμερα έναν από τους σημαντικότερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους χώρους της επιχειρησιακής έρευνας. Πρόκειται για έναν επιστημονικό κλάδο που επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων βάσει πολλαπλών κριτηρίων και στόχων, που συχνά έχουν ανταγωνιστική σχέση μεταξύ τους και όμως πρέπει να εξισορροπηθούν. Για τα θέματα αυτά έχουν αναπτυχθεί πάμπολλα προγράμματα λογισμικού που ενσωματώνουν τις αρχές της θεωρίας λήψης αποφάσεων και διευκολύνουν σημαντικά τη λήψη απόφασης.

Στενά συνδεδεμένη με την ηγεσία και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η αρχή πρωτοβουλιών που απορρέουν από το έργο που έχει κληθεί να αναλάβει ένας ηγέτης. Οι πρωτοβουλίες αυτές χρειάζεται να χαρακτηρίζονται από σύνεση και τόλμη. Οι δυο αυτές αρετές, όπως αναφέρει ο Πλάτων στο Πολιτικό, βοηθούν τον ηγέτη να αποφασίζει και να αναλαμβάνει δράση με βάση τη γνώση, αλλά και τη φρόνηση (σωστή κρίση), του επιτρέπουν να διακρίνει το καλό από το κακό, την αλήθεια από την πλάνη και να λαμβάνει τελικά αποφάσεις με προβλεπτικότητα και αποφασιστικότητα. Αυτές τις δυο, συμπληρώνει η σωφροσύνη, που συνδέεται με τον έλεγχο των επιθυμιών, την εγκράτεια και την αυτοπειθαρχία. Ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος θεωρεί ότι «Η νίκη επί των παθών μας συνιστά την πρώτη και ουσιαστικότερη νίκη μας» και αυτό πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από όσους διαχειρίζονται δύναμη και εξουσία, καθώς όπως υποστηρίζει και ο Πλούταρχος «Ο χαρακτήρας του κάθε ανθρώπου αποκαλύπτεται, όταν κατέχει δύναμη και εξουσία. Αυτές φουντώνουν κάθε πάθος και φανερώνουν κάθε κρυμμένο ελάττωμα»¹³.

Όλα τα παραπάνω δεν ολοκληρώνονται, αν δεν στοχεύουν στο κοινό καλό και στην αρμονία μεταξύ των ανθρώπων και των ομάδων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Αριστοτέλης «Η ανώτερη εξουσία βρίσκεται αναγκαστικά στα χέρια ενός, ή μερικών, ή πολλών. Όταν όλοι αυτοί κατευθύνουν όλες τους τις προσπάθειες προς το γενικό καλό, τότε το κράτος διοικείται καλά, αλλά, όταν ο ένας, οι λίγοι, ή οι πολλοί αποβλέπουν μόνον ως προς το δικό τους συμφέρον, πρέπει να περιμένουμε μια εξέλιξη προς το χειρότερο». Στο ίδιο πλαίσιο ο Κομφούκιος αναφέρει «Εάν η

¹³ Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili

ειρήνη και η ομόνοια δεν βασιλεύουν στον λαό, το λάθος είναι εκείνων που τον κυβερνούν».

Η φιλοσοφία των αρχαίων κινέζων για αρμονία και ισορροπία περνά, πέρα από τα στελέχη, και στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων σήμερα. Σύγχρονες θεωρίες του management όπως η θεωρία της ισόρροπης ανάπτυξης¹⁴, ορίζουν ως στρατηγικό στόχο για μια επιχείρηση ή οργανισμό την παρακολούθηση και ανάπτυξη μιας σειράς επιχειρησιακών διαστάσεων και μέτρων, με τελικό σκοπό τη δημιουργία αξίας σε όλες τις ομάδες συμφερόντων και την κοινωνία εν γένει. Η θεωρία αυτή, που αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες τάσεις του management, πρεσβεύει ότι ο τελικός στόχος μιας επιχείρησης δεν μπορεί να είναι μόνο το οικονομικό κέρδος. Αντίθετα, οι δραστηριότητές της χρειάζεται παράλληλα να αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών όλων των ομάδων που την αφορούν¹⁵, εργαζόμενοι, πελάτες και κοινωνία ευρύτερα εντός της οποίας η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Η στόχευση σε όλες τις ομάδες με τις οποίες συνδέεται μια επιχείρηση, αποτελεί ίσως και τη μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις του πλανήτη σήμερα.

Η σύλληψη και η διατύπωση των στόχων μιας επιχείρησης είναι ευθύνη του ηγέτη. Αυτός θέτει το όραμα που εμπνέει, διατυπώνει ξεκάθαρα τους συλλογικούς και επιμέρους στόχους και τους υλοποιεί διαρκώς σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις, παραμένοντας σταθερός στις αξίες της επιχείρησης και μεταβάλλοντας τα σχέδια δράσης και την ακολουθούμενη στρατηγική, όποτε είναι απαραίτητο, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι.

Πέρα όμως από την ανάγκη να θέτουν στόχους, οι ηγέτες χρειάζεται να αποτελούν υποδείγματα, που με την συμπεριφορά τους σηματοδοτούν τι είναι σημαντικό, δίνουν το καλό παράδειγμα και μυσούν τους εργαζόμενους σε εκείνες τις συμπεριφορές που είναι αποδεκτές, εναρμονίζονται με τις κοινές αξίες και οδηγούν στην τελική επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Ο Πλάτωνας λέει ότι «οι καλές πράξεις μας δίνουν δύναμη και εμπνέουν και τους άλλους ανθρώπους γύρω μας να κάνουν το ίδιο». Αλλά και ο Αριστοτέλης δίνει ιδιαίτερη σημασία στους υποδειγματικούς ηγέτες, καθώς θεωρεί ότι οι ηθικές αρετές δεν διδάσκονται, αλλά αποκτώνται με την άσκηση, με την πρακτική εφαρμογή τους και τον «εθισμό», δηλαδή τη συνήθεια στην πρακτική τους εφαρμογή. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει

14 Balanced Scorecard

15 Stakeholders

«μόνο ασκούμενοι στις δίκαιες πράξεις γινόμαστε δίκαιοι. Ασκούμενοι σε πράξεις μετριοπαθείς γινόμαστε μετριοπαθείς και ασκούμενοι σε πράξεις θαρραλέες γινόμαστε θαρραλέοι».

Τη σημασία της υποδειγματικής ηγεσίας αναδεικνύει και η ανατολική φιλοσοφία. Για τον Κομφούκιο ο ηγέτης είναι ένα role model που δρα υποδειγματικά, έχει αυτοπειθαρχία και στοχεύει στην προσωπική του βελτίωση. Αναφέρει σχετικά «το να κυβερνάς σημαίνει να βελτιώνεσαι. Αν δίνεις ο ίδιος το παράδειγμα με το να βελτιώνεσαι, ποιος θα τολμήσει να μη βελτιώνεται;». παράλληλα ο ηγέτης κατέχει το «de» (αρετή), ένα είδος ηθικής ισχύος που του επιτρέπει να κυβερνά κατάλληλα και να έχει γύρω του συνεργάτες που του είναι πιστοί και αποτελεσματικοί. Ο Κομφούκιος αναφέρει «η αρετή δεν μένει μόνη της. Αυτός που την ασκεί, θα έχει γείτονες». Άλλο ένα χαρακτηριστικό ηγέτη, απόλυτα αναγκαίο σήμερα, που όμως ξεχάστηκε στην κρίση.

Πέρα όμως από την προσωπικότητα του ηγέτη, μια επιχείρηση εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της και την λειτουργία των ομάδων μέσα σε αυτή. Μέσα σε μια ομάδα (είτε είναι οικογένεια, είτε επιχείρηση, είτε κοινωνία), χρειάζεται να επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και αλληλεξάρτησης. Κάθε μέλος της ομάδας, ανάλογα με τις ικανότητές του, αναλαμβάνει έναν συγκεκριμένο ρόλο και αναπτύσσει αμοιβαία επωφελής σχέσεις με τα άλλα μέλη της ομάδας. Αυτές οι σχέσεις διευκολύνουν τη λειτουργία της ομάδας, ενώ ταυτόχρονα καθιστούν κάθε μέλος αναπόσπαστο κομμάτι της¹⁶.

Μέσα στην ομάδα επιδιώκεται η ενδυνάμωση του ατόμου, η οποία ενισχύει την αποδοτικότητά του (και κατά συνέπεια την επιχείρηση). Η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια και η αφοσίωση μεταξύ των μελών μιας ομάδας διαμορφώνουν σχέσεις αμοιβαία επωφελής, που οδηγούν στην πρόοδο, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν τη σταθερότητα στο εσωτερικό της ομάδας. Αυτές οι αξίες, που διαπνέουν ολόκληρη την ανατολική φιλοσοφία, και συχνά δεν συναντώνται στο δυτικό «ανταγωνιστικό» τρόπο διοίκησης, κερδίζουν καθημερινά έδαφος στο σύγχρονο management. Είναι απόλυτη συνείδηση ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ό, τι πιο πολύτιμο διαθέτει μια

¹⁶ Bennett, R. (2001) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ) Αθήνα : Κλειδάριθμος

επιχείρηση, ενώ ακόμη τονίζεται η σημασία της συνοχής και των καλών σχέσεων μεταξύ των μελών των ομάδων σε μια επιχείρηση.

Πρωτεύοντα ρόλο στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις παίζουν η ομαδικότητα, η δημιουργία και η διατήρηση ισχυρών σχέσεων, καθώς και η ανάληψη συγκεκριμένων ρόλων στο πλαίσιο αυτών των σχέσεων. Η φροντίδα για την πρόοδο των εργαζομένων, η καθοδήγηση και η υποδειγματική συμπεριφορά από την πλευρά της ηγεσίας, η προσήλωση σε προκαθορισμένους ρόλους και ο σεβασμός στην ηγεσία από την πλευρά των εργαζομένων, η συλλογική ευθύνη, η κοινή προσπάθεια για την επίτευξη στόχων και η αμοιβαία δέσμευση ηγεσίας – εργαζομένων είναι μόνο μερικές από τις αρχές που χαρακτηρίζουν την εσωτερική οργάνωση μιας επιχείρησης. Σε αυτές τις αρχές στηρίζεται η κολεκτιβιστική συμπεριφορά των ανατολικών λαών, που εκδηλώνεται με προσήλωση, πίστη και αφοσίωση στο σύνολο, συλλογική προσπάθεια, υπερίσχυση του συλλογικού έναντι του ατομικού στόχου και ισχυρούς δεσμούς μεταξύ ατόμου και συνόλου. Παράλληλα, αυτή η συλλογική συμπεριφορά έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των συγκρούσεων χάριν της αρμονίας¹⁷.

Η αρμονία στις διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις, η διαχείριση των συγκρούσεων και η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα είναι στοιχεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής σήμερα στην ανάπτυξη σωστών επιχειρηματικών συνεργασιών. Παλαιότερα πρότυπα του management, που έθεταν ως αποτελεσματικό στόχο το οικονομικό όφελος, απέτυχαν να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα των επαγγελματικών σχέσεων, όπως αυτές προκύπτουν σε ένα παγκόσμιο και μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους συνεργάτες αποκτά μεγάλη σημασία.

Ένα στέλεχος ή ένας ηγέτης σήμερα χρειάζεται να διαθέτει μια νοοτροπία ανοιχτή στην πολυπλοκότητα των διαπροσωπικών και διαπολιτισμικών επαφών, που θα του επιτρέπει να αναγνωρίζει, να αντιλαμβάνεται και να μπορεί με ευελιξία να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των συνεργατών του, ώστε να επιτυγχάνει σωστές επιχειρηματικές συνεργασίες.

Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι θεμελιώδη εντός και εκτός συνόρων και δημιουργούν ένα δίκτυο εμπιστοσύνης, συνεργασίας, στήριξης, ενότητας,

¹⁷ Bennett, R. (2001) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ) Αθήνα : Κλειδάριθμος

πληροφόρησης που συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

1.7 Αρχές Της Σύγχρονης Διοίκησης Παραγωγικών Φορέων (Οργανισμών Και Επιχειρήσεων)

Η διοίκηση κάθε οργανισμού, επιχείρησης ή παραγωγικής μονάδας πρέπει να αρχίζει την αναδιοργάνωση της διοικητικής λειτουργίας management με την κατανόηση και υιοθέτηση της συνολικής – ολιστικής προσέγγισης των θεμάτων διοίκησης, δηλαδή μεθοδολογία σύμφωνα με την οποία, κατά την άσκηση διοίκησης, λαμβάνονται υπόψη όλες οι κατά καιρούς αναπτυχθείσες σχετικές θεωρίες. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι η σύγχρονη διοίκηση λαμβάνει υπόψη και εφαρμόζει ένα τρίπτυχο, καταξιωμένων μέσα στο χρόνο, μεθόδων διοίκησης που είναι οι εξής¹⁸:

1. Διοικούμε ακολουθώντας την κοινά αποδεκτή επιχειρησιακή «κουλτούρα», προσέχοντας την ποιότητα και επιδιώκοντας τη δημιουργία και προσφορά νέων καλύτερων υπηρεσιών,
2. Διοικούμε με βάση την μελέτη των συνθηκών του περιβάλλοντος δράσης του φορέα μας και την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδιασμού, με την κατάρτιση ανάλογου επιχειρησιακού (επιχειρηματικού) πλάνου και με την υποστήριξη συστημάτων logistics, τέλος
3. Διοικούμε με άσκηση ηγεσίας, σύμφωνα με το προσωπικό ύφος και στυλ των επικεφαλής του διοικητικού μηχανισμού του φορέα.

Τα προαναφερόμενα έχουν σημασία για κάθε επίπεδο διοίκησης και εποπτείας, αλλά ιδιαίτερα για το διοικητικό επίπεδο της Γενικής Διεύθυνσης, το οποίο έχει την ευθύνη να προδιαγράψει το πλαίσιο της ασκούμενης διοίκησης.

Η ακαδημαϊκή έρευνα και μελέτη της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων δημιούργησε εξελικτικά, ως γνωστόν, αρκετές θεωρίες για την επιτυχή διοίκηση των διαφόρων μορφών οικονομικών οργανισμών. Η κάθε μια από αυτές τις θεωρίες και πρακτικές έχει αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Γι' αυτό επιδιώκεται πλέον μια συνθετική εφαρμογή τους, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί

¹⁸ Κανελλόπουλος Χ. (1984) Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, (γ' έκδοση), Αθήνα

ως σύγχρονη διοίκηση (management) με συνολική – ολιστική προσέγγιση, κατά μια ελεύθερη απόδοση του οικείου ξένου ορού holistic approach of management.

Στη συνέχεια επισημαίνονται τα κυριότερα στοιχεία, που συγκροτούν αυτή τη συστηματοποίηση άσκησης διοίκησης, που αφορά κυρίως, όπως είναι φυσικό, στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, τα οποία χαράζουν επιχειρησιακή – επιχειρηματική πολιτική, και όχι στα κατώτερα κλιμάκια, που ενδιαφέρονται για την καθημερινή διαδικαστική διοίκηση και τα προβλήματά της.

Είναι φανερό ότι η πρώτιστη επιδίωξη της Διοίκησης κάθε Οργανισμού, είναι η επιτυχής εκπλήρωση της αποστολής του. Όμως είναι εξίσου φανερό και κατανοητό ότι μόνη η Διοίκηση, ή έστω με την βοήθεια των στελεχών του Οργανισμού, είναι πολύ δύσκολο να ανταποκριθεί στην αποστολή της. Χρειάζεται η ομόθυμη και συντονισμένη προσπάθεια όλου του προσωπικού του Οργανισμού για την επιτυχία. Το γεγονός ότι όλοι ενστερνίζονται τις ίδιες αρχές, τον ίδιο ζήλο για δράση και εργασία και έχουν πλήρη κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, που εκάστοτε ισχύει, σημαίνει ότι όλο το προσωπικό του Οργανισμού έχει αποδεχθεί και ακολουθεί την ίδια κοινά αποδεκτή επιχειρησιακή φιλοσοφία και κουλτούρα. Αυτή τους ενώνει όλους και νοιώθουν ότι αποτελούν ενιαία και δυνατή ομάδα¹⁹.

Πρακτικά, οι συνιστώσες διαμόρφωσης της «επιχειρησιακής κουλτούρας» είναι η αποστολή και η φύση του Οργανισμού, το νομικό πλαίσιο και οι πάγιες αρχές (ethics), που διέπουν τη λειτουργία του, και οι κατευθύνσεις δράσης και προοπτικές που αποφασίζει η Διοίκησή του. Δηλαδή η επιτυχημένη επιχειρησιακή κουλτούρα έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Προδιαγράφεται από την ηγεσία του Οργανισμού και είναι αποτέλεσμα της επιχειρησιακής φιλοσοφίας της,
2. Είναι ευρύτατα αποδεκτή από όλο το προσωπικό του Οργανισμού και
3. Κατευθύνει τη στρατηγική της κοινής δράσης και διαμορφώνει τις σχετικές τάσεις και προοπτικές.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα είναι χαρακτηριστική για τον Οργανισμό και υποδηλώνει σαφώς την ύπαρξή του στον κλάδο ή στην οικεία αγορά. Αυτό σημαίνει ότι όλο το προσωπικό (στελέχη, υπάλληλοι και βοηθητικό προσωπικό) έχει αποδεχθεί

¹⁹ Κανελλόπουλος Χ. (1984) Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, (γ' έκδοση), Αθήνα

την κρατούσα επιχειρησιακή φιλοσοφία και εφαρμόζει τις όποιες αρχές και παραδοχές εργασίας πηγάζουν από αυτή.

Κατά συνέπεια όλα τα ζωτικά συστήματα λειτουργίας και ελέγχου, που εφαρμόζει ο Οργανισμός, πρέπει να διέπονται από την κρατούσα επιχειρησιακή κουλτούρα. Επίσης μέσω αυτής πραγματοποιούνται, βασικά, τα εξής²⁰:

1. Η εξασφάλιση της επιθυμητής ποιότητας παροχής υπηρεσιών
2. Η διοίκηση της δημιουργίας και ένταξης στην επιχειρησιακή δράση και προσφορά νέων υπηρεσιών και «προϊόντων».

Η διαχρονική και επιχειρησιακή εμπειρία μας διδάσκει ότι δεν νοείται επιτυχημένη λειτουργία οποιασδήποτε οικονομικής – παραγωγικής μονάδας, σε όποιο τομέα ή κλάδο ανήκει, εφόσον τα στελέχη, που την διοικούν, δεν σχεδιάζουν συστηματικά και προκαταβολικά την επιχειρησιακή δράση και λειτουργία της.

Αντικειμενικός σκοπός και τελικό «προϊόν» του σχεδιασμού, ως διοικητικής λειτουργίας, είναι η εκπόνηση του επιχειρησιακού σχεδίου ή πλάνου (business plan), στο οποίο πρέπει να αναφέρονται και προσδιορίζονται όλα τα στάδια της υλοποίησής του. Επισημαίνεται η ανάγκη σύνταξης επιχειρησιακού σχεδίου και όχι απλού πλάνου ενεργειών (action plan), γιατί πάντοτε προέχει η κριτική θεώρηση του σχεδιασμού, που πρέπει να εξασφαλίζει την επιχειρησιακή επιτυχία, όσο αυτό είναι εκ των πραγμάτων εφικτό.

Σημειώνεται, ακόμη, ότι το επιχειρησιακό σχέδιο θα εκπονηθεί σύμφωνα με την κρατούσα επιχειρησιακή φιλοσοφία και κουλτούρα και με την αξιοποίηση όλων των προαναφερθέντων στοιχείων της σύγχρονης διοίκησης. Τα αρμόδια υπηρεσιακά στελέχη πρέπει να καταρτίζουν ένα ευέλικτο επιχειρησιακό – επιχειρηματικό σχέδιο, στο οποίο θα προσδιορίζονται πρακτικά όλα τα στάδια υλοποίησης του ίδιου και των στόχων του.

Το πρωταρχικό και λίαν ουσιώδες βήμα αυτής της δραστηριότητας είναι η εμπειριστατωμένη συγκέντρωση των αναγκαίων για τον σχεδιασμό στοιχείων και πληροφοριών²¹.

²⁰ Ξηροπούρη – Κουφίδου, Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη : Σάκκουλας

²¹ Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα : Interbooks

Επιχειρησιακή Πληροφόρηση

Η επιχειρησιακή πληροφόρηση είναι βασική λειτουργία του επιχειρηματικού σχεδίου. Στόχος της είναι να συγκεντρωθούν πληροφορίες και στοιχεία στους τομείς που έχει θέσει στόχους ο οργανισμός ώστε να γίνει πιο ολοκληρωμένη και αποτελεσματική σχεδίαση. Αυτή επικεντρώνεται συστηματικά στις ακόλουθες αναζητήσεις:

1. «Πελατεία – στόχος»
2. Έρευνα αγοράς και ανταγωνισμού
3. Γενική έρευνα για τις διαγραφόμενες στον κλάδο εξελίξεις
4. Διερεύνηση και προσδιορισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του Οργανισμού
5. Επιλογή «μίγματος» νέων υπηρεσιών – προϊόντων και «πελατείας – στόχου».

Κατάρτιση Και Υλοποίηση Επιχειρησιακού Σχεδίου

Στα πρώτα βήματα της εκπόνησης του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να περιλαμβάνεται και ο προσδιορισμός των θεμάτων στρατηγικής και επιχειρηματικής υφής. Γιατί εάν σε αυτούς τους τομείς δεν είναι όλα ξεκάθαρα και ορθά μεθοδευμένα, τότε καλύτερα είναι να αναβάλλεται η εκπόνηση του σχεδίου. Για την επιτυχία του επιχειρησιακού σχεδίου, είναι απολύτως αναγκαίος ο καθορισμός από την Διοίκηση της επιχείρησης των επιθυμητών επιχειρησιακών της στόχων κατά τη χρονική περίοδο, για την οποία εκπονείται το σχέδιο.

Μαζί με τους στόχους, είτε αυτοί είναι αναπτυξιακοί και επεκτατικοί, είτε εκσυγχρονιστικοί και νεωτεριστικοί, είτε οικονομικών και περιστολής δαπανών, είναι απαραίτητο να γίνει ο αναλυτικός και αντικειμενικός προσδιορισμός των αντίστοιχων δυνατοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, καθώς και επιλογές (εφόσον απαιτείται) των νέων μορφών εξυπηρέτησης (και γενικά παροχής υπηρεσιών), επιλογές επιχειρηματικής δράσης (επένδυσης τυχόν διαθέσιμων ή, ίσως, δανειοληπτικής κάλυψης ελλειμμάτων), και επιλογές τακτικών υλοποίησης του σχεδίου, όπως είναι η προσέγγιση της σταδιακής ή μη υλοποίησης, η εκτίμηση – προϋπολογισμός του σχετικού κόστους και του τρόπου κάλυψης του. Αναφέρονται, λοιπόν, οι ακόλουθοι κρίσιμοι τομείς μελέτης²²:

²² Montana Patrick & Charnov Bruce. (2000), “Management”. Hofstra University

1. Ανάλυση και οριστικοποίηση των επιθυμητών «επιχειρησιακών – επιχειρηματικών» στόχων.
2. Μορφές ανάπτυξης της σχεδιαζόμενης «επιχειρησιακής – επιχειρηματικής» δράσης
3. Προσωπικό – εξοπλισμό – μέσα
4. Περιγραφή της υλοποίησης των δράσεων του επιχειρηματικού πλάνου και χρονικός προγραμματισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

2.1 Τι είναι Απόφαση και σε ποιους Τομείς λαμβάνουμε Αποφάσεις

Η λήψη αποφάσεων, όπως τυπικά περιγράφεται από ορισμένους συγγραφείς, είναι η επιλογή μίας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεση μας. Αυτή, όμως, η άποψη παρουσιάζει τη λήψη αποφάσεων ως μια απλή εργασία. Στην ουσία, η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία, και όχι μια απλή ενέργεια επιλογής μιας λύσης μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών.

Αποφάσεις λαμβάνονται σε πολλούς τομείς. Θα αναφέρουμε τους παρακάτω καθώς κ διάφορες αποφάσεις που συνήθως εμφανίζονται σε καθένα από αυτούς τους τομείς. Το περιεχόμενο της λήψης των αποφάσεων διαφέρει από τομέα σε τομέα, λόγω των βασικών γνώσεων που απαιτούνται για να υποστηριχθεί μια σωστή απόφαση και του κοινού που πρέπει να ικανοποιηθεί από την απόφαση αυτή²³.

Προσωπικός τομέας: Οι άνθρωποι συχνά ρωτάνε τον εαυτό τους και τους άλλους: Σε ποια σχολή να πάω, Που να μείνω, Τι καριέρα να ακολουθήσω, Ποιο αυτοκίνητο να αγοράσω, Ποιον ηλεκτρονικό υπολογιστή να αγοράσω, Που να πάω διακοπές το καλοκαίρι, Τι καφέ να πιω, Κυκλοφορούν πολλές εκδόσεις που περιέχουν συμβουλές όπως ταξιδιωτικοί οδηγοί και καταναλωτικά ρεπορτάζ. Αυτές οι εκδόσεις παρέχουν στοιχεία και προτείνουν τεχνικές προκειμένου να βοηθήσουν τα άτομα να πάρουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Επιχειρηματικός τομέας. Οι εταιρείες έχουν ερωτήματα σχετικά με λειτουργικά τους θέματα όπως: Πρέπει να μεταφέρουμε τα κεντρικά μας γραφεία, Πρέπει να μεταφέρουμε τα κεντρικά μας γραφεία; Που θα έπρεπε να ανοίξουμε το νέο μας υποκατάστημα; Ποιος πρέπει να είναι ο πρόεδρος του νέου τμήματος; Ποιο υπολογιστικό σύστημα πρέπει να αγοράσουμε;

Οι επιχειρήσεις έχουν επίσης σημαντικά μακροπρόθεσμα ή στρατηγικά ερωτήματα όπως: Ποια πρέπει να είναι η θέση της εταιρείας στο μέλλον; Σε ποιους ερευνητικούς τομείς να επεκταθούμε; Οι αποφάσεις αυτές μοιάζουν περισσότερο με τα προβλήματα πολιτικής που αντιμετωπίζουν οι κυβερνητικοί οργανισμοί, όπως

²³ Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili

εμφανίζονται παρακάτω, παρά λειτουργικά προβλήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Κυβερνητικός τομέας: Οι κυβερνητικοί οργανισμοί συχνά έχουν ερωτήματα όπως: Θα έπρεπε να εφαρμόσουμε ένα ενιαίο σύστημα υγείας; Πώς να αντιμετωπίσουμε την εγκληματικότητα, την ανεργία, την ανεξέλεγκτη βία και την εξάπλωση των ναρκωτικών; Σε ποιο βαθμό πρέπει να εμπλακούμε σε εξωτερικές συγκρούσεις; Η συνεχής ανάλυση τέτοιων προβλημάτων είναι γνωστή ως πολιτική ανάλυση.

Οι κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν επίσης πολλά σημαντικά βραχυπρόθεσμα ερωτήματα σχετικά με την καθημερινή λειτουργία τους, όπως: Ποιος πρέπει να γίνει διευθυντής της υπηρεσίας; Που πρέπει να εγκατασταθεί ο νέος πυροσβεστικός σταθμός; Πρέπει να αναλάβουμε εμείς το πρόγραμμα αποκομιδής απορριμμάτων ή να τα αναθέσουμε σε μια ιδιωτική εταιρεία; Ποιο υπολογιστικό σύστημα να αγοράσουμε; Τα προβλήματα αυτά είναι περισσότερο παρεμφερή με τις λειτουργικές αποφάσεις του επιχειρηματικού τομέα παρά με τα πολιτικά θέματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

2.1.1 Σημαντικότητα λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση αποτελεί την πιο σημαντική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Η θέση της επιχείρησης σήμερα είναι αποτέλεσμα των αποφάσεων που έχουν παρθεί στο παρελθόν. Όλα τα στελέχη, μέσα στην καθημερινή ρουτίνα της δουλειάς τους, παίρνουν δεκάδες αποφάσεις. Γιατί, παραδείγματος χάριν, έχουμε αύξηση των πωλήσεων σε μια αγορά και μείωση στην άλλη; Είναι η κατάλληλη στιγμή να συνάψουμε κάποια συμφωνία με το βασικό ανταγωνιστή μας, ή μήπως είναι καλύτερα να περιμένουμε ακόμη λίγο; Η αγορά νέων μηχανημάτων θα συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας; Πως θα κάνουμε τους εργαζομένους μας ποιο παραγωγικούς;

Έτσι λοιπόν, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει συνεχώς να αποφασίζει: Τι πρέπει να γίνει; Ποιος πρέπει να το εκτελέσει; Που; Πότε; Πως θα γίνει; Για να δώσει απάντηση το διοικητικό στέλεχος στα παραπάνω ερωτήματα, πρέπει να ακολουθήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που αρχίζει και τελειώνει με τη χρήση της κρίσης

του. Στα διάφορα στάδια της διαδικασίας αυτής το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να επιδείξει όλη τη δημιουργικότητα και την πείρα του²⁴.

2.1.2 Γιατί είναι συχνά δύσκολη η λήψη αποφάσεων

Η λήψη μιας απόφασης μπορεί να είναι δύσκολη για πολλούς διαρθρωτικούς, συναισθηματικούς και οργανωτικούς λόγους. Στους διαρθρωτικούς λόγους περιλαμβάνονται η αβεβαιότητα, τα αντισταθμιστικά οφέλη ανάμεσα σε συγκρουόμενα συμφέροντα και η γενική πολυπλοκότητα. Σε πολλές περιπτώσεις, αν μπορούσαμε να προβλέψουμε το μέλλον θα ξέραμε τι να αποφασίσουμε αν θα αποδεχτούμε το ρίσκο.

Πολλές αποφάσεις παίρνονται δύσκολα λόγω της ύπαρξης αντισταθμιστικοτήτων. Κάποιες φορές η επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης που ικανοποιεί ένα στόχο, προϋποθέτει την θυσία ενός άλλου στόχου. Αυτό το βιβλίο περιέχει τακτικές για να γίνονται τέτοιες ανταλλαγές, γνωστές ως πολυπαραγοντική θεωρία χρησιμότητας. Άλλες φορές καμία εναλλακτική λύση δεν είναι αποδεκτή. Στις περιπτώσεις αυτές φαίνεται απαραίτητη μια νέα εναλλακτική πρόταση που κανένας δεν έχει σκεφτεί μέχρι εκείνη τη στιγμή. Μερικές αποφάσεις είναι δύσκολες διότι περικλείουν υπό θεώρηση πολλαπλούς παράγοντες. Οι αναλυτές αποφάσεων χρησιμοποιούν διαγράμματα επιδράσεων για την συστηματική ανάπτυξη μιας βολικής αποτύπωσης ενός πολύπλοκου προβλήματος. Με τα διαγράμματα αυτά, ένας αναλυτής αποφάσεων μπορεί να αναπτύξει μια εικόνα που προσδιορίζει τα διάφορα στοιχεία μιας απόφασης και τις μεταξύ τους σχέσεις. Συνεπώς ο αναλυτής μπορεί να επικεντρωθεί στον καθορισμό των σημαντικών λεπτομερειών που σχετίζονται με κάθε στοιχείο. Μόλις το πρόβλημα περιγράφει πλήρως, ένας υπολογιστής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κάνει πολύπλοκους υπολογισμούς που απαιτούνται ώστε να επιλεγεί η πλεονεκτικότερη λύση, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις λεπτομέρειες του προβλήματος.

Υπάρχουν δύο άλλοι παράγοντες που μπορούν να δυσκολέψουν τη λήψη αποφάσεων: η ανησυχία και η συναίνεση. Η ανησυχία προκύπτει από το βαρύ φορτίο που νιώθει κάποιος που παίρνει αποφάσεις(ή προτείνει αποφάσεις) και ως εκ τούτου

²⁴ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili

αποδέχεται την ευθύνη για ότι συμβαίνει. Ως άτομο πρέπει να μάθεις να ζεις με τις επιλογές σου. Σε μια επιχείρηση, όταν κάτι πάει στραβά, ο υπεύθυνος μπορεί να απολυθεί. Στη κυβέρνηση, όταν οι καιροί είναι δύσκολοι, όσοι έχουν αξιώματα αποπέμπονται μέσω της εκλογικής διαδικασίας. Συνεπώς το να παίρνεις αποφάσεις, είναι κρίσιμο για το μέλλον σου σε όλους τους τομείς.

Η ανησυχία προκύπτει από το γεγονός ότι δεν είναι πάντα κανείς σε θέση να προβλέψει με ακρίβεια το μέλλον και παρόλα αυτά πρέπει να πάρει μια απόφαση. Οι αναλυτές αποφάσεων κάνουν διάκριση ανάμεσα σε μια σωστή απόφαση και μια ατυχή έκβαση. Μια απόφαση πρέπει να ληφθεί εκ των προτέρων, πριν συμβεί οποιοδήποτε αβέβαιο γεγονός. Συνεπώς, μια απόφαση πρέπει να αξιολογείται με βάση του τι ήταν γνωστό τη στιγμή της απόφασης και αν έγινε σωστή χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών. Από την άλλη πλευρά, τα τελικά αποτελέσματα αξιολογούνται εκ των υστέρων, αφού έχουν συμβεί όλα τα αβέβαια γεγονότα. Ακόμα και αν κάποιος πάρει μια σωστή απόφαση, τυχαία γεγονότα μπορεί να οδηγήσουν σε ατυχή έκβαση και να θρηνεί για τις ευκαιρίες που χάθηκαν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το σύνδρομο «μακάρι να είχα αγοράσει μετοχές της IBM τη δεκαετία του 60'». Συνεπώς, ακόμα και όσοι είναι καλοί στη λήψη αποφάσεων είναι επιρρεπείς σε ανησυχία και μεταμέλεια²⁵.

2.2 Η ορθολογική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων

Λέγεται συχνά ότι οι μάνατζερ πρέπει να αποφασίζουν ορθολογικά. Ποια είναι η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων; Ποιες άλλες παράμετροι υπεισέρχονται στη διαδικασία αυτή που χρήζουν εξέτασης; Εν τέλει, πώς λαμβάνεται μια ορθολογική απόφαση;

Το ορθολογικό μοντέλο αποτελεί μια περιεκτική και συστηματική προσέγγιση δέκα βημάτων στη λήψη αποφάσεων. Κάθε βήμα δηλώνει μια απαραίτητη ενέργεια και στηρίζεται στα προηγούμενα βήματα. Παραδείγματος χάριν, ένας αναλυτής είναι καλύτερα προετοιμασμένος να προσδιορίσει τους στόχους, αφού αποκτήσει καθαρή εικόνα του προβλήματος. Συνεπώς είναι φυσιολογικό να ακολουθείς τα βήματα με τη σειρά. Από την άλλη, οι αναλυτές συνήθως επιστρέφουν σε κάποια βήματα όσο

²⁵ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili

αυξάνει η κατανόηση του προβλήματος. Συνεχίζοντας το προηγούμενο παράδειγμα ένας αναλυτής μπορεί να επιστρέψει στο βήμα του ορισμού του προβλήματος λόγω καλύτερης αντίληψης της φύσης του προβλήματος η οποία προέκυψε κατά τον προσδιορισμό των στόχων. Τα βήματα του ορθολογικού μοντέλου αναλύονται παρακάτω²⁶:

Καθορισμός Ατζέντας. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της απόφασης, χρειάζεται να ορίσουμε ποια προβλήματα θα μελετηθούν, μια πρακτική γνωστή ως καθορισμός ατζέντας. Πολλοί οργανισμοί δημοσιεύουν την ατζέντα τους σε τακτική βάση και όχι μόνο ορίζουν ποια προβλήματα θα είναι στην ατζέντα τους και με ποια σειρά αλλά θέτουν επίσης χρονικό περιορισμό για την συζήτηση κάθε θέματος. Γενικά, η αύξουσα σειρά ενός προβλήματος στην ατζέντα και ο χρόνος που προβλέπεται για αυτό φανερώνει την σχετική βαρύτητα και την έννοια του επείγοντος.

Ορισμός Προβλήματος. Το πρώτο βήμα για να ασχοληθείς με ένα πρόβλημα είναι να το ορίσεις. Σαν κατευθυντήρια οδηγία, ένα πρόβλημα μπορεί να οριστεί ως η διαφορά ανάμεσα στη τρέχουσα κατάσταση και στην επιθυμητή. Αφού ορισθεί πλήρως το πρόβλημα, τότε μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω ώστε να προσδιοριστεί η έκταση του, η σχέση του με τα άλλα προβλήματα, τα αίτια και οι επιπτώσεις του. Μία πλήρης κατανόηση του προβλήματος μπορεί να καθοδηγήσει καλύτερα την ανάλυση στην εξεύρεση λύσης.

Καθορισμός Στόχων. Αφού οριστεί το πρόβλημα, το επόμενο βήμα της ορθολογικής προσέγγισης στη λήψη αποφάσεων είναι ο καθορισμός των εν δυνάμει λόγων για τη διεκπεραίωση του προβλήματος, των επονομαζόμενων στόχων. Ένας τέτοιος λόγος, ο πρωταρχικός στόχος. Περιέχεται στον επιχειρησιακό προσδιορισμό του προβλήματος. Είναι ο λόγος του γιατί ο αναλυτής αποφάσεων αποδίδει αξία στην επιθυμητή σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση. Άλλοι στόχοι μπορεί να περιέχουν πρόσθετους λόγους για τη διεκπεραίωση του προβλήματος καθώς και παρενέργειες που μπορεί να προκύψουν από την επίλυση του προβλήματος. Η λύση των περισσότερων προβλημάτων στον προσωπικό, επιχειρηματικό και κυβερνητικό τομέα απαιτεί χρήματα. Είναι σαφές, όσο λιγότερα χρήματα ξοδεύονται, τόσο το καλύτερα. Έτσι η

²⁶ Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili

εξοικονόμηση χρημάτων περιλαμβάνεται τυπικά στους στόχους στις περισσότερες αναλύσεις αποφάσεων και σε ορισμένες είναι ο μοναδικός σημαντικός στόχος. Ο καθορισμός των στόχων βοηθά στην διασάφηση του σκοπού της ανάλυσης και παρέχει ένα πλαίσιο για τη σύγκριση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων.

Καθορισμός εναλλακτικών λύσεων. Η αναζήτηση για τη λύση του προβλήματος ξεκινά με τον καθορισμό μιας ομάδας λογικών απαντήσεων οι οποίες καλούνται εναλλακτικές λύσεις. Επειδή η τελική επιλογή θα γίνει από τις εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται, είναι σημαντικό να περιέχεται στην ανάλυση η βέλτιστη λύση. Όμως, η βέλτιστη λύση τυπικά δεν είναι γνωστή εκ των προτέρων. Συχνά παρατηρείται να υπάρχουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις που μοιάζουν εύλογες αλλά ατελείς. Επιπλέον, η αντίληψη του αναλυτή για το ποια είναι η βέλτιστη λύση μπορεί να αλλάξει κατά την περαιτέρω λύση του προβλήματος. Δεν υπάρχει γενική τεχνική που να εγγυάται ότι η λίστα των εναλλακτικών λύσεων περιλαμβάνει τη βέλτιστη λύση. Η περιεκτικότητα, όμως μπορεί να λειτουργήσει ως υποκατάστατο. Όσο πληρέστερος είναι ο κατάλογος των εναλλακτικών λύσεων, τόσο πιθανότερο είναι να περιλαμβάνει τη βέλτιστη λύση.

Πρόβλεψη. Η επιλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις πρέπει να καθοδηγείται από ένα όραμα πως θα είναι το μέλλον αν εφαρμοστεί κάθε μια από τις εναλλακτικές λύσεις. Αυτό το όραμα είναι γνωστό ως πρόβλεψη. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να εκφράσει κανείς το πως αντιλαμβάνεται μια κατάσταση, οι οποίοι ποικίλουν από μαθηματικά μοντέλα ως γραπτά σενάρια που περιγράφουν πώς πρόκειται να εξελιχθούν τα πράγματα. Αρκετά συχνά, αυτός που προβλέπει θα δείξει την αβεβαιότητα του/της υποδεικνύοντας ότι ένα ή πιθανόν το άλλο μελλοντικό αποτέλεσμα θα προκύψει από την εφαρμογή της συγκεκριμένης εναλλακτικής λύσης. Αυτά τα υποθετικά μέλλοντα ονομάζονται πιθανά αποτελέσματα.

Σύγκριση. Στο σημείο αυτό, ο αναλυτής έχει αρκετές πληροφορίες για να συγκρίνει την πρόβλεψη της κάθε εναλλακτικής λύσης, συμφωνά με τους στόχους του προβλήματος. Ένας πίνακας σαν τον επόμενο, ο οποίος συνοψίζει πως κάθε εναλλακτική λύση επιτυγχάνεται ανάλογα με κάθε στόχο, ονομάζεται πίνακας αποτελεσμάτων.

Επιλογή. Αν μια εναλλακτική λύση ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό όλους τους στόχους, τότε λέμε ότι αυτή κυριαρχεί των άλλων. Τότε, αυτή η εναλλακτική λύση αποτελεί προφανώς τη βέλτιστη επιλογή. Όμως, πολύ συχνά μια λύση είναι η

καλύτερη για τον ένα στόχο και άλλη είναι καλύτερη για τον άλλο στόχο. Για την ανάλυση τέτοιων αντισταθμιστικών, ο αναλυτής αποφάσεων πρέπει να προσδιορίσει τη σχετική βαρύτητα του κάθε στόχου. Βασιζόμενος σε ένα σύστημα αξιολόγησης που ανταποκρίνεται σε αυτές τις αξίες, ο αναλυτής μπορεί να καθορίσει ποιο προβλεπόμενο αποτέλεσμα έχει την καλύτερη σύνθετη αξία ως προς όλους τους στόχους και να επιλέξει μια εναλλακτική σειρά ενεργειών.

Επιπλέον, το βήμα της επιλογής αποτελεί τη μετάβαση από τη φάση της ανάλυσης της απόφασης στην διαχειριστική φάση του ορθολογικού μοντέλου. Στο σημείο αυτό, ο αναλυτής ελέγχει προσεκτικά την βάση για την εισήγηση του και μελετά πως θα παρουσιάσει τα αποτελέσματα στον λήπτη αποφάσεων.

Εφαρμογή. Αφού επιλεγεί μια εναλλακτική λύση, η επιτυχία της εξαρτάται από το πόσο καλά θα εκτελέσει το σχέδιο δράσης. Η εφαρμογή μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία μετατροπής μια σειράς εισροών για την επίλυση του προβλήματος, η οποία απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα. Οι εισροές της διαδικασίας θα πρέπει να περιλαμβάνουν ένα σχέδιο, τις αναγκαίες εγκρίσεις, τις αναγκαίες πηγές για επαρκή χρηματοδότηση, κατάλληλο προσωπικό, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Η φυσική δραστηριότητα που απαιτείται για την εκτέλεση της σειράς των πράξεων ονομάζεται διεργασία. Το άμεσο αποτέλεσμα της διεργασίας αυτής αναφέρεται ως εκροή. Οι επιπτώσεις ή η ικανοποίηση που προέρχεται από την εκροή ονομάζεται επίδραση.

Παρακολούθηση. Μια εναλλακτική λύση μπορεί να μην πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα για τρεις πιθανούς λόγους: 1. Θεωρητική αποτυχία: Η ιδέα ήταν λάθος από την πρώτη στιγμή. 2. Τυχαία αποτυχία: Τυχαία γεγονότα ματαίωσαν το αποτέλεσμα της εναλλακτικής λύσης. 3. Αποτυχία Εφαρμογής εναλλακτική λύση δεν εφαρμόστηκε σωστά. Η παρακολούθηση αποτελεί την απαιτούμενη εποπτεία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η απόφαση εφαρμόζεται σωστά ώστε να έχει μεγαλύτερη δυνατή πιθανότητα να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό περιλαμβάνει έλεγχο της διεργασίας σε κάθε σημείο της. Εξασφαλίστηκαν επαρκείς πόροι; Ακολουθήθηκαν ορθολογικές διαδικασίες; Υπήρξε ικανοποιητικό αποτέλεσμα; Είχε την επιθυμητή συνέπεια;

Αξιολόγηση. Η αξιολόγηση προσδιορίζει σε ποιο βαθμό επιλύθηκε το αρχικό πρόβλημα. Η ανάλυση αυτή μπορεί να προσδιορίσει αν και ποιες πρόσθετες διορθωτικές ενέργειες μπορεί να είναι απαραίτητες.

Όταν ένα πρόβλημα δεν έχει λυθεί ικανοποιητικά, μπορεί να μπει πάλι στην ατζέντα και να γίνει μια νέα ανάλυσή του. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί πολλά προβλήματα εξακολουθούν να υπάρχουν παρά τις διορθωτικές ενέργειες. Στο δημόσιο τομέα, θέματα όπως η ανεργία, οι διεθνείς σχέσεις, και η εγκληματικότητα πρέπει να αναδιατυπώνονται συνεχώς. Παρομοίως οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να επικεντρώνονται σε ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών με συγκριτικό πλεονέκτημα ενόψει των αλλαγών στην παγκόσμια αγορά, συγκροτώντας παράλληλα τα λειτουργικά έξοδα και διατηρώντας ψηλά το ηθικό της εταιρείας. Σε τέτοια θέματα, η εφαρμογή του ορθολογικού μοντέλου μπορεί να λειτουργήσει ως σπείρα, όπου η ανάλυση συνεχώς ακολουθεί τη σειρά βημάτων και το αποτέλεσμα συνεχίζει να βελτιώνεται μακροπρόθεσμα.

Επικρίσεις της ορθολογικής προσέγγισης

Η δομημένη προσέγγιση του ορθολογικού μοντέλου έχει δεχτεί πολλές επικρίσεις ότι είναι μη ρεαλιστική με πολλούς τρόπους. Η αλήθεια είναι ότι η «πλήρης ορθολογικότητα» στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ανέφικτη. Αυτό συμβαίνει για τέσσερις κύριους λόγους. Πρώτον, οι αποφάσεις αφορούν στο μέλλον το οποίο είναι αβέβαιο. Δεύτερον, είναι δύσκολο να βρεθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος. Τρίτον, είναι δύσκολο να αναλυθεί αρκούντως κάθε εναλλακτική λύση. Τέταρτον, η πληροφόρηση που χρειάζεται ο μάνατζερ είναι ουσιαστικά πάντοτε ατελής και, παράλληλα, δεν επαρκούν ο χρόνος και τα χρήματα. Αυτές οι επικρίσεις αναφέρονται στο ευρύτερο πλαίσιο που διέπει τη λήψη αποφάσεων. Ένας ικανός αναλυτής μπορεί να αντιληφθεί πότε και πως θα τεκμηριώσει τους ορθολογικούς υπολογισμούς στον προσδιορισμό της προτιμώμενης λύσης σε ένα πρόβλημα.

2.2.1 Περιορισμένη ορθολογικότητα

Υπάρχουν αποδείξεις ότι πολλοί από αυτούς που παίρνουν αποφάσεις ακολουθούν την ορθολογική διαδικασία, αλλά μειώνουν τη δυσκολία της ανάλυσης απλοποιώντας τη διαδικασία. Στην ουσία τα διευθυντικά στελέχη είναι αυτά που πραγματικά παίρνουν τις αποφάσεις. Στην ουσία πολλές φορές ούτε καν προσπαθούν να αναπτύξουν ένα περιεκτικό κατάλογο όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων. Αντίθετα διαλέγουν να εξετάσουν μόνο μερικές λογικές ιδέες. Επιπλέον δεν αναζητούν τη <<βέλτιστη>> συνολικά εναλλακτική λύση, αντίθετα επιλέγουν μία

από τις πρώτες λύσεις που ικανοποιεί τις ελάχιστες απαιτήσεις των περισσότερων στόχων.

Οι μελέτες της λήψης αποφάσεων στον πραγματικό κόσμο καταδεικνύουν ότι δεν είναι γνωστές όλες οι εναλλακτικές, ότι δεν εξετάζονται όλες οι συνέπειες και ότι όλες οι προτιμήσεις δεν ανακαλούνται συγχρόνως. Οι λήπτες αποφάσεων φαίνεται ότι συνήθως εξετάζουν μερικές από τις εναλλακτικές, αντί να τις εξετάζουν όλες, και ότι τις μελετούν μάλλον διαχρονικά παρά ταυτόχρονα. Οι λήπτες αποφάσεων δεν εξετάζουν όλες τις συνέπειες των εναλλακτικών τους. Επικεντρώνουν την προσοχή τους σε κάποιες από αυτές και αγνοούν άλλες. Δεν αναζητούν πληροφορίες σχετικές με τις συνέπειες, ενώ οι διαθέσιμες πληροφορίες παραμένουν συχνά αναξιοποίητες²⁷. Οι λήπτες αποφάσεων φαίνεται ότι έχουν ατελείς και ασταθείς στόχους, αντί να έχουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο προτιμήσεων, και ότι δεν εξετάζουν όλους αυτούς τους στόχους ταυτόχρονα. Οι κανόνες λήψης αποφάσεων, που χρησιμοποιούνται από τους πραγματικούς λήπτες αποφάσεων, φαίνεται ότι διαφέρουν από εκείνους που προϋποθέτει η θεωρία της λήψης αποφάσεων. Δεν εξετάζουν τις «προσδοκώμενες αξίες» ή τον «κίνδυνο», τους όρους, δηλαδή, που χρησιμοποιούνται στη θεωρία της λήψης αποφάσεων, αλλά επινοούν διαφορετικά κριτήρια. Αναζητούν μια ενέργεια που θα είναι «αρκούντως καλή» αντί να υπολογίζουν την «καλύτερη δυνατή» ενέργεια.

Αποτέλεσμα αυτού του είδους παρατηρήσεων είναι οι αμφιβολίες που είχαν για πολλά χρόνια οι μελετητές των πραγματικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων για την εμπειρική εγκυρότητα και χρησιμότητα της θεωρίας της ορθολογικής επιλογής. Οι θεωρίες της ορθολογικής επιλογής έχουν προσαρμοστεί σταδιακά σε τέτοιου είδους παρατηρήσεις, εισάγοντας την αντίληψη ότι η ορθολογικότητα είναι περιορισμένη. Η βασική έννοια της περιορισμένης ορθολογικότητας συνίσταται στο ότι τα άτομα είναι σκοπίμως ορθολογικά. Παρόλο που οι λήπτες αποφάσεων προσπαθούν να είναι ορθολογικοί, δεσμεύονται από τις περιορισμένες γνωστικές ικανότητες και τις ελλιπείς πληροφορίες και, ως εκ τούτου, οι ενέργειες τους μπορεί να μην είναι απόλυτα ορθολογικές, παρά τις καλύτερες προθέσεις και προσπάθειες τους.

Τα τελευταία χρόνια, οι έννοιες της περιορισμένης ορθολογικότητας έχουν ενσωματωθεί επαρκώς στις συμβατικές θεωρίες της ορθολογικής επιλογής, ώστε να

²⁷

Χολέβας Γ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα: Interbooks

καταστήσουν τις οπτικές της περιορισμένης ορθολογικότητας γενικώς αποδεκτές. Κατάφεραν να κυριαρχήσουν στις περισσότερες θεωρίες της ατομικής λήψης αποφάσεων. Χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη θεωριών της συμπεριφοράς και θεωριών που αφορούν την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Συνέβαλαν στη θεμελίωση οικονομικών θεωριών του κόστους συναλλαγών και των θεωριών των παιγνίων, της πληροφορίας και της οργανωτικής οικονομικής επιστήμης.

2.3 Ομαδική λήψη αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κοινωνικής και επιχειρησιακής ζωής. Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται πλέον κατά προτίμηση ομαδικά και όχι από κάποιον υπεύθυνο για τον σκοπό αυτό. Η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι δυνατό να θεωρηθεί ως μια διεργασία, που χειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αποφασιζόντων και οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα, που είναι η επιλογή μιας εκ των εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Με αυτό τον τρόπο ορισμού, καθίσταται σαφές αφενός, ότι μια καλή συνεργασία μεταξύ των αποφασιζόντων δεν εξασφαλίζει την ποιότητα του αποτελέσματος και αφετέρου, ότι ένα πολύ καλό αποτέλεσμα δεν προϋποθέτει μια άριστη συνεργασία. Η ομαδική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται από δυο βασικά ζητήματα: της σύνθεσης των προτιμήσεων των αποφασιζόντων και της ανάγκης για συμβιβασμό των προσωπικών προτιμήσεων, ώστε η απόφαση να ωφελεί όλη την ομάδα²⁸.

Η λήψη αποφάσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο δύναται να πραγματοποιηθεί ακολουθώντας μια παρόμοια ως προς την σύλληψη μεθοδολογία. Πολλές φορές είναι πολύ δύσκολο ή δεν υπάρχει μεθοδολογία που να συνδυάζει τις ατομικές προτιμήσεις (individual rankings) σε μια ομαδική προτίμηση (group ranking) χωρίς να θέτει ευθέως το ερώτημα για το πώς θα γίνει η σύνθεση των ατομικών προτιμήσεων. Είναι ακόμη εμφανές ότι τα αποτελέσματα της ομαδικής λήψης απόφασης, σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της ατομικής, δεν είναι δυνατό να εξασφαλιστούν με την απλή εφαρμογή μιας μαθηματικής μεθόδου θα πρέπει να πραγματοποιηθούν διαδοχικές διαπραγματευτικές διαδικασίες που θα οδηγήσουν σε μια συμβιβαστική λύση. Από το γεγονός αυτό απορρέει η ανάγκη για υποστήριξη της διαδικασίας ομαδικής λήψης αποφάσεων από συστήματα που θα μπορούν να

²⁸ Χολέβας Γ. (1995), Οργάνωση και Διοίκηση, Αθήνα: Interbooks

χειριστούν τις συλλογικές διεργασίες και θα αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις της ομάδας.

Τα πολύπλοκα προβλήματα που προκύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αναπόφευκτα, αφορούν αρκετά από τα άτομα που το συνθέτουν. Συνήθως, όμως, κάθε ενδιαφερόμενος έχει διαφορετικές απόψεις και διαφορετική τοποθέτηση ως προς το πρόβλημα. Συνεπώς, η λήψη απόφασης για έναν συγκεκριμένο τρόπο δράσης, που από κάποιον ενδιαφερόμενο μπορεί να θεωρείται βέλτιστη, ίσως δεν θεωρείται βέλτιστη από τους υπόλοιπους ή δεν είναι η βέλτιστη για την επιχείρηση ως σύνολο.

Η ευρεία υιοθέτηση της ομαδικής λήψης αποφάσεων ως τον κύριο τρόπο επίλυσης ζητημάτων, συχνά πολύπλοκων και κρίσιμων, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για αποφάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, την καθιστά αντικείμενο μελέτης.

2.3.1 Ομαδική λήψη αποφάσεων σε επιχειρηματικό περιβάλλον

Μια επιχείρηση αποτελεί ένα ενιαίο σύστημα, η απόδοση του οποίου εξαρτάται από την απόδοση του κάθε τμήματος που την απαρτίζει, ξεχωριστά. Η επίδοση του κάθε τμήματος όμως, δεν είναι ανεξάρτητη της επίδοσης των άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Η κατανόηση της αλυσίδας των αλληλεπιδράσεων, σε μια επιχείρηση, οδηγεί στην ανάγκη για συνεργασία μεταξύ των μερών που συμμετέχουν σε διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να ερμηνευθούν με βάση πολλές και διαφορετικές οπτικές και αντιλήψεις. Κάθε διαφορετική όψη της επιχείρησης, οδηγεί σε ένα διαφορετικό τρόπο κατανόησης της λειτουργίας της και κατά συνέπεια υπαγορεύει ένα διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης των ζητημάτων που παρουσιάζονται. Όπως είναι εύκολα αντιληπτό οι όψεις αυτές είναι συμπληρωματικές και συνθέτουν το ενιαίο σύστημα της επιχείρησης²⁹.

Επομένως διαφαίνεται με σαφή τρόπο η ανάγκη για συνεργασία και συμβιβασμό των διαφορετικών μερών που υπάρχουν μέσα στο σύστημα της επιχείρησης: «Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις σχεδιάζονται με βάση τις λειτουργικές εξειδικεύσεις που υποστηρίζουν, όπως τα τμήματα λογιστικών, κατασκευών, προώθησης και διαφήμισης, πωλήσεων, προμηθειών. Κάθε λειτουργία έχει το δικό

²⁹ Κανελλόπουλος Χ. (1984) Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, (γ' έκδοση), Αθήνα

της γνωστικό αντικείμενο, δική της γλώσσα και κουλτούρα. Το γεγονός αυτό προκαλεί δυσλειτουργίες που αποτελούν σοβαρά εμπόδια στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει μεγάλη δυσκολία στην επίτευξη επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ των λειτουργικών τους τμημάτων.». Διαπιστώνουμε, συνεπώς, ότι η εξειδίκευση των λειτουργικών τμημάτων είναι απαραίτητη, αλλά απαιτεί την ύπαρξη μηχανισμών που θα οργανώνουν ή θα διευκολύνουν τις διαδικασίες και θα επιλύουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την ομαδική λήψη αποφάσεων. Αναμένουμε ότι κάθε τμήμα θα επιδιώκει να εξασφαλίσει την βέλτιστη λειτουργία του. Στόχος, όμως, είναι η βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης ως ενιαίο σύστημα. Η βέλτιστη λειτουργία των τμημάτων δεν συνεπάγεται την βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης. Συμπεραίνουμε από τα παραπάνω ότι στα πλαίσια μιας επιχείρησης η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι μια απαραίτητη και ταυτόχρονα κρίσιμη διαδικασία, ιδιαίτερα όταν οι αποφάσεις δεν είναι ρουτίνας αλλά αφορούν στρατηγικά σχέδια.

2.3.2 Πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων αποτελεί μια διαδικασία πιο πολύπλοκη από την ατομική λήψη αποφάσεων. Η πολυπλοκότητα αυτή αποτελεί και το μέτρο της δυναμικής της. Η ποικιλία των απόψεων και προτιμήσεων για το θέμα που διακυβεύεται, η συζήτηση των στόχων και των βλέψεων, η σύγκρουση των ενδιαφερόντων και τέλος η εξισορρόπηση των παραχωρήσεων (balancing trade-offs) καθιστούν την λήψη της απόφασης μια κοινωνική διαδικασία όπου πρωτεύοντα ρόλο έχει η διαπραγματευτική δύναμη και η σωστή επιλογή πολιτικής³⁰.

Κατά την διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων οι αποφασίζοντες ανταλλάσσουν απόψεις και πληροφορίες σχετικά με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνονται οι πιθανότητες να επιλεγεί η καταλληλότερη από το σύνολο των εναλλακτικών δραστηριοτήτων που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα. Έχει αποδειχθεί ότι οι αποφασίζοντες -μέλη μιας ομάδας- λειτουργούν με αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς καλούνται να διαπραγματευθούν για τις θέσεις τους. Οι συνεχείς διαπραγματεύσεις βοηθούν κάθε αποφασίζοντα να πληροφορηθεί πληρέστερα και να διορθώσει πιθανά σφάλματα στις

³⁰ Κανελλόπουλος Χ. (1984) Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, (γ' έκδοση), Αθήνα

εκτιμήσεις του. Ο διάλογος βοηθά τους αποφασίζοντες να αποκτήσουν μια πιο καθαρή εικόνα, ή είναι πιθανό να αναπτυχθούν και νέες ερμηνείες, του προβλήματος που αντιμετωπίζουν και κατά συνέπεια να οδηγηθούν σε μια πιο αποτελεσματική απόφαση. Άλλωστε, οι αποφασίζοντες που συμμετέχουν σε μια ομάδα ανήκουν, συνήθως, σε διαφορετικούς τομείς εξειδίκευσης, οπότε η ανάλυση των παραμέτρων του προβλήματος είναι πιο αποτελεσματική. Επιπλέον, έχει διατυπωθεί ότι, με την ομαδική λήψη αποφάσεων καθορίζονται νέοι στόχοι από τους αποφασίζοντες.

Με την ομαδική λήψη αποφάσεων κάθε μέλος έχει την δυνατότητα να εκφράσει τα επιχειρήματα του και να προτείνει τον δικό του τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος. Συνεπώς, τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν υπόψη περισσότερες οπτικές του προβλήματος και ταυτόχρονα εμπλουτίζονται -γίνονται περισσότερες, πιο δημιουργικές και πιο πρωτότυπες- οι εναλλακτικές δράσεις υπό εξέταση. Είναι δυνατό να παρατηρήσουμε επιπλέον ότι, όταν η απόφαση λαμβάνεται μέσα από διαλογικές και δημοκρατικές διαδικασίες, παρουσιάζει μεγαλύτερο βαθμό ορθότητας και αποτελεσματικότητας σε σύγκριση με την ατομική λήψη απόφασης ακόμα και αν ο αποφασίζων είχε πρόσβαση σε τέλεια πληροφόρηση.

Όταν μια απόφαση λαμβάνεται από μια ομάδα αναμένουμε να παρουσιάζει μεγαλύτερο βαθμό αποδοχής, από όσους τελικά θα την υλοποιήσουν, εφόσον όλα τα μέλη έχουν δώσει την συγκατάθεση τους για την λήψη της απόφασης (commitment to decision). Με αυτό τον τρόπο στο πλαίσιο μιας επιχείρησης έχουμε καλύτερη απόδοση αλλά και εξομάλυνση των αντιπαραθέσεων που βλάπτουν την λειτουργία της.

Επισημαίνουμε, τέλος, ότι η ομαδική λήψη αποφάσεων οδηγεί σε αποφάσεις με μεγαλύτερη ισχύ και σημασία, από ότι η ατομική και μεγαλύτερο βαθμό επικινδυνότητας, καθώς όλη η ομάδα επωμίζεται την ευθύνη και όχι μόνο ένας³¹. Τα πλεονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι ουσιώδη και παρατηρούμε ότι σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα και την αποδοτικότητα της απόφασης. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μελέτες εντοπισμού των προβληματικών σημείων της ομαδικής λήψης αποφάσεων και στην αναζήτηση διαδικασιών εξάλειψής τους.

³¹ Κανελλόπουλος Χ. (1984) Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, (γ' έκδοση), Αθήνα

2.3.3 Μειονεκτήματα της ομαδικής λήψης αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι μια σύνθετη διαδικασία και η δυσκολία των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την διενέργεια των διαπραγματεύσεων είναι προφανής αν δούμε μερικά από τα ερωτήματα παρακάτω:

Ποια είναι η επιρροή που έχει κάθε μέλος της ομάδας στους υπόλοιπους;

Κατά πόσο η σύνθεση της ομάδας επηρεάζει την διαδικασία λήψης της απόφασης;

Μπορεί μια διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων να στοχεύει στην διάκριση και την επίλυση των διαφορών που παρουσιάζονται στις απόψεις; Πώς τα μέλη της ομάδας μπορούν να βρουν δεδομένα και να παράγουν πληροφορίες; Πώς θα γίνει η διάχυση των πληροφοριών και η χρήση τους μέσα από τις συλλογικές διαδικασίες;

Παρακάτω παρουσιάζουμε αναλυτικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την ομαδική λήψη αποφάσεων, κάνοντας διάκριση στα προβλήματα που οφείλονται στην συμπεριφορά του ατόμου και στα προβλήματα που οφείλονται στις συνθήκες της διαδικασίας³².

Λόγω της Συμπεριφοράς του Ατόμου

Η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας είναι δυνατό να προκαλέσει δυσλειτουργίες και να επηρεάσει την ποιότητα της απόφασης. Συνοπτικά αναφέρουμε τα εξής³³:

Ομαδική σκέψη - προσαρμογή στην κοινή γνώμη: Πρόκειται για την περίπτωση όπου κάποια μέλη της ομάδας αποδέχονται ακρίτως -ή προσαρμόζουν την γνώμη τους ανάλογα με- τις επικρατούσες απόψεις. Έτσι είναι πιθανό να καταλήξει η ομάδα σε λανθασμένη κατεύθυνση.

Έλλειψη οργάνωσης: Έλλειψη κατάλληλα οργανωμένης διαδικασίας για την λήψη της απόφασης. Το γεγονός αυτό έχει, συνήθως, ως συνέπεια να μην χρησιμοποιούνται όλες οι πληροφορίες για το πρόβλημα και να μην συζητούνται

³² Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη : Σάκκουλας

³³ Montana Patrick & Charnov Bruce. (2000), “Management”. Hofstra University

επαρκώς οι δυνατές δράσεις και τα αποτελέσματα τους λόγω κακής οργάνωσης των διαπραγματεύσεων.

Κυριαρχία ενός μέλους: Κάποιο μέλος, πιθανότατα λόγω ιεραρχικά ανώτερης θέσης, είναι πιθανό να κατευθύνει ή να μονοπωλεί τις συζητήσεις, με αποτέλεσμα να μην εκφράζονται ελεύθερα όλες οι απόψεις και να εγείρονται αντιπαραθέσεις. Το αποτέλεσμα σε αυτές τις περιπτώσεις, συνήθως, δεν είναι ικανοποιητικό.

Δυσχέρεια παραγωγής νέων ιδεών: Όταν μόνο ένα μέλος μπορεί να παρεμβαίνει κάθε φορά σε ένα σημείο της συζήτησης εμποδίζεται η παραγωγή νέων ιδεών.

Έλλειψη κοινωνικότητας ή διάθεσης για δουλειά: Κάποια μέλη, λόγω της ιδιοσυγκρασίας τους ή του ανταγωνιστικού πνεύματος μέσα στην ομάδα, είναι πιθανό να μην συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις και να μην στηρίζουν, όσο θα έπρεπε, τις απόψεις τους.

Ανασφάλεια λόγω της κριτικής των άλλων μελών: Κάποια μέλη δεν εκφράζουν τις απόψεις τους με σαφήνεια λόγω της ανασφάλειας τους.

Απώλεια της ταυτότητας ενός μέλους: Είναι πιθανό ένα μέλος ομάδας να νιώσει ότι είναι ανώνυμο μέσα στο πλήθος και να χάσει την αυτοπεποίθησή του. Αυτό μπορεί να έχει δυο συνέπειες: αφενός, το μέλος αυτό είναι επιρρεπές σε παρορμητική συμπεριφορά και αφετέρου μειώνεται η ικανότητα του στην κριτική σκέψη και στον λογικό σχεδιασμό.

Διασπορά των ευθυνών: Το πρόβλημα αυτό μπορεί να προκύψει όταν τα μέλη της ομάδας δεν λαμβάνονται ισοδύναμα υπόψη κατά την λήψη της τελικής απόφασης ή ακόμα και όταν έχουν διαφορετικές βλέψεις στον τρόπο που θα επηρεάσουν μια απόφαση.

Πόλωση των μελών : έχει διατυπωθεί ότι μια ομάδα λαμβάνει αποφάσεις με μεγαλύτερη επικινδυνότητα από ότι ένα άτομο. Αυτό οφείλεται σε δυο παράγοντες : (1) την επιθυμία να αξιολογήσει κάποιος τις απόψεις του συγκρίνοντας αυτές με τις απόψεις των άλλων και (2) την έκθεση στα επιχειρήματα των άλλων μελών για την ανάληψη ρίσκου ή την αποτροπή από αυτό.

Έχει παρατηρηθεί ότι η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας, κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων, δεν συνάδει με τις αντιλήψεις και τις γνώσεις που έχουν για το πώς μπορεί μια σύσκεψη να είναι αποτελεσματική. Το χάσμα ανάμεσα

σε αυτά που οι συμμετέχοντες λένε και πράττουν δεν βοηθά στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ανοιχτού διαλόγου.

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων εξαρτάται από τον βαθμό της εφευρετικότητας και της πρωτοβουλίας των συμμετεχόντων, την προσαρμοστικότητα τους στις συνθήκες και την ανάληψη ρίσκου όσον αφορά στην υπόληψη τους (αυτό συμβαίνει, για παράδειγμα, όταν ένα μέλος έρχεται σε αντιπαράθεση με όλη την υπόλοιπη ομάδα ή με κάποιον ιεραρχικά ανώτερο, είτε όταν προτείνεται μια παρακινδυνευμένη κίνηση).

Λόγω των Συνθηκών της Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων

Η ομαδική λήψη αποφάσεων υπό πραγματικές συνθήκες έχει να αντιμετωπίσει τα παρακάτω προβλήματα³⁴:

Η διαδικασία λήψης απόφασης θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με την διενέργεια πολλών συζητήσεων και διαπραγματεύσεων μεταξύ των μερών της ομάδας. Η σύγκρουση των ενδιαφερόντων σε μια τέτοια διαδικασία είναι αναπόφευκτη. Συγκεκριμένα, οι ομάδες λήψης αποφάσεων μπορεί να κυμαίνονται από συνεργατικές, όπου τα μέλη έχουν κοινούς στόχους και βλέψεις, μέχρι ανταγωνιστικές, με διαμετρικά αντίθετες θέσεις. Σε μια συνεργατική ομάδα, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να εκπληρώσουν τους στόχους τους, από την στιγμή που αυτοί δεν είναι αμοιβαία αποκλειστικοί με τους στόχους των υπολοίπων. Στο πλαίσιο επιχειρήσεων είναι πιο σύνηθες να συναντούμε ομάδες λήψης αποφάσεων στις οποίες παρουσιάζονται ελάχιστες διχογνωμίες και αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών, αφού όλοι ενδιαφέρονται για την απόδοση της επιχείρησης ως ενιαίο σύστημα.

Η υιοθέτηση ενός τρόπου σκέψης δεν είναι απόλυτη. Εφόσον προκύψουν νέες πληροφορίες, είναι δυνατό να παρουσιαστεί μια νέα εναλλακτική λύση που να είναι προτιμότερη από αυτή που μέχρι τώρα θεωρούνταν πιο ικανοποιητική.

Η συνύπαρξη μη επαρκούς και πλήρους πληροφόρησης. Για ορισμένα τμήματα του προβλήματος είναι δυνατό να μην υπάρχουν επαρκή στοιχεία, που θα ήταν χρήσιμα για την λήψη της απόφασης, ενώ ταυτόχρονα, για κάποια άλλα τμήματα του προβλήματος, ο χρόνος ανάκτησης των απαιτούμενων πληροφοριών, που σε αυτή την περίπτωση είναι διαθέσιμες, είναι απαγορευτικός για την λήψη

³⁴ Montana Patrick & Charnov Bruce. (2000), "Management". Hofstra University

απόφασης από τους συμμετέχοντες. Ο χρόνος απόκρισης του συστήματος της επιχείρησης είναι κρίσιμη παράμετρος για την αποδοτικότητα της.

Οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες πολύ συχνά αντιμετωπίζονται από ορισμένα μέρη της ομάδας με δυσπιστία όσον αφορά στην εγκυρότητα και στην σημασία τους σε σχέση με το αντικείμενο των διαπραγματεύσεων. Είναι σύνηθες οι συμμετέχοντες να έχουν συγκεκριμένα επιχειρήματα - θέσεις για το ζήτημα που αντιμετωπίζεται.

Η γνώση των περιορισμών και των συνθηκών της πραγματικότητας δεν είναι αρκετή για την λήψη μιας απόφασης. Οι προσωπικές εκτιμήσεις κάθε αποφασίζοντα, που εξαρτώνται από τον ρόλο του και τους στόχους του, είναι συνήθως το πιο κρίσιμο σημείο για την τελική απόφαση.

Η επίτευξη κοινής συναίνεσης και ακολούθως η λήψη της απόφασης, στις περισσότερες περιπτώσεις, γίνεται χωρίς να έχουν εξετασθεί όλες οι δυνατές εναλλακτικές δράσεις για την αντιμετώπιση του ζητήματος και η απόφαση που λαμβάνεται είναι αυτή που 'επιβάλλεται' στην ομάδα από το μέρος με την μεγαλύτερη δυναμική. Ακόμη παρατηρείται ότι κάποια μέρη της ομάδας δεν εκφράζουν τις ακριβείς θέσεις τους όταν είναι παρών κάποιος ιεραρχικά ανώτερος με αποτέλεσμα την στρέβλωση της διαδικασίας της ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Από την παραπάνω ανάλυση των μειονεκτημάτων της ομαδικής απόφασης διαπιστώνουμε ότι στην πλειοψηφία τους οφείλονται στην έλλειψη κανόνων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η εφαρμογή μιας διαδικασίας που θα είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της ομάδας είναι δυνατό να περιορίσει τα προβληματικά σημεία που παρατηρούνται.

2.4 Αποτελεσματικότητα ομαδικών αποφάσεων

Το αν οι ομάδες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τα άτομα εξαρτάται από τα κριτήρια που ορίζουν την αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά στην ακρίβεια, οι ομαδικές αποφάσεις τείνουν να είναι πιο ακριβείς. Τα στοιχεία δείχνουν ότι, κατά μέσο όρο, οι ομάδες παίρνουν ορθότερες αποφάσεις από ότι τα μεμονωμένα άτομα. Αυτό, φυσικά, δε σημαίνει ότι όλες οι ομάδες ξεπερνούν σε αποδοτικότητα κάθε άτομο. Μάλλον έχουμε καταλήξει στο ότι οι ομαδικές αποφάσεις είναι καλύτερες από εκείνες που θα είχαν παρθεί από το μέσο άτομο σε μια ομάδα. Πάντως, σπάνια είναι

καλύτερες από τις επιδόσεις ενός άριστου ατόμου. Αν η αποτελεσματικότητα μιας απόφασης ορίζεται από την ταχύτητα λήψης της, τότε οι ατομικές αποφάσεις υπερέχουν. Οι διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζονται από “πάρε-δώσε”, που είναι χρονοβόρο³⁵.

Αποτελεσματικότητα μπορεί να σημαίνει το βαθμό στον οποίο μια απόφαση επιδεικνύει δημιουργικότητα. Αν η δημιουργικότητα είναι σημαντική, τότε οι ομάδες τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές από τα άτομα. Αυτό, πάντως, πιέζει τις δυνάμεις που ενθαρρύνουν την ομαδική σκέψη να δρουν βεβιασμένα. Το τελικό κριτήριο όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός αποδοχής που επιτυγχάνεται για την τελική λύση. Όπως σημειώθηκε προηγουμένως, οι ομαδικές αποφάσεις είναι πιθανό να καταλήξουν σε λύσεις που είναι περισσότερο κοινά αποδεκτές, μιας και υπάρχει προσφορά από πολλούς ανθρώπους.

Η αποτελεσματικότητα της ομαδικής λήψης αποφάσεων επηρεάζεται επίσης από το μέγεθος της ομάδας. Όσο πιο μεγάλη είναι η ομάδα τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία μιας πιο ετερογενούς αντιπροσώπευσης. Από την άλλη πλευρά, όμως μια μεγάλη ομάδα απαιτεί συντονισμό και χρόνο, ώστε να μπορέσουν όλα τα μέλη της να συνεισφέρουν. Αυτό σημαίνει ότι οι ομάδες πιθανώς δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλες: το κατώτατο όριο είναι πέντε άτομα, το ανώτερο περίπου δεκαπέντε. Πράγματι, τα στοιχεία δείχνουν ότι οι ομάδες πέντε ατόμων και, σε μικρότερο βαθμό, των επτά ατόμων είναι πιο αποδοτικές, εφόσον δε οι αριθμοί πέντε και επτά είναι μόνοι, αποφεύγονται τα αδιέξοδα. Οι ομάδες αυτές είναι αρκετά μεγάλες ώστε τα μέλη τους να εναλλάσσουν ρόλους και να αντιπαρέρχονται καταστάσεις που τους φέρνουν σε αμηχανία, αλλά ταυτόχρονα και αρκετά μικρές ώστε τα πιο συνεσταλμένα από τα μέλη τους να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Η αποτελεσματικότητα δεν θα πρέπει να εξετάζεται χωρίς ταυτόχρονα να λαμβάνεται υπόψη και η αποδοτικότητα. Όσον αφορά στην αποδοτικότητα, οι ομάδες έρχονται σχεδόν πάντα σε δεύτερη μοίρα σε σύγκριση με αυτόν που παίρνει μέρος σε αποφάσεις. Μόνο με λίγες εξαιρέσεις η ομαδική λήψη αποφάσεων καταναλώνει λιγότερες ώρες εργασίας από ότι η ατομική. Οι εξαιρέσεις εμφανίζονται όταν αυτός που παίρνει μεμονωμένα τις αποφάσεις πρέπει να καταναλώνει πολύ χρόνο κάνοντας ανασκόπηση φακέλων και συζητώντας μα άλλους, ώστε να συγκεντρώνει

³⁵ Τζωρτζιάκης Κ., Τζωρτζιάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili

συγκρίσιμες ποσότητες ποικίλης ύλης. Λόγω, του ότι οι ομάδες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν μέλη από ποικίλες σφαίρες ενδιαφερόντων, έχουν τη δυνατότητα να καταναλώνουν λιγότερο χρόνο ερευνώντας για πληροφορίες. Πάντως, τέτοιες αποφάσεις τείνουν να είναι η εξαίρεση του κανόνα. Γενικά, οι ομάδες είναι μάλλον λιγότερο αποδοτικές σε σύγκριση με τα άτομα. Σε περίπτωση που απαιτείται η χρησιμοποίηση ομάδων, τότε το πρωταρχικό μέλημα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν η ωφέλεια σε αποτελεσματικότητα είναι τόσο μεγάλη ώστε να εξισορροπεί την απώλεια σε αποδοτικότητα.

2.5 Κατάταξη αποφάσεων σε προγραμματισμένες αποφάσεις και μη προγραμματισμένες αποφάσεις

Οι αποφάσεις για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση δεν είναι όλες το ίδιο. Έτσι, για την καλύτερη κατανόηση των αποφάσεων, αυτές κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες³⁶: σε **προγραμματισμένες** και σε **μη προγραμματισμένες αποφάσεις**.

A. Προγραμματισμένες αποφάσεις: Αυτές έχουν επαναλαμβανόμενες λύσεις ρουτίνας. Τα στελέχη μιας επιχείρησης αντιμετωπίζουν καθημερινά ένα μεγάλο αριθμό προγραμματισμένων αποφάσεων κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται χωρίς τα στελέχη να δαπανούν ιδιαίτερο χρόνο και προσπάθεια, αφού κάθε φορά που θα χρειαστεί να πάρουν μια τέτοια απόφαση, η διαδικασία μοιάζει με όλες τις προηγούμενες φορές. Η διεύθυνση χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, για παράδειγμα, πήρε την απόφαση να εξοφλεί τους προμηθευτές της επιχείρησης την πρώτη Τετάρτη κάθε μήνα. Αυτή είναι μία προγραμματισμένη απόφαση. Έτσι, το λογιστήριο ακολουθεί αυτή τη διαδικασία ρουτίνας.

Οι προγραμματισμένες αποφάσεις έχουν, συνήθως, μεγάλη διάρκεια ζωής. Μια προγραμματισμένη απόφαση, όμως, όταν αυτή πρωτοεμφανίζεται, δεν είναι απλή απόφαση ρουτίνας, με πρότυπη διαδικασία αντιμετώπισης του προβλήματος. Τα διοικητικά στελέχη του ανώτατου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας χρειάστηκαν

³⁶ Bennett, R. (2001) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ) Αθήνα : Κλειδάριθμος

πολύ χρόνο και κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια μέχρι να καταλήξουν σε αυτήν την πρότυπη απόφαση αντιμετώπισης του προβλήματος.

B. Μη προγραμματισμένες αποφάσεις: Αυτές αφορούν στην επίλυση περίπλοκων και μοναδικών προβλημάτων, που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από τις καθιερωμένες πρότυπες διαδικασίες ρουτίνας. Στην περίπτωση αυτή τα προβλήματα δεν εμφανίζονται συχνά, για αυτό και δεν υπάρχει εμπειρία αντιμετώπισης τους. Η επέκταση των δραστηριοτήτων της ΔΕΛΤΑ Πρότυπου Βιομηχανίας Γάλακτος Α.Ε. στις βαλκανικές χώρες αποτελεί ένα παράδειγμα μη προγραμματισμένης απόφασης. Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται, συνήθως, από τα ανώτατα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας.

Όταν πρόκειται για προβλήματα τα οποία δεν εμφανίζονται συχνά, χαρακτηρίζονται από ένα μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας και είναι στρατηγικής σημασίας, οι αποφάσεις για τη λύση αυτών των προβλημάτων λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη ανώτατου επιπέδου. Αντίθετα, για τα προβλήματα που εμφανίζονται συχνά και για τα οποία υπάρχει μια πρότυπη διαδικασία αντιμετώπισης τους, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα διοικητικά στελέχη του κατώτερου επιπέδου. Τα διοικητικά στελέχη μεσαίου επιπέδου ασχολούνται και αυτά, κυρίως, με μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

2.6 Δυο παγίδες στη λήψη αποφάσεων

Η πιο σπουδαία ίσως, ικανότητα ενός μάνατζερ είναι η ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων. Λίγοι όμως μάνατζερ έχουν την ικανότητα να παίρνουν σωστές αποφάσεις συστηματικά. Η ιστορία πολλών επιχειρήσεων δείχνει ότι πολλοί μάνατζερ επαναλαμβάνουν ορισμένα λάθη συνεχώς και πέφτουν σε παγίδες που μπορούν να αποφευχθούν³⁷. Δύο από τις κοινές αυτές παγίδες που πρέπει να αποφεύγει κανείς στο management είναι η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην κρίση του και η κοντόφθαλμη εμπιστοσύνη στις εύκολες πληροφορίες. Ιδιαίτερα στο στρατηγικό management οι παγίδες αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρά σφάλματα όπως την αδυναμία αναγνώρισης ανταγωνιστών.

³⁷ Russo J.E, Schoemaker P.J., (1990), Decision Traps: The ten barriers to brilliant decision – making and how to overcome them”, Simon & Schuster, N. York

Η υπερβολική αυτοπεποίθηση και η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην κρίση μας είναι η πρώτη παγίδα. Αυτή έχει ως αποτέλεσμα να μην συλλέγει κανείς κρίσιμες πληροφορίες γιατί είναι σίγουρος για την γνώμη του και τις αντιλήψεις του. Ένα κλασικό παράδειγμα ήταν ο Newton Baker, ένας εξαιρετικά ικανός υπουργός άμυνας των Η.Π.Α, που το 1921 ήταν σίγουρος ότι η καινούρια τεχνολογία με το όνομα «πολεμικό αεροσκάφος» ήταν αδύνατο να βυθίσει με βόμβες ένα τεράστιο θωρηκτό. Ήταν μάλιστα τόσο σίγουρος που ήταν διατεθειμένος να βγει στη γέφυρα ενός θωρηκτού και να περιμένει κατά τη διάρκεια ενός τέτοιου αεροπορικού βομβαρδισμού. Ήταν ο υπουργός ανόητος; Κάθε άλλο. Απλώς ήταν τόσο απόλυτα πεπεισμένος για την ορθότητα της γνώμης του, ώστε να αγνοήσει την πραγματικότητα, τις καινούριες πληροφορίες που οι στρατιωτικοί του σύμβουλοι του έδιναν για το νέο όπλο. Το λάθος του ήταν ότι δεν σκέφτηκε καν ότι οι παλιότερες πληροφορίες που είχε στη διάθεση του δικαιολογούσαν τη σφοδρή ισχυρογνωμία του. Κάτι όχι ασυνήθιστο. Ο Thomas Watson, ιδρυτής και πρόεδρος της IBM, δήλωνε το 1943 ότι παγκόσμια ίσως υπάρχει μια αγορά για 5 υπολογιστές. Ο Ναπολέων όταν του περιέγραψαν το ατμόπλοιο σαν μια καινούρια εφεύρεση με μεγάλες προοπτικές είπε ότι δεν είχε καιρό για τέτοιες ανοησίες³⁸.

Η υπερβολική εμπιστοσύνη είναι συνήθως το σύμπτωμα μιας βαθύτερης αιτίας. Σαν άνθρωποι έχουμε την τάση να προτιμάμε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν παρά που αμφισβητούν αυτά που πιστεύουμε και κάνουμε. Η όποια επιβεβαίωση είναι πολύ τονωτική, μας δείχνει ότι κάνουμε σωστά τη δουλειά μας. Αντίθετα, απορρίπτουμε και αγνοούμε οποιοδήποτε αποδεικτικό στοιχείο πάει κόντρα στο ρεύμα των πιστεύω μας. Αποφεύγουμε πληροφορίες που δεν επικυρώνουν τις απόψεις μας γιατί μπορεί να μας δείξουν ότι οι αποφάσεις μας μπορεί να μην ήταν σωστές. Πολλές έρευνες σχετικά με το στρατηγικό management πολλών αμερικανικών επιχειρήσεων, τη δεκαετία του 1970, έδειξαν ότι τα ηγετικά στελέχη τους είχαν εξαιρετικά πολύπλοκα συστήματα για τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που επιβεβαίωναν τις επιλογές που είχαν ήδη κάνει (πολλές φορές λανθασμένες), παρά για τη συλλογή πληροφοριών που θα τους βοηθούσαν στην κατάστρωση σχεδίων. Πρώτο δίδαγμα λοιπόν, στη λήψη μιας απόφασης είναι ότι πρέπει να έχει κανείς την πειθαρχεία να ψάξει κανείς προσεκτικά για πληροφορίες

³⁸

Montana Patrick & Charnov Bruce. (2000), "Management". Hofstra University

που αμφισβητούν τις απόψεις του, τη γνώμη του, τα πιστεύω του. Αν πραγματικά δεν υπάρχουν, τότε δικαιολογείται η αυτοπεποίθησή.

Το δεύτερο αίτιο της υπερβολικής εμπιστοσύνης είναι ότι πολλές φορές κανείς δεν ξέρει τα πραγματικά όρια των γνώσεών του, δεν ξέρει δηλαδή τι δεν ξέρει. Είμαστε συνηθισμένοι, στις δυτικές κουλτούρες, να προτιμάμε κάποιον με αυτοπεποίθηση που δείχνει ότι ξέρει τα πάντα, παρά κάποιον που έχει αμφιβολίες, πάντα ψάχνει, πάντα ρωτάει. Ο πρώτος όμως έχει πολύ μεγάλη πιθανότητα να νομίζει ότι ξέρει παραπάνω από ό, τι πραγματικά ξέρει και να κάνει έτσι σοβαρά λάθη. Δίδαγμα δεύτερο, είναι απαραίτητο να ξέρει κανείς με σιγουριά τι ξέρει, ώστε να μπορεί να σχηματίσει μια γνώμη και δεύτερον, να ξέρει τι δεν ξέρει, κάτι που πρέπει να καθορίζει την αυτοπεποίθησή του. Η επιλογή συνεργατών με γνώμονα το δεύτερο είναι κρίσιμη³⁹.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι εύλογα κάποιος θα αναρωτηθεί αν είναι πάντα κακό να έχει ένας μάνατζερ εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στις ικανότητές του. Μπορεί να είναι κανείς πειστικός, ιδιαίτερα σε μια ηγετική θέση, αν δεν εμπνέει εμπιστοσύνη; Δεν έχει πουθενά θέση η αυτοπεποίθησή; Και βέβαια έχει. Ιδανικά ένας μάνατζερ πρέπει να είναι ρεαλιστής στη λήψη αποφάσεων και ιδεαλιστής στην εκτέλεσή τους. Με άλλα λόγια πρέπει να παίρνει μια απόφαση ψυχρά, προσεκτικά, με ανάλυση όλων των πιθανών αποτελεσμάτων, με βάση όλων τις διαθέσιμες πληροφορίες, ευχάριστες ή όχι. Στην εκτέλεσή της όμως είναι ακριβώς που πρέπει να δείχνει αυτοπεποίθηση, γιατί χρειάζεται να κινητοποιεί, να εμπνέει τους γύρω του, να τους ηλεκτρίζει για την επίτευξη ενός στόχου. Το θέμα αυτό υπάρχει και στους μεγάλους, θρασεείς, ριψοκίνδυνους στόχους των επιχειρήσεων με οραματισμό. Ο διπλός αυτός ρόλος δεν είναι πάντα εύκολος, γιατί χρειάζεται κανείς να κινητοποιεί τους γύρω του, χωρίς όμως να έχει ο ίδιος ψευδαισθήσεις για αυτό που πιστεύει.

Η δεύτερη παγίδα είναι η κοντόφθαλμη εμπιστοσύνη σε πληροφορίες. Στην περίπτωση αυτή αναφέρονται δυο προβλήματα. Το πρώτο πρόβλημα είναι να δίνει κανείς μεγάλη προσοχή σε εύκολες, άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες, που επηρεάζουν μια απόφαση κατά δύο τρόπους. Ο πρώτος σχετίζεται με το κατά πόσο φρέσκες είναι οι πληροφορίες αυτές. Οι πιο πρόσφατες πληροφορίες χρωματίζουν εύκολα τις αποφάσεις μας και πολλές φορές μας οδηγούν σε λάθος αποφάσεις. Για παράδειγμα οι υπάλληλοι μιας αμερικανικής τράπεζας μετά από ένα σεμινάριο πωλήσεων

³⁹ Τζωρτζιάκης Κ., Τζωρτζιάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ. Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili

πλασάριζαν συνεχώς τις προσφορές που είχαν συζητηθεί στο σεμινάριο αυτό, παρά άλλες πιο επικερδείς προσφορές που όμως δεν ήταν μέρος του σεμιναρίου. Ο δεύτερος τρόπος σχετίζεται με την εντύπωση που ορισμένες πληροφορίες μας αφήνουν. Όσο πιο δυνατή είναι η εντύπωση μιας πληροφορίας τόσο πιο εύκολο είναι να τη χρησιμοποιήσουμε, με αποτέλεσμα μια λανθασμένη απόφαση. Αν για παράδειγμα, ένας προμηθευτής μας κάνει το τραπέζι και μας περιποιηθεί εκπληκτικά, αναγκαστικά θα τον δούμε από διαφορετική σκοπιά, άσχετα αν έχουμε σκληρές πληροφορίες ότι η αξιοπιστία του δεν είναι υψηλή⁴⁰.

Το δεύτερο πρόβλημα είναι να σχηματίζει κανείς την γνώμη του με βάση κάποιο αρχικό συγκεκριμένο στοιχείο που επηρεάζει στη συνέχεια δυσανάλογα τη συλλογιστική του. Πάντα στη λήψη μιας απόφασης αρχίζουμε με κάποιο στοιχείο, κάποια πληροφορία που την χρησιμοποιούμε σαν θεμέλιο. Για παράδειγμα ας υποθέσουμε ότι χρειάζεται να αποφασίσουμε αν πρέπει να μπούμε σε μια αγορά για να πουλήσουμε πλαστικές καρέκλες και θέλουμε να δούμε πόσες καρέκλες θα μπορούσαμε να πουλήσουμε την επόμενη πενταετία. Η πληροφορία που αμέσως θα ψάξουμε να βρούμε είναι πόσες καρέκλες πουλήθηκαν πέρσι στην αγορά αυτή, πληροφορία βασική και απόλυτα λογική. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι ο αριθμός αυτός πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω. Εκεί ακριβώς βρίσκεται η παγίδα. Συχνά αφήνουμε την αρχική αυτή πληροφορία να επηρεάσει δυσανάλογα την απόφασή μας. Όχι πως πρέπει να την αγνοήσουμε, η αρχική αυτή πληροφορία είναι αρκετά χρήσιμη, απλώς δεν πρέπει να την αφήσουμε να αποκτά υπέρμετρη σημασία. Όσο και αν η παγίδα αυτή φαίνεται εύκολο να αποφευχθεί πολλές φορές στην πράξη είναι δύσκολο. Είναι πολύ δύσκολο, για παράδειγμα, να μην πάρουμε φέτος πολύ σοβαρά τις περσινές μας προβλέψεις πωλήσεων και είναι εύκολο να τις αφήσουμε να χρωματίζουν τις αποφάσεις μας κάθε χρόνο. Επίσης, μπορεί να δούμε ένα καινούριο, δημοφιλές προϊόν στην αγορά λανσαρισμένο από τον κύριο ανταγωνιστή μας. Είναι πού εύκολο να πέσουμε στην παγίδα να θέλουμε να βγάλουμε αμέσως το ίδιο ακριβώς προϊόν (η πληροφορία θεμέλιο), αντί να δούμε τι ακριβώς ήταν αυτό που τράβηξε τους αγοραστές. Για να αποφύγει κανείς αυτή την παγίδα θα πρέπει να χρησιμοποιεί μια ποικιλία τέτοιων αρχικών πληροφοριών.

⁴⁰

Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα : Interbooks

Είναι βασικό, να μην ξεχνάμε ότι τα πάντα γύρω από τις επιχειρήσεις αλλάζουν, ανακατατάσσονται, όλες οι σταθερές καταρρέουν και ότι ισχύει σήμερα δεν πρόκειται να ισχύει στο μέλλον. Είναι πολύ σημαντικό, λοιπόν, να δούμε πώς πολλά λάθη λήψης αποφάσεων μπορούν να αποφευχθούν. Με την βοήθεια της τεχνολογίας που συνεχώς εξελίσσεται και των καινούριων μεθόδων management, θα μπορέσουμε να καλύψουμε τα κενά που υπάρχουν και να βρούμε τρόπους που θα βελτιώνουν τη συλλογή πληροφοριών ώστε να γίνεται ευκολότερη και πιο αποτελεσματική η λήψη των αποφάσεων.

2.7 Ο ρόλος των συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων

Ιστορικά στη βιβλιογραφία, συναντά κανείς εκ διαμέτρου αντίθετες προσεγγίσεις για το ρόλο των συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων. Στα πλαίσια κυρίως της ορθολογικής παράδοσης, τα συναισθήματα θεωρούνται από οικονομολόγους, ψυχολόγους και άλλους επιστήμονες περισσότερο ως υπονομευτικά των λογικών και ορθολογικών διεργασιών που εμπλέκονται στη λήψη μιας απόφασης και δεν έχουν θέση στις θεωρίες και τα μοντέλα για τη λήψη αποφάσεων. Εδώ συναντάμε τις κλασικές θεωρίες πιθανοτήτων: τη θεωρία της προσδοκώμενης ωφελιμότητας⁴¹ όπου η αξία μιας εναλλακτικής προκύπτει από το άθροισμα των ωφελιμοτήτων των αποτελεσμάτων της, το καθένα υπολογιζόμενο από την πιθανότητα του να συμβεί. Ακολουθεί η θεωρία της υποκειμενικής προσδοκώμενης ωφελιμότητας⁴². Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όπως αναφέρεται στη Mellers (2000), οι άνθρωποι υποθέτουμε ότι κάνουν την επιλογή η οποία μεγιστοποιεί τη μαθηματική έκφραση “ $\sum S_i U_i$ “ όπου το S αναπαριστά την υποκειμενική πιθανότητα του ενός αποτελέσματος που σχετίζεται με μία επιλογή και το U αναπαριστά την ωφελιμότητα του αποτελέσματος, δηλαδή την υποκειμενική αξία ή απολαβή για το άτομο που παίρνει την απόφαση⁴³.

⁴¹ Expected utility theory στο Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2005). Affective Forecasting. Current Directions in Psychological Science, 14, 131 – 134.

⁴² Subjective utility theory στο Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2005). Affective Forecasting. Current Directions in Psychological Science, 14, 131 – 134

⁴³ Mellers, B. (2000). Choice and the Relative Pleasure of Consequences. Psychological Bulletin, 126, 910 – 924.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν επιστήμονες από διάφορους κλάδους που υποστηρίζουν πως τα συναισθήματα παίζουν ουσιαστικό ρόλο στη λήψη μιας απόφασης. Πρόσφατες μελέτες δείχνουν την ενεργοποίηση συγκεκριμένων περιοχών και κυκλωμάτων που ελέγχουν συναισθήματα στον εγκέφαλο, κατά τη λήψη μιας απόφασης καθώς και από το αποτέλεσμα μιας επιλογής. Σύμφωνα με τον Damasio (1994) για παράδειγμα, καθώς αξιολογεί κανείς τις διάφορες εναλλακτικές, συχνά οι ορθολογικές κρίσεις δεν είναι επαρκείς για να κάνει μια επιλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές. Τα συναισθήματα τη στιγμή που γίνεται η επιλογή καθώς και τα προβλεπόμενα συναισθήματα που αναμένουμε να βιώσουμε ως αποτέλεσμα μιας επιλογής είναι αυτά που μας καθιστούν ικανούς να επιλέξουμε ανάμεσα σε εναλλακτικές, καμία από τις οποίες δεν είναι ορθολογικά ανώτερη από τις υπόλοιπες⁴⁴.

Στο απόσπασμα αυτό φαίνεται καθαρά ο διαχωρισμός των συναισθημάτων σε αυτά που βιώνουμε τη στιγμή που παίρνουμε μια απόφαση και στα συναισθήματα τα οποία προβλέπουμε ή προσδοκούμε πως θα βιώσουμε ως το αποτέλεσμα της απόφασης που θα πάρουμε. Οι πειραματικές έρευνες και οι θεωρίες για τις επιδράσεις των προβλεπόμενων συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων περιορίζονται κυρίως στα συναισθήματα της ευχαρίστησης και της μεταμέλειας. Το βασικό σημείο αυτών των θεωριών είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι επιλέγουν την εναλλακτική με το μεγαλύτερο μέσο όρο προβλεπόμενης ευχαρίστησης και την εναλλακτική που ελαχιστοποιεί την πιθανότητα να βιώσουν μεταμέλεια ως το αποτέλεσμα της επιλογής τους, επιλέγουν δηλαδή την εναλλακτική με την ελάχιστη προβλεπόμενη μεταμέλεια. Σύμφωνα με τη θεωρία της υποκειμενικής προβλεπόμενης ευχαρίστησης⁴⁵ των Mellers et al (1999), η προβλεπόμενη ευχαρίστηση σχετίζεται με την επιλογή ως εξής: ένα άτομο που κάνει μια επιλογή ανάμεσα σε μία εναλλακτική με αποτελέσματα Α και Β και μία άλλη, με αποτελέσματα Γ και Δ, για να υπολογίσει τη συνολική ευχαρίστηση της πρώτης εναλλακτικής, προβλέπει την ευχαρίστηση του Α και Β «ζυγίζει» κάθε προβλεπόμενο συναίσθημα με τις πιθανότητες που υπάρχουν να το βιώσει και αθροίζει τα αποτελέσματα. Αντίστοιχα κάνει το ίδιο και για τη δεύτερη

⁴⁴ Damasio, A. R. (1994). *Descartes error: Emotion, reason and the human brain*. New York : Putnam.

⁴⁵ Subjective expected pleasure στο Mellers, B., Schwartz, A. & Ritov, I. (1999). Emotion – based choice. *Journal of Experimental Psychology : General*, 128, 332 – 345.

εναλλακτική και τελικά το άτομο επιλέγει την εναλλακτική με το μεγαλύτερο μέσο όρο προβλεπόμενης ευχαρίστησης.

Σύμφωνα με τους Mellers και McGraw (2001), όταν οι επιλογές που κάνουν οι άνθρωποι είναι συνεπείς με τη θεωρία της υποκειμενικής προβλεπόμενης ευχαρίστησης, φαίνεται να συμβαίνει το εξής: μεγαλύτερη προβλεπόμενη ευχαρίστηση τείνει να οδηγεί σε επιλογές με περισσότερο ρίσκο ενώ λιγότερη προβλεπόμενη ευχαρίστηση, οδηγεί σε επιλογές με λιγότερο ρίσκο, στην αποφυγή του ρίσκου δηλαδή⁴⁶.

Οι Loomes et al (1982) και Bell (1982), πρότειναν μια θεωρία επιλογής για την προβλεπόμενη μεταμέλεια⁴⁷. Η μεταμέλεια ορίζεται στους Mellers et al (1999) «ως το συναίσθημα το οποίο βιώνει το άτομο όταν το αποτέλεσμα μιας επιλογής είναι χειρότερο από το αποτέλεσμα που θα έπαιρνε το άτομο εάν είχε κάνει μία διαφορετική επιλογή»⁴⁸. Η θεωρία της μεταμέλειας των Loomes et al (1982) όπως αναφέρεται στους Zeelenberg et al (1996), βασίζεται σε μια βασική υπόθεση. Η υπόθεση είναι ότι οι συναισθηματικές συνέπειες των αποφάσεων προβλέπονται και λαμβάνονται υπόψη για τη λήψη της απόφασης. Έτσι, οι τάσεις για αποφυγή του να βιώσουν οι άνθρωποι μετά την απόφαση συναισθήματα όπως η μεταμέλεια, υποθέτουν ότι είναι βασικός παράγοντας της λήψης μιας απόφασης.

Σύμφωνα με τους Zeelenberg et al (1996), έκδηλα ή άδηλα σε όλες τις πειραματικές μελέτες της προβλεπόμενης μεταμέλειας, υπάρχει η ιδέα ότι η προβλεπόμενη μεταμέλεια οδηγεί σε αποστροφή επιλογών που ενέχουν ρίσκο⁴⁹. Κατά τους Zeelenberg et al (2004), « η αποστροφή του ρίσκου εκφράζεται με την προτίμηση μιας σίγουρης εναλλακτικής έναντι μιας εναλλακτικής με ρίσκο με την ίδια όμως αναμενόμενη απόδοση. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο των πειραμάτων με τυχερά παιχνίδια, σε μια επιλογή να κερδίσει κάποιος 50 δολάρια – η σίγουρη εναλλακτική ή

⁴⁶ Mellers, B. & McGraw, A. P. (2001). Anticipated emotions as guides to choices. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 201 – 214.

⁴⁷ Loomes, G. & Sugden, R. (1982), Regret theory: An alternative of rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92, 805 – 824.

⁴⁸ Mellers, B., Schwartz, A. & Ritov, I. (1999). Emotion – based choice. *Journal of Experimental Psychology : General*, 128, 332 – 345.

⁴⁹ Risk averse στο Zeelenberg, M., Beattie, J., Van der Pligt, J. & de Vries, N. (1996). Consequences of regret aversion : Effects of expected feedback on risky decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 148 – 158.

100 δολάρια ανάλογα με το αν το νόμισμα θα φέρει κορώνα ή γράμματα – εναλλακτική με ρίσκο, οι άνθρωποι επιλέγουν συχνότερα τη σίγουρη εναλλακτική». Οι Zeelenberg, Beattie, Pligt and Vries (1996) και οι Zeelenberg και Pieters (2004) στην έρευνά τους, έδειξαν πως η αποφυγή του να βιώσει αυτός που θα πάρει την απόφαση μεταμέλεια, μπορεί να οδηγήσει είτε σε αποφάσεις με περισσότερο ρίσκο είτε σε αποστροφή αποφάσεων με ρίσκο ανάλογα με την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν τα άτομα για τις επιλογές.

Θα πρέπει να σημειώσουμε βέβαια πως η ακριβής πρόβλεψη των συναισθημάτων που κάποιος ενδέχεται να βιώσει από το αποτέλεσμα μιας επιλογής που θα κάνει, δεν είναι ιδιαίτερα επιτυχής και προσκρούει σε διάφορους άλλους παράγοντες που την επηρεάζουν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και στους Wilson et al (2005) «είναι δύσκολο να βάλει κανείς τον εαυτό του στο μέλλον και να φανταστεί τι θα βιώσει. Είναι δύσκολο να επιτευχθεί ένα τέτοιο νοητικό ταξίδι στο χρόνο, μια τέτοια προσομοίωση που ίσως τελικά να οδηγούσε και σε καλύτερες αποφάσεις»⁵⁰.

⁵⁰ Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2005). Affective Forecasting. Current Directions in Psychological Science, 14, 131 – 134.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα. Σύντομη ιστορική αναδρομή

Οι τράπεζες αποτελούν κεντρικό κορμό του οικονομικού συστήματος μιας κοινωνίας στο βαθμό που διαθέτουν την ικανότητα να μεταβάλλουν την προσφορά του χρήματος, να επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη και να ολοκληρώνουν την οικονομική διαδικασία παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης. Έτσι και στο νεοδημιουργηθέν νεοελληνικό κράτος το 1828 ο τότε κυβερνήτης του Ιωάννης Καποδίστριας εγκαθίδρυσε την πρώτη τραπεζική μονάδα που αποσκοπούσε στην ανασυγκρότηση της οικονομίας και στη συσσώρευση κεφαλαίων για την αποπληρωμή των χρεών των διεθνών δανείων που χορηγούνταν από ξένα κράτη και τράπεζες. Αυτή η τράπεζα ονομάστηκε « Εθνική Χρηματοδοτική Τράπεζα» και λειτούργησε ως το 1831. Το 1841 ιδρύθηκε η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος⁵¹ και είναι η αρχαιότερη τράπεζα στο νεοελληνικό κράτος που επιβιώνει ως τις μέρες μας. Στη διάρκεια του δεύτερου μισού του 19^{ου} αιώνα μια σειρά χρηματοπιστωτικών συστημάτων άνοιξαν και έκλεισαν με την συμμετοχή ξένων τραπεζικών οίκων και Ελλήνων του εξωτερικού και της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας.

Η είσοδος στον 20^ο αιώνα βρίσκει το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας να κλονίζεται. Ήδη το 1900 είχαν μείνει τρεις από τις πέντε τραπεζικές εταιρείες που δέσποζαν τις προηγούμενες δεκαετίες. Αυτές που έμειναν εν ζωή ήταν οι εξής: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Τράπεζα επί της Εμπορικής Πίστεως και Ιονική Τράπεζα. Η τελευταία δεν λειτούργησε ως ανώνυμη εταιρεία αλλά ως αγγλική αποικιακή τράπεζα, με βάση τη συνθήκη ένωσης των Επτανήσων με την Ελλάδα. Η Εθνική Τράπεζα, που ιδρύθηκε το 1841, αποτέλεσε την εκκίνηση του οργανωμένου τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα παρέχοντας χρηματοδότηση σε μια σειρά κλάδους οικονομικής δραστηριότητας λειτουργώντας ταυτόχρονα ως εκδοτική και εμπορική τράπεζα. Η κατάρρευση των τραπεζών των ομογενών οφειλόταν στον κλονισμό της εμπιστοσύνης που ήταν προϊόν της πτώχευσης του 1893 και της ήττας του πολέμου το 1897, αλλά ήταν και έκφραση των δυσκολιών των Ελλήνων

⁵¹ Ζαχαριαδης –Σουρας Δ. (2002) *Χρημα-Πιστη-Τραπεζες*, Αθήνα: Σταμούλης

τραπεζιτών του εξωτερικού να αντλήσουν κεφάλαια και χρηματοδοτήσεις. Το τέλος αυτών των τραπεζών συνέπεσε με την αλλαγή της σύνθεσης των κοινωνικών δομών στην Ελλάδα.

Τα μέλη των νέων αστικών τάξεων, των νέων εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων που πολλαπλασιάζονταν ραγδαία απαιτούσαν χορηγήσεις και πιστώσεις από το τραπεζικό σύστημα. Αυτές όμως οι ανάγκες αποτελούσαν ευκαιρίες για την τραπεζική αγορά. Επίσης εμφανίστηκαν πλέον πολλοί μικροεισοδηματίες που αναζητούσαν διεξόδους για τις αποταμιεύσεις τους. Εκτός αυτών, η γεωργική και βιομηχανική παραγωγή δεν μπορούσαν να αναπτυχθούν ποιοτικά και να αυξηθούν ποσοτικά με το παλιότερο καθαρά κερδοσκοπικό σύστημα και οι φορείς τους απαιτούσαν νέα χρηματοπιστωτικά μέσα από τις τράπεζες, για να διευκολυνθεί η ανάπτυξη της παραγωγής και του εμπορίου⁵².

Έτσι, η Εθνική Τράπεζα ανέλαβε την επιτέλεση του έργου, που ήταν αρμοδιότητα των τραπεζών που κατέρρευσαν (εκδοτικά προνόμια, δημόσιο χρέος) και ανέλαβε, επιπλέον, τη στήριξη των μεγάλων δημοσίων έργων και των εταιριών κατασκευής και σιδηροδρόμων. Την κάλυψη του κενού που άφηνε η άρνηση των διοικήσεων της Εθνικής να ανοιχτούν στις πιο ριψοκίνδυνες εργασίες χρηματοδότησης των νέων αστικών στρωμάτων, ήρθε να καλύψει η δημιουργία νέων ιδιωτικών τραπεζών και η δραστηριοποίηση παλαιότερων, όπως η Τράπεζα Αθηνών (έτος ίδρυσης το 1894 ως τραπεζική εταιρία Αντώνιος Καλλέργης και ΣΙΑ) που έδινε αρχικά βάρος στις καταθέσεις των εργαζομένων (λειτουργούσε και τα πρωινά της Κυριακής) και που αργότερα εξελίχθηκε σε μεγάλο συγκρότημα εταιριών. Η Εθνική Τράπεζα αντέδρασε στην άνοδο της Τραπεζής Αθηνών και του συγκροτήματός της, με την προσπάθεια να προσελκύσει λαϊκές αποταμιεύσεις και να χορηγήσει δάνεια στα εργατικά και μικροαστικά στρώματα. Συμμετείχε, έτσι, στην ίδρυση και λειτουργία της Λαϊκής Τράπεζας της Ελλάδος. Στο εξωτερικό επεκτάθηκε με την ίδρυση της Τράπεζας της Ανατολής (1904) με συμμετοχή βρετανικών και γερμανικών τραπεζικών εταιριών σε αντίβαρο της γαλλικής συμμετοχής στην Τράπεζα Αθηνών.

⁵²

Ζαχαριαδης –Σουρας Δ. (2002) *Χρημα-Πιστη-Τραπεζες*, Αθήνα: Σταμούλης

3.2 Θεωρία του τραπεζικού συστήματος

Το τραπεζικό προϊόν ή η υπηρεσία, που παρέχει ένα πιστωτικό ίδρυμα δεν είναι πλέον το αντικείμενο που χρησιμοποιείται από κάποιον χρήστη. αλλά είναι εκείνο το πακέτο το οποίο αξιολογείται με βάση κάποιες διαστάσεις.

Οι διαστάσεις του προϊόντος όπως τις παρουσίασε ο Garvin (1984) είναι οι εξής:

- Η απόδοση: Το προϊόν απαιτείται να έχει εκείνα τα χαρακτηριστικά, ώστε να είναι αποδοτικό και ικανοποιητικό για τον πελάτη.
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά τα οποία συμπληρώνουν τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος.
- Η αξιοπιστία του προϊόντος: το προϊόν πρέπει να μπορεί να επιβιώσει μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, κάτω από ορισμένες συνθήκες χρήσης και να είναι αξιόπιστο.
- Αντιληφθείσα ποιότητα: Το προϊόν πρέπει να αξιολογείται υποκειμενικά ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει. Η ποιότητά του εξαρτάται από το εμπορικό σήμα, την προώθηση που γίνεται και από την εικόνα του⁵³.

Η ποιότητα μπορεί να προσδιοριστεί από τον πελάτη και όχι από το τμήμα μάρκετινγκ ή από κάποιον γενικό διευθυντή. Βασίζεται στην πραγματική εμπειρία που έχει ο πελάτης για το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ποιότητα μετριέται με βάση τις απαιτήσεις, που έχει ο πελάτης, οι οποίες μπορεί να είναι υποκειμενικές και να αντιπροσωπεύουν ένα κινούμενο στόχο μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Ο πελάτης μπορεί να έχει κάποια διαίσθηση για το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος, βάση των αναγκών του. Το επίπεδο αυτό είναι ο βαθμός με το οποίο το σύνολο των ιδιοτήτων, που σχετίζονται με το προϊόν, ικανοποιεί τον χρήστη. Στην περίπτωση αυτή έχουμε αντιστοίχιση προσδοκίας και διαίσθησης.

Ο τραπεζικός τομέας, τα τελευταία χρόνια, είναι γεγονός ότι έχει παρουσιάσει σημαντικές εξελίξεις. Η προσπάθεια των τραπεζών, να προσελκύσουν όλο και περισσότερους πελάτες, οδήγησε στην ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ τους και

⁵³ Garvin D. (1984), 'What does "Product Quality" really mean?', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 25-45

έθεσε τις βάσεις για πιο απαιτητική παροχή υπηρεσιών.

Η τραπεζική εξυπηρέτηση έχει πλέον ως άξονα τον πελάτη και αυτό την οδήγησε στην ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση της πελατείας της με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και των επιχειρήσεων. Νέα τραπεζικά προϊόντα έκαναν την εμφάνισή τους, με σκοπό να ικανοποιήσουν και την πιο απαιτητική ανάγκη των πελατών, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να μεταφερθεί σε ένα επιπλέον επίπεδο, σε αυτό του ανταγωνισμού της καινοτομίας. Κάθε τράπεζα προσπαθούσε να αυξήσει την κερδοφορία της παρέχοντας συνεχώς νέα προϊόντα, τα οποία ειδικεύονταν όλο και περισσότερο στις ανάγκες των ατόμων. Επίσης προκειμένου να προσεγγίσουν τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις πολλές προέβησαν στην αλλαγή της φυσιογνωμίας τους όπως η Εμπορική Τράπεζα, σε επαναχωροθέτηση και γενικότερα σε αναδιάρθρωση των σημείων πώλησης με την δημιουργία νέων υποκαταστημάτων⁵⁴.

Για τις τράπεζες η προσέγγιση νέας πελατείας ήταν υψίστης σημασίας, αφού η παροχή νέων προϊόντων θα οδηγούσε στην ικανοποίηση περισσότερων αναγκών των πελατών, στην μεγαλύτερη χορήγηση δανείων και έτσι στην αύξηση των κερδών των τραπεζών.

Οι τράπεζες εκτός από όλες τις παραπάνω αλλαγές, προκειμένου να αυξήσουν την κερδοφορία τους, άλλαξαν τα εργασιακά πρότυπά τους δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση σε δημιουργικούς, παραγωγικούς και καινοτόμους εργαζομένους, συνεργάτες και συμβούλους κάτι το οποίο δεν συμβάδιζε με την ως τότε παραδοσιακή γραφειοκρατική διοικητική κουλτούρα των τραπεζών, η οποία έδινε έμφαση στις εσωτερικές λειτουργίες της τράπεζας και δεν επιδίωκε ανοίγματα στην αγορά.

3.3 Κρατικός παρεμβατισμός

Ο κρατικός παρεμβατισμός στην Ελλάδα, σε σχέση με τις τράπεζες δεν υφίσταται με τη μορφή που οι τράπεζες προσαρμόζονται στις ανάγκες του κράτους,

⁵⁴ Αρχοντάκης, Α., Γεωργακόπουλος, Β. (1998), “Τεχνικό-Οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών” Νέες Τεχνολογίες, Απασχόληση και Εργασιακές Σχέσεις στις Σύγχρονες Συνθήκες. ΙΝΕ/ΟΤΟΕ

αλλά με την αντίθετη διαδικασία, το κράτος στηρίζει τις τράπεζες και ουσιαστικά υποχωρεί σε πολλές περιπτώσεις στις ανάγκες τους και στις επιδιώξεις.

Πολλές φορές στο παρελθόν έχουν γίνει αναφορές στο τεράστιο ζήτημα του Κυβερνητικού Παρεμβατισμού, στο κατά πόσον είναι επωφελής για τους επενδυτές, αλλά και για τις ίδιες τις τράπεζες.

Λόγω του γεγονότος, ότι παγκοσμίως προωθούνται νέες αρχές κρατικού παρεμβατισμού και έχουν ξεκινήσει συζητήσεις από επιστήμονες και εποπτικές αρχές σε όλες τις αναπτυγμένες αγορές, φτάσαμε σήμερα ακόμα και στα πλαίσια της μεγάλης κρίσης που περνά η οικονομία, οι τράπεζες να μην υποχωρούν στα πλαίσια της κυβερνητικής πολιτικής, να μη στηρίζουν τους μικρομεσαίους, να μην δίνουν περιθώρια ανάπτυξης, τα οποία θα μπορούσαν να προέλθουν από το χαμήλωμα των επιτοκίων και από τη διαλλακτικότητα προς τις εταιρίες που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα.

Οι τράπεζες δεν επηρεάζονται από το κράτος και στα πλαίσια του δικού τους κέρδους δημιουργούν προβλήματα στην αγορά. Ο Αμερικανικός παρεμβατισμός οδήγησε σε χρεοκοπία εκατομμύρια Αμερικάνους. Το ίδιο θα γίνει και στην Ελλάδα, αν ο παρεμβατισμός συνεχίσει να υφίσταται στα πλαίσια που φαίνεται να σχεδιάζεται.

3.4 Η παρούσα κατάσταση στον τραπεζικό κλάδο

Με βάση την κρίση, η οποία έχει ξεκινήσει από το 2007 και πλήττει τη παγκόσμια οικονομία, αναπτύχθηκαν δράσεις σε ευρωπαϊκό, παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο για τη στήριξη της οικονομικής δραστηριότητας, την εύρυθμη λειτουργία της τραπεζικής αγοράς και το σχεδιασμό μιας νέας αρχιτεκτονικής του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Με βάση τη πρόσφατη έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος το 2008 και λόγω της σοβαρότητας της παγκόσμιας κρίσης, η διεθνής κοινότητα-κυβερνήσεις,

κεντρικές τράπεζες, φορείς εποπτείας και διεθνείς οργανισμοί-προχώρησε στις ακόλουθες δράσεις⁵⁵:

1. Εφαρμόστηκαν σ' όλα τα επίπεδα συντονισμένες παρεμβάσεις οι οποίες έχουν ως στόχο αφενός τη διοχέτευση ρευστότητας καθώς και τη στήριξη και εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος και αφετέρου την απευθείας στήριξη της ζήτησης, προκειμένου να διακοπεί ο φαύλος κύκλος που προκύπτει όταν οι αρνητικές εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό και τον πραγματικό τομέα της παγκόσμιας οικονομίας τείνουν να αλληλοτροφοδοτούνται.

2. Αναπτύχθηκαν οι διαβουλεύσεις για μια αποτελεσματική μεταρρύθμιση του διεθνούς τραπεζικού συστήματος η οποία θα διασφαλίσει τη χρηματοοικονομική σταθερότητα στο μέλλον.

Οι δράσεις στα ανά επίπεδο εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές είναι οι ακόλουθες:

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο: Οι αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων της ΕΕ κατέληξαν ότι η Ευρώπη θα μπορέσει να αντιμετωπίσει την παρούσα τραπεζική κρίση μόνο εάν εξακολουθήσει να προχωρεί σε δράσεις με συντονισμένο τρόπο, εντός του πλαισίου της ενιαίας αγοράς και της ΟΝΕ. Εξέφρασαν μακροπρόθεσμη προοπτική όλων των οικονομιών της ΕΕ και συμφώνησαν να λάβουν μέτρα για την οικοδόμηση τραπεζικής σταθερότητας, την ανάκαμψη της οικονομίας και τη συνεργασία σε παγκόσμιο επίπεδο. Δημιούργησαν ένα προστατευτικό δίκτυο ενισχύοντας οικονομικά τις τράπεζες και δημιουργώντας ένα θετικό πεδίο δράσης τους.

Η Ε.Ε εξέτασε τη σημαντική δημοσιονομική ώθηση που δίνεται τώρα στις τράπεζες (περισσότερα από 400 δισ. ευρώ) και τόνισε ότι η από κοινού δράση και ο συντονισμός αποτελούν ουσιαστικό τμήμα της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την ανάκαμψη. Ο ρόλος της ενιαίας αγοράς είναι κεντρικός προκειμένου να είναι βραχύτερη και λιγότερο σοβαρή η ύφεση για τις τράπεζες. Υπογραμμίζοντας την ανάγκη να αποκατασταθεί η ροή πιστώσεων προς τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά,

⁵⁵ Τράπεζα της Ελλάδος,(2008), Ανασκόπηση δράσεων για την αντιμετώπιση της διεθνούς κρίσης, Ανάκτηση στις 25-6-2012 από http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathbreak_1_16/04/2009_275716

συμφώνησε να επισπεύσει τις νομοθετικές διαδικασίες σχετικά με το τραπεζικό τομέα.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο συμφώνησε ως προς την ανάγκη για καλύτερη ρύθμιση και εποπτεία των τραπεζικών ιδρυμάτων εντός της ΕΕ. Βάση για δράση θα αποτελέσει η έκθεση την οποία συνέταξε η Ομάδα Υψηλού Επιπέδου για την εποπτεία του χρηματοπιστωτικού συστήματος υπό την προεδρία του Jacques de Larosiere. Στο Συμβούλιο ανατίθεται να εξετάσει την εν λόγω έκθεση και τις προτάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εν όψει των πρώτων αποφάσεων που θα ληφθούν στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Ιουνίου του 2009⁵⁶.

Η ενίσχυση των τραπεζών αναφέρεται και στις δράσεις της Ευρωπαϊκής Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και η Παγκόσμια Τράπεζα γνωστοποίησαν ότι θα διαθέσουν συνολικά 24,5 δισεκατομμύρια ευρώ την περίοδο 2009-2010 για την ενίσχυση του τραπεζικού τομέα και τη χρηματοδότηση της οικονομίας στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι ηγέτες των χωρών προέβησαν στις ακόλουθες δράσεις:

1. Αποκατάσταση της εμπιστοσύνης, προς το τραπεζικό σύστημα.
2. Αποκατάσταση της λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος και τη ροή των πιστώσεων.
3. Ενίσχυση του ρυθμιστικού πλαισίου της τραπεζικής αγοράς ώστε να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη,

Παροχή χρηματοδότησης στους διεθνείς τραπεζικούς οργανισμούς και να τους μεταρρυθμίσουν, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την παρούσα κρίση και να προλάβουν μελλοντικές κρίσεις.

Τέλος σ' εθνικό επίπεδο υπήρξε μια πλήρη στήριξη των τραπεζών μέσα από την παροχή οικονομικών πόρων, προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν τα χρέη τους και από την άλλη να συνεχίσουν να δανειοδοτούν με συνέπεια την αγορά.

⁵⁶ Αλεξάκης Π.,(2008), Τραπεζικό Περιβάλλον, ΕΑΠ

Ταυτόχρονα, υπήρξε ένα θέμα εξασφάλισης ίσων όρων ανταγωνισμού – έναντι των τραπεζών σε άλλες χώρες αλλά και μεταξύ των τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα. Παρά το γεγονός ότι τα πιστωτικά ιδρύματα στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν κατά μέσον όρο μικρότερη πίεση και δεν έχουν εκτεθεί σε σημαντικό βαθμό σε αρνητικές καταστάσεις, είναι πολύ πιθανό να υπάρξει ροή τοποθετήσεων σε ιδρύματα χωρών που έχουν ήδη παρέμβει είτε με εγγυήσεις, είτε με ενισχύσεις της κεφαλαιακής επάρκειας, είτε με «κρατικοποιήσεις». Το ίδιο φαινόμενο μπορεί να παρατηρηθεί και μεταξύ των ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα, περισσότερο ίσως για λόγους «αντίληψης» (perception) της φερεγγυότητας παρά για λόγους που έχουν σχέση με τα θεμελιώδη μεγέθη του χαρτοφυλακίου τους⁵⁷.

Λαμβάνοντας υπόψη τους δεδομένου κινδύνους, η Κυβέρνηση αναπτύσσει σήμερα ένα σχέδιο αντιμετώπισης των επιπτώσεων της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Με το σχέδιο αυτό επιδιώκεται η θωράκιση των ελληνικών τραπεζών. Από τις μέχρι τώρα αναλύσεις σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, προκύπτει ότι οι επιπτώσεις σε κάθε Κράτος – Μέλος είναι ασύμμετρες, ενώ οι δυσκολίες που αντιμετωπίζονται από τα χρηματοπιστωτικά τους συστήματα, διαφοροποιούνται επίσης σημαντικά.

Με βάση τις αναλύσεις αυτές, η χώρα μας βρίσκεται μεταξύ των Κρατών – Μελών που αναμένεται να έχουν την μικρότερη επίπτωση από την αναταραχή αυτή, λόγω των ποιοτικών χαρτοφυλακίων των πιστωτικών ιδρυμάτων και την πολύ περιορισμένη και ελεγχόμενη έκθεσή τους σε προϊόντα που επηρεάζονται από τις νέες συνθήκες της αγοράς.

Τέλος δόθηκε εγγύηση η οποία αφορά στην έκδοση νέων μεσομακροπρόθεσμων δανείων που θα συναφθούν και τίτλων που θα εκδοθούν / αναχρηματοδοτηθούν μέχρι το τέλος του 2009 και για διάρκεια 3 έως 5 ετών. Η εγγύηση παρέχεται έναντι προμήθειας 100 – 150 μονάδων βάσης, με παράλληλη παροχή εξασφαλίσεων από τα πιστωτικά ιδρύματα που θα δεχθούν τις εγγυήσεις αυτές ή επιβάρυνση αναλόγως του πιστωτικού κινδύνου του Ιδρύματος, όπως αυτός εκτιμάται περιοδικά από την Τράπεζα της Ελλάδος. Η παροχή εγγύησης του Ελληνικού Δημοσίου θα απευθύνεται είτε στο πιστωτικό ίδρυμα/ θεσμικό επενδυτή

⁵⁷ Αλογοσκούφης Γ.,(2008), Σχέδιο Θωράκισης της Ελληνικής Οικονομίας, Ανάκτηση στις 25-6-2012 από <http://www.euro2day.gr>

που δανείζεται είτε στο πιστωτικό ίδρυμα που δανείζει, προκειμένου να διασφαλίζονται ευνοϊκότεροι όροι. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η μεταφορά υψηλότερων διατραπεζικών επιτοκίων στους δανειολήπτες της χώρας μας και εξασφαλίζεται η ομαλοποίηση της λειτουργίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος και η μείωση των αρνητικών επιπτώσεων τόσο στο διατραπεζικό σύστημα, όσο και προς την πραγματική οικονομία (επιχειρήσεις και νοικοκυριά).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

4.1 Ιστορία της ΑΤΕ

4.1.1. Οι συνθήκες στο Μεσοπόλεμο

Οι πρώτες δεκαετίες του περασμένου αιώνα (1910 – 1940) αποτελούν μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα περίοδο για τη χώρα μας. Μέχρι τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με εξαίρεση την τετραετία 1928 – 1932, την Ελλάδα χαρακτηρίζει η πολιτική αστάθεια, γεγονός που δεν ευνοούσε την οποιαδήποτε προσπάθεια επίλυσης των κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων. Η περίοδος αυτή σηματοδεύτηκε από τους Βαλκανικούς Πολέμους (1912 – 13), τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (1914 – 18), από τη Μικρασιατική Εκστρατεία (1920 – 21), την Καταστροφή και το προσφυγικό κύμα που την ακολούθησαν (1922), και τέλος από τη Μεγάλη Ύφεση (1929 – 1932) που κατά πολλούς ήταν καταλυτική για τη διαμόρφωση του κλίματος που οδήγησε στο Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο.

Η διεθνής κοινότητα μετά τη λήξη του Α΄ Π.Π. προσπαθεί, μέσω της Κοινωνίας των Εθνών (ΚτΕ), να επαναφέρει την παγκόσμια οικονομία στην προπολεμική της ομαλότητα κυρίως με την αποκατάσταση του Κανόνα του Χρυσού και να αποκαταστήσει τις ταραγμένες διεθνείς οικονομικές –και όχι μόνο– σχέσεις⁵⁸. Προϋπόθεση για την επιστροφή στην ομαλότητα ήταν η δημοσιονομική εξυγίανση των χωρών, δηλαδή η νομισματική σταθεροποίηση, η ισοσκέλιση των προϋπολογισμών και η αποπληρωμή των πολεμικών χρεών ή η καταβολή επανορθώσεων ανάλογα με την περίπτωση. Ειδικότερα όσον αφορά τη νομισματική σταθεροποίηση, ένα από τα μέτρα που πρότεινε η ΚτΕ στα κράτη που ζητούσαν τη συνδρομή της για τη σύναψη δανείων ήταν είτε η ίδρυση κεντρικών εκδοτικών τραπεζών (στα κράτη που δεν διέθεταν) είτε η μεταρρύθμιση των ήδη υφιστάμενων.

Η Ελλάδα στις αρχές του 20ου αιώνα, χώρα κατ' εξοχήν αγροτική, διέθετε έναν αγροτικό τομέα τον οποίο συνέθεταν αφ' ενός μεν οι μικρές καλλιέργειες του Νότου και των «Νέων Χωρών», αφ' ετέρου δε οι μεγάλες γαιοκτησίες (τσιφλίκια) του Βορρά, κυρίως της Θεσσαλίας και δευτερευόντως της Άρτας και της

⁵⁸ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Μακεδονίας. Κατά το 19^ο αιώνα είχε προηγηθεί η προσάρτηση της Αττικής και της Εύβοιας και η διαμόρφωση των πρώτων τσιφλικιών, η διανομή των «εθνικών γαιών» στους καλλιεργητές με την 1^η αγροτική μεταρρύθμιση (1871) και τέλος, η προσάρτηση της Θεσσαλίας και της Άρτας που έθεσε με οξύτητα το θέμα των τσιφλικιών. Πρόθεση του ελληνικού κράτους από τη σύστασή του ήταν η καθιέρωση της μικρής ιδιοκτησίας με σκοπό τη διάπλαση μιας κοινωνίας προσαρμοζόμενης στις αξιώσεις της διεθνούς αγοράς⁵⁹.

Η κλειστή αγροτική οικονομία, που λειτουργούσε στο πλαίσιο της αυτάρκειας και με αρχαϊκές μεθόδους καλλιέργειας, έπρεπε να μεταβληθεί σε μια καπιταλιστική οικονομία. Ο αγροτικός τομέας, αποτελούσε το μοναδικό στήριγμα για την εκβιομηχάνιση της χώρας και, μέσω της απόσπασης του γεωργικού πλεονάσματος, θα επέτρεπε τη συσσώρευση κεφαλαίου που ήταν απαραίτητο για τη βιομηχανική ανάπτυξη.

Η απόσπαση του γεωργικού πλεονάσματος ήταν ευκολότερο να γίνει από πολλούς ανεξάρτητους μικροϊδιοκτήτες, παρά από λίγους μεγαλογαιοκτήμονες. Εκτός από τη μικροϊδιοκτησία, βασικές προϋποθέσεις αποτελούσαν ακόμη η εξειδίκευση και ο εκχρηματισμός της αγροτικής οικονομίας, δηλαδή η απαγκίστρωση των αγροτών από την οικονομία της αυτάρκειας και η επέκταση και οργάνωση της τραπεζικής αγροτικής πίστης.

Όμως, την εποχή εκείνη η αγροτική οικονομία εμφάνιζε εικόνα κρίσης, αδυνατώντας να ανταποκριθεί στις ίδιες της ανάγκες της, πόσο μάλλον στις ανάγκες της βιομηχανικής ανάπτυξης.

Έτσι ο αγροτικός τομέας που παρουσιαζόταν ως τομέας – κλειδί για τη βιομηχανική ανάπτυξη της χώρας, στην πραγματικότητα δε διευκόλυνε την ανάπτυξη αυτή. Η μείωση του αγροτικού εισοδήματος και η αδυναμία σχηματισμού κεφαλαίου, που ήταν απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικότητας, και οι μεσάζοντες, που αποτελούσαν το συνδετικό κρίκο με την αγορά και αποσπούσαν ένα τμήμα του πλεονάσματος ή ακόμη και του αγροτικού προϊόντος από τον παραγωγό, καθιστούσαν την αγροτική οικονομία ανίκανη να βγει από την κρίση χωρίς τη συνδρομή κεφαλαίων εκτός του αγροτικού χώρου. Όπως παρατηρεί ο Κωστής, «...Η

⁵⁹ Βεργόπουλος Κ., (1975), *Το Αγροτικό ζήτημα στην Ελλάδα. Η κοινωνική ενσωμάτωση της γεωργίας*. Αθήνα : Εξάντας.

ελληνική αγροτική οικονομία προσαρμοσμένη με το δικό της τρόπο στις συνθήκες του Μεσοπολέμου προσπαθεί να ξεπεράσει την κρίση της ακολουθώντας μια οδό τελείως διαφορετική από εκείνη που απαιτεί ο ορθολογισμός της καπιταλιστικής ανάπτυξης. Αυτό που έπρεπε να γίνει ήταν να υποχρεωθεί ο αγροτικός τομέας να προσφέρει αυτό που η βιομηχανική ανάπτυξη ζητούσε. Και αυτό έγινε»⁶⁰.

Η εδραίωση της μικρής αγροτικής ιδιοκτησίας επιτεύχθηκε με την επίλυση του

αγροτικού ζητήματος που πραγματοποιήθηκε με τις αγροτικές μεταρρυθμίσεις του 1871 και του 1917. Η μεν πρώτη διευθέτησε το ζήτημα των «εθνικών γαιών» παραχωρώντας τις στους καλλιεργητές τους, η δε δεύτερη έκλεισε την παρένθεση των τσιφλικιών που δημιουργήθηκε με την προσάρτηση της Θεσσαλίας. Ο εκχρηματισμός της αγροτικής οικονομίας έγινε σταδιακά αλλά όχι απρόσκοπτα, καθώς σε περιόδους κρίσης όσοι αγρότες είχαν τη δυνατότητα στρεφόταν και πάλι στην αυτάρκεια. Ως ενέργειες που βοήθησαν τον εκχρηματισμό αναφέρονται ενδεικτικά η αντικατάσταση της καταβολής των φόρων σε είδος από την καταβολή τους σε χρήμα (1863) και η στροφή των αγροτών στη μονοκαλλιέργεια και στην καλλιέργεια προϊόντων που τους απέφεραν μεγαλύτερο εισόδημα -με την παροχή κινήτρων από το κράτος ή όχι.

Τέλος, όσον αφορά την αγροτική πίστη, σημειώνεται ότι τα δάνεια προς τη γεωργία μέχρι το 1920, ήταν απρόσιτα στους μικροκαλλιεργητές αφού χορηγούνταν με βάση την προσωπική πίστη. Δικαιούχος δανειοδότησης ήταν ο κτηματίας, ο φερέγγυος καλλιεργητής που διέθετε σημαντική περιουσία. Ορόσημα για την επέκταση της αγροτικής πίστης και στα κατώτερα στρώματα των αγροτών αποτέλεσαν η θεσμοθέτηση των συνεταιρισμών (1914) και η θέσπιση επιπρόσθετων εμπράγματων διασφαλίσεων (1919, 1920)⁶¹.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, η πίεση που ασκήθηκε από τον αγροτικό κόσμο και οργανώθηκε από το συνεταιριστικό κίνημα και οι πρωτοβουλίες του Υπουργείου Γεωργίας για τη δημιουργία πιστωτικού ιδρύματος εξειδικευμένου στην

⁶⁰ Κωστής Κ., (1988), *Αγροτική Οικονομία και Γεωργική Τράπεζα*, Αθήνα : Μ.Ι.Ε.Τ., σ. 152

⁶¹ Το 1919 θεσμοθετήθηκε το πλασματικό ενέχυρο του καπνού, ενώ το 1920 το γεωργικό ενεχυρόγραφο, τα οποία παρέχοντας μια επιπρόσθετη διασφάλιση για την τράπεζα (ΕΤΕ) αύξησαν τις δυνατότητες ανάπτυξης της αγροτικής πίστης. Στο Κωστής Κ., (1988), *Αγροτική Οικονομία και Γεωργική Τράπεζα*, Αθήνα : Μ.Ι.Ε.Τ., σελ. 169 – 170.

αγροτική πίστη, τη στιγμή που υπό την πίεση του διεθνούς παράγοντα γινόταν γενικότερες αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, οδήγησαν στην ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας (1929), παρά της αντιστάσεις που προέβαλλε το πολιτικό και το τραπεζικό σύστημα, ιδίως δε η ΕΤΕ, που μέχρι τότε αποτελούσε τον αποκλειστικό φορέα άσκησης της αγροτικής πίστης στην Ελλάδα.

4.1.2 Η αγροτική πίστη

Η ανάγκη δανειοδότησης του αγροτικού τομέα δημιουργείται παράλληλα με την εξειδίκευση και τον εκχρηματισμό της οικονομίας. Στην κλειστή οικονομία της αυτάρκειας η ανάγκη αυτή είναι περιορισμένη, ενώ σε μια ανταλλακτική οικονομία ακόμη και αν διαθέτει εξειδικευμένες οικονομικές μονάδες η δανειοδότηση είναι περιορισμένη λόγω των δυσχερειών που αυτή παρουσιάζει. Με τη χρησιμοποίηση όμως του χρήματος σαν ανταλλακτικό μέσο ο δανεισμός γίνεται πιο ευχερής και επεκτείνεται γρήγορα⁶².

Στα πρώτα χρόνια μετά τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους δεν υπήρχε επίσημος φορέας άσκησης της πίστης και η δανειοδότηση των αγροτών γινόταν κάτω από δυσμενείς όρους από ιδιώτες (τοκογλύφους) και στην περίπτωση των τσιφλικιών από τους ιδιοκτήτες τους. Η οργανωμένη πίστη στη χώρα μας θεωρείται ότι ξεκίνησε με την έναρξη λειτουργίας της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος το 1842. Η γεωργία και το εμπόριο αποτελούσαν τις δύο κύριες οικονομικές δραστηριότητες της εποχής, ωστόσο η δανειοδότηση της γεωργίας παρουσιάζει μειονεκτήματα σε σχέση με εκείνη του εμπορίου.

Μεγαλύτερος χρόνος δέσμευσης των κεφαλαίων από τη γεωργία και ως εκ τούτου περιορισμένος αριθμός εξυπηρετούμενων αγροτών, χαμηλή διασφάλιση των πιστωτών λόγω έλλειψης τίτλων ιδιοκτησίας και νομικού πλαισίου, υψηλό κόστος δανειοδότησης και αδυναμία ελέγχου πιστοληπτικής ικανότητας λόγω των κατακερματισμένων και διάσπαρτων εκμεταλλεύσεων και γενική κατάσταση του

⁶² Σταματούκος Γ. & Σπαθής Π. (1990) *Αγροτική Πίστη*, Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, Αθήνα, σελ. 25.

Αγροτικού Τομέα που δεν ενθάρρυνε την ορθολογική ανάπτυξη της πίστης⁶³. Λόγω των μειονεκτημάτων αυτών η αγροτική πίστη ήταν εξαιρετικά περιορισμένη και αφορούσε όσους είχαν μεγάλη προσωπική περιουσία.

Η άσκηση αγροτικής πίστης από την ΕΤΕ αναφέρεται για πρώτη φορά στον ισολογισμό της το 1861, με το λογαριασμό «δανείων προς γεωργοκτηματίας», αφορούσε όμως δάνεια που χορηγούνταν με βάση την προσωπική πίστη και ήταν απρόσιτα στο μικροκαλλιεργητή και το μικροκτηνοτρόφο. Το 1863 άρχισαν να λειτουργούν στις τουρκοκρατούμενες περιοχές τοπικές γεωργικές τράπεζες, τα «Τοπικά Ταμεία» που αργότερα μετονομάστηκαν σε «Κοινοφελή Ταμεία». Με την επέκταση της Ελλάδας οι τοπικές γεωργικές τράπεζες όπως της Ηπείρου, της Μακεδονίας, του Αιγαίου και της Κρήτης, επιδιώχθηκε να λειτουργήσουν παράλληλα με την ΕΤΕ. Ωστόσο, η μικρή δυναμικότητά τους και η απροθυμία των υπόλοιπων τραπεζών να εισέλθουν στον κλάδο διαμόρφωσε έναν τομέα πίστης όπου, μέχρι την ίδρυση της ΑΤΕ, τον πρώτο και αποκλειστικό λόγο είχε η ΕΤΕ. Η περίοδος μέχρι το 1914 αποτελεί την «προϊστορία της αγροτικής πίστης» στην Ελλάδα και χαρακτηρίζεται από τη χορήγηση δανείων με βάση την προσωπική πίστη.

Η οργάνωση και ανάπτυξη της αγροτικής πίστης ήταν δυσκολότερη από εκείνη της εμπορικής καθώς, εκτός από τις δυσκολίες που αντιμετώπιζε μια τράπεζα στον καταρτισμό του καταλόγου των αγροτών πιστούχων της, δεν υπήρχε θεσμικό πλαίσιο.

Η θεσμοθέτηση των συνεταιρισμών αποτέλεσε ένα πρώτο βήμα, το οποίο όμως δεν ήταν αρκετό. Η ανάπτυξη της αγροτικής πίστης συνδέθηκε με την εισαγωγή και εφαρμογή του θεσμού των γεωργικών συνεταιρισμών, που αναπτύχθηκε μετά την ψήφιση του Ν. 602/1914. Ωστόσο μέχρι το 1920 η ΕΤΕ, παρά την αυξημένη της ρευστότητα της, θα είναι φειδωλή και η αύξηση των δανείων στη γεωργία θα είναι σταδιακή, καθώς θα εξακολουθούν να χορηγούνται με βάση την προσωπική πίστη. Όπως παρατηρεί ο Κωστής *«...τα χρόνια 1914 – 1919, δεν αποτελούν παρά μια προέκταση της προηγούμενης περιόδου, που συνηθίζεται να αποκαλείται 'προϊστορία' της αγροτικής πίστης στην Ελλάδα»*.

⁶³ Κωστής Κ., (1988), Αγροτική Οικονομία και Γεωργική Τράπεζα, Αθήνα : Μ.Ι.Ε.Τ., σελ. 168 – 169.

Με την εισαγωγή του πλασματικού ενέχυρου του καπνού (1919) και του γεωργικού ενεχυρόγραφου (1920) πραγματοποιήθηκε η απαιτούμενη αναμόρφωση του νομικού πλαισίου και οι δυνατότητες της αγροτικής πίστης αυξήθηκαν ακόμη περισσότερο. Αν η επίλυση του αγροτικού ζητήματος εδραίωσε τη μικρή ιδιοκτησία και ο θεσμός του συνεταιρισμού, με την αλληλέγγυα ευθύνη, προσέδωσε στους μικροκαλλιεργητές την απαραίτητη πιστοληπτική ικανότητα προκειμένου να έχουν πρόσβαση σε τραπεζικά δάνεια, τα προβλήματα της αγροτικής οικονομίας και της άσκησης αγροτικής πίστης υπαγόρευαν την ίδρυση ενός εξειδικευμένου πιστωτικού ιδρύματος. Αδιαμφισβήτητα, η ΕΤΕ ως αποκλειστικός φορέας άσκησης αγροτικής πίστης στη χώρα μας, ήταν εκείνη που, άλλες φορές σε συνεργασία και άλλες σε αντιπαράθεση με το Υπουργείο Γεωργίας, οργάνωσε την αγροτική πίστη και ενίσχυσε το θεσμό του συνεταιρισμού⁶⁴.

Παράλληλα όμως, όντας μια ιδιωτική κερδοσκοπική επιχείρηση, μεταχειριζόταν τον Αγροτικό Τομέα με γνώμονα κυρίως την καλύτερη εξυπηρέτηση των κεφαλαίων της, ενώ είχε θέσει το συνεταιριστικό κίνημα υπό τον έλεγχό της, προσπαθώντας να το καταστήσει όργανο ασφαλών τοποθετήσεων. Η σκέψη για την ίδρυση γεωργικής τράπεζας είχε ήδη διατυπωθεί από τον προηγούμενο αιώνα και τονίστηκε στο 1^ο Γεωργικό Συνέδριο που έγινε στο Ναύπλιο το 1901, το οποίο κατέληξε σε σχετική πρόταση. Μέχρι το 1927 όμως δεν υπήρξε πρόσφορο έδαφος και η απαραίτητη υποστήριξη προκειμένου να υλοποιηθεί.

Το 1927 αποτελεί έτος – σταθμό για το ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Η Ελλάδα προκειμένου να επανενταχθεί στο διεθνές σύστημα οικονομικών συναλλαγών προχωρεί -ή πιο σωστά αναγκάζεται να προχωρήσει- στην ίδρυση κεντρικής εκδοτικής τράπεζας, την αποκαλούμενη «τραπεζική μεταρρύθμιση». Για πρώτη φορά το κράτος παρεμβαίνει ως ρυθμιστικός παράγοντας στο πιστωτικό και νομισματικό σύστημα, οι δομές του τραπεζικού συστήματος αλλάζουν και εμφανίζονται στοιχεία καταμερισμού των εργασιών του.

Το ίδιο έτος αρχίζει τη λειτουργία της η Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος με αντικείμενο την άσκηση της ενυπόθηκης πίστης, το 1928 η Τράπεζα της Ελλάδος που ανέλαβε την εκδοτική λειτουργία και την εποπτεία του νομισματικού

⁶⁴ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

και πιστωτικού συστήματος και το 1929 η Αγροτική Τράπεζα. Έτσι, σε διάστημα τριών ετών η ΕΤΕ από τράπεζα που ασκεί όλες τις σχεδόν τις τραπεζικές εργασίες μετατρέπεται σε εμπορική τράπεζα.

Στη συγκυρία της «τραπεζικής μεταρρύθμισης» ο τότε Υπουργός Γεωργίας της Οικουμενικής Κυβέρνησης Αλέξανδρος Παπαναστασίου, σε συνεργασία με στελέχη του Υπουργείου και με την υποστήριξη συνεταιριστών, αναλαμβάνει πρωτοβουλία για την ίδρυση Γεωργικής Τράπεζας, την οποία και συνδέει με την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος και με την υπογραφή της Συνθήκης της Γενεύης. Η πίεση που ασκεί είναι έντονη, το ίδιο όμως και οι αντιδράσεις, τόσο από το πολιτικό όσο και από το τραπεζικό σύστημα. Αν η ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ήταν μονόδρομος, καθώς αποτελούσε προϋπόθεση για την επανένταξη της χώρας στο διεθνές σύστημα συναλλαγών, δεν συνέβαινε το ίδιο και με τη Γεωργική Τράπεζα. Η ΕΤΕ δεν ήταν διατεθειμένη να παραχωρήσει τον μοναδικό τομέα στον οποίο δεν αντιμετώπιζε ανταγωνισμό, καθώς μάλιστα είχε σταδιακά εκτοπιστεί από τις άλλες εργασίες, ενώ και οι υπόλοιπες τράπεζες δεν επιθυμούσαν ούτε να ανταγωνιστούν ευθέως την ΕΤΕ ως εμπορική τράπεζα, αλλά ούτε και την είσοδο στον κλάδο ενός νέου οιονεί ανταγωνιστή.

Ταυτόχρονα υπήρξαν σφοδρές πολιτικές αντιδράσεις καθώς μια Γεωργική Τράπεζα, στο πνεύμα του Παπαναστασίου, θα έθιγε τα κατεστημένα πολιτικά και οικονομικά συμφέροντα. Παραδόξως, ακόμη και μετά την αποχώρηση του Παπαναστασίου από την κυβέρνηση στα τέλη του 1927, το θέμα δεν έκλεισε, αφού η διαδικασία ίδρυσης είχε ήδη ξεκινήσει⁶⁵. Μοναδική -αλλά καθοριστική- διαφορά αποτελούσε το γεγονός ότι την πρωτοβουλία πλέον διατηρούσε η ΕΤΕ. Αν και η σύμβαση μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου – ΕΤΕ για την ίδρυση της Γεωργικής

⁶⁵ Στις 27 Οκτωβρίου 1927 υπογράφηκε το «Πρωτόκολλον Περί συστάσεως Γεωργικής Τραπεζής», με το οποίο η ΕΤΕ αναλάμβανε την υποχρέωση να συντρέξει στη σύσταση και λειτουργία Γεωργικής Τράπεζας που θα ήταν αυτόνομος οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με σκοπό την εξυπηρέτηση της αγροτικής πίστης, τη συνεταιριστική διαπαιδαγώγηση και την τόνωση του συνεταιριστικού πνεύματος των αγροτών, καθώς και την εκκαθάριση των δοσοληψιών από την απαλλοτρίωση και την εγκατάσταση των προσφύγων και ντόπιων ακτημόνων καλλιεργητών. Σε αυτήν την τράπεζα θα συγχωνευόταν οι τοπικές Γεωργικές Τράπεζες και η Υπηρεσία Εποπτείας Συνεταιρισμών του Υπουργείου Γεωργίας. Στο Κλήμης Α.Ν. (1988), Οι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα, τ. 2, Αθήνα, σ. 207 – 208.

Τράπεζας, που υπογράφηκε στις 23/02/1928, επικυρώθηκε νομοθετικά, δεν υλοποιήθηκε ποτέ. Η επιστροφή του Ελευθερίου Βενιζέλου στην πολιτική σκηνή το Μάιο του 1928 και ο θρίαμβος στις εκλογές του ίδιου έτους δεν επέτρεψε την ίδρυση μιας τράπεζας που θα τελούσε υπό τον άμεσο έλεγχο της Εθνικής. Ο Βενιζέλος ήταν περισσότερο αποφασιστικός στη ρύθμιση των εκκρεμοτήτων μεταξύ ελληνικού δημοσίου και ΕΤΕ και το ζήτημα της ίδρυσης μιας εξειδικευμένης στην αγροτική πίστη τράπεζας είχε επιστρέψει και πάλι στην επικαιρότητα.

Το 1929 εμφανίζονται και στην Ελλάδα τα πρώτα συμπτώματα της οικονομικής κρίσης, ενώ η σοδειά θα είναι η χειρότερη του μεσοπολέμου. Το κράτος προκειμένου να σώσει από την κατάρρευση το σύστημα μικρής ιδιοκτησίας έπρεπε να ολοκληρώσει την παρέμβασή του πέρα από το θεσμικό πλαίσιο (έγγειος ιδιοκτησία, απαλλοτρίωσητσιφλικιών, συνεταιρισμοί, γεωργικό ενεχυρόγραφο) και στο οικονομικό κύκλωμα. Παράλληλα η αντίθεση ανάμεσα στην πολιτική της ΕΤΕ και της πολιτικής νομισματικής σταθεροποίησης της ΤτΕ θα εκδηλωθεί εξαιρετικά έντονα και στόχος της δεύτερης, αλλά και της κυβέρνησης, θα είναι ο έλεγχος του τραπεζικού συστήματος και η αποδυνάμωση της πρώτης.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ κράτους και ΕΤΕ θα οδηγήσει τελικά στην αφαίρεση και της αγροτικής πίστης από την τελευταία και στην ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας, η οποία εκτός των άλλων θα ενισχυθεί με κεφάλαια από την υπεραξία των καλυμμάτων που είχαν παραχωρηθεί στην ΕΤΕ.

Στις αρχές του 1929 υπήρχαν δύο προτάσεις για τη μορφή της νέας τράπεζας: η πρώτη αφορούσε τη δημιουργία ενός αυτόνομου οργανισμού που μετά από πενταετή δοκιμαστική λειτουργία θα μετατρέποταν σε ανώνυμη εταιρία, ενώ η δεύτερη την ίδρυση ενός αυτόνομου οργανισμού αγροτικής πίστης κάτω από την εποπτεία της ΕΤΕ. Ωστόσο καμία από τις προτάσεις αυτές δεν θα υλοποιηθεί και η Αγροτική Τράπεζα θα έχει τη μορφή αυτόνομου τραπεζικού μη κερδοσκοπικού οργανισμού κοινωφελούς χαρακτήρα.

4.2 Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος

4.2.1. Το ξεκίνημα

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (ΑΤΕ) ιδρύθηκε στις 27 Ιουνίου 1929 με τη σύμβαση μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

«Περί συστάσεως και λειτουργίας της Αγροτικής Τραπέζης της Ελλάδος» που κυρώθηκε με το Νόμο 4332/1929⁶⁶, ο οποίος αποτέλεσε και το καταστατικό της.

Ιδρύθηκε ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του Αγροτικού Τομέα και την ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης. Οι γενικές καταστατικές δραστηριότητές της ήταν η άσκηση της αγροτικής πίστης σε όλες τις μορφές, η ενίσχυση των συνεταιριστικών οργανώσεων και η βελτίωση των όρων διεξαγωγής των αγροτικών εργασιών και συναφών με τη γεωργία συναλλαγών. Εκτός από την άσκηση της αγροτικής πίστης η ΑΤΕ ανέλαβε επίσης την εποπτεία των συνεταιριστικών οργανώσεων και τον εφοδιασμό των παραγωγών με τα αναγκαία γεωργικά εφόδια (φάρμακα, λιπάσματα κλπ), τα οποία διέθετε σε ελεγχόμενες τιμές, ενώ από το 1931 (Ν.5151/1931), ανέλαβε και την είσπραξη των χρεών προς την Επιτροπή Αποκατάστασης Προσφύγων (ΕΑΠ) που είχε διαλυθεί το 1929. Το αρχικό κεφάλαιο της ΑΤΕ σχηματίστηκε από κεφάλαια του Δημοσίου (προικοδοτήθηκε με 811.000.500 δραχμές), των Γεωργικών Τραπεζών-Ηπείρου, Μακεδονίας και Αιγαίου και Κοινωφελές Ταμείο Κρήτης- που συγχωνεύτηκαν με την ΑΤΕ (90.731.198,23 δραχμές) και της Εθνικής Τράπεζας. Επιπλέον η ΕΤΕ ανέλαβε την υποχρέωση να χορηγεί στην ΑΤΕ δάνεια με ευνοϊκούς όρους, τα οποία η τελευταία στη συνέχεια χορηγούσε στον Αγροτικό Τομέα. Για τη διασφάλιση των δανείων που χορηγούσε η ΑΤΕ της χορηγήθηκαν διάφορα προνόμια, όπως το δικαίωμα σύστασης γεωργικού ενεχυρόγραφου και το προνόμιο της πρωτοπραξίας. Για τη στέγαση του κεντρικού της καταστήματος, αγοράστηκε το νεοκλασικό αρχοντικό της οικογενείας Σερπιέρη στη συμβολή των οδών Πανεπιστημίου και Εδουάρδου Λω. Η αγορά του κτιρίου κόστισε 17.500.000 δραχμές, τιμή που κρίθηκε συμφέρουσα, καθώς μόνο το οικοπέδο εκτιμήθηκε ότι είχε αξία 15.500.000 δραχμές.

Το συγκεκριμένο κτίριο επιλέχθηκε από την Αγροτική Τράπεζα προκειμένου να της προσδώσει *«...εξωτερικήν εμφάνισιν εμπνέουσα εμπιστοσύνη εις το Κοινόν, ανεξαρτήτως του ουσιαστικού πλεονεκτήματος της ασφαλείας και της ευχερείας των Υπηρεσιών της ην επιτυγχάνει όταν είναι εγκατεστημένη εις ιδιαίτερον και ιδιόκτητον*

⁶⁶ «Περί κυρώσεως της μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και Εθνικής Τραπέζης της Ελλάδος Συμβάσεως περί συστάσεως και λειτουργίας της Αγροτικής Τραπέζης της Ελλάδος» ΦΕΚ τ. Α' 283/16-08-1929.

κτίριον»⁶⁷, αλλά και για την προνομιακή του θέση, καθώς βρίσκεται απέναντι από τη λεγόμενη Αθηναϊκή Τριλογία. Τυπικά, η ημερομηνία έναρξης λειτουργίας της ΑΤΕ ήταν η **26η Σεπτεμβρίου 1929**⁶⁸, αλλά η Τράπεζα ξεκίνησε κανονικά τις εργασίες της στις αρχές του 1930. Πρώτος διοικητής της ΑΤΕ ήταν ο Στέφανος Δέλτα (Αύγουστος – Δεκέμβριος 1929).

4.2.2. Τα πρώτα χρόνια (1930 – 1939)

Το ξεκίνημα της ΑΤΕ συνέπεσε με την Μεγάλη Ύφεση της περιόδου 1929 – 1932. Η νεοσύστατη τράπεζα ήταν εξ αρχής αντιμέτωπη με τη μεγάλη πρόκληση της άμβλυνσης των συνεπειών της ύφεσης στον αγροτικό πληθυσμό, την ενίσχυση της παραγωγής και την έξοδο του αγροτικού κλάδου από την παρατεταμένη κρίση, αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξή του. Στα πρώτα 10 χρόνια λειτουργίας της προέβη σε ενέργειες που την εδραίωσαν ως «μύνα των αγροτών» και απέβησαν επωφελείς για τον αγροτικό και τον προσφυγικό πληθυσμό. Ενθάρρυνε την αγροτική αποταμίευση αναλαμβάνοντας εκστρατεία ενημέρωσης, με έκδοση εγκυκλίων, διανομή φυλλαδίων ακόμη και αποστολή υπαλλήλων της, προκειμένου οι όποιες αποταμιεύσεις των αγροτών να βγουν από το σεντούκι ή κάτω από το στρώμα, όπου παρέμεναν «νεκρές» και χωρίς απόδοση. Συνέβαλε στην ανάπτυξη της συνεταιριστικής οργάνωσης –όχι πάντοτε επιτυχημένα- μέσω της Υπηρεσίας Εποπτείας Συνεταιρισμών, που μέχρι τη σύστασή της ήταν αρμοδιότητα του Υπουργείου Γεωργίας. Προέβη σε παρεμβάσεις με μακροπρόθεσμα οφέλη όπως ενίσχυση εκτέλεσης έργων άρδευσης και αποστράγγισης, προώθηση δένδροκαλλιέργειας, δανειοδότηση για εκσυγχρονισμό και εκμηχάνιση της γεωργίας, προώθηση στεγασμένης έναντι νομαδικής κτηνοτροφίας κ.ά. Συνέβαλλε στη συγκράτηση των τιμών των προϊόντων και στην καλύτερη διάθεσή τους στις αγορές. Διέθεσε κεφάλαια για τη συγκέντρωση, εξαγορά και διάθεση του εγχώριου σιταριού, χορήγησε δάνεια με πλασματικό ενέχυρο στους παραγωγούς κριθαριού και βρώμης και στους καπνοπαραγωγούς Επιπροσθέτως, καινοτόμησε με τη δημιουργία Τμήματος Εμπορίας για γεωργικά προϊόντα (σταφύλια, εσπεριδοειδή, λαχανικά), που απέφερε υψηλότερες τιμές για τους παραγωγούς και χαμηλότερες για τους καταναλωτές.

⁶⁷ ΑΤΕ (1931) Απολογισμός του έτους 1930, σελ. 39

⁶⁸ ΦΕΚ τ. Α΄ 353/23-09-1929

Αντίστοιχα όσον αφορά την εξαγωγή προϊόντων ίδρυσε την Εταιρία Εξαγωγής Νωπών Καρπών και Λαχανικών. Με τις δύο αυτές ενέργειες απομάκρυνε τους μεσάζοντες που αύξαναν το κόστος διάθεσης. Ακόμη, για την εντατικοποίηση της παραγωγής και συνεπώς για την αύξηση του αγροτικού εισοδήματος διευκόλυνε την ευρύτερη διάδοση και χρήση χημικών λιπασμάτων συνάπτοντας ειδική συμφωνία με την Ελληνική Εταιρία Χημικών Προϊόντων & Λιπασμάτων προκειμένου η τελευταία να παρέχει επί πιστώσει στους αγρότες τα αναγκαία εφόδια, ενώ η ΑΤΕ παρείχε την εγγύηση για την ομαλή αποπληρωμή τους. Συνέβαλλε στον εντοπισμό και την επίλυση γεωργοοικονομικών προβλημάτων της υπαίθρου με τη λειτουργία της Γεωπονικής Υπηρεσίας που εκπονούσε μελέτες για σχετικά θέματα και τέλος, συνέβαλε στην ολοκλήρωση της αποκατάστασης των προσφύγων αναλαμβάνοντας το έργο της ΕΑΠ και την είσπραξη των οφειλόμενων δανείων που είχαν συνάψει.

Οι παρεμβάσεις της ΑΤΕ, σε συνδυασμό με τις προσπάθειες του αγροτικού πληθυσμού και των γεωργικών συνεταιρισμών, αποτέλεσαν την ασπίδα έναντι των μεγάλων οικονομικών αναταραχών. Από το 1933 ως το 1939, και παρά την πολιτική αστάθεια (Αντιβενιζελικό κίνημα το 1935, Δικτατορία Μεταξά από το 1936) η αγροτική παραγωγή και γενικά η οικονομία σημείωσαν εντυπωσιακή βελτίωση, η αισιοδοξία επανήλθε και αποτέλεσε την κινητήρια δύναμη για περαιτέρω ανάπτυξη. Ανάπτυξη η οποία ανακόπηκε βίαια από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και τον αιματηρό Εμφύλιο που ακολούθησε.

Διοικητές της Τράπεζας κατά την πρώτη δεκαετία λειτουργίας της διετέλεσαν οι Στέφανος Δέλτα (Αύγουστος 1929 – Δεκέμβριος 1929), Αλέξανδρος Κορυζής (Δεκέμβριος 1929 – Ιανουάριος 1930), Κωνσταντίνος Γόντικας (Ιανουάριος 1930 – Απρίλιος 1935) και Ανδρέας Λαμπρόπουλος (Απρίλιος 1935 – Αύγουστος 1941)⁶⁹.

4.2.3. Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, Κατοχή και Ανασυγκρότηση (1940 – 1949)

Κατά την περίοδο του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και της Κατοχής (1940 – 1945) η ΑΤΕ, αν και λόγω των συνθηκών υπολειπομένη, συνέβαλλε κι αυτή από

⁶⁹ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

την πλευρά της στην εποποιία της εποχής εκείνης. Συμμετείχε, μέσω των υπαλλήλων της, στα πεδία των μαχών, προσπάθησε να εξασφαλίσει, στο μέτρο του δυνατού, τη σίτιση του στρατεύματος και του λιμοκτονούντος πληθυσμού και στήριξε υλικά και ηθικά τον κοινό αγώνα. Με την ήττα του Άξονα από τους Συμμάχους και την απελευθέρωση της χώρας ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιχείρηση ανασυγκρότησης μέσω του προγράμματος επισιτιστικής βοήθειας των ΗΠΑ, που είναι ευρύτερα γνωστό ως «Σχέδιο Marshall».

Κατά την περίοδο του Πολέμου και της Κατοχής βασική υποχρέωση της ΑΤΕ ήταν η ανάληψη ενεργειών για την εξασφάλιση της σίτισης της χώρας στην οποία ανταποκρίθηκε πετυχαίνοντας ικανοποιητική επάρκεια τροφίμων για μακρά διαστήματα, μέσω μεθοδικών και εύστοχων παρεμβάσεων αν και οι συνθήκες ήταν εξαιρετικά δυσχερείς για τον αγροτικό τομέα, αλλά και για σύνολο των δραστηριοτήτων. Οι καλλιεργούμενες εκτάσεις και κατ' επέκταση η παραγωγή, σημείωσαν κατακόρυφη πτώση, εξαιτίας της στράτευσης των γεωργών, της επίταξης των ζώων, των καταστροφών και των διαρπαγών από τα κατοχικά στρατεύματα, της ανεπάρκειας των λιπασμάτων και της αποδιοργάνωσης των συγκοινωνιών. Η ΑΤΕ, με πνεύμα ανεκτικότητας, απάντησε με μια γενναιόδωρη πολιτική δανειοδότησης, ιδίως των αγροτών που είχαν άμεση ανάγκη, συνοδευόμενη από μια συγκαταβατική πολιτική αντιμετώπισης εκείνων που καθυστερούσαν να εξοφλήσουν τις οφειλές τους.

Προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγή των περιορισμένων καλλιεργούμενων εδαφών και μέσω αυτής να ανακουφιστεί το επισιτιστικό πρόβλημα η ΑΤΕ εισήγαγε και διέθεσε, σε συμφέρουσες τιμές, μεγάλες ποσότητες χημικών λιπασμάτων και άλλων γεωργικών σκευασμάτων και επιπλέον συμμετείχε στη συγκέντρωση και εξαγορά βασικών ειδών διατροφής για τις επισιτιστικές ανάγκες του πληθυσμού και των ζώων. Ακόμη, κατέβαλλε μεγάλες προσπάθειες για να διατηρηθεί ενεργό το συνεταιριστικό κίνημα, βοηθώντας όσους συνεταιρισμούς είχαν διακόψει τη λειτουργία τους να επαναλειτουργήσουν. Η δυσκολία των μεταφορών, η αύξηση των τιμών και η δράση πολλών εμπόρων απομάκρυναν τους αγρότες από τους συνεταιρισμούς, οδήγησαν σε περιορισμό των εργασιών τους και αρκετούς από αυτούς σε κλείσιμο. Η ΑΤΕ προσπάθησε να αποτρέψει τις εξελίξεις αυτές, συγκρατώντας και διαφυλάσσοντας την περιουσία των συνεταιρισμών, επιδιώκοντας να πείσει τους αγρότες για τη χρησιμότητα του θεσμού και να τους υπενθυμίσει τις

υποχρεώσεις τους όσον αφορά τη συμβολή τους στην επίλυση του επισιτιστικού προβλήματος της χώρας. Τέλος, παρ' ότι βρισκόταν σε περίοδο οικονομικής δυσχέρειας, είχε έντονη συμμετοχή σε φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του στρατεύματος και όσων είχαν ανάγκη βοήθειας, έχοντας μεταξύ άλλων σημαντική συμβολή στη διαχείριση της ανθρωπιστικής βοήθειας του Ερυθρού Σταυρού.

Με τον τερματισμό της Κατοχής και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1950 τίθεται σε εφαρμογή πρόγραμμα επισιτιστικής και οικονομικής βοήθειας διεθνών οργανισμών και των Συμμαχικών Δυνάμεων και κυρίως των ΗΠΑ, που είναι ευρύτερα γνωστό ως Σχέδιο Marshall ή Εφόδια Εξωτερικού (ΕΦ-ΕΞ). Ο στόχος του προγράμματος διττός: αφ' ενός μεν η κάλυψη των βασικών διατροφικών αναγκών του πληθυσμού, αφ' ετέρου δε η αναζωογόνηση της διαλυμένης ελληνικής οικονομίας. Ο σκοπός του ένας: ο περιορισμός της λαϊκής δυσαρέσκειας που θα οδηγούσε στην εδραίωση του Κομμουνιστικού Κόμματος. Τα Εφόδια Εξωτερικού ήταν εφόδια⁷⁰ της Συμμαχικής και Αμερικανικής βοήθειας που έφτασαν στη χώρα μας αμέσως μετά τη λήξη του πολέμου για λογαριασμό του ελληνικού Δημοσίου. Αρχικά τη δραστηριότητα αυτή είχε αναλάβει η U.N.R.R.A. (United Nations Rebuilding Relief Association) και τη φροντίδα παραλαβής, αποθήκευσης και διανομής των εφοδίων είχε αναλάβει η Βρετανική Στρατιωτική Αποστολή. Το έργο αυτό ανατέθηκε λίγο αργότερα στην ΑΤΕ, καθώς διέθετε ήδη σημαντική σχετική εμπειρία⁷¹ και έτσι ανέλαβε ένα καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία ανασυγκρότησης της χώρας. Αν και η διαδικασία είχε ήδη αναληφθεί ήδη από τις 14/03/1945, η πρώτη σύμβαση μεταξύ του ελληνικού Δημοσίου και της ΑΤΕ υπογράφηκε στις 27/12/1945 και διήρκεσε μέχρι τις 10/11/1948. Πριν τη λήξη της η σύμβαση ανανεώθηκε μέχρι τις 31/12/1954. Η ΑΤΕ, προκειμένου να διεκπεραιώσει την παραλαβή, αποθήκευση και διανομή των εφοδίων, οργάνωσε τα επιλιμένα κέντρα που καθόρισε το Υπουργείο Εφοδιασμού και εξασφάλισε τους αποθηκευτικούς χώρους και τα μεταφορικά μέσα

⁷⁰ Ως εφόδια φέρονται τα είδη: δημητριακά, όσπρια, ζυμαρικά, ζάχαρη, γάλα, καφές, κακάο, βούτυρο, κονσέρβες, παιδικές τροφές, ρουχισμός, υγειονομικό υλικό, γεωργικά εφόδια (σπόροι, λιπάσματα, ζώα, ζωοτροφές, εργαλεία, μηχανήματα κτλ), αλιευτικά είδη, υλικά ανοικοδομήσεως κ.ά.

⁷¹ Κατά τη διάρκεια της Κατοχής η ΑΤΕ είχε αναλάβει τη διαχείριση των φορτίων του Ερυθρού Σταυρού, της τουρκικής βοήθειας και άλλων προμηθειών του Υπουργείου Εφοδιασμού και Γεωργίας.

που απαιτούνταν. Για την προώθηση των εφοδίων, που τελικό προορισμό είχαν να διανεμηθούν στον πληγέντα πληθυσμό της ελληνικής επικράτειας, χρησιμοποιήθηκαν 137 κέντρα διανομής, τα οποία ανήκαν στο δίκτυο της ΑΤΕ. Τα εφόδια που παρελήφθησαν και διανεμήθηκαν στο σύνολο της Α΄ και Β΄ περιόδου (1945 – 1948 και 1948 – 1954) ανήλθαν σε 6,5 εκατομμύρια τόνους, ενώ για τη διεκπεραίωση του έργου εργάστηκε ένα μεγάλο τμήμα του μόνιμου προσωπικού της ΑΤΕ, καθώς και έκτακτοι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν γι' αυτόν ακριβώς το λόγο.

Διοικητές της ΑΤΕ κατά την οδυνηρή δεκαετία του '40 χρημάτισαν οι Ανδρέας Λαμπρόπουλος, (Απρίλιος 1935 – Αύγουστος 1941 και Οκτώβριος 1941 – Ιανουάριος 1945), Γεώργιος Τζιρακόπουλος (Αύγουστος – Οκτώβριος 1941), Αριστοτέλης Σίδερης (Οκτώβριος 1945 – Μάιος 1946) και Κωνσταντίνος Βερροϊόπουλος (Μάιος 1946 – Φεβρουάριος 1951).

4.2.4. Η περίοδος ανάπτυξης (1950 – 1966)

Στην οδυνηρή περίοδο 1940 – 1952, οι αγροτικές περιοχές υπέστησαν τις μεγαλύτερες απώλειες, καθώς τα τεχνικά μέσα καταστράφηκαν και μεγάλο τμήμα του αγροτικού πληθυσμού εγκατέλειψε την ύπαιθρο εισρέοντας στα αστικά κέντρα ή μεταναστεύοντας στο εξωτερικό. Η αναπλήρωση και η βελτίωση των τεχνικών μέσων των παραγωγών αποτέλεσε πρωταρχικό στόχο της ΑΤΕ στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Η βελτίωση των μεθόδων και των μέσων καλλιέργειας, η παροχή βοήθειας στις κατεστραμμένες αγροτικές περιοχές και η ενίσχυση επικουρικών κλάδων της αγροτικής οικονομίας αποτελούσαν αναγκαιότητα. Στο παραπάνω πλαίσιο η ΑΤΕ ενίσχυσε τους αγρότες, αν και λόγω της αντιπληθωριστικής πολιτικής η χρηματοδότηση της αγροτικής παραγωγής δεν επαρκούσε για να καλύψει τις υφιστάμενες ανάγκες και συνέβαλλε στην προσαρμογή των λειτουργούντων συνεταιρισμών στις νέες συνθήκες και στην ανασυγκρότηση και λογιστική ενημέρωση των αδρανοποιηθέντων. Επίσης, στις περιοχές που επλήγησαν από τους καταστροφικούς σεισμούς του 1953 (Ιόνια Νησιά) και του 1954 (Θεσσαλία, Στερεά Ελλάδα και Πελοπόννησο), η ΑΤΕ συνέβαλλε στη επιτάχυνση της συγκομιδής της σοδειάς των πληγέντων, ανέστειλε τις αναγκαστικές εισπράξεις οφειλών και χορήγησε χαμηλότοκα καλλιεργητικά δάνεια.

Στη διάρκεια της ίδιας δεκαετίας επισημάνθηκε ότι, λόγω της επικείμενης σύνδεσης της χώρας με την υπό διαμόρφωση ευρωπαϊκή αγορά, θα ανέκυπταν

προβλήματα ανταγωνιστικότητας για τα ελληνικά προϊόντα αφού ομοειδή τους παραγόταν με χαμηλότερο κόστος σε άλλες χώρες της ζώνης ελεύθερων συναλλαγών. Ταυτόχρονα, οι διεθνείς εξελίξεις επέτασσαν διαρθρωτικές μεταβολές στην αγροτική οικονομία, αλλά και στις μεθόδους παραγωγής και εμπορίας αγροτικών προϊόντων. Η αναδιάρθρωση της αγροτικής παραγωγής αποτελούσε προϋπόθεση και για την αύξηση του αγροτικού εισοδήματος, η οποία πλέον δεν ήταν δυνατή μόνο με την αύξηση της παραγωγής. Αν και η ελληνική αγροτική οικονομία παρουσίαζε αδυναμία ριζικής αναδιάρθρωσης, η συμβολή της ΑΤΕ ήταν σημαντική καθώς προώθησε και βελτίωσε ανταγωνιστικές καλλιέργειες και βοήθησε στην εμπορία αγροτικών προϊόντων.

Από το 1960, στο πλαίσιο του πρώτου μακροχρόνιου αναπτυξιακού προγράμματος, κύριο μέλημα της ΑΤΕ αποτέλεσε η όσο το δυνατόν καλύτερη οργάνωση των παραγωγών και για το λόγο αυτό δημιούργησε φορείς γεωργικών βιομηχανιών και εξαγωγής αγροτικών προϊόντων. Επίσης, στη διάρκεια των δεκαετιών του '50 και του '60 διεύρυνε τις δραστηριότητές της στον αγροτικό τομέα ιδρύοντας μια σειρά εταιριών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας. Στις αρχές της δεκαετίας του '60 η ΑΤΕ, εισάγοντας μια νέα μορφή συνεργασίας με τις Συνεταιριστικές Οργανώσεις, συμμετείχε στην ίδρυση εταιριών, που έδωσαν ώθηση στον τομέα συσκευασίας και πώλησης και βιομηχανιών για την επεξεργασία και τη διαχείριση των αγροτικών προϊόντων. Η επέκταση των δραστηριοτήτων της ΑΤΕ στον Αγροτικό Τομέα ήταν ιδιαίτερα σημαντική καθώς βοήθησε σημαντικά την ελληνική οικονομία και την προσαρμογή της στις οικονομικές εξελίξεις της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας (ΕΟΚ)⁷².

Κατά την περίοδο 1950 – 1966 τα ηνία της ΑΤΕ ως Διοικητές ανέλαβαν οι Κωνσταντίνος Βερροϊόπουλος (Μάιος 1946 – Φεβρουάριος 1951), Σωτήριος Πετρόπουλος (Φεβρουάριος 1951 – Ιούλιος 1951), Αλέξανδρος Μυλωνάς (Ιούλιος 1951 – Απρίλιος 1953), Παναγιώτης Αναγνωστόπουλος (Απρίλιος – Μάιος 1953), Χαρίλαος Μητρέλιας (Μάιος 1953 – Μάιος 1955), Σωτήριος Πετρόπουλος (Μάιος 1955 – Ιούλιος 1957), Νικόλαος Χριστοδούλου (Ιούλιος 1957 – Ιούλιος 1962),

⁷² Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Ανδρέας Αποστολίδης (Ιούλιος 1962 – Δεκέμβριος 1963), Χρήστος Βασματζίδης (Δεκέμβριος 1963 – Αύγουστος 1964) και Αναστάσιος Βγενόπουλος (Αύγουστος 1964 – Μάιος 1967).

4.2.5. Δικτατορία και Μεταπολίτευση (1967 – 1981)

Το τέλος της δεκαετίας του '60 και οι αρχές της επόμενης σημαδεύτηκαν από την κατάλυση του Δημοκρατικού Πολιτεύματος, που εκτός των άλλων οδήγησε την Ελλάδα σε πολιτική και οικονομική απομόνωση και ανέστειλε τη διαδικασία σύνδεσης με την ΕΟΚ. Το συνεταιριστικό κίνημα τέθηκε υπό τον πλήρη έλεγχο του καθεστώτος καθώς παύτηκαν τα αιρετά διοικητικά συμβούλια των Γεωργικών Συνεταιρισμών και διορίστηκαν νέα, ενώ ο αγροτικός συνδικαλισμός εξουδετερώθηκε με την κατάργηση όλων των αγροτικών συλλόγων. Ο ρόλος της ΑΤΕ την περίοδο της Δικτατορίας υποβαθμίστηκε, καθώς περιορίστηκαν οι αρμοδιότητές της, ενώ η Τράπεζα ζημιώθηκε και οικονομικά. Το καθεστώς με μια λαϊκιστική φιλοαγροτική κίνηση διέγραψε τα υπόλοιπα δανείων που είχαν χορηγηθεί από την ΑΤΕ πριν την 21/04/1967, τόσο σε φυσικά πρόσωπα όσο και σε γεωργικούς συνεταιρισμούς, οργανώσεις και κοινοπραξίες. Η διαγραφή των δανείων, ύψους 7,8 δισεκατ. δρχ., ανέτρεψε το χρηματοδοτικό πρόγραμμα της ΑΤΕ, ενώ ταυτόχρονα ενίσχυσε την συναλλακτική ασυνέπεια και ενθάρρυνε την κακοπιστία⁷³.

Μετά την πτώση της Χούντας και την αποκατάσταση του Δημοκρατικού Πολιτεύματος, η ΑΤΕ, προώθησε έργα και πρωτοβουλίες μακράς πνοής, συναισθανόμενη το ρόλο της στην εφαρμογή μιας πραγματικά φιλοαγροτικής πολιτικής. Ένας από τους βασικούς της στόχους της ήταν η απεξάρτηση από τα κεφάλαια της ΤτΕ, που μέχρι το 1975 αποτελούσαν σχεδόν τη μοναδική πηγή πόρων της ΑΤΕ⁷⁴, και για το λόγο αυτό ενέτεινε τις προσπάθειές της για προσέλκυση ιδιωτικών καταθέσεων. Η ίδρυση «Θυρίδων», που υπαγόταν στα Καταστήματα και διεκπεραίωναν απλές εργασίες καταθέσεων και προέγκρισης δανείων, αποτελούσε ένα χαρακτηριστικό μέτρο προς την κατεύθυνση αυτή. Επιπλέον, η ΑΤΕ θωράκισε

⁷³ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

⁷⁴ Σπαθής Π. (2000), «Χρηματοδότηση της Ελληνικής Γεωργίας με ορίζοντα το 2010», στο *Η ελληνική γεωργία προς το 2010*, επιμ. Μαραβέγιας Ν., Αθήνα, εκδ. Παπαζήση, σελ. 224.

και θεσμικά την αυτονομία του ρόλου της, προσπαθώντας να τερματίσει την καταχρηστική της εκμετάλλευση από το κράτος. Επιδιώκοντας να λειτουργεί πλέον ως ευέλικτος οργανισμός γεωργικής ανάπτυξης, προχώρησε σε αναδιοργάνωση των υπηρεσιών της, στελέχωσε με εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό τη Διεύθυνση Μελετών και Προγραμματισμού, αποκατέστησε τις αδικίες που είχε υποστεί το προσωπικό από το δικτατορικό καθεστώς και ενίσχυσε την ανεξαρτησία του συνεταιριστικού κινήματος με στόχο να ασκεί έλεγχο και όχι κηδεμονία. Παράλληλα, στα τέλη της δεκαετίας του '70, ακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις, προχώρά στην πρώτη on-line σύνδεση των καταστημάτων της.

Κύριος στόχος του χρηματοπιστωτικού συστήματος της χώρας μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 ήταν προσπάθεια διοχέτευσης των αποταμιευτικών πόρων σε κλάδους που θεωρούνταν ότι συνέβαλλαν στην ανάπτυξη της χώρας και κυρίως στη βιομηχανία και στη βιοτεχνία και ταυτόχρονα η αποτροπή χρηματοδότησης άλλων κλάδων (εισαγωγών, εσωτερικού εμπορίου, καταναλωτικής πίστης κ.ά.) με την επιβολή υψηλών επιτοκίων και πιστωτικών ορίων. Κατά την περίοδο αυτή η ΑΤΕ ήταν ο αποκλειστικός δανειοδότης του αγροτικού τομέα, μέσα όμως σε αυστηρά πλαίσια και κανόνες που καθόριζαν η κυβέρνηση και η Τράπεζα της Ελλάδος⁷⁵.

Οι χορηγήσεις της ΑΤΕ κατά την περίοδο 1974 – 1981, που το μεγαλύτερο μέρος τους (60 – 75%) προερχόταν από κεφάλαια της ΤτΕ, συνέβαλαν στη βελτίωση των συνθηκών, στον εκσυγχρονισμό και στην προώθηση της εξειδίκευσης της φυτικής παραγωγής, στην ενίσχυση του ζωικού κεφαλαίου, στον εκσυγχρονισμό της δασικής παραγωγής και στην ανανέωση του εξοπλισμού της αλιευτικής παραγωγής και στην προώθηση της ιχθυοκαλλιέργειας⁷⁶. Επίσης, συνέβαλαν στον εκσυγχρονισμό της βιοτεχνίας αλλά και στην ανάπτυξη της γεωργικής βιομηχανίας με τη δημιουργία νέων ή τη βελτίωση των υφιστάμενων μονάδων.

Στην περίοδο της Δικτατορίας επικεφαλής της ΑΤΕ τοποθετήθηκαν οι Ιωάννης Παπαβλαχόπουλος (Μάιος 1967 – Φεβρουάριος 1969), Νικόλαος Κουκουλάκος (Φεβρουάριος 1969 – Ιανουάριος 1971), Αντώνιος Αδαμόπουλος

⁷⁵ Σπαθής Π. (2000), «Χρηματοδότηση της Ελληνικής Γεωργίας με ορίζοντα το 2010», στο *Η ελληνική γεωργία προς το 2010*, επιμ. Μαραβέγιας Ν., Αθήνα, εκδ. Παπαζήση, σελ. 224.

⁷⁶ Σημειώνεται ωστόσο ότι η αγροτική οικονομία εξακολουθούσε να αντιμετωπίζει εγγενείς αδυναμίες, όπως ο μικρός και κατακερματισμένος αγροτικός κλήρος, που στα μέσα της δεκαετίας του '70 δεν ξεπερνούσε κατά μέσο όρο τα 35 στρέμματα έναντι 165 του αντίστοιχου μέσου όρου της ΕΟΚ.

(Ιανουάριος 1971 – Ιανουάριος 1974) και Λουκάς Αρβανίτης (Ιανουάριος 1974 – Αύγουστος 1974), ενώ τα πρώτα χρόνια της Μεταπολίτευσης (1974 – 1981) Διοικήτης της Τράπεζας διετέλεσε ο καθηγητής κ. Αδαμάντιος Πεπελάσης.

4.2.6. Η δεκαετία του 1980

Στη διάρκεια της δεκαετίας του '80 η ΑΤΕ συνέχισε να λειτουργεί ως μη κερδοσκοπικός τραπεζικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με στόχους τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής του αγροτικού πληθυσμού, τη συγκράτησή του στην ύπαιθρο και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του αγροτικού τομέα. Βασικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση των στόχων της ΑΤΕ αποτελούσαν η εντατικότερη κινητοποίηση και η αποτελεσματικότερη κατανομή των αποταμιεύσεων, έτσι ώστε να περιοριστεί η διαρροή τους σε μη παραγωγικές δραστηριότητες.

Στην δεκαετία αυτή, διεύρυνε το δίκτυο των καταστημάτων της, προχώρησε σε εκσυγχρονισμό των υποδομών και αναδιάρθρωση των υπηρεσιών της, απέκτησε το πρώτο ολοκληρωμένο σύστημα μηχανογράφησης και έθεσε τις βάσεις για την ανανέωση του εταιρικού της προσωπικού. Έδωσε προτεραιότητα στην αύξηση των καταθέσεων, πετυχαίνοντας μέχρι τα μέσα της επόμενης δεκαετίας το δεύτερο μεγαλύτερο μερίδιο καταθέσεων στο σύνολο του τραπεζικού κλάδου, αποσκοπώντας να καλύψει τις κεφαλαιακές της ανάγκες με υγιείς πόρους και να αυτονομηθεί από τα κεφάλαια της ΤτΕ. Ταυτόχρονα διεύρυνε με ικανοποιητική επιτυχία το φάσμα των εργασιών της, δραστηριοποιούμενη στις εργασίες συναλλάγματος και εξυπηρέτησης εξαγωγικού εμπορίου καθώς και στις εργασίες κίνησης κεφαλαίων και αξιών. Στο πλαίσιο της διεύρυνσης των εργασιών της, μελέτησε την ίδρυση εταιρίας χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing) και για την έκδοση πιστωτικών καρτών και αποφάσισε την ίδρυση ανωνύμων εταιριών χρηματιστηριακών δραστηριοτήτων, όπως εταιρία επενδύσεων χαρτοφυλακίου και εταιρία διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων. Η αποφάσεις αυτές ωστόσο υλοποιήθηκαν την επόμενη δεκαετία⁷⁷.

Οι χορηγήσεις της ΑΤΕ αφ' ενός μεν αποσκοπούσε αφορούσαν τη χρηματοδότηση του πρωτογενή τομέα παραγωγής, αφ' ετέρου δε τη χρηματοδότηση ειδικών δραστηριοτήτων των Συνεταιριστικών Οργανώσεων προκειμένου να

⁷⁷ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

αποκτήσουν την απαιτούμενη υποδομή για να αναλάβουν ενεργό ρόλο στο κύκλωμα εμπορίας των αγροτικών προϊόντων. Προτεραιότητα δόθηκε επίσης στη δανειοδότηση έργων που εντασσόταν στον αναπτυξιακό νόμο 1262/1982 και σε χρηματοδοτικά προγράμματα της ΕΟΚ, ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι η ΑΤΕ συμμετέχει από το 1988 στην υλοποίηση εθνικών και κοινοτικών αναπτυξιακών προγραμμάτων. Ακόμη, στα τέλη της δεκαετίας, η ΑΤΕ καινοτομεί καθώς δραστηριοποιήθηκε στον τομέα των αποκρατικοποιήσεων έχοντας ως κυριότερα παραδείγματα την εισαγωγή στο ΧΑΑ δύο θυγατρικών της εταιριών: της Ελληνικής Βιομηχανίας Ζάχαρης και της Κεντρικής Τράπεζας της Ελλάδος.

Κατά την περίοδο 1980 – 1990 ως κομβικά σημεία για τη λειτουργία της ΑΤΕ μπορεί να θεωρηθούν η αλλαγή του τρόπου καθορισμού του χρηματοδοτικού της προγράμματος από το 1984 και η κατάργηση της κρατικής επιδότησης των καταθέσεων της από το 1988. Όσον αφορά το πρώτο, μέχρι το 1984 το ύψος το χρηματοδοτικού προγράμματος της ΑΤΕ και την κατανομή των πιστώσεων ανά κατηγορία καθόριζε η ΤτΕ. Από το 1984 εφαρμόστηκε για όλες τις τράπεζες το κριτήριο της πιστωτικής επέκτασης, γεγονός που έδωσε στην ΑΤΕ την ευχέρεια να κατανέμει η ίδια κατά σκοπό το σύνολο των διαθέσιμων πόρων⁷⁸. Στις αρχές τις δεκαετίας του 1990, με την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, το κριτήριο αυτό καταργήθηκε. Όσον αφορά την κρατική επιδότηση των καταθέσεων, η κατάργησή της από την 1η Ιουλίου 1988 περιόρισε τη δυνατότητα της Τράπεζας να χορηγεί δάνεια με μειωμένο επιτόκιο στον αγροτικό τομέα, γεγονός που συνετέλεσε στη βαθμιαία σύγκλιση των αγροτικών και εξωαγροτικών επιτοκίων. Η εξέλιξη αυτή περιόρισε σε σημαντικό βαθμό τις αναπτυξιακές δυνατότητες της αγροτικής πίστης, η οποία από τη Μεταπολίτευση και ιδιαίτερα στη δεκαετία του '80 χρησιμοποιήθηκε εκτενώς από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή κοινωνικής και παρεμβατικής πολιτικής⁷⁹, συνεχίζοντας δυστυχώς τη χρησιμοποίησή της για δημαγωγικούς σκοπούς που είχε εγκαινιάσει η Χούντα. Η πρακτική αυτή έφερε την ΑΤΕ σε εξαιρετικά δυσχερή θέση, ανέβαλλε τον εκσυγχρονισμό και κατά συνέπεια μείωνε τις δυνατότητες ανάπτυξης του Αγροτικού Τομέα.

⁷⁸ Σταματούκος Γ. & Σπαθής Π. (1990) *Αγροτική Πίστη*, εκδ. Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, Αθήνα σελ. 315

⁷⁹ Σπαθής Π. (2000) «Χρηματοδότηση της Ελληνικής Γεωργίας με ορίζοντα το 2010», στο *Η ελληνική γεωργία προς το 2010*, επιμ. Μαραβέγιας Ν., εκδ. Παπαζήση, Αθήνα σελ. 226.

Στη δεκαετία του '80 Διοικητές της ΑΤΕ ανέλαβαν οι Χρήστος Ροκόφυλλος (Οκτώβριος 1981 – Ιούλιος 1982), Βασίλειος Καφίρης (Ιούλιος 1982 – Ιούλιος 1987) και Θεόδωρος Δημόπουλος (Ιούλιος 1987 – Απρίλιος 1990).

4.2.7. Η μετατροπή σε Α.Ε. και η επέκταση στον εξωαγροτικό τομέα

Στη διάρκεια της δεκαετίας του '90 το ελληνικό τραπεζικό σύστημα απελευθερώθηκε σταδιακά, επηρεαζόμενο από τις μεταβολές που έγιναν στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και από τις γενικότερες ανάγκες της εποχής. Τα επιτόκια χορηγήσεων και καταθέσεων απελευθερώθηκαν σταδιακά και οι τράπεζες απέκτησαν τη δυνατότητα, χωρίς περιορισμούς, να χρηματοδοτούν όλες σχεδόν τις δραστηριότητες καθορίζοντας οι ίδιες τους όρους δανειοδότησης. Η απελευθέρωση και ο εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος οδήγησαν στη διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την ανάπτυξη νέων εργαλείων και στον αναπροσανατολισμό των τραπεζών που άρχισαν να δραστηριοποιούνται έντονα στον τομέα των χρηματοοικονομικών πράξεων (διαχείριση διαθεσίμων, ομόλογα, παράγωγα κλπ), με αποτέλεσμα τη μείωση της σημασίας των τόκων ως πηγής εσόδων. Παράλληλα ευνόησαν τη δημιουργία μικρών τραπεζών στον ελλαδικό χώρο και την αύξηση του ανταγωνισμού, παρά την ολιγοπωλιακή μορφή του τραπεζικού κλάδου, ενώ συνετέλεσαν και στη μείωση του περιθωρίου κέρδους⁸⁰.

Στο πλαίσιο αυτό, η ΑΤΕ από το 1990 έθεσε ως στρατηγικό της στόχο τη μετατροπή της σε τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων (universal bank) και επέκτεινε τις δραστηριότητές της στον εξωαγροτικό τομέα, αναπτύσσοντας νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Το 1991 αποτελεί χρονιά – ορόσημο για την ΑΤΕ καθώς, μετά από 61 χρόνια λειτουργίας ως αυτόνομος τραπεζικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρία ιδρύοντας παράλληλα έναν όμιλο εταιριών παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο θεσμικός μετασχηματισμός της ΑΤΕ υπαγορεύθηκε από τις κοινοτικές προβλέψεις περί ανταγωνισμού και κατέστη δυνατός χάρη στη στρατηγική της διοίκησης (Διοικητής Ε. Κεφαλογιάννης, Υποδιοικητής κ. Δ. Μηλιάκος). Έτσι, από το 1991 η ΑΤΕ δανειοδοτεί όλους τους τομείς της οικονομίας και ανταγωνίζεται με

⁸⁰ Σπαθής Π. (2000) «Χρηματοδότηση της Ελληνικής Γεωργίας με ορίζοντα το 2010», στο *Η ελληνική γεωργία προς το 2010*, επιμ. Μαραβέγιας Ν., εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 228 – 229.

τους ίδιους όρους τις εμπορικές τράπεζες για την άντληση των αναγκαίων πόρων προσαρμόζοντας για το λόγο αυτό και την οργανωτική της δομή προς την κατεύθυνση αυτή. Συγχρόνως όμως, με την απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος, οι εμπορικές τράπεζες απέκτησαν και εκείνες δικαίωμα για παροχή πιστωτικών υπηρεσιών προς τον αγροτικό χώρο και έτσι η ΑΤΕ έρχεται για πρώτη φορά στην ιστορία της αντιμέτωπη με ανταγωνιστές στη δανειοδότηση του αγροτικού τομέα. Σε γενικές γραμμές, αυτό που εδραιώθηκε στη δεκαετία του '90 και εξακολουθεί να ισχύει έκτοτε, είναι ότι η ΑΤΕ έχει πάψει να ασκεί μονοπωλιακά την αγροτική πίστη και είναι πλέον υποχρεωμένη να δραστηριοποιείται στον ελεύθερο ανταγωνισμό του τραπεζικού συστήματος μαζί με τα υπόλοιπα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας. Με το Ν. 1914/1990, άρθρο 26 παρ. 1, μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία με αριθμό Μητρώου 24402/06/B/91/39 διατηρώντας την εμπορική επωνυμία «Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος» και την έδρα της στο νεοκλασικό Μέγαρο Σερπιέρη στον αριθμό 23 της οδού Ελευθερίου Βενιζέλου (Πανεπιστημίου). Το μετοχικό της κεφάλαιο ύψους 146 δισ. δρχ. περίπου προήλθε από την εισφορά του συνόλου του ενεργητικού και του παθητικού της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΦΕΚ 2960/8.7.1991). Η διάρκειά της ορίστηκε σε εκατό (100) έτη δηλαδή έως το 2091 και μπορεί να παραταθεί με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων. Σκοπός της Τράπεζας, σύμφωνα με το άρθρο 5 του Καταστατικού της, είναι η εκτέλεση και η παροχή για λογαριασμό της και για λογαριασμό τρίτων κάθε τραπεζικής εργασίας και υπηρεσίας, που συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό και στην ανάπτυξη της οικονομίας και ειδικότερα του αγροτικού τομέα⁸¹. Σύμφωνα με την

⁸¹ Οι ακόλουθες δραστηριότητες που απαριθμούνται ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, εμπίπτουν στο σκοπό της Τράπεζας: 1) Η χορήγηση οποιασδήποτε φύσης και μορφής δανείων και πιστώσεων προς φυσικά (αγρότες ή μη) ή νομικά πρόσωπα (Συνεταιρισμούς, εταιρίες κ.λ.π.) με εμπράγματη ή προσωπική ασφάλεια στο εσωτερικό ή εξωτερικό, 2) η προεξόφληση ή είσπραξη με προμήθεια για λογαριασμό της ή για λογαριασμό τρίτων, συναλλαγματικών, τοκομεριδίων, ενεχυρογράφων και οποιωνδήποτε αξιόγραφων, καθώς και η διαπραγμάτευση ή η αναπροεξόφλησή τους, 3) η αγορά και πώληση χρυσού και συναλλάγματος, καθώς και κάθε εργασία με συνάλλαγμα, η αγοροπωλησία χρηματογράφων και άλλων αξιών για λογαριασμό τρίτων και η παροχή εγγυήσεων υπέρ τρίτων, 4) οι προκαταβολές έναντι φορτωτικών και η χορήγηση πιστώσεων για την παραλαβή φορτωτικών στο εσωτερικό ή εξωτερικό, 5) η αποδοχή χρηματικών καταθέσεων κάθε μορφής και όρων, καθώς και η λειτουργία ταμειευτηρίου, 6) η σύναψη κάθε είδους δανείων ή άλλων συμβάσεων από το εσωτερικό ή το εξωτερικό και η έκδοση ομολογιακών δανείων, 7) η αντιπροσώπευση και πρακτόρευση άλλων τραπεζών ή πιστωτικών οργανισμών του εσωτερικού ή εξωτερικού, 8) η λειτουργία θυρίδων ή

ταξινόμηση της ΕΣΥΕ (ΣΤΑΚΟΔ 91), η ΑΤΕ υπάγεται στον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας με κωδικό 651.90 «Δραστηριότητες άλλων ενδιάμεσων νομισματικών οργανισμών».

Η μετατροπή της νομικής μορφής της ΑΤΕ τη βρίσκει σε μια εξαιρετικά δύσκολη θέση, όσον αφορά την οικονομική της κατάσταση. Μέχρι το 1991, με κρατική παρέμβαση, δεν επιτρεπόταν στην ΑΤΕ η δανειοδότηση άλλων τομέων της οικονομίας πέραν του πρωτογενή, στερώντας της τη δυνατότητα να μειώσει εγκαίρως τους χρηματοπιστωτικούς κινδύνους που διέτρεχε διαφοροποιώντας το χαρτοφυλάκιο δανείων της⁸². Έχει ήδη σημειωθεί ότι, από το 1967 το αγροτοπιστωτικό σύστημα χρησιμοποιήθηκε από τις κυβερνήσεις για την άσκηση δημαγωγικής πολιτικής, πρακτική που συνεχίστηκε και στη μεταπολιτευτική περίοδο, ιδιαίτερα από το 1981 και μετά, για την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, δημιουργώντας και συσσωρεύοντας επισφαλή δάνεια για την ΑΤΕ⁸³. Η μετατροπή της σε ανώνυμη εταιρία αποτέλεσε ένα αποφασιστικό βήμα για την αποδέσμευσή της από τον κυβερνητικό εναγκαλισμό, παρότι το σύνολο των μετοχών της παρέμεινε στο ελληνικό δημόσιο, και της εξασφάλισε περισσότερη διοικητική αυτοδυναμία, μεγαλύτερη ευελιξία και ισχυροποίηση της οικονομικής της θέσης. Προκειμένου όμως η ΑΤΕ να είναι βιώσιμη με τη νέα της μορφή, ήταν αναγκαίο να εξυγιάνει το χαρτοφυλάκιο δανείων. Η εξυγίανση του χαρτοφυλακίου της αποτέλεσε έναν από τους πέντε μακροχρόνιους στρατηγικούς άξονες δράσης της ΑΤΕ, για την υλοποίηση του οποίου αποφασιστικής σημασίας ήταν η αναγνώριση και η κάλυψη των υποχρεώσεων του Δημοσίου ύψους 500 δισεκατομμυρίων δραχμών, που προέρχονταν από συμβάσεις μεταξύ Δημοσίου και ΑΤΕ ή από την άσκηση παρεμβατικού έργου από τις Συνεταιριστικές Οργανώσεις κατ' εντολή και για λογαριασμό του κράτους. Η νομοθετική ρύθμιση που έγινε για το σκοπό αυτό το 1994 (Ν. 2198/94), αποκατέστησε το δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας και την αξιοπιστία της ΑΤΕ στη διεθνή αγορά -παράγοντες απαραίτητοι για τη

θησαυροφυλακίων, 9) η έκδοση και διαχείριση οποιουδήποτε μέσου πληρωμής (πιστωτικών καρτών, ταξιδιωτικών επιταγών, πιστωτικών επιστολών κ.λ.π.), 10) η ίδρυση και λειτουργία κάθε μορφής και σκοπού επιχειρήσεων και εταιριών, καθώς και η συμμετοχή σε ήδη λειτουργούσες, 11) η συνεργασία με ελληνικές, κοινοτικές και άλλες εταιρίες του εξωτερικού.

⁸² Σπαθής Π. (2000) «Χρηματοδότηση της Ελληνικής Γεωργίας με ορίζοντα το 2010», στο *Η ελληνική γεωργία προς το 2010*, επιμ. Μαραβέγιας Ν., εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 224.

⁸³ Σπαθής Π. (2000) «Χρηματοδότηση της Ελληνικής Γεωργίας με ορίζοντα το 2010», στο *Η ελληνική γεωργία προς το 2010*, επιμ. Μαραβέγιας Ν., εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 224 – 225.

βιωσιμότητα κάθε τραπεζικού οργανισμού- και έτσι «... αποφεύχθηκε η κατάρρευση της Τράπεζας»⁸⁴. Τους υπόλοιπους τέσσερις στρατηγικούς άξονες αποτελούσαν η ανάπτυξη των παραδοσιακών δραστηριοτήτων της ΑΤΕ και η διεύρυνση των προσφερόμενων υπηρεσιών της, ο οργανωτικός, λειτουργικός και μηχανογραφικός εξοπλισμός, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η επέκταση και η αναβάθμιση της παρουσίας της στις αγορές του εξωτερικού και ιδιαίτερα στα Βαλκάνια⁸⁵.

Από το 1997 στρατηγικό στόχο της τράπεζας αποτέλεσε, εκτός από τη μετεξέλιξή της σε Τράπεζα Πολλαπλών Δραστηριοτήτων, η μετοχοποίηση και η εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.)⁸⁶. Στα τέλη του ίδιου έτους (Δεκέμβριος 1997) η ΑΤΕ, με στόχο την κερδοφορία της, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, προέβη στη σύναψη τριετούς συμφωνίας με Κοινοπραξία Εταιριών Συμβούλων για τη συνολική αναδιοργάνωσή της. Το έργο της αναδιοργάνωσης – ανασυγκρότησης περιελάμβανε πέντε επιμέρους ενότητες: α) τη στρατηγική ανάπτυξης αγορών, β) τον ανασχεδιασμό και αναδιοργάνωση των δομών, διαδικασιών, συστημάτων και τεχνικών διοίκησης, γ) συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δ) συστήματα πληροφορικής – τεχνολογίας και ε) επείγουσες παρεμβάσεις (Dealing Room, Συστήματα ελέγχου κεφαλαιακής επάρκειας, Διαχείριση συνολικού τραπεζικού κινδύνου, Εξυγίανση χαρτοφυλακίου, Συστήματα μισθοδοσίας κ.ά.)⁸⁷.

Η οργανωτική και λειτουργική ανασυγκρότηση της Τράπεζας αποτελούσε ρητή πρόβλεψη στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδίου που εκπονήθηκε σε συνεργασία με τα Υπουργεία Γεωργίας και Εθνικής Οικονομίας & Οικονομικών και είχε στόχο την ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας και την οικονομική εξυγίανση της Τράπεζας⁸⁸. Η επίτευξη των στόχων αυτών, αποτελούσε απαραίτητη ενέργεια

⁸⁴ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (1994) Έκθεση Εργασιών έτους 1993, Αθήνα σελ. 10

⁸⁵ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (1998) Εκθέσεις Εργασιών 1993 – 1997

⁸⁶ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (1998) Έκθεση Εργασιών έτους 1997, Αθήνα σελ. 4

⁸⁷ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (1998) Έκθεση Εργασιών έτους 1997, Αθήνα, σελ. 54

⁸⁸ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2000) Έκθεση Εργασιών έτους 1999, Αθήνα

ώστε να εξασφαλιστούν οι απαιτούμενες προϋποθέσεις για την επιτυχή εισαγωγή της ΑΤΕ στο ΧΑΑ. Το 1999 αποτέλεσε έτος – σταθμό για την εφαρμογή του στρατηγικού αυτού σχεδίου. Η ουσιαστική εφαρμογή του Ν. 2538/97 από το συγκεκριμένο έτος επέτρεψε την τελική κάλυψη υποχρεώσεων ύψους 20 δισ. δραχμών με έκδοση ομολογιακού δανείου και 89,6 δισ. δραχμών με μεταβίβαση μετοχών κρατικού ενδιαφέροντος (ΟΤΕ, ΕΛΠΕ και ΚΑΕ). Έτσι επιτεύχθηκε ο στόχος ουσιαστικής ενίσχυσης της κεφαλαιακής επάρκειας και διευκολύνθηκε η επίτευξη του στόχου της οικονομικής εξυγίανσης. Παράλληλα, είχε ήδη ολοκληρωθεί το μεγαλύτερο τμήμα των εργασιών ανασυγκρότησης της Τράπεζας, που αποτελούσε το αντικείμενο ξεχωριστής υπηρεσιακής μονάδας (Δ/ση Ανασυγκρότησης).

Μια ακόμη αλλαγή κατά τη δεκαετία του 1990, είναι ότι η ΑΤΕ παύει να ασκεί την εποπτεία και τον έλεγχο των Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων (ΑΣΟ), που από τη σύστασή της αποτελούσε μια από τις βασικές της λειτουργίες. Το 1997 ήταν το τελευταίο έτος που η ΑΤΕ άσκησε το έργο του ελέγχου της νόμιμης λειτουργίας των Συνεταιριστικών Οργανώσεων, των Κοινοπραξιών και των Συνεταιριστικών Εταιριών, αλλά και της υποβοήθησης της ανάπτυξής τους, καθώς με τον Ν. 2538/97 το έργο αυτό πέρασε και πάλι στο Υπουργείο Γεωργίας. Στο τέλος του έτους, 491 ΑΣΟ ασκούσαν βραχυπρόθεσμη πίστη και 37 μεσοπρόθεσμη, ενώ ο συνολικός αριθμός των ΑΣΟ που εξυπηρετούνταν από την ΑΤΕ έφτανε τους 7.200 πρωτοβάθμιους με 925.000 μέλη (φυσικά πρόσωπα), 143 Συνεταιριστικές Οργανώσεις Ανώτερου Βαθμού (Ενώσεις, Κοινοπραξίες, Κεντρικές Ενώσεις) και 75 Συνεταιριστικές Μονάδες Εταιρικής Μορφής, αναδεικνύοντας έτσι το εύρος και τον όγκο του επιτελούμενου έργου της ΑΤΕ. Ωστόσο η Τράπεζα συνέχισε μέχρι και το 1999, που καταργήθηκαν η Δ/ση Συνεταιρισμών, οι Γεωτεχνικές Επιθεωρήσεις και οι Επιθεωρήσεις Συνεταιρισμών, να στηρίζει τις ΑΣΟ για ανάπτυξη και καλύτερη εξυπηρέτηση των αγροτών, παρέχοντάς τους τεχνοοικονομική υποστήριξη, συμβάλλοντας στη ρύθμιση των χρεών τους προς αυτήν στο πλαίσιο του Ν. 2538/97 και προσπαθώντας για την καλύτερη οργάνωση των ΑΣΟ που ασχολούνταν με τη βραχυπρόθεσμη αγροτική πίστη και τη συγκέντρωση καταθέσεων.

Η απόφαση για μετατροπή της ΑΤΕ σε τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων και για διεύρυνση των δραστηριοτήτων της, οδήγησαν στην ίδρυση ενός Ομίλου εταιριών.

Από την προηγούμενη δεκαετία είχαν εδραιωθεί οι νέες εταιρίες του Ομίλου ΑΤΕ στον κλάδο των ασφαλειών (Αγροτική Ασφαλιστική και Αγροτική Ζωής & Υγείας) και στον κλάδο της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και κατασκευαστικών μελετών (Αγροτική Τεχνική), ενώ στις αρχές της δεκαετίας του '90 ιδρύθηκαν οι ανώνυμες εταιρίες, ΑΤΕ Leasing (χρηματοδοτική μίσθωση, 1992), ΑΤΕ Κάρτα (πιστωτικές κάρτες, 1992) και ΑΤΕ ΑΕΔΑΚ (διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, 1993). Ακολούθησε η ίδρυση των εταιριών ΑΤΕ Χρηματιστηριακή (1996), ΑΤΕ Finance (1998) και ΑΤΕ Συμμετοχών (1999) και η μεταβολή του αντικειμένου εργασιών και μετεξέλιξη της Αγροτικής Τεχνικής στην ΑΤΕ Αξιοποίησης Ακινήτων (1999).

Στο τέλος του 1999 ο Όμιλος Εταιριών ΑΤΕ αποτελούνταν από 17 εταιρίες, εκ των οποίων οι 8 ανήκαν στον χρηματοπιστωτικό τομέα, οι 2 στον κλάδο των ασφαλειών και οι υπόλοιπες 7 σε άλλους κλάδους. Παράλληλα, η ΑΤΕ διέθετε συμμετοχές σε ακόμη 31 εταιρίες με τη συνολική τρέχουσα αξία των συμμετοχών της να διαμορφώνεται στα 550 δισεκατομμύρια δραχμές.

Στη δεκαετία του '90 Διοικητές της Τράπεζας διετέλεσαν οι Μανόλης Κεφαλογιάννης (Απρίλιος 1990 – Οκτώβριος 1993), Δημήτριος Κανελλόπουλος (Οκτώβριος 1993 – Δεκέμβριος 1996), Χρήστος Παπαθανασίου (Δεκέμβριος 1996 – Οκτώβριος 1997) και Πέτρος Λάμπρου (Οκτώβριος 1997 – Απρίλιος 2004).

4.2.8. Από το 2000 μέχρι σήμερα

Η τρέχουσα δεκαετία για την ΑΤΕ χαρακτηρίζεται από την εισαγωγή της μετοχής της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ), την ολοκλήρωση της διαδικασίας ανασυγκρότησης και μετασχηματισμού που είχε ξεκινήσει από το 1998, την αλλαγή της εταιρικής της ταυτότητας με την καθιέρωση του λογοτύπου ΑΤΕbank και την επέκτασή της στα Βαλκάνια.

Το 2000, καθώς προχωρούσε η αναδιοργάνωση και ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός της ΑΤΕ, δημιουργήθηκαν και οι προϋποθέσεις για την κεφαλαιακή ενίσχυση και τη μετοχοποίηση της Τράπεζας, που ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του ίδιου έτους (Ν.2733/99 και 2843/00). Έχοντας ήδη θέσει τα θεμέλια για τη μετοχοποίησή της, με τη διάθεση μετοχοποιήσιμων τίτλων, πραγματοποίησε με επιτυχία αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για την εισαγωγή της στο ΧΑΑ, παρά τη

δυσμενή χρηματιστηριακή συγκυρία. Η μετοχή της ΑΤΕ διαπραγματεύεται στο ΧΑΑ από τις 19 Ιανουαρίου 2001.

Το 2000 επίσης ξεκίνησαν, με βάση τον πελατοκεντρικό σχεδιασμό, η εφαρμογή της νέας δομής των Κεντρικών Διευθύνσεων της Τράπεζας με την έναρξη λειτουργίας νέων Διευθύνσεων και, πιλοτικά σε δύο Καταστήματα, ο νέος τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των Καταστημάτων. Το έργο της αναδιοργάνωσης των Κεντρικών Διευθύνσεων ολοκληρώθηκε τυπικά το 2001. Ωστόσο το Οργανόγραμμα της Τράπεζας εξελίσσεται συνεχώς με δημιουργία, συγχώνευση, αναβάθμιση ή/και κατάργηση Διευθύνσεων, Υποδιευθύνσεων και Τμημάτων. Ο μετασχηματισμός και η μετάπτωση του Δικτύου των Καταστημάτων στο νέο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας (Roll Out) ολοκληρώθηκε το 2005 και από την 1η Ιανουαρίου 2006 όλα τα Καταστήματα της ΑΤΕ λειτουργούν με βάση την πελατοκεντρική φιλοσοφία. Ο μετασχηματισμός του Δικτύου ολοκληρώθηκε και τυπικά το 2007⁸⁹.

Κατά την τρέχουσα δεκαετία η Τράπεζα, ακολουθώντας πολιτικές εξυγίανσης, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα του Δικτύου της, πέτυχε σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης που απεικονίζονται στις οικονομικές καταστάσεις της Τράπεζας και του Ομίλου. Το έτος 2005 υλοποιήθηκε με επιτυχία αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ύψους €1,19 δισ., η οποία επέτρεψε την αντιμετώπιση ζητημάτων που ανέδειξε η εφαρμογή από το ίδιο έτος των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (Διεθνών Λογιστικών Προτύπων) και συνέβαλε στην ουσιαστική εξυγίανση των οικονομικών καταστάσεων της Τράπεζας. Επίσης, η ΑΤΕ εφάρμοσε το Ν. 3259/04 για τα «πανωτόκια» ευνοώντας συνολικά 63.220 οφειλέτες από τους οποίους οι 54.000 ήταν αγρότες.

Οι διαγραφές χρεών από την ΑΤΕbank ανήλθαν σε € 1.8 δισεκατ. από τα οποία τα € 1,1 δισεκατ. αφορούσαν χρέη αγροτών. Ακόμη, το 2005, έγινε εισαγωγή της μετοχής της ΑΤΕbank στο δείκτη FTSE/Athex20 των επιχειρήσεων υψηλής κεφαλαιοποίησης, ενώ την ίδια χρονιά προχώρησε στην αλλαγή της εταιρικής ταυτότητάς της με καθιέρωση του λογοτύπου ΑΤΕbank και με μετασχηματισμό της εικόνας των καταστημάτων και των ΑΤΜs. Το 2006 ολοκληρώθηκε η διάθεση

⁸⁹ Με την Εγκύκλιο Διοίκησης 233/2007 από τις 5 Οκτωβρίου 2007 καταργήθηκε η μέχρι τότε ταξινόμηση των Καταστημάτων της ΑΤΕ σε «Κατηγορίες» και εφαρμόστηκε επίσημα η ταξινόμησή τους σε «Οργανωτικούς Τύπους» σύμφωνα με το νέο τρόπο λειτουργίας.

65.000.000 μετοχών της ATEbank που κατείχε το Ελληνικό Δημόσιο, μειώνοντας το ποσοστό της συμμετοχής του στο μετοχικό κεφάλαιο της ATEbank σε 77,31%.

Τέλος, στη διάρκεια της τρέχουσας δεκαετίας η ATEbank προχώρησε σε αναδιάταξη των εταιριών του Χρηματοπιστωτικού της Ομίλου, με στόχο τη σταδιακή αποχώρησή της από κλάδους εκτός του χρηματοπιστωτικού, και από το 2006 άρχισε να επεκτείνεται στα Βαλκάνια με την εξαγορά της ρουμανικής τράπεζας MINDBank (νυν ATEbank Romania), της σερβικής AIK Banka και την έκδοση άδειας για τραπεζοασφαλιστικές εργασίες στη Ρουμανία. Σήμερα η ATEbank είναι επικεφαλής ενός Ομίλου που αποτελείται από 19 εταιρίες που δραστηριοποιούνται κυρίως στον χρηματοπιστωτικό τομέα, αλλά και στους τομείς των ασφαλειών και της μεταποίησης γεωργικών προϊόντων. Το 2007 τον Όμιλο Εταιριών ATEbank συγκροτούσαν, εκτός από τη μητρική, 19 θυγατρικές ή συγγενείς εταιρίες, εκ των οποίων δέκα (10) ανήκουν στον χρηματοπιστωτικό τομέα, μια (1) στον κλάδο των ασφαλειών και οι υπόλοιπες οκτώ (8) σε κλάδους εκτός του χρηματοπιστωτικού. (Πίνακας 4.1) Συνολικά η ATEbank συμμετέχει σε τριάντα εννέα (33) εταιρίες εκ των οποίων οι έξι (6) δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό.

Στα τέλη του 2007, η Τράπεζα απασχολούσε 5801 άτομα, διέθετε 470 σύγχρονα Καταστήματα καλύπτοντας το σύνολο της ελληνικής επικράτειας και 1 Κατάστημα στη Γερμανία (Φραγκφούρτη). Διοικητής της ATEbank από τον Απρίλιο του 2004 είναι ο κ. Δημήτριος Μηλιάκος, ο οποίος είχε διατελέσει Υποδιοικητής της την περίοδο 1990 – 1993. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κ. Μηλιάκος προέρχεται από το προσωπικό της ΑΤΕ, καθώς προσλήφθηκε το 1977 και εργάστηκε στη Διεύθυνση Μελετών και Προγραμματισμού. Υποδιοικητές διατελούν ο κ. Βασίλειος Δρούγκας, επίσης προερχόμενος από τις τάξεις της ΑΤΕ, και ο κ. Παναγιώτης Βαράγκης.

Πίνακας 4.1 Εταιρίες Ομίλου ΑΤΕbank, 2007

A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΘΥΓΑΤΡΙΚΗΣ / ΣΥΓΓΕΝΟΥΣ	ΕΤΑΙΡΙΑΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ			
1	FIRST BUSINESS BANK A.E.	Τράπεζα	49,00%
2	ΑΤΕ LEASING A.E. Leasing 99,91%	Leasing	99,91%
3	ΑΤΕ ΚΑΡΤΑ A.E.	Διαχείριση πιστωτικών καρτών	99,68%
4	ΑΤΕ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ A.E.Π.Ε.Υ.	Χρηματιστηριακή	94,68%
5	ΑΤΕ A.E.Δ.Α.Κ.	Διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων	92,68%
6	ΑΤΕ ΤΕΧΝΙΚΗ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ A.E.	Real estate	91,42%
7	ΑΤΕ RENT A.E.	Leasing	99,11%
8	ABG FINANCE INTERNATIONAL P.L.C.	Finance	100,00%
9	ΑΤΕBANK ROMANIA S.A.	Τράπεζα	87,21%
10	ΑΙΚ BANKA	Τράπεζα	20,83%
ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ			
11	ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ A.E.	Ασφαλιστική	84,08%
12	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ A.E.	Βιομηχανία ζάχαρης	82,33%
13	ΣΕΚΑΠ A.E.	Βιομηχανία σιγαρέτων	45,12%
14	ΔΩΔΩΝΗ A.E.	Βιομηχανία γάλακτος	67,77%
15	ΕΛΒΙΖ A.E.	Βιομηχανία ζωοτροφών	99,82%
16	ΡΟΔΟΠΗ A.E.	Βιομηχανία γάλακτος	75,41%
17	ΕΤΑΝΑΛ A.E.	Διαχείριση	75,00%

		ιχθυοκαλλιιεργειών	
18	ATE ADVERTISING	Διαφημιστική	64,88%
19	ATExcelixi	Εκπαιδευτικό & συνεδριακό κέντρο	99,20%

Πηγή: Ετήσιο Δελτίο ATEbank 2007

4.3. Η εξέλιξη βασικών μεγεθών της ΑΤΕ

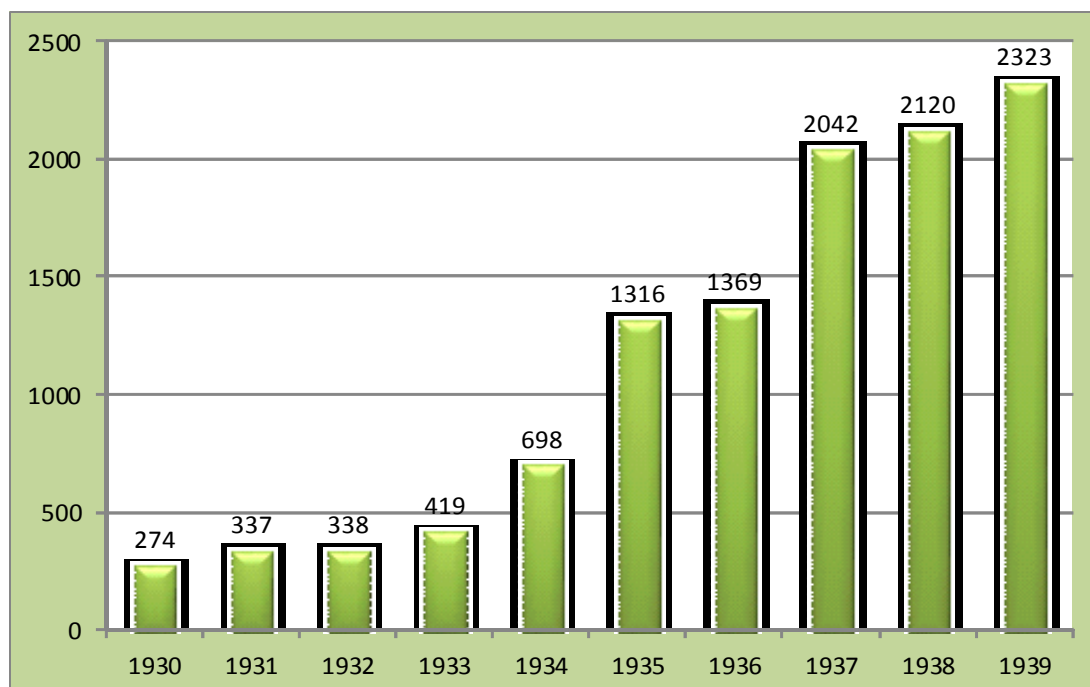
4.3.1. Το ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΤΕ κατά την έναρξη της λειτουργίας της προερχόταν κυρίως από την ΕΤΕ, αφού οι συμβατικές υποχρεώσεις της προέβλεπαν για τις ανάγκες οργάνωσης της νέας τράπεζας την απόσπαση 300 περίπου υπαλλήλων, με εμπειρία σε θέματα αγροτικής πίστης. Το 1930 μετά από διαγωνισμό προσλαμβάνονται 45 άτομα για να καλύψουν θέσεις εποπτών συνεταιρισμών. Πρόκειται για τους πρώτους υπαλλήλους της ΑΤΕ. Μέχρι τα τέλη του 1930 η ΑΤΕ απασχολούσε 243 υπαλλήλους και 31 κλητήρες. Μέχρι τα τέλη του 1939 ο αριθμός των υπαλλήλων της ΑΤΕ έφτασε τα 2.323 άτομα. (Διάγραμμα 4.1).

Κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο το προσωπικό της ΑΤΕ συμβάλλει στην εποποιία του 1940, καθώς η 28η Οκτωβρίου 1940 βρίσκει περισσότερους από 1.200 υπαλλήλους στο μέτωπο.

Διάγραμμα 4.1 Προσωπικό ΑΤΕ, 1930 – 1939

Άτομα/Έτη



Πηγή: Απολογισμοί ΑΤΕ ετών 1930 – 1939

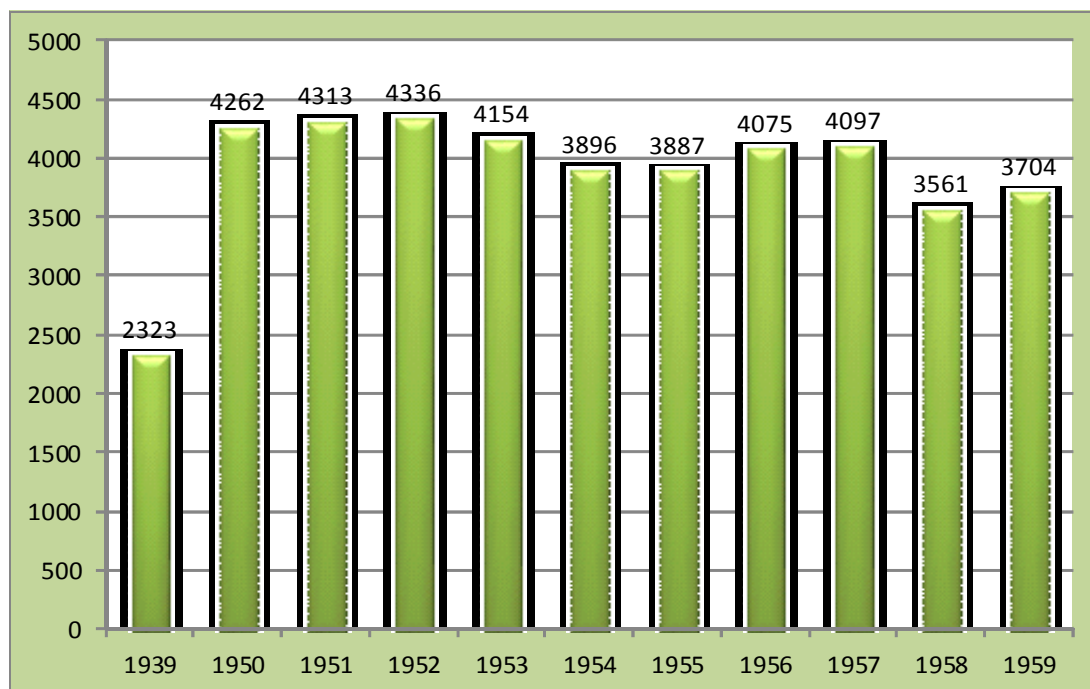
Οι λιγοστοί υπάλληλοι που έμειναν στην υπηρεσία τους, εβρισκόμενοι σε πολιτική επιστράτευση, είχαν αναλάβει –και κατόρθωσαν– να φέρουν σε πέρας, εκτός από το δικό τους και το φόρτο εργασίας των συναδέλφων τους που στρατεύθηκαν, προκειμένου να εξασφαλίσουν την κανονική εκτέλεση των γεωργικών εργασιών, σύμφωνα με τις παραινέσεις της Διοίκησης. Αργότερα, πολλοί από τους υπαλλήλους της ΑΤΕ συμμετείχαν στην Εθνική Αντίσταση και στη συνέχεια στον Εμφύλιο και ορισμένοι από αυτούς αντιμετώπισαν την πικρή εμπειρία της εξορίας λόγω των πολιτικών τους φρονημάτων.

Παρά τις εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες της προηγούμενης περιόδου, το 1950, το προσωπικό της ΑΤΕ είχε σχεδόν διπλασιαστεί σε σχέση με το 1939 και ανερχόταν σε 4.262 υπαλλήλους (αύξηση 83%). Μέχρι το 1960 είχε μειωθεί κατά 10% (3.823 υπάλληλοι), λόγω του προγράμματος εθελουσίας εξόδου, που εφαρμόστηκε στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας και των περιορισμένων προσλήψεων, καταγράφοντας δύο χρόνια νωρίτερα, το 1958, το μικρότερο αριθμό στη μεταπολεμική ιστορία της ΑΤΕ (3.561) (Διάγραμμα 4.2).

Μέχρι το 1966 ακολούθησε αύξηση κατά 39% (5.316 υπάλληλοι), η οποία το 1969 περιορίστηκε στο 27% (4.854 υπάλληλοι), εξαιτίας της σημαντικής μείωσης στη διετία 1967 – 1968, που πιθανότατα οφειλόταν στις διώξεις από το δικτατορικό καθεστώς λόγω πολιτικών φρονημάτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο τέλος του 1967, οκτώ μήνες μετά το πραξικόπημα του Απριλίου, το προσωπικό μειώθηκε κατά 7% ή 370 υπαλλήλους σε σχέση με το 1966(Διάγραμμα 4.3). Την επόμενη δεκαετία (1970 – 1979) το προσωπικό αυξήθηκε κατά 8% (από 5.021 σε 5.443 υπαλλήλους), ενώ οι αυξομειώσεις σε όλα τα έτη, εκτός από το 1971 (+6%), ήταν σχετικά μικρές, μεταξύ +2% και -3% (Διάγραμμα 4.4). Το πρώτο μισό της δεκαετίας του 1980 ακολούθησε η τελευταία μεγάλη αύξηση του προσωπικού της ΑΤΕ. Συγκεκριμένα, ενώ μεταξύ 1970 και 1980 η αύξηση του προσωπικού ήταν της τάξεως του 8,8% (από 5.021 σε 5.462), μεταξύ 1980 και 1985 η αύξηση είχε εκτοξευθεί στο 31,5% ανεβάζοντας τον αριθμό υπαλλήλων σε 7.181, που αποτελεί και το μεγαλύτερο αριθμό στην ιστορία της Τράπεζας. Από το 1986 ωστόσο παρατηρείται μείωση και το 1989 το προσωπικό ανερχόταν σε 6.434 άτομα, περιορίζοντας την αύξηση κατά τη δεκαετία του '80 στο 25% (Διάγραμμα 4.5). Η μείωση του προσωπικού συνεχίστηκε και στη δεκαετία του '90 και κατά μέσο όρο ανερχόταν σε 3% ετησίως. Το 1990 το προσωπικό αριθμούσε 6.434 υπαλλήλους (-10% από το 1985), ενώ το 1999 με 5.446 βρισκόταν στα ίδια επίπεδα με το 1980 (5.462), παρουσιάζοντας συνολική μείωση 15% από το 1990 και 24% από το 1985. Ωστόσο σε σχέση με το 1998 ήταν αυξημένο κατά 1% τερματίζοντας τη συνεχόμενη πτωτική πορεία που είχε ξεκινήσει το 1986 και η οποία είχε ανακοπεί στιγμιαία μόνο το 1996 (Διάγραμμα 4.6). Την τρέχουσα δεκαετία η εξέλιξη του προσωπικού παρουσιάζει μεικτή τάση καθώς, εκτός από τα έτη 2000, 2002 και 2007 κατά τα οποία σημειώθηκε αύξηση σε σχέση με τα προηγούμενα (3%, 14% και 4% αντίστοιχα), τα υπόλοιπα έτη εμφανίζουν μείωση 3% κατά μέσο όρο. Συνολικά, την περίοδο 2000 – 2007 το προσωπικό αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 1%, παρουσιάζοντας αθροιστική αύξηση 3% σε σχέση με το 2000 και 7% σε σχέση με το 1999 (Διάγραμμα 4.7). Η εξέλιξη του προσωπικού της Τράπεζας καθ' όλη την μεταπολεμική περίοδο απεικονίζεται στο (Διάγραμμα 4.8).

Διάγραμμα 4.2 Προσωπικό ΑΤΕ, 1939 και 1950 – 1959

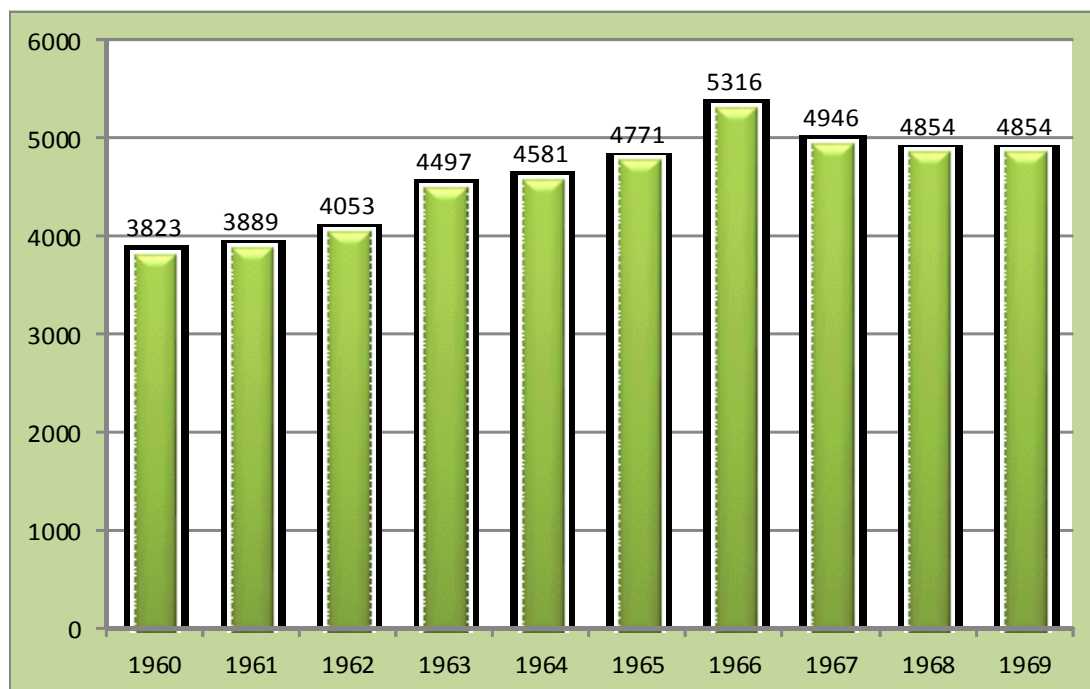
Άτομα/Ετη



Πηγή: Απολογισμοί ΑΤΕ 1950 – 1959

Διάγραμμα 4.3 Προσωπικό της ΑΤΕ, 1960 – 1969

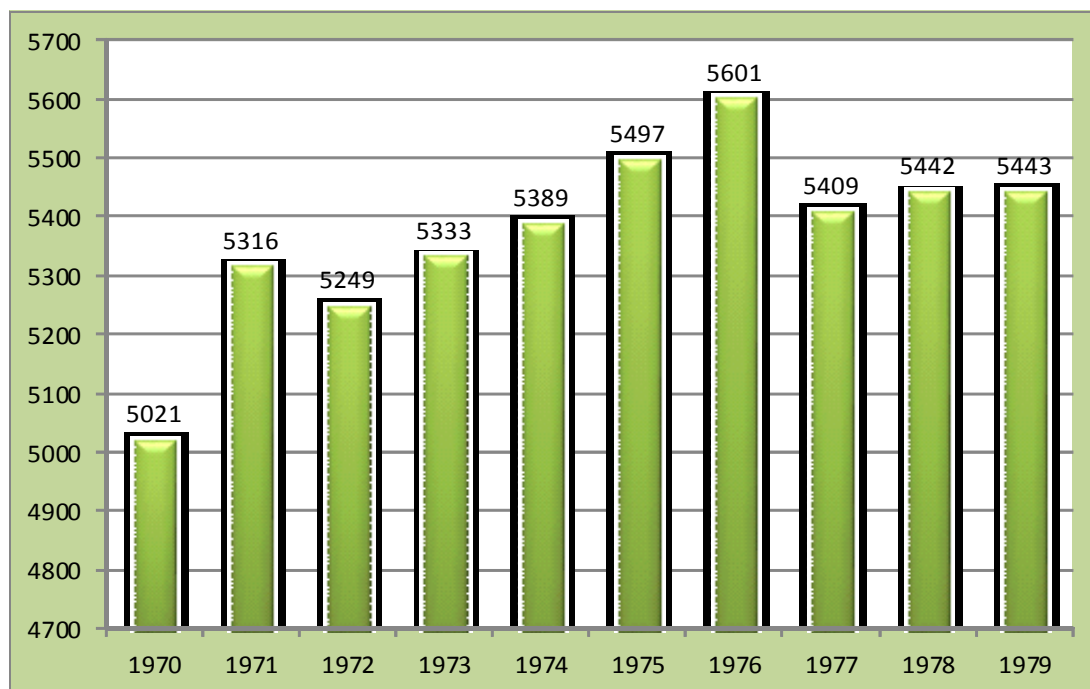
Άτομα/Ετη



Πηγή: Εκθέσεις του Διοικητού της Τραπέζης επί του Ισολογισμού

Διάγραμμα 4.4 Προσωπικό ΑΤΕ, 1970 – 1979

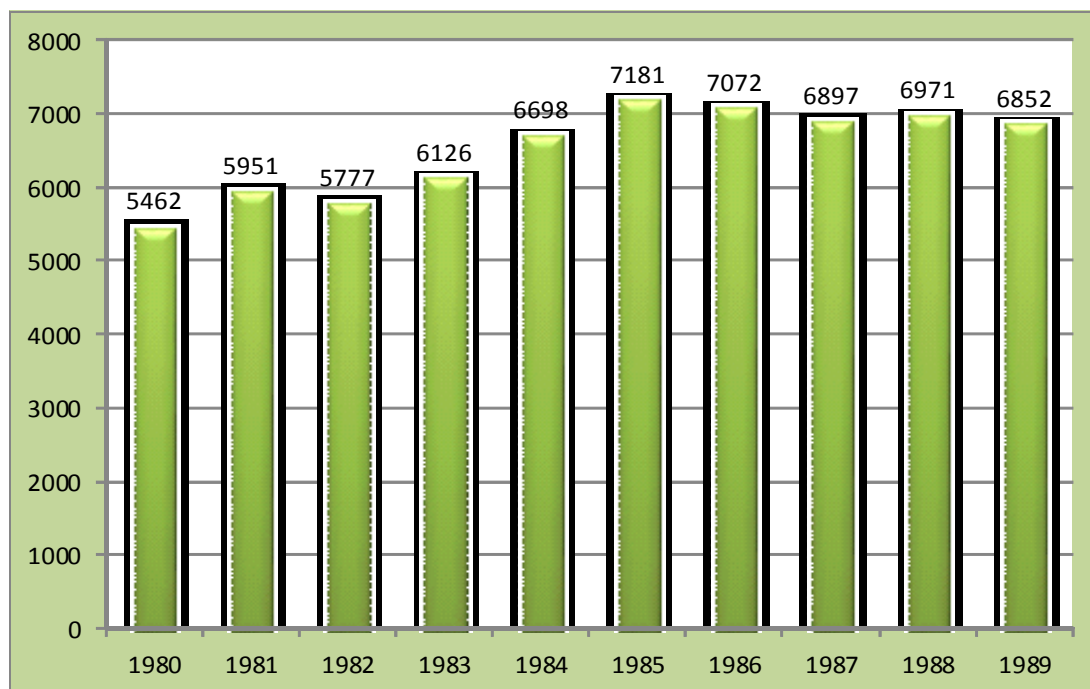
Άτομα/Ετη



Πηγή: Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

Διάγραμμα 4.5 Προσωπικό ΑΤΕ, 1980 – 1989

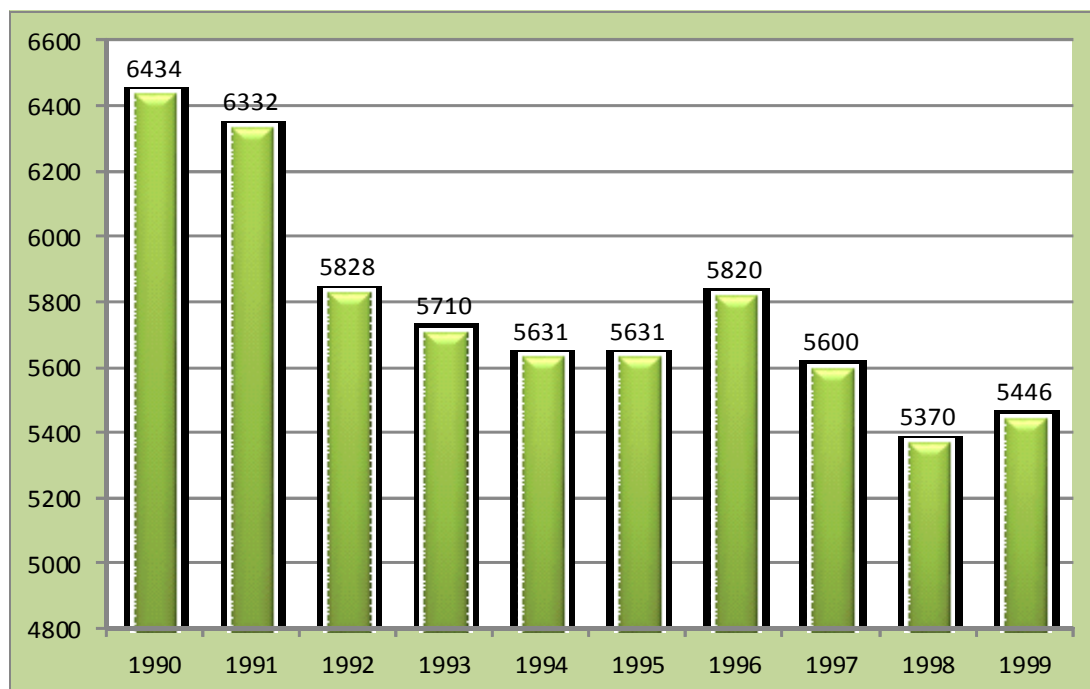
Άτομα/Ετη



Πηγή: Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

Διάγραμμα 4.6 Προσωπικό ΑΤΕ, 1990 – 1999

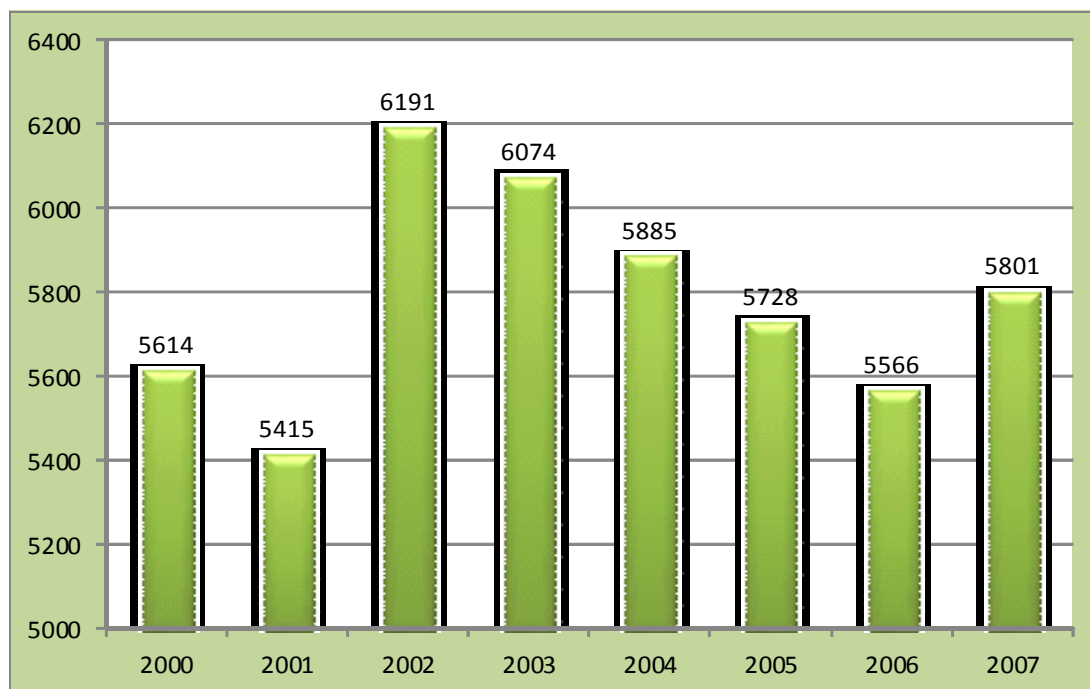
Άτομα/Ετη



Πηγή: Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

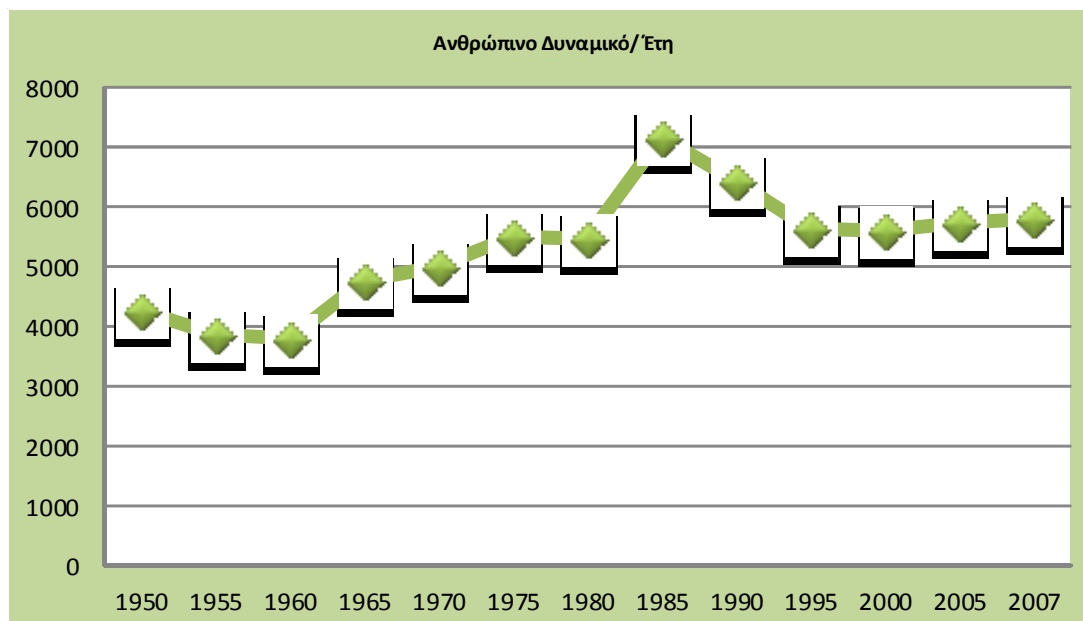
Διάγραμμα 4.7 Προσωπικό ΑΤΕ, 2000 – 2007

Άτομα/Ετη



Πηγή: Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

Διάγραμμα 4.8 Εξέλιξη Προσωπικού ΑΤΕ, 1950 – 2007



Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

Όσον αφορά τη διάρθρωση του προσωπικού, η ΑΤΕ παραδοσιακά είχε στις τάξεις της εκτός από υπαλλήλους που ασχολούνται με τραπεζικές εργασίες και υπαλλήλους που η ειδικότητά τους αφορά τον αγροτικό τομέα, όπως λ.χ. γεωπόνους, δασοπόνους, γεωτεχνικούς, κτηνιάτρους κ.ά. Παράλληλα, απασχολεί και υπαλλήλους με υψηλή επιστημονική κατάρτιση στον οικονομικό τομέα και στον τομέα της αγροτικής οικονομίας, αλλά και υπαλλήλους ειδικούς στις εφαρμογές πληροφορικής, μηχανικούς και νομικούς. Σύμφωνα με τον Οργανισμό της ΑΤΕ το προσωπικό της διακρίνεται σε Κύριο και Βοηθητικό και εντάσσεται σε Κλάδους, ανάλογα με την ειδικότητα. Η συντριπτική πλειονότητα (83,4%) των υπαλλήλων της ΑΤΕ (στοιχεία 2006) ανήκει στον Κλάδο των Οικονομικών υπαλλήλων, ενώ οι υπάλληλοι του Γεωτεχνικού Κλάδου (γεωπόνοι, δασοπόνοι κτλ) ανέρχονται σε 3,9%, οι υπάλληλοι των λοιπών κλάδων (νομικοί, μηχανικοί, αναλυτές, προγραμματιστές κτλ) σε 5,6%.

Το υπόλοιπο 7,1% αφορά το Βοηθητικό προσωπικό (Κλητήρες, Φύλακες, Τακτικό Προσωπικό Καθαριότητας)⁹⁰.

Το ανθρώπινο δυναμικό της ΑΤΕ την περίοδο 2008-2010 διαμορφώνεται ως εξής:

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Αριθμός Υπαλλήλων	Ποσοστό
Πανεπιστημιακή (Π.Ε.)	2.494	40,28
Τεχνολογική (Τ.Ε.)	772	12,47
Δευτεροβάθμια (Δ.Ε.)	2.565	41,43
Υποχρεωτική (Υ.Ε.)	360	5,81
ΣΥΝΟΛΟ	6.191	100,00

Πηγή: ΑΤΕ.,(2010), Ανθρώπινο Δυναμικό στις 20-4-2010 από <http://www.atebank.gr/ATEbank/Bank/General+Facts/vision.htm>

Άνδρες: 2.783 (44,95%)

Γυναίκες: 3.408 (55,04%)

Υπάλληλοι σε κεντρικές υπηρεσίες της ΑΤΕ: 35%

Υπάλληλοι στο δίκτυο καταστημάτων της ΑΤΕ: 65%

4.3.2. Καταστήματα

Το 1930, πρώτο έτος λειτουργίας της, η Τράπεζα διέθετε 9 Καταστήματα. Στο Κεντρικό Κατάστημα, που εγκαταστάθηκε στο Μέγαρο Σερπιέρη, εργάζονταν 77 υπάλληλοι και 17 κλητήρες. Άμεσα ιδρύθηκαν τα πρώτα οκτώ καταστήματα, στη Θεσσαλονίκη με 26 υπαλλήλους, στα Ιωάννινα με 6, στη Μυτιλήνη με 12, στα Χανιά

⁹⁰ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

με 14, στο Ηράκλειο με 22, στο Ρέθυμνο με 10, στον Άγιο Νικόλαο με 7 και στο Βάμμο με 5. Τα Καταστήματα αυτά στην ουσία αποτελούσαν το δίκτυο των πρώην τοπικών Γεωργικών Τραπεζών των «Νέων Χωρών». Αν και η ΑΤΕ είχε συμβατική υποχρέωση να μετατρέψει σε δικά της υποκαταστήματα μόνο εκείνα του Κοινοφελούς Ταμείου Κρήτης και της Γεωργικής Τράπεζας Αιγαίου, θεώρησε υψίστης σημασίας, τόσο για την ανάπτυξη του Αγροτικού Τομέα όσο και για εθνικούς λόγους, τη διατήρηση των υποκαταστημάτων στη Θεσσαλονίκη και στα Ιωάννινα.

Η ανάπτυξη του δικτύου Καταστημάτων της ΑΤΕ δεν εφάρμοσε το σύνηθες μοντέλο στο οποίο βασίζονται οι περισσότερες εμπορικές τράπεζες, ακολουθώντας την ανάπτυξη των συγκοινωνιών, των οδικών αρτηριών, των λιμανιών και των αεροδρομίων. Η ΑΤΕ ακολούθησε μια πολιτική συγκέντρωσης καταθέσεων από τα αστικά κέντρα και διάθεσής τους, υπό τη μορφή πιστώσεων, στις αγροτικές περιοχές. Η θέση αυτή αποτέλεσε και τη βάση για τη χωροταξική κατανομή των Καταστημάτων της. Έτσι η ΑΤΕ ιδρύει Καταστήματα σε περιοχές που για πρώτη φορά στην ιστορία τους έρχονται σε επαφή με μια τράπεζα, όπως οι Σάππες, το Διδυμότειχο, η Σαμοθράκη, τα Κύθηρα, η Κύμη, η Αταλάντη, τα Νέα Μουδανιά κ.ά. Στα πρώτα χρόνια, η ΑΤΕ χρησιμοποιούσε το δίκτυο της Εθνικής Τράπεζας. Σε πολλές πόλεις της χώρας, πριν από την ίδρυση ανεξάρτητων Καταστημάτων, είχε εγκαταστήσει Αντιπροσωπείες που συστεγαζόταν και συλλειτουργούσαν με τα Καταστήματα της ΕΤΕ. Ωστόσο, ήδη από το 1930, είχε διαπιστωθεί η αναγκαιότητα δημιουργίας ιδιόκτητων Καταστημάτων⁹¹. Στο τέλος του 1939 το δίκτυο της ΑΤΕ αποτελούνταν από 39 Καταστήματα, 72 Πρακτορεία και Μόνιμα Συνεργεία⁹² και 4 μόνιμες Αντιπροσωπείες, καλύπτοντας ολόκληρη τη χώρα. (Διάγραμμα 4.9)

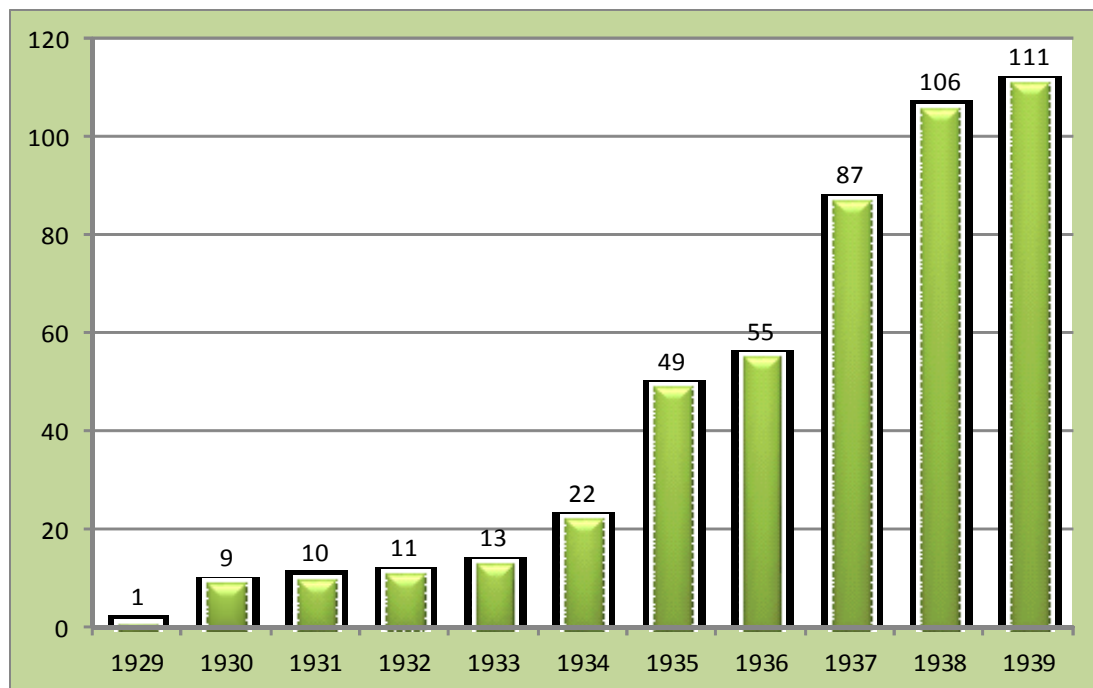
Όσον αφορά τη μορφή των Καταστημάτων της, η ΑΤΕ έδωσε ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να μην προκαλείται ο αγροτικός πληθυσμός. Έτσι τα κτίρια ήταν απλά, μετρίου μεγέθους και δεν διέθεταν πολυτελή χαρακτηριστικά.

Διάγραμμα 4.9 Καταστήματα ΑΤΕ, 1929 – 1939

⁹¹ ΑΤΕ (1931), Ετήσιος Απολογισμός 1930, Αθήνα, σελ. 83 – 84.

⁹² Τα Πρακτορεία και τα Μόνιμα Συνεργεία της ΑΤΕ μετονομάστηκαν σε «Υποκαταστήματα» με την Εγκύκλιο 46/29-04-1942. βλ. Δελτίο Ιστορικού Αρχείου ΑΤΕ (1993), τ. 1, ΜΙΑΤΕ, σ. 131

Καταστήματα/Έτη



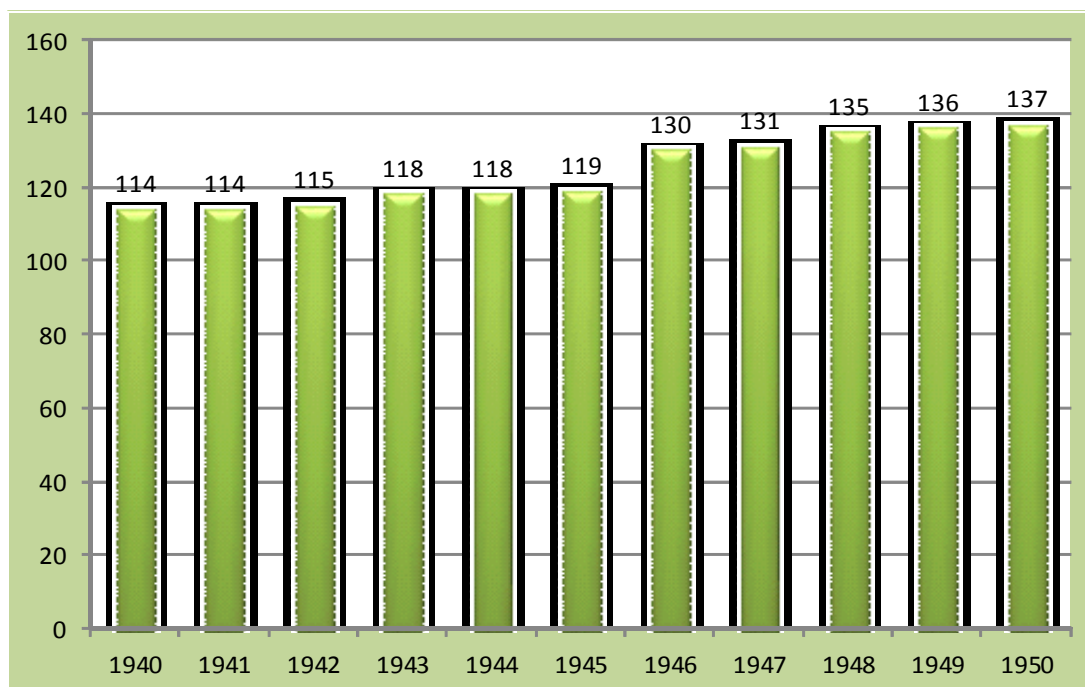
Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί Εργασιών ΑΤΕ.

Την περίοδο 1940 – 1949, εξαιτίας των γενικότερων συνθηκών και των έντονων προβλημάτων, αρκετά Καταστήματα ανέστειλαν τη λειτουργία τους και άλλα συγχωνεύθηκαν, ενώ αρκετά κτίρια που στεγαζόταν η ΑΤΕ υπέστησαν καταστροφές. Ωστόσο, ακόμη και σε αυτήν την εξαιρετικά δύσκολη ιστορική περίοδο η ΑΤΕ συνέχισε να ιδρύει Καταστήματα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα Καταστήματα Αμφιλοχίας (9/9/1940), Αριδαίας (16/10/1940), Ζαχάρως (12/01/1943), Θήρας (01/11/1946), Λεχαινών (14/03/1945) και Δημητσάνας (25/02/1947), αλλά και της Κω και της Ρόδου που λειτούργησαν από το 1947 μετά την αποχώρηση των ιταλικών στρατευμάτων. Το 1950 ο αριθμός καταστημάτων της ΑΤΕ έφτανε τα 137 (Διάγραμμα 4.10).

Στην περίοδο 1952 – 1961 οι ρυθμοί ανάπτυξης του δικτύου της ΑΤΕ ανακόπηκαν με αποτέλεσμα το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα να εγκαινιαστούν 27 κτίρια ανά την Ελλάδα. Από το 1962 έως το 1967 δημιουργούνται άλλα 35 Καταστήματα, ενώ στην περίοδο της Δικτατορίας ακόμη 7. Από το 1976, στο πλαίσιο της πολιτικής προσέλκυσης καταθέσεων, ιδρύονται κυρίως στα αστικά κέντρα της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης οι «Θυρίδες», μικρά υποκαταστήματα που διεκπεραιώναν απλές εργασίες καταθέσεων και προέγκρισης δανείων και τα οποία αργότερα αναβαθμίστηκαν σε Καταστήματα. Έτσι, μέσα σε πέντε χρόνια η ΑΤΕ διεύρυνε το δίκτυό της, από 180 Καταστήματα το 1976 σε 287 το 1980. (Διάγραμμα 4.11)

Διάγραμμα 4.10 Καταστήματα ΑΤΕ, 1940 – 1950

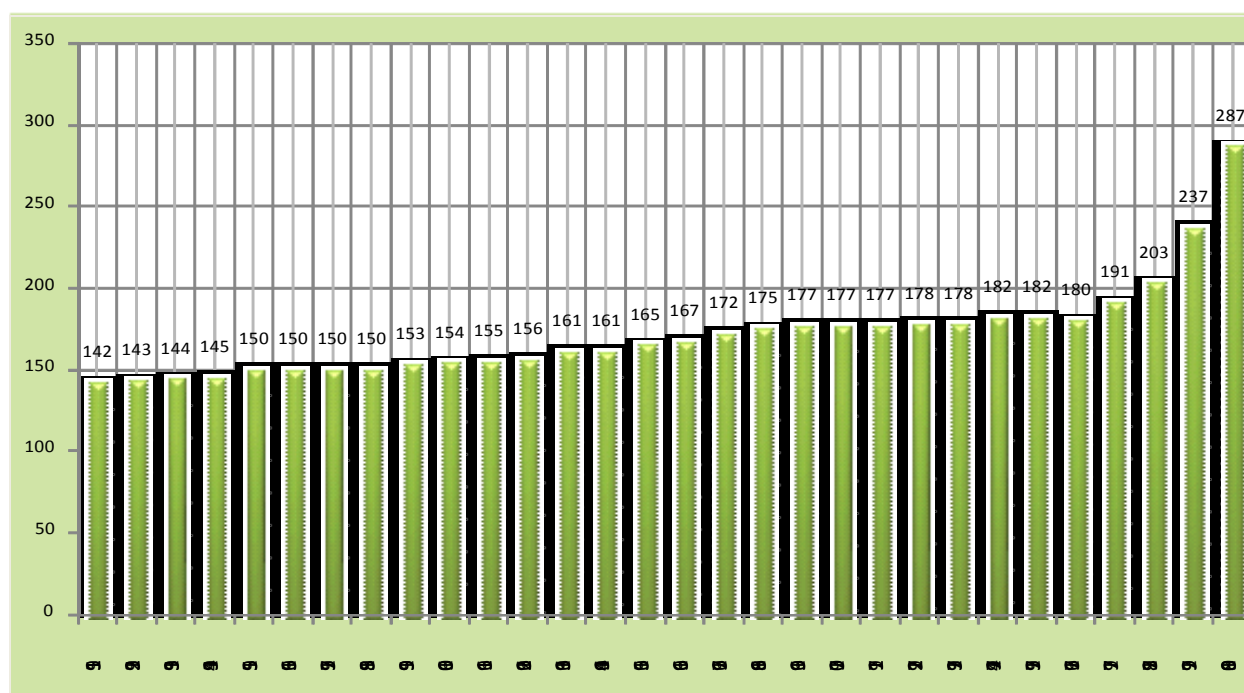
Καταστήματα/Έτη



Πηγή: Ετήσιοι Απολογισμοί Εργασιών ΑΤΕ.

Διάγραμμα 4.11 Καταστήματα ΑΤΕ, 1951 - 1980

Καταστήματα/Έτη

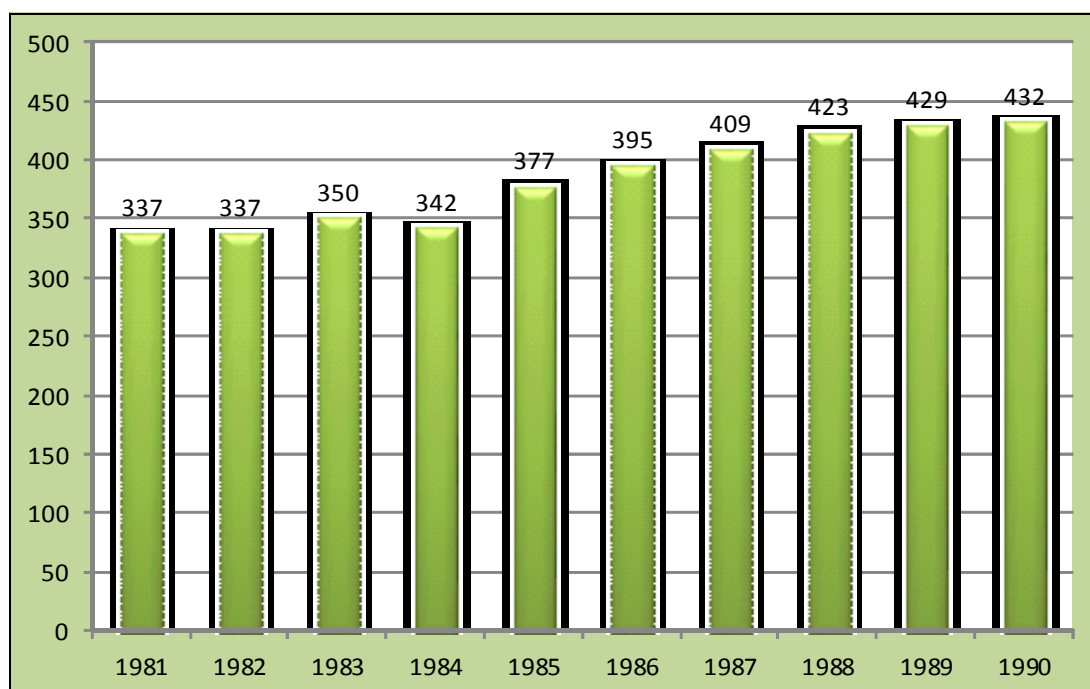


Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

Από τις αρχές της δεκαετίας του '80 η φιλοσοφία της ΑΤΕ για τη μορφή των Καταστημάτων της αλλάζει. Η μέχρι τότε φιλοσοφία που βασιζόταν στη λιτότητα οδήγησε σε μια άσχημη εικόνα με Καταστήματα που στεγάζονταν σε όροφο ή σε ετοιμόρροπα κτίρια. Η στρατηγική επιλογή ανάπτυξης του δικτύου στις αστικές περιοχές συνοδεύεται από τον προσανατολισμό σε πολυτελή κτίρια με ορθολογική διάταξη και οργάνωση με τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό και υποδομή. Το 1981 το δίκτυο της Τράπεζας αριθμούσε 337 Καταστήματα, ενώ το 1990 αυξήθηκε στα 432, εκ των οποίων τα 5 βρισκόταν στη Γερμανία. (Διάγραμμα 4.12)

Διάγραμμα 4.12 Καταστήματα ΑΤΕ, 1981 - 1990

Καταστήματα/Έτη

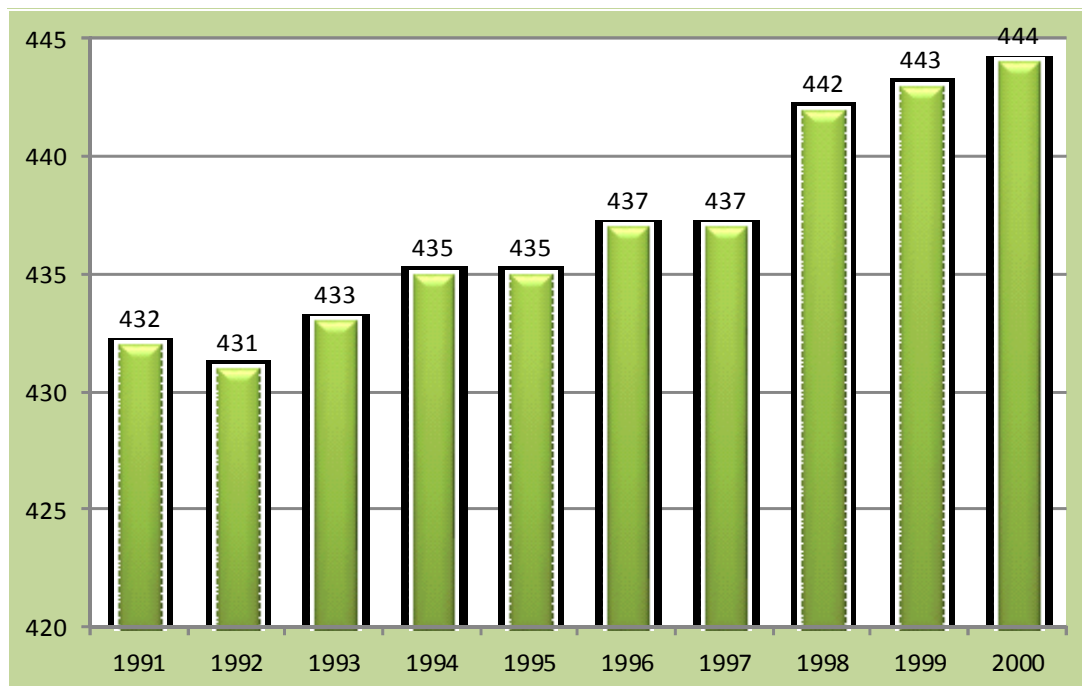


Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

Στη δεκαετία 1991 – 2000, η ΑΤΕ διέρχεται τη δυσκολότερη φάση της μεταπολεμικής ιστορίας της και η ανάπτυξη του δικτύου της σε αριθμό Καταστημάτων ανακόπτεται. Στην περίοδο αυτή τα Καταστήματά της από 432 αυξάνονται, μόνο κατά 12, σε 444. (Διάγραμμα 4.13)

Διάγραμμα 4.13 Καταστήματα ΑΤΕ, 1991 – 2000

Καταστήματα/Έτη



Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

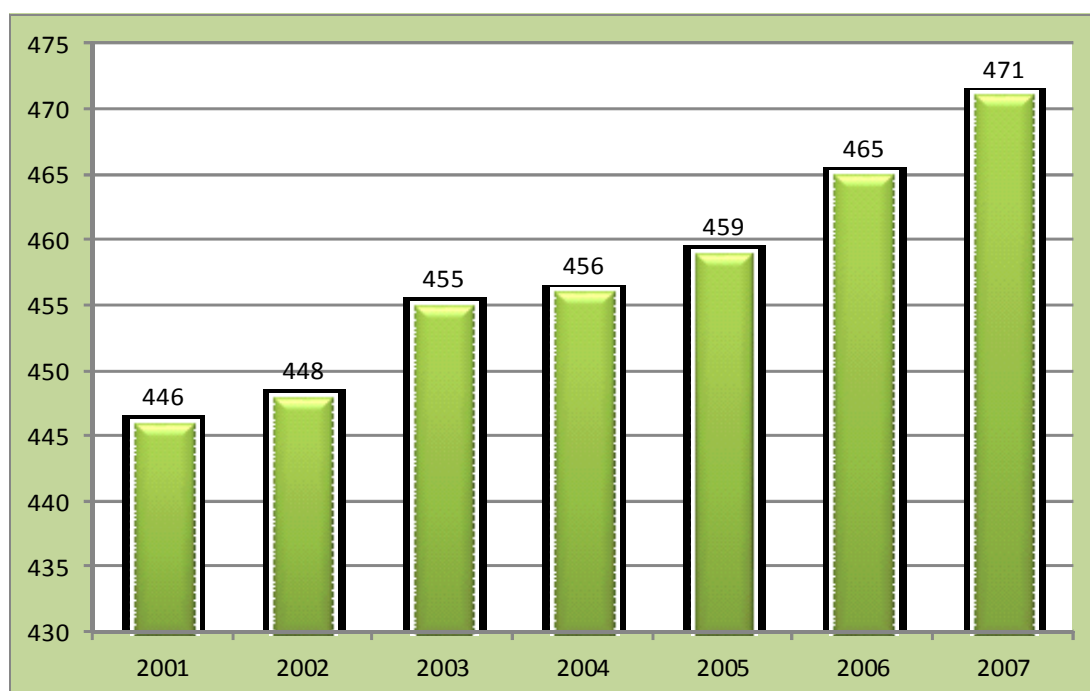
Όσον αφορά την πιο πρόσφατη περίοδο, το 2001 το δίκτυο της ΑΤΕ αριθμούσε 446 Καταστήματα. Το 2004 αποφασίζεται ο περιορισμός του δικτύου της Γερμανίας με το κλείσιμο των 4 Θυρίδων (Ντίσελντορφ, Στουτγάρδη, Βερολίνο, Μόναχο) και τη διατήρηση ενός μόνο Καταστήματος (Φραγκφούρτης). Από το ίδιο έτος ιδρύεται μια σειρά Καταστημάτων Καθυστερήσεων με σκοπό την απαλλαγή των Καταστημάτων του δικτύου από τη χρονοβόρα διαχείριση πελατών που έχουν μεταφερθεί σε οριστική καθυστέρηση, έτσι ώστε να εστιάσουν στην αποτελεσματικότερη ανάπτυξη των εργασιών τους και να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους. Το πρώτο Κατάστημα Καθυστερήσεων λειτούργησε στην Αθήνα, ακολούθησε της Θεσσαλονίκης (2005), ενώ το 2006 ιδρύθηκαν αντίστοιχα Καταστήματα στην Πάτρα, τη Λάρισα, τα Ιωάννινα και την Καβάλα και το 2008 στο Ηράκλειο και στη Χαλκίδα. Το 2007 το δίκτυο Καταστημάτων της ΑΤΕbank αριθμούσε 470 Καταστήματα στην Ελλάδα και 1 στη Γερμανία. (Διάγραμμα 4.14)

Από τα Καταστήματα στην Ελλάδα τα 107 βρισκόταν στο νομό Αττικής (93 στις Νομαρχίες Αθηνών, Ανατολικής και Δυτικής Αττικής και 14 στη Νομαρχία Πειραιά, που περιλαμβάνουν και τα καταστήματα στα Κύθηρα και στον Πόρο Τροιζηνίας που διοικητικά ανήκουν σ' αυτή), τα 32 στη Θεσσαλονίκη και τα υπόλοιπα 331 διεσπαρμένα στους υπόλοιπους νομούς της χώρας, διαμορφώνοντας έτσι το μεγαλύτερο Δίκτυο τραπεζικών καταστημάτων στην ελληνική περιφέρεια. Για το 2008 ο αριθμός Καταστημάτων προβλέπεται να διαμορφωθεί περίπου στα 480, με τις ιδρύσεις νέων καταστημάτων να λαμβάνουν χώρα κυρίως στο νομό Αττικής⁹³.

Τέλος, από το 2005, με την αλλαγή της εταιρικής ταυτότητας της ΑΤΕ, ξεκίνησε ένα πρόγραμμα αλλαγής της όψης των Καταστημάτων και των ΑΤΜ.

Διάγραμμα 4.14 Καταστήματα ΑΤΕbank, 2001 - 2007

Καταστήματα/ Έτη



Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

⁹³ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Τέλος, εκτός από τα καταστήματα η ΑΤΕbank χρησιμοποιεί και εναλλακτικά δίκτυα διανομής υπηρεσιών, που βασίζονται σε νέες τεχνολογίες, όπως τα ΑΤΜ (περίπου 900 το 2007) και από το 2008 η ηλεκτρονική τραπεζική μέσω διαδικτύου (e – banking).

4.3.3. Η οργανωτική δομή της Αγροτικής Τράπεζας (Κεντρικές Διευθύνσεις)

Το 1930 η ΑΤΕ διαρθρωνόταν σε 4 Κεντρικές Υπηρεσίες (Διευθύνσεις)⁹⁴. Τη «Γεωπονική» (Τεχνική) Υπηρεσία, την Υπηρεσία «Πίστεως», την Υπηρεσία «Συνεταιρισμών» (Εποπτεία) και την Υπηρεσία «Μελετών και Γραμματείας» (Οργανόγραμμα 1). Η δομή αυτή παρέμεινε ίδια τουλάχιστον μέχρι το 1941, ενώ για την περίοδο μέχρι το 1950, δεν βρέθηκαν σχετικές πληροφορίες.

Το 1951 τη δομή της Τράπεζας συνέθεταν η «Τραπεζική», η «Τεχνική», η «Συνεταιριστική» και η «Ταμειακή» Υπηρεσία, το έργο των οποίων έλεγχαν και συντόνιζαν οι Οικονομικές Επιθεωρήσεις, με έδρα το κέντρο και οι Τεχνικές Επιθεωρήσεις και οι Επιθεωρήσεις Συνεταιρισμών, με έδρα την περιφέρεια.

Το 1951 τη δομή της ΑΤΕ συμπλήρωνε η νεοσυσταθείσα «Μηχανολογιστική Υπηρεσία»⁹⁵. Το 1973 εγκρίνεται και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης ο Οργανισμός της ΑΤΕ⁹⁶, που καταρτίστηκε με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της στις 23 Σεπτεμβρίου 1968. Σύμφωνα με αυτόν, η ΑΤΕ διαρθρωνόταν σε 2 Γραφεία (Διοικητή και Υποδιοικητή), 12 Διευθύνσεις («Αγροτικής Πίστης», «Γεωργικών Βιομηχανιών», «Συνεταιρισμών», «Φυτικής Παραγωγής», «Ζωικής Παραγωγής», «Οργανώσεως και Μηχανογραφήσεως», «Λογιστικού», «Ασφαλιστικών Εργασιών», «Επιθεωρήσεως», «Διοικητικού», «Δικαστικού» και

⁹⁴ Το στοιχείο δίνεται με επιφύλαξη καθώς δεν στάθηκε δυνατή η μελέτη του πρώτου Καταστατικού της ΑΤΕ. Ο προσδιορισμός του αριθμού των Διευθύνσεων σε 4 στηρίζεται στους Απολογισμούς των ετών 1930 – 36 και ιδιαίτερα στον Απολογισμό ΑΤΕ 1935, όπου η Διεύθυνση Μελετών και Γραμματείας αναφέρεται ως «η τέταρτη Διεύθυνση της Τραπεζής» (σελ. 71), υπόθεση που ενισχύεται από το γεγονός ότι για την Κεντρική Υπηρεσία προβλεπόταν 4 οργανικές θέσεις στο βαθμό του Διευθυντή (σελ. 84).

⁹⁵ Τσεκουρόπουλος Ε. (2000), Ιστορία, Δράσεις και Έργον της Αγροτικής Τραπεζής της Ελλάδος (1929 – 1959), Αθήνα

⁹⁶ ΦΕΚ τ. Β' 389/02-04-1973

«Τεχνικών Έργων») και 2 Υπηρεσίες («Μελετών και Προγραμματισμού» και «Προμηθειών»). (Οργανόγραμμα 2). Ο Οργανισμός αυτός αποτελεί τη βάση και του σημερινού Οργανισμού της ΑΤΕ.

Από το 1991 που η ΑΤΕ δανειοδοτεί και άλλους τομείς της οικονομίας πλην του αγροτικού και ανταγωνίζεται με τους ίδιους όρους τις εμπορικές τράπεζες για την άντληση των αναγκαίων πόρων προσαρμόζει την οργανωτική της δομή προς την κατεύθυνση αυτή. Ωστόσο, μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '90 η δομή της δεν είχε αλλάξει και πολύ σε σχέση με το 1973, απλά είχαν προστεθεί η Διεύθυνση «Διαθεσίμων & Διεθνών Σχέσεων» και οι Ανεξάρτητες Υποδιευθύνσεις «Θυγατρικών Εταιριών» και «Καθυστερήσεων». Από το 1998 η Τράπεζα έθεσε σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού επανακαθορίζοντας τη στρατηγική της και εφαρμόζοντας νέα συστήματα οργάνωσης και λειτουργίας. Το 1999 καταργήθηκαν η Διεύθυνση «Συνεταιρισμών», οι Γεωτεχνικές Επιθεωρήσεις και οι Επιθεωρήσεις Συνεταιρισμών, ενώ για την ανασυγκρότηση του δικτύου καταστημάτων και των κεντρικών διευθύνσεων και την εξυγίανση και αναδιάρθρωση του χαρτοφυλακίου δανείων, συστάθηκαν αντίστοιχα η Διεύθυνση «Ανασυγκρότησης» και «Αναδιάρθρωσης Χαρτοφυλακίου Δανείων». Παράλληλα, στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής και της διασφάλισης της Τράπεζας συστάθηκαν οι Ανεξάρτητες Υποδιευθύνσεις «Στρατηγικού Σχεδιασμού», «Περιουσίας», «Επικοινωνίας» και «Διαχείρισης Κινδύνων».

Με την πελατοκεντρική αντίληψη να είναι πλέον το κυρίαρχο στοιχείο της στρατηγικής της ΑΤΕ, το 2000 ξεκίνησε η εφαρμογή της νέας δομής των Κεντρικών Διευθύνσεων της Τράπεζας. Συγκεκριμένα, καταργήθηκαν οι Διευθύνσεις «Αγροτικής Πίστης», «Γεωργικών Βιομηχανιών», «Φυτικής Παραγωγής», «Ζωικής Παραγωγής» και «Κεντρικού Καταστήματος» και το πελατολόγιο της ΑΤΕ, σε κεντρικό επίπεδο, επιμερίστηκε σε 3 Διευθύνσεις «Πελατείας»: τη Διεύθυνση «Ιδιωτών – Αγροτών», «Επιχειρήσεων» και «Μεγάλων Πελατών». Ακόμη, συστάθηκαν η Διεύθυνση «Εργασιών Υποστήριξης» και οι Ανεξάρτητες Υποδιευθύνσεις «Επενδυτικών Δραστηριοτήτων» και «Συστήματος Πιστοδοτήσεων», αναδιαρθρώθηκαν και μετονομάστηκαν οι Διευθύνσεις «Εσωτερικού Ελέγχου» (πρώην «Επιθεώρησης»), «Συμβουλευτικών Υπηρεσιών» (πρώην «Μελετών») και «Διαχείρισης Διαθεσίμων» (πρώην «Διαθεσίμων & Διεθνών Σχέσεων») και αναβαθμίστηκε σε Διεύθυνση η Υποδιεύθυνση «Καθυστερήσεων».

Το 2001 προστέθηκε στις «Πελατειακές» Διευθύνσεις η Διεύθυνση «Δημόσιου Τομέα», δημιουργήθηκαν ακόμη οι Διευθύνσεις «Διοικητικής Μέριμνας», «Διαρκούς Βελτίωσης» και «Στήριξης Δικτύου», καταργήθηκαν οι Διευθύνσεις «Τραπεζικών Εργασιών», «Οργάνωσης» και «Ανασυγκρότησης» και τέλος, αναδιαρθρώθηκε και μετονομάστηκε η Διεύθυνση «Ανθρώπινου Δυναμικού» (πρώην «Προσωπικού»).

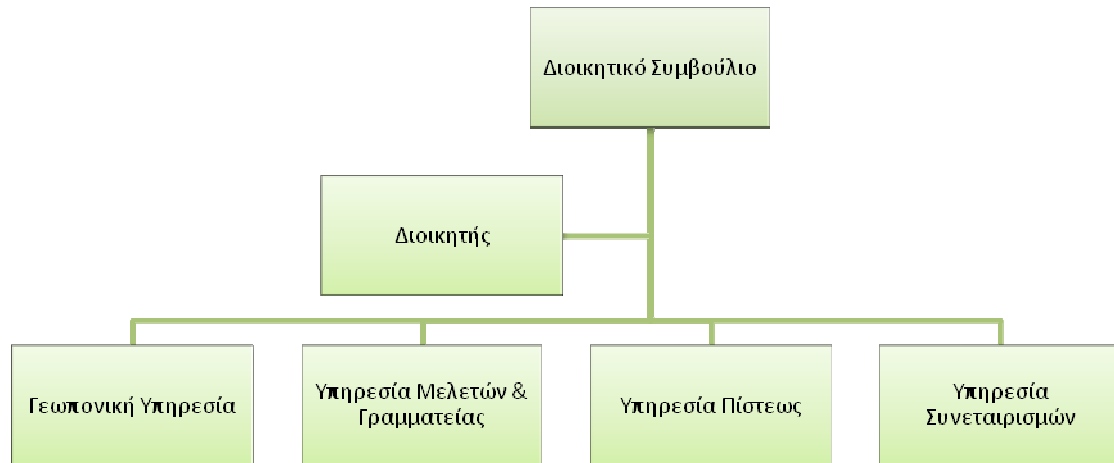
Αν και το έργο της αναδιοργάνωσης των Κεντρικών Διευθύνσεων ολοκληρώθηκε τυπικά το 2001, η δομή της Τράπεζας εξελίσσεται συνεχώς με δημιουργία, συγχώνευση, αναβάθμιση ή/και κατάργηση Διευθύνσεων, Υποδιευθύνσεων και Τμημάτων. Το 2002 αναβαθμίστηκαν σε Διευθύνσεις οι Ανεξάρτητες Υποδιευθύνσεις «Διαχείρισης Κινδύνων» και «Διοίκησης» και στην τελευταία ενσωματώθηκε η μέχρι τότε Ανεξάρτητη Υποδιεύθυνση «Επικοινωνίας». Ακόμη, οι μέχρι τότε Ανεξάρτητες Υποδιευθύνσεις «Θυγατρικών Εταιριών» και «Προμηθειών» εντάχθηκαν στη νεοσύστατη Διεύθυνση «Στρατηγικής Ομίλου» και στη Διεύθυνση «Διοικητικής Μέριμνας» αντίστοιχα, ενώ τέλος μετονομάστηκαν και αναδιαρθρώθηκαν η Διεύθυνση «Πληροφορικής» (πρώην «Εφαρμογών Πληροφορικής») και η Ανεξάρτητη Υποδιεύθυνση «Συστήματος Πιστοδοτήσεων και Ειδικών Λειτουργιών» (πρώην «Συστήματος Πιστοδοτήσεων»).

Το 2004 αναβαθμίστηκε σε Διεύθυνση η μέχρι τότε Ανεξάρτητη Υποδιεύθυνση «Περιουσίας» και συστάθηκε η Διεύθυνση «Θεματοφυλακής & Υποστήριξης». Ακόμη ανεξαρτητοποιήθηκε η Υποδιεύθυνση «Διεθνών Δραστηριοτήτων», ενώ η Ανεξάρτητη Υποδιεύθυνση «Επενδυτικών Δραστηριοτήτων» εντάχθηκε οργανικά στη Διεύθυνση «Διαχείρισης Διαθεσίμων & Επενδυτικών Δραστηριοτήτων» (πρώην «Διαχείρισης Διαθεσίμων»). Το 2005 ανεξαρτητοποιήθηκε από την Διεύθυνση «Διοίκησης» η Υποδιεύθυνση «Ηλεκτρονικής Τραπεζικής» και αναβαθμίστηκε σε Διεύθυνση.

Το 2006 ιδρύθηκε η Διεύθυνση «Καταναλωτικής Πίστης» και η Ανεξάρτητη Υποδιεύθυνση «Κανονιστικής Συμμόρφωσης» και καταργήθηκαν η Ανεξάρτητη Υποδιεύθυνση «Εκπαίδευσης & Επιμόρφωσης» και οι Διευθύνσεις «Αναδιάρθρωσης Χαρτοφυλακίου Δανείων» και «Στήριξης Δικτύου», ενώ τέλος, το 2007 καταργήθηκε η Ανεξάρτητη Υποδιεύθυνση «Συστήματος Πιστοδοτήσεων και Ειδικών Λειτουργιών». Όπως αποτυπώνεται και στα παρακάτω οργανογράμματα η ATEbank

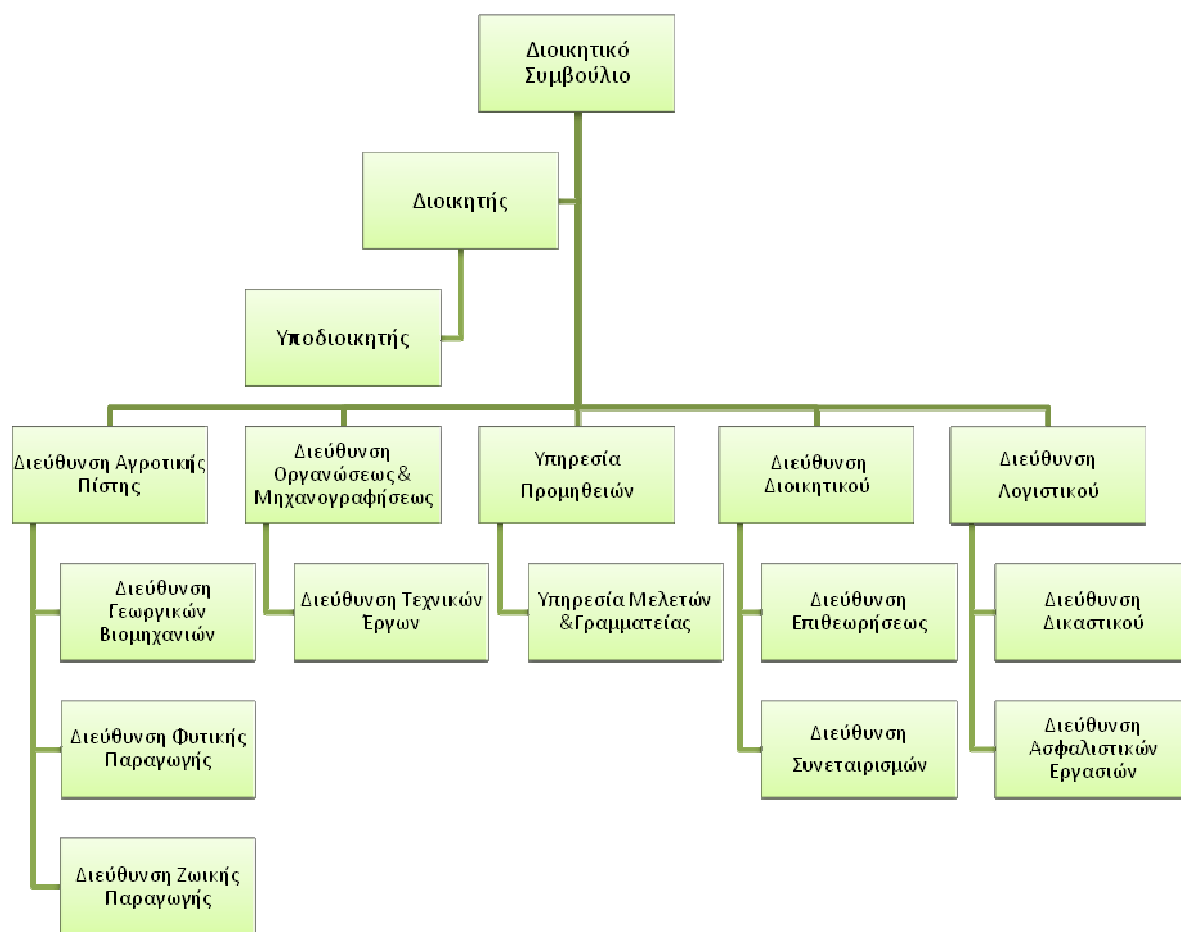
του 2007 έχει αλλάξει ριζικά σε σχέση με την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος της δεκαετίας του '70 και πολύ περισσότερο σε σχέση με εκείνη της δεκαετίας του '30⁹⁷.

Οργανόγραμμα 1. Η ΑΤΕ το 1929

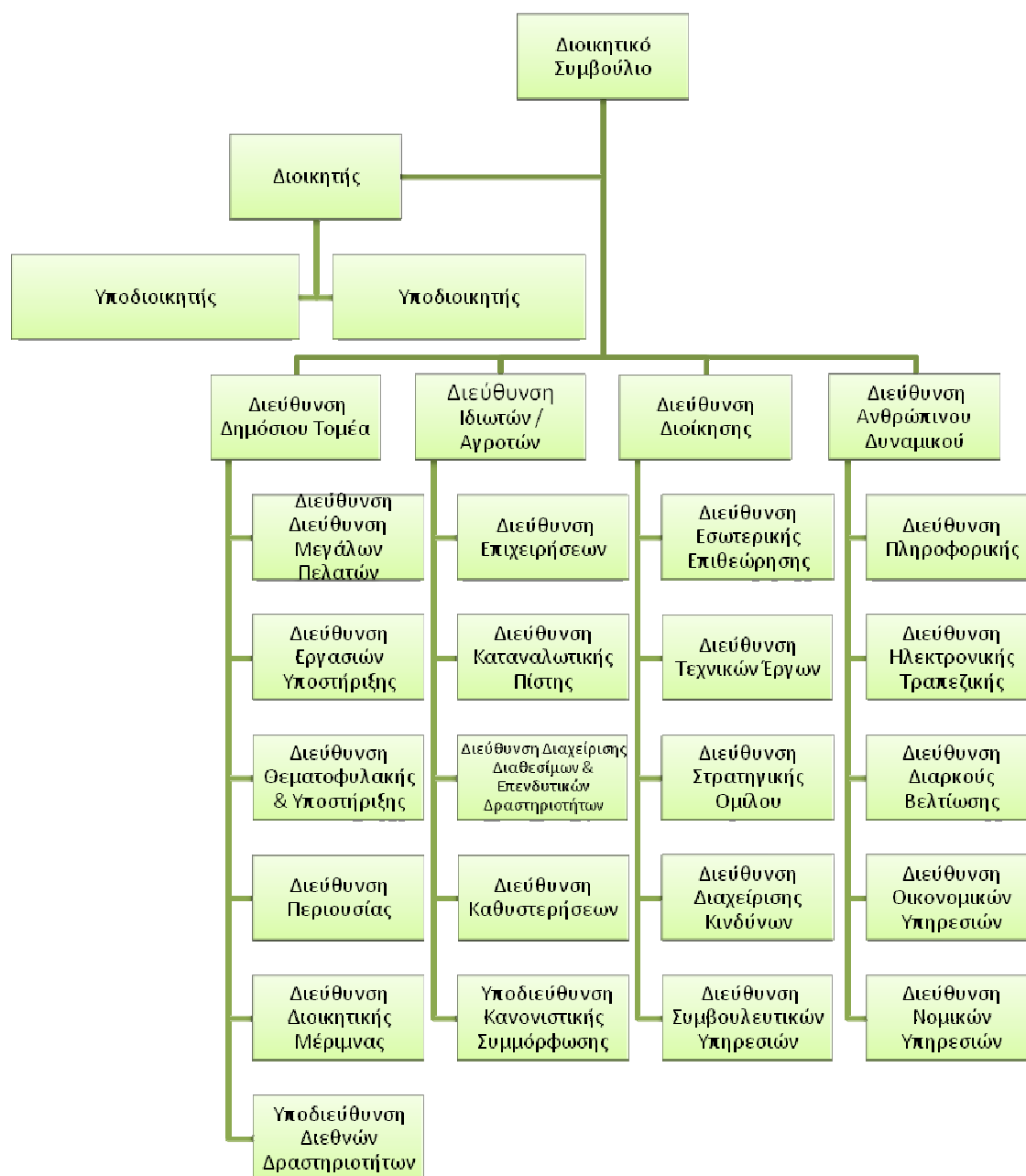


⁹⁷ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

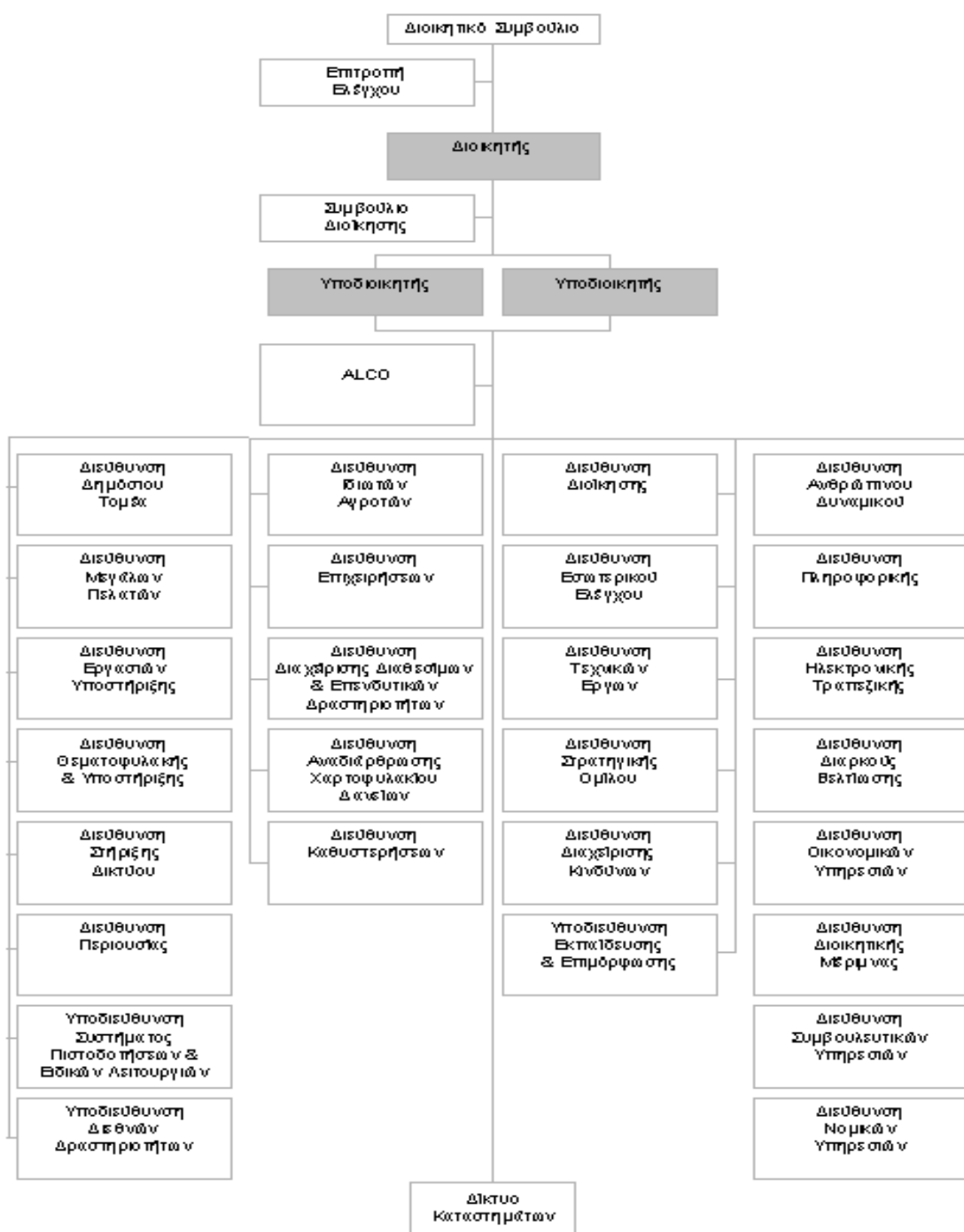
Οργανόγραμμα 2. Η ΑΤΕ το 1973



Οργανόγραμμα 3. Η ΑΤΕbank το 2008



Οργανόγραμμα 4. Η ΑΤΕbank το 2010



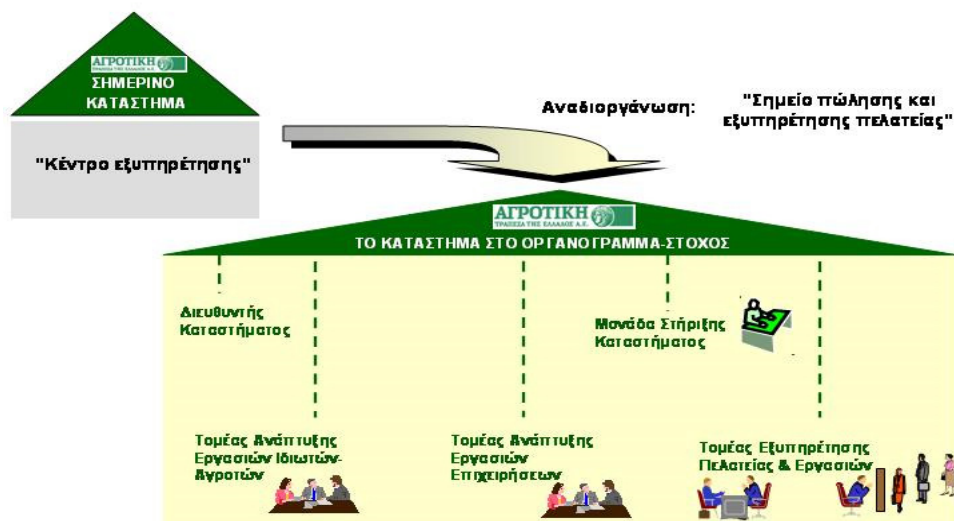
Οι βασικές αρχές οργάνωσης αλλά και οι μετασχηματισμοί της Τράπεζας παρουσιάζονται και αναλύονται στους παρακάτω πίνακες:

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ



Πηγή: ΑΤΕ.,(2010), Ανθρώπινο Δυναμικό στις 20-4-2010 από <http://www.atbank.gr/ATEbank/Bank/General+Facts/vision.htm>

ΑΛΛΑΓΗ ΣΕ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ



ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ

Οι βασικές παρεμβάσεις εστιάζονται σε τρεις κύριες περιοχές:



Πηγή: ATE.,(2010), Ανθρώπινο Δυναμικό στις 20-4-2010 από <http://www.atebank.gr/ATEbank/Bank/General+Facts/vision.htm>

4.3.4. Μετοχικό Κεφάλαιο, Ενεργητικό, Ίδια Κεφάλαια, Αποτελέσματα (1991 – 2007)

Μέχρι τη μετατροπή της σε ανώνυμη εταιρία η ΑΤΕ δεν διέθετε μετοχικό κεφάλαιο. Κατά τη μετατροπή της σε ΑΕ το μετοχικό της κεφάλαιο ορίστηκε σε 429.068.361 €, ποσό που καταβλήθηκε από το Ελληνικό Δημόσιο με εισφορά του συνόλου του ενεργητικού και του παθητικού της Αγροτικής Τράπεζας, όπως αυτά εμφανιζόταν στον ισολογισμό της 31/12/1990.

Το Ελληνικό Δημόσιο εξακολούθησε να είναι αποκλειστικός μέτοχος της ΑΤΕ για ακόμη 10 χρόνια μετά το θεσμικό μετασχηματισμό της. Κατά την περίοδο 1991 – 2000 έγιναν 4 αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου (1994, 1997, 1999 και 2000) διαμορφώνοντάς το σε €1.570.086.574. Το 1998 και το 2000 η ΑΤΕ προχωρεί στη διάθεση μετοχοποιήσιμων τίτλων (Προμετόχα – Ευρωμέτοχα και Αγρομέτοχα αντίστοιχα), θέτοντας τις βάσεις για να γίνει πολυμετοχική και στο τέλος του 2000 σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για να εισαχθεί στο ΧΑΑ. Στη δημόσια εγγραφή, που πραγματοποιήθηκε το διάστημα 18 – 21/12/2000, από σύνολο 281.000.000 μετοχών διατέθηκαν 13.496.500 (4,8%) νέες μετοχές και 33.500.000 (11,9%) από τις παλαιές - κυριότητας Ελληνικού Δημοσίου. Για πρώτη φορά στην ιστορία της ΑΤΕ το Δημόσιο παύει να κατέχει το σύνολο των μετοχών της περιορίζοντας το ποσοστό του σε 83,3%⁹⁸.

Το 2005, λόγω των αρνητικών επιπτώσεων που αναμενόταν να επιφέρει στα οικονομικά της στοιχεία η εφαρμογή των Διεθνών Προτύπων Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης, η ΑΤΕ προέβη σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου κατά €1,19 δις, αφού προηγουμένως είχε προχωρήσει στη μείωσή του κατά €1,12 δις κατά το ίδιο έτος, με σκοπό την απόσβεση ζημιών. Το 2006 έγιναν 2 μειώσεις μετοχικού κεφαλαίου, η πρώτη λόγω της εφαρμογής των ΔΠΧΠ και η δεύτερη για την επιστροφή κεφαλαίου στους Μετόχους. Μετά τις παραπάνω μεταβολές το μετοχικό κεφάλαιο της ΑΤΕ στις 31.12.2007 ανερχόταν σε €651.919.999,68.

Οι μετοχές της ΑΤΕ βρίσκονται στην κατοχή του Ελληνικού Δημοσίου, φυσικών και νομικών προσώπων. Το Ελληνικό Δημόσιο εξακολουθεί να είναι ο κύριος μέτοχος διατηρώντας το 75% των μετοχών, ποσοστό το οποίο έχει μειωθεί

⁹⁸ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

σταδιακά την τελευταία οκταετία. Η εξέλιξη της σύνθεσης του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας κατά την περίοδο 2000 – 2007 φαίνεται στον Πίνακα 4.2 και είναι εμφανής η σταδιακή μείωση της συμμετοχής του κράτους, η οποία ωστόσο παραμένει σε υψηλά επίπεδα.

Πίνακας 4.2 Σύνθεση Μετοχικού Κεφαλαίου ΑΤΕbank, 2000 – 2007

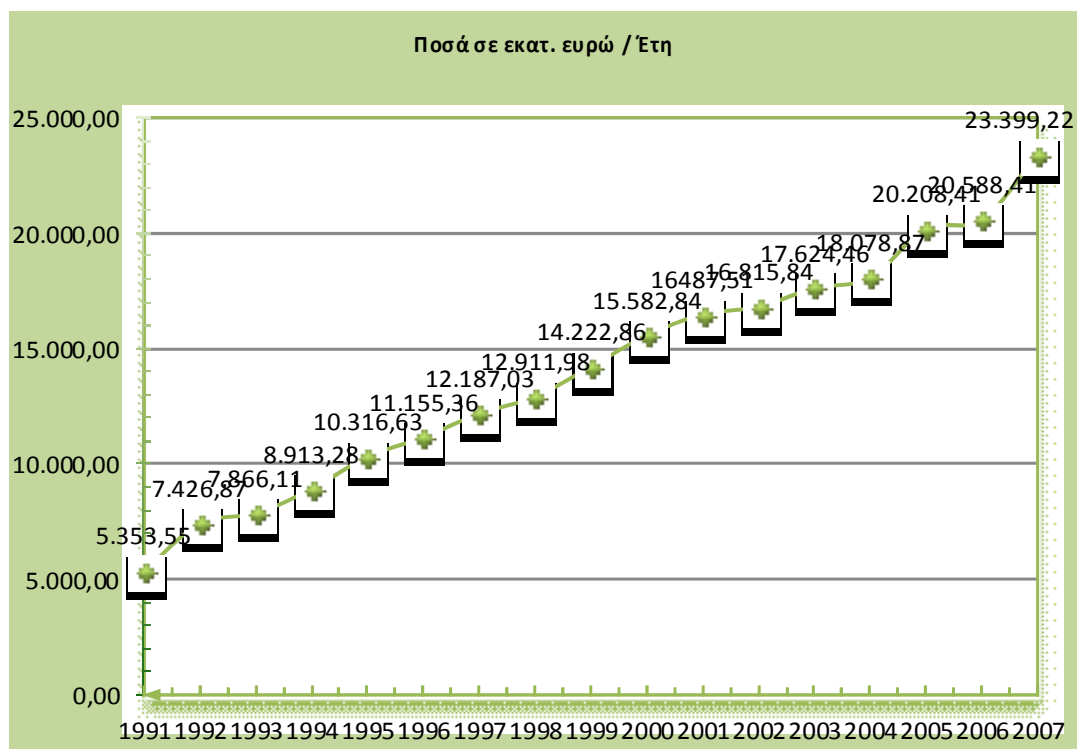
Μέτοχοι	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	100,00%	83,31%	82,36%	82,35%	84,49%	82,35%	75,18%	15,53%
ΑΤΕ (Ιδιες Μετοχές)	0,00%	1,73%	3,37%	4,38%	2,49%	0,37%	0,00%	0,00%
ΔΕΚΑ Α.Ε.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,14%	2,14%	2,13%
ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ	0,00%	4,52%	4,72%	4,53%	4,41%	7,28%	7,15%	6,45%
ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ	0,00%	10,45%	9,55%	8,74%	8,61%	7,86%	15,53%	16,24%

Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις ΑΤΕ

Τα διαγράμματα που ακολουθούν αποτυπώνουν την εξέλιξη του Ενεργητικού (Διάγραμμα 4.15), των Ιδίων Κεφαλαίων (Διάγραμμα 4.16) και των Ετήσιων Καθαρών Αποτελεσμάτων (Διάγραμμα 4.17) από το 1991, που η ΑΤΕ μετατράπηκε σε Α.Ε. μέχρι το 2007. Όσον αφορά την εξέλιξη του Ενεργητικού παρουσιάζει σταθερά ανοδική πορεία καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, ενώ τα Ίδια Κεφάλαια και τα Καθαρά Αποτελέσματα της Τράπεζας, μετά την ασταθή πορεία τους κατά την περίοδο 1991 – 2004 φαίνεται να ομαλοποιούνται και να αποκτούν ανοδική τάση.

Διάγραμμα 4.15

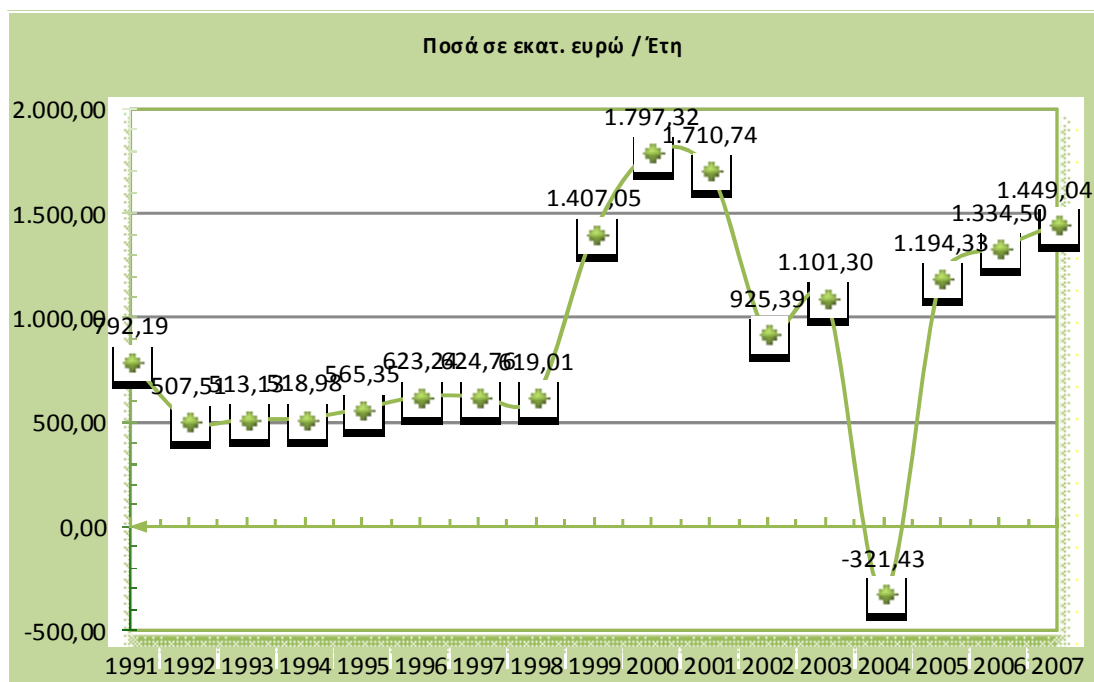
Ενεργητικό ΑΤΕ 1991 – 2007



Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

Διάγραμμα 4.16

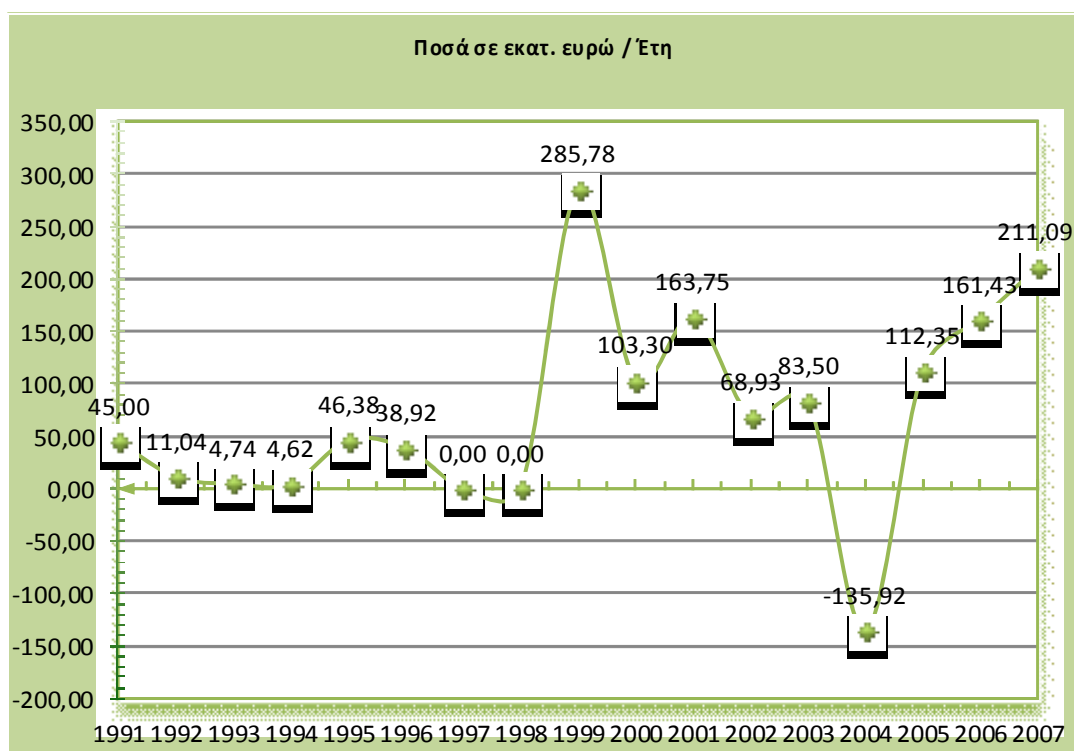
Ίδια Κεφάλαια ΑΤΕ (1991 – 2007)



Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

Διάγραμμα 4.17

Αποτελέσματα Χρήσης ΑΤΕ (1991 – 2007)



Πηγή: Ετήσιες Εκθέσεις Εργασιών ΑΤΕ

4.3.5 Μετοχικό Κεφάλαιο το 2008

Το μετοχικό κεφάλαιο της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ στις 31.12.2008 ανερχόταν σε 651.919.999,68 € διαιρούμενο σε 905.444.444 κοινές μετοχές, ονομαστικής αξίας 0,72 € η κάθε μία.

Με ημερομηνία 31.12.2008 οι μετοχές της ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ βρίσκονται στην κατοχή του Ελληνικού Δημοσίου, φυσικών και νομικών προσώπων. Η σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας με ημερομηνία 31.12.2008 διαμορφώθηκε ως εξής:

ΜΕΤΟΧΟΙ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΤΟΧΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	680.682.960	75,18%
ΔΕΚΑ Α.Ε.	19.333.333	2,13%
ΛΟΙΠΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ	205.428.151	22,69%
ΣΥΝΟΛΟ	905.444.444	100,00%

4.3.6 Οικονομικά στοιχεία της Αγροτικής Τράπεζας 2009-2011

σε εκατ. €	Οικ. καταστάσεις 2009		Οικ. καταστάσεις 2010		Οικ. καταστάσεις 2011	
	12M2009	12M2008	12M2010	12M2009	9M2011	9M2010
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ						
Καθαρά έσοδα από τόκους	750	625	824	750	530	576
Καθαρά έσοδα από αμοιβές & προμήθειες	77	89	72	77	35	48
Συνολικά λειτουργικά έσοδα	1.040	807	(89)	149	45	43
Προβλέψεις για πιστωτικούς κινδύνους	825	204	604	825	1.200	282
Καθαρά κέρδη/ζημιές μετά από φόρους	(405)	30	(441)	(455)	(1.035)	(117)
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ					Οικ. καταστάσεις 2011	
					9M2011	12M2010
Σύνολο ενεργητικού	32.839	28.474	31.221	32.788	26.516	31.221
Δάνεια & απαιτήσεις κατά πελατών (μετά από προβλέψεις)	21.910	20.854	21.203	21.943	17.941	21.203
Υποχρεώσεις προς πελάτες	22.596	20.965	19.683	22.596	17.239	19.683
Ίδια Κεφάλαια	1.361	931	749	1.311	264	749

Πηγή: οικονομικές καταστάσεις ομίλου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΤΕ

5.1. Η ΑΤΕ και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα σήμερα

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελείται από 65 χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εκ των οποίων 19 είναι τράπεζες που εδρεύουν στην Ελλάδα και 1 Ειδικός Πιστωτικός Οργανισμός (Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων), 16 λειτουργούν με τη μορφή συνεταιριστικών τραπεζών και 29 είναι υποκαταστήματα ξένων τραπεζών. Το 2007 ο συνολικός αριθμός καταστημάτων ανήλθε σε 3.820 και οι απασχολούμενοι σε 64.956⁹⁹. (Πίνακας 5.1).

Πίνακας 5.1 Διάρθρωση Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, 2007

ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	(%)	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	(%)	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	(%)
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	20	30,8%	3.361	88,0%	57.432	88,4%
ΞΕΝΕΣ	29	44,6%	302	7,9%	6.421	9,9%
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ	16	24,6%	158	4,1%	1.120	9,9%
ΣΥΝΟΛΟ	65	100%	3.821	100%	64.973	100%

Πηγή: Ε.Ε.Τ.

Είναι εμφανές ότι οι εγχώριες τράπεζες κυριαρχούν στο τραπεζικό σύστημα της χώρας μας, καθώς συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό καταστημάτων και εργαζομένων (88% και 88,4% αντίστοιχα). Οι αλλοδαπές συγκεντρώνουν το 8% των καταστημάτων και το 10% των εργαζομένων και οι συνεταιριστικές το 4% και το 2% αντίστοιχα. Το άθροισμα του Ενεργητικού των τραπεζών που έχουν έδρα την

⁹⁹ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2008) Ετήσιο Δελτίο έτους 2007, Αθήνα
ΑΤΕbank Δελτίο Τύπου 29/05/2006

Ελλάδα, εκτός της Τράπεζας της Ελλάδος και των συνεταιριστικών τραπεζών, το 2007 ανήλθε σε € 344.965,57 εκατ. και το σύνολο των καταθέσεων σε € 211.023,46 εκατ. (Πίνακας 5.2).

Πίνακας 5.2 Βασικά Μεγέθη Ελληνικών Τραπεζών, 2007

A/A	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΔΙΚΤΥΟ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ*	ΔΑΝΕΙΑ*
1	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	575	14.327	71.058,95	49.259,67	39.568,57
2	EFG EUROBANK – ERGASIAS	399	7.695	68.272,00	38.939,00	37.235,00
3	ALPHA BANK	379	6.960	54.039,14	23.334,89	35.267,87
4	ATEBANK	470	5.801	23.399,22	20.713,67	16.849,84
5	ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	319	4.878	42.343,31	19.030,02	26.762,96
6	ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	318	5.930	26.805,31	17.674,32	18.343,94
7	ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ	142	1.302	13.182,42	11.155,69	6.110,36
8	MARFIN – EGNATIA BANK	160	2.567	12.925,43	8.698,30	8.854,92
9	ΤΑΜΕΙΟ ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ & ΔΑΝΕΙΩΝ	4	444	7.026,35	5.754,10	4.619,27
10	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	69	1.110	3.904,63	2.919,78	2.900,61
11	ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	142	1.934	4.355,06	2.757,85	3.291,88
12	MILLENNIUM BANK	152	1.385	5.334,25	2.570,75	4.001,83
13	PROBANK	83	980	2.628,05	2.313,94	1.854,76
14	ASPIS BANK	72	997	2.770,67	2.190,80	2.043,19
15	PROTON BANK	28	232	2.335,14	1.470,49	1.372,54
16	FIRST BUSINESS BANK	16	242	1.464,15	1.111,76	1.368,14

17	ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ	1	242	945,23	518,01	463,10
18	ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ	27	254	870,20	462,62	618,35
19	ΑΕΓΕΑΝ ΒΑΛΤΙΚ BANK	1	40	217,45	147,25	106,33
20	ΕΜΠΟΡΙΚΗ CREDICOM	4	112	1.088,61	0,55	950,51
ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ		3.361	57.432	344.965,57	211.023,46	212.583,97

Πηγή: Ε.Ε.Τ.

Από τα στοιχεία του Πίνακα 5.2 είναι εμφανές ότι το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση, καθώς οι 6 μεγαλύτερες τράπεζες (Εθνική, Eurobank, Alpha Bank, ΑΤΕbank, Πειραιώς και Εμπορική) συγκεντρώνουν άνω του 80% του ενεργητικού και των καταθέσεων των ελληνικών τραπεζών, απασχολούν περίπου το 80% του προσωπικού και διαθέτουν το 73% του δικτύου καταστημάτων.

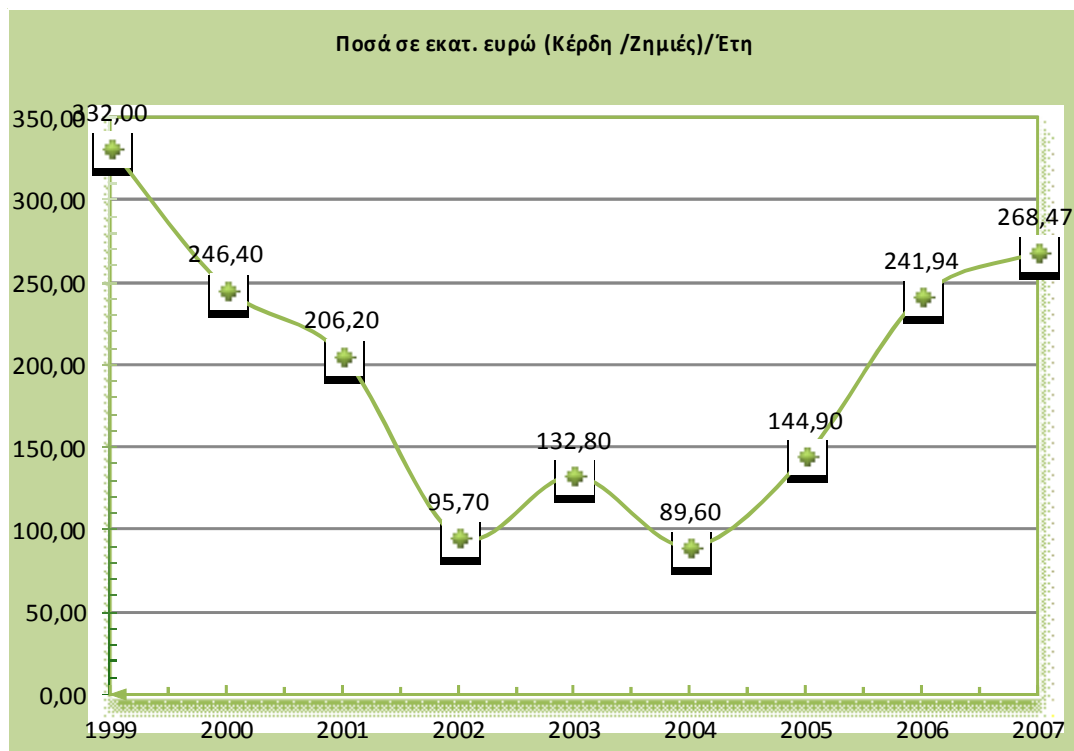
Η θέση της ΑΤΕbank στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα κατά το 2007 προσδιορίζεται από πέντε βασικά μεγέθη: το Ενεργητικό, τις Καταθέσεις, τις Πιστοδοτήσεις, το Δίκτυο Καταστημάτων και το Ανθρώπινο Δυναμικό. Το Ενεργητικό της ΑΤΕbank (€ 23.399,2 εκατ.) αποτελεί το 6,8% του συνολικού Ενεργητικού των ελληνικών τραπεζών και με βάση το μέγεθος αυτό είναι η έκτη μεγαλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα. Με καταθέσεις ύψους € 20.713,67 εκατ. συγκεντρώνει το 9,9% των καταθέσεων στις ελληνικές τράπεζες, που αποτελεί το τέταρτο μεγαλύτερο ποσοστό του κλάδου. Οι πιστοδοτήσεις της (υπόλοιπα δανείων στις 31/12/2007) ανήλθαν σε 16.849,84 εκατ., ήτοι ποσοστό 8,7% του συνόλου των ελληνικών τραπεζών (212.583,57 εκατ.), που αποτελεί το έκτο μεγαλύτερο ποσοστό. Τα 470 Καταστήματα της ΑΤΕbank, συνθέτουν το δεύτερο μεγαλύτερο δίκτυο στη χώρα, αποτελούν το 12,3% του γενικού συνόλου των καταστημάτων, ενώ αν εξαιρέσουμε τα καταστήματα των αλλοδαπών και συνεταιριστικών τραπεζών το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 14%.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η ΑΤΕbank διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο στην ελληνική περιφέρεια με 331 Καταστήματα, που αποτελεί το 17,5% του γενικού συνόλου των καταστημάτων στους νομούς εκτός Αττικής και Θεσσαλονίκης, ενώ αν εξαιρεθούν οι αλλοδαπές και συνεταιριστικές τράπεζες το ποσοστό φτάνει το 20%. Τέλος, όσον αφορά το προσωπικό η ΑΤΕbank με 5.801 υπαλλήλους κατατάσσεται πέμπτη τράπεζα σε μέγεθος, συγκεντρώνοντας το 8,9% του συνόλου των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο ή το 10,1% των εργαζομένων στις ελληνικές τράπεζες. Συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη και τα πέντε μεγέθη, η ΑΤΕbank μπορεί να θεωρηθεί ως η τέταρτη μεγαλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2008) Ετήσιο Δελτίο έτους 2007, Αθήνα
ΑΤΕbank Δελτίο Τύπου 29/05/2006

Εκτός από τα όσα προαναφέρθηκαν για το μέγεθος και τη θέση της ΑΤΕbank στο τραπεζικό σύστημα, πρέπει επίσης να σημειωθεί η επιστροφή της στην κερδοφορία. Μετά από τη μακρά περίοδο ανασυγκρότησης και αναπροσαρμογής, η οποία διήρκεσε πάνω από δέκα χρόνια (1991 – 2002) και κατά την οποία τα αποτελέσματα της χαρακτηρίζονταν από αστάθεια, η ΑΤΕbank από το 1999 παρουσιάζει κέρδη τα οποία κατά την τελευταία τριετία (2005 – 2007) συνεχώς αυξάνονται (Διάγραμμα 5.1). Κατά το 2007, η ΑΤΕbank με κέρδη (προ φόρων) € 268,5 εκατ. ήταν πέμπτη σε κερδοφορία, μετά τις Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (€ 1031,22), ΕFG Eurobank – Ergasias (€ 854 εκατ.), Alpha Bank (€ 613,64 εκατ.) και Τράπεζα Πειραιώς (€ 498,1 εκατ.). Ως ποσοστό, τα κέρδη της κατά το έτος αυτό διαμορφώθηκαν στο 6,85% των αποτελεσμάτων χρήσης των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων (€ 3.922,1 εκατ.)

Διάγραμμα 5.1 Αποτελέσματα Χρήσης (προ φόρων) ΑΤΕbank, 1999 – 2007



Πηγή: Ισολογισμοί ΑΤΕbank

Ανεξάρτητα όμως από τα παραπάνω, η ΑΤΕbank εξακολουθεί να κυριαρχεί στην πιστοδότηση του Αγροτικού Τομέα, αν και η κυριαρχία της αρχίζει να φθίνει. Στον Πίνακα 5.3 αποτυπώνεται η πιστοδότηση των εγχώριων επιχειρήσεων συνολικά και στον κλάδο της Γεωργίας κατά τα έτη 2003 – 2007 από το σύνολο των τραπεζών και από την ΑΤΕbank. Με βάση τα στοιχεία αυτά παρατηρείται μείωση της πιστοδότησης της Γεωργίας ως ποσοστό του συνόλου από 5,1% σε 3,6%, ενώ το ίδιο παρατηρείται και στις πιστοδοτήσεις της ΑΤΕ, με τα δάνεια προς επιχειρήσεις του Αγροτικού Τομέα να μειώνονται από 39,3% σε 33,7% του συνόλου των επιχειρηματικών της δανείων.

Πίνακας 5.3 Δάνεια* προς Επιχειρήσεις, 2003 – 2007

(Σύνολο και Αγροτικός Τομέας)

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ			ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΑΤΕ		
	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
2003	60.979,3	3.082,7	5,1%	6.716,9	2.638,1	39,3%
2004	65.566,3	3.248,0	5,0%	6.442,7	2.688,6	41,7%
2005	71.282,9	2.954,0	4,1%	6.245,5	2.299,7	36,8%
2006	76.659,8	3.051,0	4,0%	5.784,9	2.175,3	37,6%
2007	89.755,1	3.228,1	3,6%	6.466,3	2.181,6	33,7%

*Υπόλοιπα Δανείων στις 31/12

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο τ. 115, Ετήσιες Εκθέσεις ΑΤΕBank.

Από τον Πίνακα 5.4 προκύπτει ότι τα υπόλοιπα επιχειρηματικών δανείων της ΑΤΕbank από 11% μειώθηκαν στο 7,2% του συνόλου, ενώ όσον αφορά τις επιχειρήσεις του Αγροτικού Τομέα από 85,6% μειώθηκαν σε 67,6% του συνόλου.

Πίνακας 5.4 Δάνεια ΑΤΕbank προς επιχειρήσεις ως % του συνόλου, 2003 – 2007

(Σύνολο και Αγροτικός Τομέας)

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΓΕΩΡΓΙΑ
2003	11,0%	85,6%
2004	9,8%	82,8%
2005	8,8%	77,9%
2006	7,5%	71,3%
2007	7,2%	67,6%

Πηγή: Πίνακας 5.3

Είναι σαφές ότι η Τράπεζα αποτελεί τον κυριότερο χρηματοδότη του Αγροτικού Τομέα, ωστόσο είναι εμφανής η μείωση της συμμετοχής της τόσο στον τομέα αυτό όσο και συνολικά στην πιστοδότηση των επιχειρήσεων. Στη μείωση του ποσοστού της συμμετοχής της ΑΤΕbank στη δανειοδότηση επιχειρήσεων και ειδικότερα εκείνων του Αγροτικού Τομέα πιθανότατα συνέβαλλαν εξωτερικοί παράγοντες όπως ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και η είσοδος άλλων πιστωτικών ιδρυμάτων στον κλάδο της αγροτικής πίστης. Αλλά όχι μόνο. Τα παραπάνω αντανακλούν και την επίδραση εσωτερικών παραγόντων όπως ο αναπροσανατολισμός της Τράπεζας, η αναδιάρθρωση και διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου δανείων, η διαγραφή υπολοίπων δανείων στο πλαίσιο της τελευταίας ρύθμισης για τα «πανωτόκια» -η οποία αφορά κυρίως υπόλοιπα του Αγροτικού Τομέα, αλλά και η στροφή προς τη δανειοδότηση των νοικοκυριών, που παρατηρείται τόσο σε επίπεδο ΑΤΕbank όσο και σε συνολικό επίπεδο¹⁰¹ (Πίνακες 5.5 και 5.6).

¹⁰¹ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2008) Ετήσιο Δελτίο έτους 2007, Αθήνα
ΑΤΕbank Δελτίο Τύπου 29/05/2006

Πίνακας 5.5 Εξέλιξη δανείων* προς επιχειρήσεις και νοικοκυριά, 2003 – 2007

(Σύνολο και ΑΤΕbank)

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ			ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΑΤΕ		
	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ
2003	<i>101.178,1</i>	60.979,3	40.198,8	<i>9.056,8</i>	6.716,9	2.339,9
2004	<i>117.201,7</i>	65.566,3	51.635,4	<i>9.340,0</i>	6.442,7	2.897,2
2005	<i>136.981,1</i>	71.282,9	65.698,2	<i>9.766,6</i>	6.245,5	3.521,1
2006	<i>156.896,4</i>	76.659,8	80.236,6	<i>10.873,1</i>	5.784,9	5.088,2
2007	<i>183.722,2</i>	89.755,1	93.967,1	<i>12.588,9</i>	6.466,3	6.122,5

*Υπόλοιπα δανείων στις 31/12

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος - Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο τ. 115, Ετήσιες Εκθέσεις
ΑΤΕBank

Πίνακας 5.6 Εξέλιξη δανείων προς επιχειρήσεις και νοικοκυριά (%), 2003 – 2007

(Σύνολο και ΑΤΕbank)

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ			ΠΙΣΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΑΤΕ		
	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ
2003	100%	60%	40%	100%	74%	26%
2004	100%	56%	44%	100%	69%	31%
2005	100%	52%	48%	100%	64%	36%

Πηγή: Πίνακας 5.5

Παρ' όλα αυτά ο Αγροτικός Τομέας και γενικότερα η ύπαιθρος, δεν παύει να δημιουργεί νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και νέους κλάδους δραστηριοποίησης τους οποίους η ΑΤΕbank θα μπορεί να δανειοδοτεί με προοπτικές κέρδους. Η βιολογική γεωργία και κτηνοτροφία και τα αγροτικά προϊόντα υψηλής ποιότητας και υψηλής προστιθέμενης αξίας, που σημειωτέον υποστηρίζονται από την ΕΕ, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας είναι μερικοί από τους κλάδους στους οποίους η ΑΤΕbank, λόγω της προηγούμενης εξειδίκευσής της και της συσσωρευμένης της εμπειρίας, θα έπρεπε να στρέψει το ενδιαφέρον της σχεδιάζοντας και δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η κίνηση αυτή ωστόσο προϋποθέτει την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού ή/και την εκπαίδευση του υφιστάμενου, προκειμένου να αφομοιωθούν οι εξελίξεις και οι τάσεις σε κάθε κλάδο.

5.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΤΕ 2008-2011

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΤΕ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ & ΣΥΝΟΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 31/12/2008

	Νομός Αττικής	Νομός Θεσ/κης	Λοιπή Χώρα	Σύνολο	Σύνολο προσωπικού
2008	112	33	333	478	5834
2009	115	34	333	482	6488
2010	116	34	333	483	6131
2011	116	34	318	468	5798

Πηγή: [http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-
adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx](http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx)

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ
2008-2010**

Ανάλυση καθαρών λειτουργικών εσόδων του Ομίλου κατά γεωγραφική περιοχή για τις χρήσεις 2008-2010						
(ποσά σε € χιλ.)	2008	% επί του συνόλου	2009	% επί του συνόλου	2010	% επί του συνόλου
Ελλάδα	769.206	95,33%	937.393	96,06%	761.025	94,36%
Λοιπές χώρες Ευρώπης	37.683	4,67%	38.459	3,94%	45.468	5,64%
Όμιλος	806.889	100,00%	975.852	100,00%	806.493	100,00%

*Τυχόν διαφορές μονάδων οφείλονται σε στρογγυλοποιήσεις.

Πηγή: [http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-
adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx](http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx)

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Ανάλυση καθαρών λειτουργικών εσόδων κατά γεωγραφική περιοχή για τις περιόδους
01.01-31.03.2011 και 01.01-31.03.2010

(ποσά σε € χιλ.)	31.03.2011	% επί του συνόλου	31.03.2010	% επί του συνόλου
Ελλάδα	202.373	94,66%	187.605	95,98%
Λοιπές χώρες Ευρώπης	11.426	5,34%	7.853	4,02%
Όμιλος	213.799	100,00%	195.458	100,00%

*Τυχόν διαφορές μονάδων οφείλονται σε στρογγυλοποιήσεις

2010-2011

Πηγή: [http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-
adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx](http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx)

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
2008-2010**

Ανάλυση καθαρών λειτουργικών εσόδων Ομίλου ανά τομέα δραστηριότητας για τις χρήσεις 2008-2010						
	% επί του		% επί του		% επί του	
<i>(ποσά σε € χιλ.)*</i>	2008	συνόλου	2009	συνόλου	2010	συνόλου
Λιανική τραπεζική	432.862	53,65%	385.080	39,46%	563.174	69,83%
Επιχειρηματική & επενδυτική τραπεζική	193.170	23,94%	236.393	24,22%	144.171	17,88%
Χρηματαγορών- κεφαλαιαγορών & διαχείρισης περιουσίας	36.155	4,48%	135.816	13,92%	(78.095)	M/E
Δημόσιος Τομέας	81.006	10,04%	155.586	15,94%	81.098	10,06%
Σύνολο Χρηματοπιστωτικού τομέα	743.193	92,11%	912.876	93,55%	710.348	88,08%
Ασφαλιστικές δραστηριότητες	31.367	3,89%	41.610	4,26%	70.843	8,78%
Εμποροβιομηχανικός τομέας	32.329	4,01%	21.366	2,19%	25.302	3,14%
Όμιλος	806.889	100,00%	975.852	100,00%	806.493	100,00%

*Τυχόν διαφορές μονάδων οφείλονται σε στρογγυλοποιήσεις.

Πηγή: <http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx>

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ 2010-2011

Ανάλυση καθαρών λειτουργικών εσόδων Ομίλου ανά τομέα δραστηριότητας ως 31.03.2011 & 31.03.2010				
(ποσά σε € χιλ.)*	31.03.2011	% επί του συνόλου	31.03.2010	% επί του συνόλου
Λιανική τραπεζική	139.639	65,31%	148.930	76,20%
Επιχειρηματική & επενδυτική τραπεζική	37.269	17,43%	33.308	17,04%
Χρηματαγορών- κεφαλαιαγορών &	7.864	3,68%	(354)	M/E
Δημόσιος Τομέας	(4.152)	M/E	1.167	0,60%
Σύνολο Χρηματοπιστωτικού τομέα	180.620	84,48%	183.051	93,65%
Ασφαλιστικές δραστηριότητες	17.399	8,14%	9.136	4,67%
Εμποροβιομηχανικός τομέας	15.779	7,38%	3.271	1,67%
Όμιλος	213.798	100,00%	195.458	100,00%

Πηγή: Στοιχεία επεξεργασμένα από την Τράπεζα βάσει των δημοσιευμένων ενοποιημένων ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων της περιόδου 01.01-31.03.2011

Πηγή: [http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-
adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx](http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx)

ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ 2008-2010

Συνοπτική ενοποιημένη Κατάσταση Ταμειακών Ροών			
(ποσά σε € χιλ.)	2008	2009	2010
Καθαρές ταμειακές εισροές / (εκροές) από λειτουργικές δραστηριότητες	108.630	1.978.814	221.139
Καθαρές ταμειακές εισροές / (εκροές) από επενδυτικές δραστηριότητες	(214.020)	(768.549)	(1.620.639)
Καθαρές ταμειακές εισροές / (εκροές) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	203.101	(196.978)	(798)
Επίδραση των χρηματικών διαθεσίμων από συναλλαγματικές διαφορές	(2.194)	(3.002)	(400)
Καθαρή αύξηση / (μείωση) ταμειακών ροών	95.517	1.010.285	(1.400.698)
Χρηματικά διαθέσιμα την 1 ^η Ιανουαρίου	1.874.807	1.970.324	2.980.609
Χρηματικά διαθέσιμα την 31 ^η Δεκεμβρίου	1.970.324	2.980.609	1.579.911

Πηγή: Δημοσιευμένες ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις χρήσεων 2008 και 2010 που έχουν συνταχθεί από τη Τράπεζα βάσει Δ.Π.Χ.Α. και έχουν ελεγχθεί από Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή. Τα στοιχεία της χρήσης 2009 προκύπτουν από τα αναμορφωμένα συγκριτικά στοιχεία της χρήσης 2010. Επιπλέον, τα ανωτέρω οικονομικά στοιχεία προκύπτουν από τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις για τις χρήσεις που έληξαν στις 31 Δεκεμβρίου 2010, 2009 και 2008, οι οποίες συντάχθηκαν για τους σκοπούς της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας και έχουν ελεγχθεί από την ανεξάρτητη ελεγκτική εταιρεία PricewaterhouseCoopers.

Πηγή: <http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx>

ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ 2008-2010

Χρηματικά διαθέσιμα			
(ποσά σε € χιλ.)	2008	2009	2010
Ταμείο και διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	1.277.038	1.029.928	873.905
Συμφωνίες αγοράς και επαναπώλησης χρεογράφων	123.021	794.552	368.639
Βραχυπρόθεσμες τοποθετήσεις σε άλλες τράπεζες	570.265	1.156.129	337.367
Σύνολο	1.970.324	2.980.609	1.579.911

Πηγή: Δημοσιευμένες ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις χρήσεων 2008 και 2010 που έχουν συνταχθεί από τη Τράπεζα βάσει Δ.Π.Χ.Α. και έχουν ελεγχθεί από Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή. Τα στοιχεία της χρήσης 2009 προκύπτουν από τα αναμορφωμένα συγκριτικά στοιχεία της χρήσης 2010. Επιπλέον, τα ανωτέρω οικονομικά στοιχεία προκύπτουν από τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις για τις χρήσεις που έληξαν στις 31 Δεκεμβρίου 2010, 2009 και 2008, οι οποίες συντάχθηκαν για τους σκοπούς της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας και έχουν ελεγχθεί από την ανεξάρτητη ελεγκτική εταιρεία PricewaterhouseCoopers.

Πηγή: <http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx>

ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ 2010-2011

Συνοπτική ενοποιημένη Κατάσταση Ταμειακών Ροών		
(ποσά σε € χιλ.)	31.03.2010	31.03.2011
Καθαρές ταμειακές εισροές / (εκροές) από λειτουργικές δραστηριότητες	(365.305)	(76.292)
Καθαρές ταμειακές εισροές / (εκροές) από επενδυτικές δραστηριότητες	(528.841)	475.749
Καθαρές ταμειακές εισροές / (εκροές) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	0	0
Επίδραση των χρηματικών διαθεσίμων από συναλλαγματικές διαφορές	(746)	3.347
Καθαρή αύξηση / (μείωση) ταμειακών ροών	(894.892)	402.804
Χρηματικά διαθέσιμα την 1 ^η Ιανουαρίου	2.980.609	1.579.911
Χρηματικά διαθέσιμα την 31 ^η Μαρτίου	2.085.717	1.982.715

Πηγή: Δημοσιευμένες ενοποιημένες συνοπτικές ενδιάμεσες οικονομικές καταστάσεις για την περίοδο 01.01.-31.03.2011 που έχουν συνταχθεί από την Τράπεζα βάσει ΔΛΠ 34 και έχουν επισκοπηθεί από την ελεγκτική εταιρεία PricewaterhouseCoopers.

Πηγή: <http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx>

ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ 2010-2011

Χρηματικά διαθέσιμα		
(ποσά σε € χιλ.)	31.03.2010	31.03.2011
Ταμείο και διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	509.864	1.306.244
Συμφωνίες αγοράς και επαναπώλησης χρεογράφων	1.085.626	220.000
Βραχυπρόθεσμες τοποθετήσεις σε άλλες τράπεζες	490.227	456.471
Σύνολο	2.085.717	1.982.715

Πηγή: Δημοσιευμένες ενοποιημένες συνοπτικές ενδιάμεσες οικονομικές καταστάσεις για την περίοδο 01.01.-31.03.2011 που έχουν συνταχθεί από την Τράπεζα βάσει ΔΛΠ 34 και έχουν επισκοπηθεί από την ελεγκτική εταιρεία PricewaterhouseCoopers.

ΔΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΕΣ 2008-2010

(ποσά σε € χιλ.)	31.12.2008		31.12.2009		31.12.2010	
	Δάνεια και προκαταβολές σε πελάτες	Απαιτήσεις κατά πιστωτικών ιδρυμάτων	Δάνεια και προκαταβολές σε πελάτες	Απαιτήσεις κατά πιστωτικών ιδρυμάτων	Δάνεια και προκαταβολές σε πελάτες	Απαιτήσεις κατά πιστωτικών ιδρυμάτων
Ενήμερα δάνεια χωρίς απομείωση	17.822.297	957.446	18.514.729	2.429.149	17.665.779	1.042.668
Σε καθυστέρηση χωρίς απομείωση	1.211.460	0	1.632.049	0	2.121.116	0
Δάνεια με απομείωση	2.621.559	0	3.047.137	0	3.124.900	0
	21.655.316	957.446	23.193.915	2.429.149	22.911.795	1.042.668
Εξασφαλίσεις δανείων	19.031.628	338.005	19.342.264	1.047.536	18.674.020	609.637

Πηγή: Δημοσιευμένες ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις χρήσης 2010 που έχουν συνταχθεί από τη Τράπεζα βάσει Δ.Π.Χ.Α. και έχουν ελεγχθεί από Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή. Τα στοιχεία της χρήσης 2009 προκύπτουν από τα αναμορφωμένα συγκριτικά στοιχεία της χρήσης 2010. Τα στοιχεία της χρήσης 2008 προκύπτουν από τα συγκριτικά στοιχεία της χρήσης 2009. Επιπλέον, τα ανωτέρω οικονομικά στοιχεία προκύπτουν από τις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις για τις χρήσεις που έληξαν στις 31 Δεκεμβρίου 2010, 2009 και 2008, οι οποίες συντάχθηκαν για τους σκοπούς της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας και έχουν ελεγχθεί από την ανεξάρτητη ελεγκτική εταιρεία PricewaterhouseCoopers.

Πηγή: <http://www.eurobankequities.gr/getattachment/51c034ae-bb2b-4731-9ce6-adb51f4127f3/atebank-amk-infomemo.aspx>

5.2. Ο μετασχηματισμός της ΑΤΕ

Όπως δείχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η ΑΤΕbank του 2007 έχει αλλάξει ριζικά σε σχέση με την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος της δεκαετίας του '90 και πολύ περισσότερο σε σχέση με εκείνη της δεκαετίας του '30. Βασικό στοιχείο της αλλαγής αυτής ήταν η μεταστροφή από την αποκλειστική άσκηση της αγροτικής πίστης στην άσκηση της πίστης σε όλους τους τομείς της οικονομίας, με σημείο αναφοράς την εξυπηρέτηση των πελατών.

Από το 1998 ξεκίνησε η αναδιάρθρωση και ο εκσυγχρονισμός της ΑΤΕbank άλλαξε η στρατηγική της και εφαρμόστηκαν νέα συστήματα οργάνωσης και λειτουργίας. Με κυρίαρχο στοιχείο της νέας στρατηγικής την πελατοκεντρική αντίληψη, το 2000 ξεκίνησε η εφαρμογή της νέας δομής των Κεντρικών Διευθύνσεων της Τράπεζας. Έτσι, καταργήθηκαν οι παλαιού τύπου και φιλοσοφίας Διευθύνσεις, που ήταν εξειδικευμένες σε όλα τα πεδία του Αγροτικού Τομέα (φυτική και ζωική παραγωγή, εποπτεία συνεταιρισμών, αγροτική πίστη και γεωργικές βιομηχανίες) και ιδρύθηκαν τρεις νέες Διευθύνσεις (οι λεγόμενες «Πελατειακές Διευθύνσεις»), που έχουν ως αντικείμενο την εξυπηρέτηση του πελάτη ανάλογα με το είδος: η Διεύθυνση Ιδιωτών – Αγροτών, η Διεύθυνση Επιχειρήσεων και η Διεύθυνση Μεγάλων Πελατών, ενώ τον επόμενο χρόνο (2001) προστέθηκε η Διεύθυνση Δημόσιου Τομέα. Τέλος, το 2006 ιδρύθηκε η Διεύθυνση Καταναλωτικής Πίστης επισφραγίζοντας έτσι το ενδιαφέρον της Τράπεζας για την ανάπτυξη των εργασιών της στο συγκεκριμένο τομέα. Με βάση τα προηγούμενα, η ΑΤΕbank διακρίνει τους πελάτες της σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: στα φυσικά πρόσωπα (ιδιώτες – αγρότες), στις επιχειρήσεις, στους μεγάλους πελάτες και στο δημόσιο. Ωστόσο, η διάκριση των φυσικών προσώπων σε ιδιώτες και αγρότες, δείχνει την ειδική αντιμετώπιση των τελευταίων από την Τράπεζα, που από τη σύστασή της ήθελε να καθιερωθεί ως η «μάννα των αγροτών». Οι αγρότες και οι αγροτικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αποτελούν για την τράπεζα ένα ιδιαίτερο κομμάτι δραστηριοποίησης, το οποίο μεταχειρίζεται αναλόγως προσφέροντας ειδικά προϊόντα τόσο στον τομέα της δανειοδότησης όσο και στον τομέα της αποταμίευσης.

5.3. Η παρουσία στο εξωτερικό

Η παρουσία της ATEbank στο εξωτερικό διακρίνεται σε δύο φάσεις: η πρώτη καλύπτει την περίοδο από τα μέσα της δεκαετίας του '80 ως το 2005 και η δεύτερη είναι η τρέχουσα φάση, με σημείο εκκίνησης το 2006. Η πρώτη φάση αφορά την παρουσία της ATE σε ανεπτυγμένες αγορές του εξωτερικού όπου υπάρχει έντονο το στοιχείο της ελληνικής ομογένειας, όπως η Γερμανία και η Αυστραλία, αλλά και σε χώρες της Βαλκανικής όπως η Βουλγαρία. Συγκεκριμένα στα μέσα της δεκαετίας του '80 η ATE ιδρύει ένα δίκτυο αρχικά τριών και στη συνέχεια πέντε Γραφείων Αντιπροσωπείας, σε ισάριθμες πόλεις της Δυτικής Γερμανίας (Φραγκφούρτη, Στουτγάρδη, Μόναχο, Ντίσελντορφ και Βερολίνο) και δύο Γραφεία Αντιπροσωπείας στην Αυστραλία (Σίδνεϋ και Μελβούρνη). Στη συνέχεια διερεύνησε την επέκταση της σχετικής δραστηριότητας στην Αμερική, η οποία τελικά δεν ευοδώθηκε, ενώ στα μέσα της δεκαετίας του '90 ίδρυσε Γραφείο Αντιπροσωπείας στη Βουλγαρία (Σόφια). Το 1998 τέσσερα από τα Γραφεία Αντιπροσωπείας στη Γερμανία μετατράπηκαν σε Θυρίδες και το ένα σε Κατάστημα. Στα τέλη της δεκαετίας του '90 τερματίστηκε η λειτουργία των Γραφείων Αντιπροσωπείας στην Αυστραλία και στη Βουλγαρία, ενώ το 2004 αποφασίστηκε ο περιορισμός του δικτύου στη Γερμανία σε ένα μόνο Κατάστημα (Φραγκφούρτη) ολοκληρώνοντας έτσι, μάλλον άδοξα, την πρώτη φάση παρουσίας της ATEbank στο εξωτερικό¹⁰².

Το 2006 εγκαινιάζεται μια νέα εποχή για την παρουσία της ATEbank σε ξένες αγορές, καθώς από το έτος αυτό η επέκτασή της στα Βαλκάνια, στις Παρευξείνιες χώρες και στην Ανατολική Μεσόγειο αποτελεί στρατηγική απόφαση. Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση της απόφασης αυτής αποτέλεσε η επέκταση στα Βαλκάνια και συγκεκριμένα στη Ρουμανία, με την εξαγορά του 57,12% των μετοχών της MIND Bank, η οποία διέθετε 12 Καταστήματα και απασχολούσε 262 άτομα προσωπικό. Μετά από διαδοχικές αγορές μετοχών, στο τέλος του 2006 το ποσοστό συμμετοχής της ATEbank στη συγκεκριμένη τράπεζα έφτασε στο 69% και το κόστος της επένδυσης τα € 48,7 εκατ. Το δεύτερο βήμα αποτέλεσε η απόκτηση μεριδίου στην AIK Banka Σερβίας, με την εξαγορά του 20% των κοινών και του 24,99% των προνομιούχων μετοχών της με το ύψος της επένδυσης να υπερβαίνει τα € 93 εκατ. Το 2007 το μερίδιο της ATEbank στο μετοχικό κεφάλαιο της MIND Bank (που από το

¹⁰² Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2008) Ετήσιο Δελτίο έτους 2007, Αθήνα
ATEbank Δελτίο Τύπου 29/05/2006

Μάιο του ίδιου έτους μετονομάστηκε σε ATEbank Romania) ανήλθε στο 87,21% και η συμμετοχή στην AIK Banka σε 21% των κοινών μετοχών και προνομιούχων μετοχών της.

Η προσπάθεια επέκτασης της Τράπεζας στο εξωτερικό στην παρούσα φάση χαρακτηρίζεται από δύο βασικές διαφορές σε σχέση με την προηγούμενη, οι οποίες αφορούν τον τόπο και τον τρόπο επέκτασης. Όσον αφορά τον τόπο, περιοχές – στόχους για την ATEbank αποτελούν πλέον οι αναπτυσσόμενες αγορές, όπως των Βαλκανίων και γενικότερα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, και όχι οι αγορές αναπτυγμένων χωρών. Η αλλαγή αυτή, που επιτράπηκε λόγω των γεωπολιτικών μεταβολών στη δεκαετία του '90 και της τελευταίας διεύρυνσης της Ε.Ε. κατά την τρέχουσα δεκαετία, δείχνει ότι η απόφαση για είσοδο σε μια αγορά εξαρτάται πλέον κυρίως από την εκτίμηση της απόδοσης της επένδυσης και όχι από παράγοντες που παίζουν δευτερεύοντα ρόλο, όπως λ.χ. η παρουσία ελληνικής ομογένειας. Όσον αφορά τον τρόπο, η διείδυση και η παρουσία σε αγορές του εξωτερικού επιχειρείται μέσω εξαγορών ή μέσω συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο υφιστάμενων τοπικών τραπεζών και όχι μέσω της ίδρυσης υποκαταστημάτων που υπάγονται απ' ευθείας στην ATEbank.

Στον κάτωθι πίνακα παρουσιάζεται το δίκτυο της ΑΤΕ που λειτουργεί στο εξωτερικό την περίοδο 2008-2011

ΔΙΚΤΥΟ ΤΗΣ ΑΤΕ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ, ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 2008-2011

	Γερμανία	
	Κατ/τα/υποκ/τα	Προσωπικό
2008	1	13
2009	1	14
2010	1	15
2011	1	14
ΣΥΝΟΛΟ	4	56

5.4. Το όραμα του Ομίλου της Αγροτικής Τράπεζας

Το Αρχικό Όραμα του Ομίλου της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος είναι να συνεχίσει να είναι ένας ισχυρός Χρηματοοικονομικός Όμιλος στην Ελλάδα που θα έχει θέση στην ευρωπαϊκή αγορά του 21ου αιώνα. Να συμβάλλει αποτελεσματικά στον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, προσφέροντας τους υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και ένα ολοκληρωμένο πλέγμα σύγχρονων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Έτσι, δημιούργησε τους παρακάτω ομίλους για να έχει στο επίκεντρο τον άνθρωπο είτε ως πελάτη, είτε ως εργαζόμενο¹⁰³.

ΑΤΕ ΚΑΡΤΑ	ΑΤΕ ΤΕΧΝΙΚΗ
ΑΤΕ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	ΑΤΕ Rent
ΑΤΕ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΑΚΗ	ΑΤΕ Leasing
ΑΤΕ ΑΜΟΙΒΑΙΑ	ΑΤΕ Exelixi

5.5 Φήμες για συγχωνεύσεις και συνεργασίες

Πληθαίνουν συνεχώς τα σενάρια για συγχωνεύσεις μεταξύ ελληνικών ομίλων, αλλά και για διεθνείς συνεργασίες στην τραπεζική αγορά. Πρόσφατη έκθεση της Deutsche Bank χαρακτηρίζει ως τράπεζες «κυνηγούς» την Εθνική, τη Eurobank και τη Marfin με «θηράματα» την Πειραιώς, την Κύπρου και την Alpha Bank.

Ενδιαφέρον υπάρχει όμως και για τις μικρότερες τράπεζες. Η Geniki Bank βρέθηκε στο επίκεντρο φημών περί πώλησής της Σε όμιλο εφοπλιστών. Η Εθνική Τράπεζας κατέχει πλέον το 96,90% των μετοχών της Εθνικής Ασφαλιστικής, μετά την απόκτηση, στις 19/10/07, 64.096 μετοχών της εταιρείας, αξίας 352.528,00 ευρώ.

Κυβερνητικά στελέχη θεωρούν επίσης εφικτή μια νέα διάθεση πακέτου της Αγροτικής στην οποία το δημόσιο κατέχει ακόμη ποσοστό της τάξης του 77%¹⁰⁴.

¹⁰³ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

¹⁰⁴ Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας

Τον Αύγουστο του 2012 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά της ΑΤΕ από την τράπεζα Πειραιώς. Πολλοί ισχυρίζονται ότι πρόκειται για σκάνδαλο, ενώ άλλοι τη χαρακτηρίζουν ως σανίδα σωτηρίας για την ΑΤΕ. Οι μεν πρώτοι διατείνονται ότι το «υγιές» κομμάτι της ΑΤΕ δηλαδή οι καταθέσεις (περίπου 17,5 δις) με τα ενήμερα δάνεια (που κρίθηκαν τα καλύτερα από την πρόσφατη έκθεση της Black Rock) και το δίκτυο των 450 περίπου καταστημάτων της μαζί με την τεράστια ακίνητη περιουσία της παραδίδονται σε ιδιωτική τράπεζα, την Πειραιώς, μια τράπεζα με οικονομικά προβλήματα στον τραπεζικό χώρο και με άγνωστο τίμημα που θα καταβληθεί από το ίδιο το Δημόσιο μέσω του Τ.Χ.Σ. Το «κακό» κομμάτι της ΑΤΕ, το κρατά το Ελληνικό Δημόσιο, το οποίο θα επιβαρυνθεί ο Έλληνας φορολογούμενος¹⁰⁵.

Η δεύτερη κατηγορία Ελλήνων, εκτιμά ότι ήταν αναγκαία, νόμιμη και συμφέρουσα για την ελληνική οικονομία και κοινωνία, η μεταβίβαση της ΑΤΕ στην Τράπεζα Πειραιώς. Συγκεκριμένα τονίζουν ότι η ΑΤΕ ήταν μία μη βιώσιμη τράπεζα, σε ένα ευρωπαϊκό πλαίσιο όπου αναγνωρίζεται η ανάγκη λειτουργίας λιγότερων Τραπεζών. Με δεδομένο ότι η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα είχε αποφασίσει πως μετά το τέλος Ιουλίου δεν θα μπορούσε να παρέχει πλέον ρευστότητα στην ΑΤΕ, θεωρώντας την «μη βιώσιμη, σημαντικά υποκεφαλαιοποιημένη και χωρίς προοπτική ανακεφαλαιοποίησης», η τράπεζα θα έχανε ρευστότητα ύψους 6,3 δις. και το συνολικό κόστος για τον φορολογούμενο, προκειμένου να καλυφθούν οι ζημιές της και να ανακεφαλαιοποιηθεί, θα έφθανε τα 10 δις¹⁰⁶.

¹⁰⁵ <http://www.neatv.gr/ellada-agrotika/48464--gwniwtakis-qskandalo-h-pwlhsh-ths-ate-sthn-peiraiwsq.html>

¹⁰⁶ <http://www.inews.gr/257/symferousa-i-polisi-tis-kalis-ate-stin-peiraios.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι να εξετάσει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων ως μια λειτουργία του μανάτζμεντ στην Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας. Οι επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των εργαζομένων για τον προϊστάμενό τους, για την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας, αλλά και για τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων στην Αγροτική Τράπεζα.

6.2 Δείγμα

Ο ορισμός πληθυσμού είναι από τα σοβαρότερα προβλήματα στην έρευνα. Ο πληθυσμός αποτελείται από όλους τους δυνητικά ερωτώμενους, οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα. Ένα αναπόσπαστο κομμάτι της έρευνας είναι ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Η μέθοδος της δειγματοληψίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που θα αποτελούν το δείγμα. Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας, η οποία χρησιμοποιείται κυρίως σε ποιοτικές μελέτες. Στο πρώτο στάδιο ο ερευνητής επέλεξε ορισμένα άτομα με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που επιθυμεί να μελετήσει και συγκεκριμένα να είναι καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στη συνέχεια, τα άτομα αυτά πρότειναν άλλα άτομα που γνωρίζουν ώστε να συμμετέχουν στην έρευνα, τα οποία με τη σειρά τους εντόπισαν άλλα άτομα. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη δικτύωση και είναι απαραίτητη σε πληθυσμούς που δεν είναι εύκολο να εντοπισθούν με τυχαία δειγματοληψία (όπως συμβαίνει στην παρούσα έρευνα)¹⁰⁷.

Το δείγμα της έρευνας, είναι δείγμα μη πιθανοτήτων, δεδομένου ότι ο ερευνητής, επιχείρησε μια επισκόπηση μικρής κλίμακας, η οποία θα αποδειχθεί

¹⁰⁷

Fink, A. (1995). *How to sample in surveys*. London: Sage

επαρκής, διότι δεν προτίθενται να γενικεύσει τα ευρήματά της, πέρα από το εν λόγω δείγμα.

Στην παρούσα έρευνα το δείγμα αποτελείται συνολικά από 50 υπαλλήλους της ΑΤΕ, 45 άνδρες και 5 γυναίκες, ηλικίας από 30 ετών έως και 52 ετών, με προϋπηρεσία από 5 έως και 30 έτη.

6.3 Συλλογή δεδομένων

Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίχθηκε στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, μέσα από τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας, χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο τη συνέντευξη. Η ποιοτική έρευνα έχει ως βασικό σκοπό την κατανόηση του νοήματος ενός φαινομένου και όχι την μέτρηση και τη στατιστική ανάλυσή του. Οι ποιοτικές μέθοδοι έχουν ως βασικό στόχο «τη διερεύνηση των νοημάτων και των αναπαραστάσεων που αποδίδουν τα υποκείμενα σε κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες» και «στοχεύουν στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα *πώς και γιατί*»¹⁰⁸.

Παρόλη την αφθονία και σχετικότητα των δεδομένων, η ποιοτική προσέγγιση δεδομένων έχει τις αδυναμίες της και τους περιορισμούς της. Αρχικά, η συλλογή και ανάλυση ποιοτικών δεδομένων είναι απαιτητική και παίρνει υπερβολικό χρόνο, διότι μαζεύονται δεδομένα πολλών μορφών και ο ερευνητής κατακλύζεται από τον όγκο τους. Δεύτερον, δεν έχουν καθιερωθεί καλά τα όρια των διαφόρων μεθοδολογιών ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων, και τέλος, μία συνηθισμένη κριτική που δέχονται οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποιοτική μεθοδολογία είναι το ότι τα αποτελέσματα μιας ποιοτικής ανάλυσης δεν μπορούν να γενικευθούν σε ένα ευρύτερο πληθυσμό διότι το δείγμα ανθρώπων είναι συνήθως μικρό και οι συμμετέχοντες δεν διαλέγονται τυχαία.

¹⁰⁸ Ιωσηφίδης, Θ. (2008) *Ποιοτικές Μέθοδοι στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Αθήνα

6.3.1 Συνέντευξη

Με τον όρο συνέντευξη στην επιστημονική έρευνα, νοείται η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία του ερευνητή με το υποκείμενο, προκειμένου να συζητηθεί και να διερευνηθεί ένα θέμα ή πρόβλημα. Με τη συνέντευξη ο ερευνητής συγκεντρώνει πληροφορίες για ένα θέμα ή πρόβλημα, που τον ενδιαφέρει, σε ποικίλους χώρους: (οικογένεια, χώρο εργασίας) και σε διάφορες χρονικές στιγμές (πρωί - μεσημέρι - βράδυ κλπ.), διερευνά και μελετά ένα θέμα σε βάθος αλλά και σε έκταση και τέλος διερευνά, όχι μόνο τις γνώσεις και τις πληροφορίες, που διαθέτει ένα υποκείμενο για το συγκεκριμένο θέμα, αλλά και τις στάσεις, τις επιθυμίες, τις προτιμήσεις, που αυτό έχει για το ίδιο θέμα. Η συνέντευξη, επειδή απαιτεί προσωπική λεκτική επικοινωνία, για να είναι αποδοτική, χρειάζεται να εξασφαλίσει όλες τις βασικές προϋποθέσεις, που απαιτεί μια τέτοια επικοινωνία, όπως για παράδειγμα κοινό γλωσσικό κώδικα ανάμεσα στον ερευνητή και στο υποκείμενο, σαφήνεια, ακρίβεια και πληρότητα στις ερωτήσεις, ώστε αντίστοιχα γνωρίσματα να έχουν και οι απαντήσεις, ενδιαφέρον για το θέμα, όχι μόνο από τη σκοπιά του ερευνητή, αλλά και του υποκειμένου, ώστε η συμμετοχή του να είναι πρόθυμη και ουσιαστική. Επίσης εμπιστοσύνη του υποκειμένου προς τον ερευνητή, όχι μόνο ως προς την εχεμύθεια του, αλλά και ως προς τις γνώσεις και τις ικανότητες του για έρευνα, κατάλληλο χώρο, ώστε η ομιλία να είναι απρόσκοπτη, άνεση χρόνου, ιδιαίτερα εκ μέρους του υποκειμένου, ώστε η συζήτηση να γίνεται χωρίς άγχος και εξωτερικές πιέσεις και τέλος φιλικό κλίμα και «ζεστή» ατμόσφαιρα, η οποία να επιτρέπει την αβίαστη και ελεύθερη έκφραση σκέψεων, ιδεών, συναισθημάτων, στάσεων, ενδιαφερόντων, κλπ¹⁰⁹.

Στην παρούσα έρευνα, θα ληφθούν υπόψη όλοι οι παραπάνω παράγοντες, προκειμένου να εξασφαλίσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο ασφαλή συμπεράσματα. Η συνέντευξη επιλέχθηκε στην παρούσα έρευνα ως τεχνική συλλογής ερευνητικού υλικού, διότι ο ερευνητής σκέφθηκε ότι με τον τρόπο αυτό θα μπορούσε να δώσει διευκρινίσεις στα υποκείμενα, όταν κάτι δεν είναι κατανοητό στη συζήτηση, θα μπορούσε να επαναδιατυπώσει την ερώτηση, ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις και θα ζητούσε διευκρινίσεις, όταν μια απάντηση δεν ήταν σαφής.

¹⁰⁹ Αθανασίου, Λ. (2007) *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής: Ποιοτικές και Ποσοτικές Προσεγγίσεις*, Αθήνα

Επίσης θα διερευνούσε σε βάθος το θέμα της με σαφή αιτιολόγηση των απόψεων των υποκειμένων. Επίσης ο ερευνητής διασαφηνισε στα υποκείμενα ότι δεν θα αναφερθούν τα ονόματά τους στην έρευνα, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες, που θα παρέχουν, να θεωρούνται πάντα έγκυρες και αντικειμενικές.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν δομημένες, υπήρχαν δηλαδή σαφείς και προκαθορισμένες ερωτήσεις. Στα υποκείμενα δόθηκαν οι ίδιες ερωτήσεις, οι οποίες ήταν ανοιχτού τύπου. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν αμέσως από τον ερευνητή στο ίδιο έντυπο, που ήταν και οι ερωτήσεις, εφόσον είχε προβλεφθεί χώρος κάτω από κάθε ερώτηση.

Για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκαν τα ακόλουθα βήματα¹¹⁰:

1. Σχολαστικός σχεδιασμός των ερωτήσεων, που υποβλήθηκαν στα υποκείμενα
2. Επαρκής χώρος, μετά από κάθε ερώτηση, ώστε να καταγραφούν οι απαντήσεις
3. Επιλογή του δείγματος, το οποίο πήρε μέρος στη συνέντευξη.
4. Έγκαιρη επικοινωνία με το δείγμα, ώστε να εξασφαλιστεί η συμμετοχή του, ο χρόνος και ο χώρος της συνέντευξης, με κριτήριο πάντα τη διευκόλυνση του υποκειμένου και όχι του ερευνητή.
5. Πολύ καλή γνώση του θέματος, ώστε ο ερευνητής να μπορούσε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της με επιτυχία, αλλά και να κερδίσει την εμπιστοσύνη του υποκειμένου.
5. Προετοιμασία μιας, σχετικά, σύντομης εισαγωγής, πριν από την έναρξη της συνέντευξης, ώστε να ενημερώσει τα υποκείμενα για τους σκοπούς της έρευνας, τη σπουδαιότητα της, κλπ.
6. Ιδιαίτερη προσοχή: στο ύφος, το λεξιλόγιο, τις κινήσεις, τον τόνο της φωνής, το ρυθμό της ομιλίας, την άρθρωση, τη δημιουργία ενός ευχάριστου κλίματος, την μη παρεμβολή του ερευνητή στις απαντήσεις.
7. Πιστή καταγραφή των απαντήσεων των υποκειμένων.

¹¹⁰ Αθανασίου, Λ. (2007) *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής: Ποιοτικές και Ποσοτικές Προσεγγίσεις*, Αθήνα

6.4 Ανάλυση και ερμηνεία ερευνητικών δεδομένων

Ως μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων επιλέχθηκε η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου. Σύμφωνα με τον Krippendorff (1980), η Ανάλυση Περιεχομένου (content analysis) είναι μια τεχνική έρευνας για την δημιουργία πανομοιότυπων και έγκυρων αναφορών από τα δεδομένα στο γενικότερο πλαίσιο τους¹¹¹. Ο ερευνητής ψάχνει για δομές και τακτικότητες προτύπων στο κείμενο και διεξάγει συμπεράσματα με βάση αυτές τις τακτικότητες.

Η ανάλυση περιεχομένου μετατρέπει δευτερογενές υλικό ποιοτικής φύσης σε μορφή ποσοτικών δεδομένων. Παρότι η μέθοδος έχει συνδεθεί κυρίως με την ανάλυση του γραπτού και του προφορικού λόγου στο πλαίσιο των μέσων μαζικής επικοινωνίας (άρθρα στον ημερήσιο τύπο, τηλεοπτικά-ραδιοφωνικά προγράμματα και διαφημίσεις, δημόσιες ομιλίες πολιτικών προσώπων), ωστόσο μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε επικοινωνιακό λόγο ή μήνυμα, σε όποια μορφή και αν εμφανίζεται (π.χ., ελεύθερες συνεντεύξεις, προσωπικές επιστολές/ ημερολόγια, μυθιστορήματα κλπ). Είναι επομένως μια τυποποιημένη μέθοδος που οδηγεί στη συστηματική κωδικοποίηση του γραπτού και του προφορικού λόγου και ως εκ τούτου, αντιστοιχεί στην ποσοτικοποίηση των απαντήσεων στις ανοιχτές ερωτήσεις των ερωτηματολογίων και των μη τυποποιημένων συνεντεύξεων. Η ανάλυση περιεχομένου περιορίζεται στη μέτρηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών στο υπό έρευνα κείμενο¹¹².

Κατά τη διαδικασία κατηγοριοποίησης, ο ερευνητής ερμηνεύει το περιεχόμενο της υπό ανάλυσης επικοινωνιακής μονάδας, με βάση τις κατηγορίες που έχει κατασκευάσει. Το νόημα όμως του περιεχομένου δεν είναι ένα και μοναδικό, ούτε ο τρόπος που ερμηνεύεται είναι κατ' ανάγκη διυποκειμενικός. Τα συμπεράσματα της ανάλυσης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην υποκειμενική κρίση και στην απλή κοινή λογική του ερευνητή¹¹³.

¹¹¹ Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Newbury Park, CA: Sage.

¹¹² Ιωσηφίδης, Θ. (2008) *Ποιοτικές Μέθοδοι στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Αθήνα

¹¹³ Κυριαζή, Ν. (2002) *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*, Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα

Οι κατηγορίες που προέκυψαν από την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων είναι οι κάτωθι:

1. Απόψεις για τον προϊστάμενο
2. Απόψεις για την τράπεζα
3. Διαδικασία λήψης απόφασης στην τράπεζα

Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα έρευνας

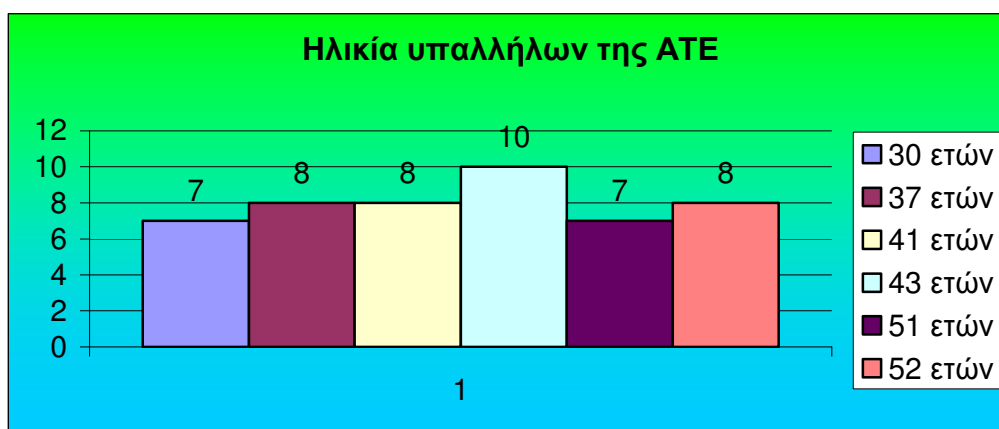
7.1 Δημογραφικά στοιχεία

Αρχικά παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα:

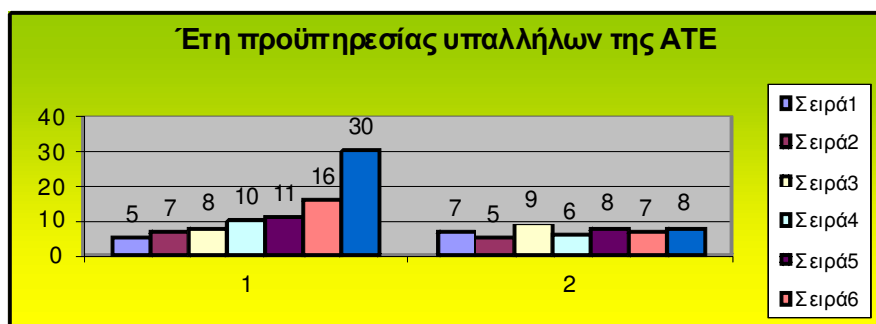
Από τους 50 ερωτώμενους οι 45 είναι άνδρες και οι υπόλοιποι 5 γυναίκες.



ιά, οι ηλικίες των ερωτώμε



Η προϋπηρεσία των ερωτώμενων κυμαίνεται από 5 έτη έως και 30. Πιο αναλυτικά, η προϋπηρεσία των ερωτώμενων εμφανίζεται στο κάτωθι γράφημα



7.2

Απόψεις για τον προϊστάμενο

Σύμφωνα με το σύνολο των ερωτώμενων, ο προϊστάμενός τους, τους επιτρέπει να εκφράζουν τις απόψεις τους στα θέματα που προκύπτουν για την τράπεζα, είτε συμφωνούν με τη δική του άποψη, είτε διαφωνούν. Σε περίπτωση διαφωνίας, ο προϊστάμενος ακούει προσεκτικά την επιχειρηματολογία τους και τη λαμβάνει σοβαρά υπόψη του. Επίσης οι υφιστάμενοι μπορούν να εκφράζουν ανοιχτά τη γνώμη τους για τους ανωτέρους τους και υποστηρίζονται από τον προϊστάμενό τους, όταν έχουν δίκιο.

Στην ερώτηση των υπαλλήλων της ΑΤΕ, για το πώς θα χαρακτήριζαν τον προϊστάμενό τους διατυπώθηκαν ποικίλες απόψεις όπως: ότι κάνει σαφές το όραμα για το μέλλον της τράπεζας στους υφισταμένους του, υλοποιεί τους στόχους του τμήματος, κινητοποιείται από τον ανταγωνισμό, βλέπει τους συναδέλφους του ως συνεργάτες, είναι ικανός διαπραγματευτής, τους ενθαρρύνει να αναλάβουν πρωτοβουλίες, είναι ανοιχτός σε προτάσεις, τους κινητοποιεί να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι ικανός στη διαχείριση πολύπλοκων γραφειοκρατικών εργασιών και διοικητικών συστημάτων, έχει ξεκάθαρη αντίληψη για το που πηγαίνει η τράπεζα και το που θα βρίσκεται η διεύθυνσή του σε μια 5ετία.

Άλλες απόψεις που διατυπώθηκαν είναι ότι επιζητά τη τελειότητα στην απόδοση του ίδιου και των υφισταμένων του, βρίσκεται κοντά στους εργαζόμενους για τη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς τους, προωθεί προγράμματα εκπαίδευσης όταν αυτά είναι απαραίτητα, επιδιώκει τη συμμετοχή όλων όσων υπάγονται στη διεύθυνσή του, εφαρμόζει προτάσεις υφισταμένων, όταν είναι καινοτόμες και τους αναδεικνύει, επικοινωνεί άμεσα και συχνά με την ανώτατη ηγεσία τους, τους εργαζόμενους και τους πελάτες.

Σε γενικές γραμμές ο προϊστάμενος είναι αξιόπιστος και χαίρει εμπιστοσύνης και σεβασμού, είναι διαμεσολαβητικός και ικανός στη διαχείριση συγκρούσεων και τέλος ενδιαφέρεται για το προσωπικό του.

7.3 Απόψεις για την τράπεζα

Το σύνολο των ερωτώμενων χαρακτηρίζει την τράπεζα ως μια μεγάλη οικογένεια, η οποία είναι δυναμική και αναλαμβάνει ρίσκο. Είναι μια τράπεζα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και λειτουργεί με βάση επίσημες διαδικασίες. Οι ερωτώμενοι θα ήθελαν η ηγεσία να δίνει πρωτίστως το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας, ενώ δευτερευόντως θα ήθελαν να καθοδηγεί, να διευκολύνει και να προστατεύει. Σε γενικές γραμμές θα επιθυμούσαν πρωτίστως το στυλ διοίκησης της εταιρείας να χαρακτηρίζεται από το ομαδικό πνεύμα, σύνεση και συμμετοχή.

7.4 Διαδικασία λήψης απόφασης στην τράπεζα

Σύμφωνα με τους ερωτώμενους, η διαδικασία λήψης μιας απόφασης έχει ως εξής: αρχικά ο προϊστάμενος εξακριβώνει και διαγιγνώσκει το πρόβλημα και ενημερώνει σχετικά τους υφισταμένους του. Στη συνέχεια, μέσα από την ομαδική εργασία επιδιώκουν να βρουν εναλλακτικές λύσεις. Όταν βρεθούν οι λύσεις αυτές αξιολογούνται πρωτίστως από τον προϊστάμενο, ο οποίος στη συνέχεια πληροφορεί σχετικά τους υφισταμένους του και με τη δική τους συμβολή αποφασίζουν για την επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης. Τέλος εφαρμόζεται η τελική απόφαση και στο τέλος αξιολογούνται τα αποτελέσματα της απόφασης αυτής, τόσο από τον προϊστάμενο του τμήματος, όσο και από την ανώτατη διοίκηση της ΑΤΕ.

Ένας ερωτώμενος τόνισε ιδιαίτερα τη σημαντικότητα της ομαδικής εργασίας στη λήψη μιας απόφασης, ισχυριζόμενος ότι μια τράπεζα αποτελεί ένα ενιαίο σύστημα, η απόδοση του οποίου εξαρτάται από την απόδοση του κάθε τμήματος που την απαρτίζει, ξεχωριστά. Η επίδοση του κάθε τμήματος όμως, δεν είναι ανεξάρτητη της επίδοσης των άλλων τμημάτων της τράπεζας. Επομένως η ομαδική λήψη αποφάσεων είναι μια απαραίτητη και ταυτόχρονα κρίσιμη διαδικασία, ιδιαίτερα όταν οι αποφάσεις δεν είναι ρουτίνας αλλά αφορούν στρατηγικά σχέδια.

Σύμφωνα επίσης με τους ερωτώμενους οι αποφάσεις που λαμβάνει η τράπεζα επηρεάζουν την υπόστασή της, οπότε πρέπει να εξετάζονται διεξοδικά και συλλογικά. Οι ερωτώμενοι εντόπισαν κάποια βασικά σημεία σχετικά με την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων της τράπεζας. Συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι οι αποφάσεις πρέπει να έχουν άμεση σχέση με τον σκοπό της τράπεζας, πρέπει να αναφέρονται στις δραστηριότητες της τράπεζας που επηρεάζονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει να έχουν θετικές επιπτώσεις στην οικονομική μονάδα και τέλος πρέπει να καθορίζουν την μελλοντική πορεία της τράπεζας.

Τέλος στην ερώτηση, για το ποια θεωρούν ότι είναι τα χαρακτηριστικά ενός πετυχημένου μάνατζερ κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης στην τράπεζα, εκφράστηκαν ποικίλες απόψεις όπως: γνώση των οικονομικών και των τεχνικών χαρακτηριστικών της τράπεζας, γραφειοκρατική γνώση του περιβάλλοντος και της τράπεζας, ηγετικές δεξιότητες, ικανότητα διάγνωσης των εξελίξεων, δυναμική και υπεύθυνη προσωπικότητα, ικανότητα επικοινωνίας, άμεση κατανόηση των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος, στρατηγικές ικανότητες στην λήψη αποφάσεων, δια βίου επιμόρφωση, υψηλό ηθικό κύρος και τέλος γνώση των αντικειμενικών στόχων της τράπεζας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσης εργασίας ήταν να μελετήσει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων ως μια λειτουργία του μάνατζμεντ στον τραπεζικό τομέα, εστιάζοντας στην περίπτωση της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδας.

Από τη διεξαγωγή της έρευνας συμπεραίνεται ότι ο προϊστάμενος των εργαζομένων, τους επιτρέπει να εκφράζουν τις απόψεις τους στα θέματα που προκύπτουν για την τράπεζα, είτε συμφωνούν με τη δική του άποψη, είτε διαφωνούν. Σε περίπτωση διαφωνίας, ο προϊστάμενος ακούει προσεκτικά την επιχειρηματολογία τους και τη λαμβάνει σοβαρά υπόψη του. Επίσης οι υφιστάμενοι μπορούν να εκφράζουν ανοιχτά τη γνώμη τους για τους ανωτέρους τους και υποστηρίζονται από τον προϊστάμενό τους, όταν έχουν δίκιο.

Η τράπεζα αποτελεί μια μεγάλη οικογένεια, η οποία είναι δυναμική και αναλαμβάνει ρίσκο. Είναι μια τράπεζα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και λειτουργεί με βάση επίσημες διαδικασίες

Τέλος αναφορικά με τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης ο προϊστάμενος εξακριβώνει αρχικά και διαγιγνώσκει το πρόβλημα και ενημερώνει σχετικά τους υφισταμένους του. Στη συνέχεια, μέσα από την ομαδική εργασία επιδιώκουν να βρουν εναλλακτικές λύσεις. Όταν βρεθούν οι λύσεις αυτές αξιολογούνται πρωτίστως από τον προϊστάμενο, ο οποίος στη συνέχεια πληροφορεί σχετικά τους υφισταμένους του και με τη δική τους συμβολή αποφασίζουν για την επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης. Τέλος εφαρμόζεται η τελική απόφαση και στο τέλος αξιολογούνται τα αποτελέσματα της απόφασης αυτής, τόσο από τον προϊστάμενο του τμήματος, όσο και από την ανώτατη διοίκηση της ΑΤΕ.

Από το σύνολο της παρούσης εργασίας, συμπεραίνεται ότι η λήψη αποφάσεων είναι συνώνυμη του μάνατζμεντ. Αυτή η φράση του ουσιαστικά κλίνει μέσα της όλη την έννοια της απόφασης στη διοίκηση των οργανισμών. Η λήψη αποφάσεων συνίσταται στην εξεύρεση ευκαιριών για μια λήψη απόφασης, στην ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων και τέλος στην εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης. Η σύνδεση της λήψης αποφάσεων με το μάνατζμεντ, αναφέρεται και στη διαδικασία λήψης ανταγωνιστικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα το μάνατζμεντ, βοηθά στην ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού και στη συγκεκριμένη περίπτωση της Αγροτικής

Τράπεζας. Βάσει του μάνατζμεντ, η Αγροτική Τράπεζα μπορεί να εστιάσει στη στρατηγική λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη τις ενδεχόμενες αποφάσεις των ανταγωνιστών της.

Ο αντικειμενικός σκοπός της Αγροτικής Τράπεζας είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων της σε συνθήκες ανταγωνισμού. Για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων θα πρέπει να μεγιστοποιηθεί η αξία του μεριδίου τους στην επιχείρηση, δηλαδή να μεγιστοποιηθεί η αξία των μετοχών που αυτοί κατέχουν.

Η αξία της μετοχής βέβαια αντικατοπτρίζεται κάθε στιγμή από την αγοραία τιμή της, η οποία με την σειρά της αντανακλά τις επενδυτικές, χρηματοδοτικές και μερισματικές επιλογές που κάνει η επιχείρηση. Οι επιλογές αυτές καθορίζουν το μέγεθος και το βαθμό κινδύνου των μελλοντικών ταμειακών ροών και η παρούσα αξία αυτών των ταμειακών ροών προσδιορίζει την συνολική αξία της Αγροτικής Τράπεζας. Κατά συνέπεια, κάθε επιχειρηματική απόφαση πρέπει να αξιολογείται με βάση την επίδραση που αυτή θα έχει στις μελλοντικές ταμειακές ροές και γενικότερα στην συνολική αξία της Αγροτικής Τράπεζας, η οποία μεταφράζεται σε αξία για τους μετόχους.

Σκοπός επομένως του προσδιορισμού των αποφάσεων είναι η επιτυχία ενός καλού σχεδιασμού και μακροχρόνιου προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της Αγροτικής Τράπεζας. Ο σχεδιασμός διευκολύνεται με την θέσπιση αντικειμενικών σκοπών και με τον καθορισμό ειδικής στρατηγικής και πολιτικής της τράπεζας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bennett, R. (2001) *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ)* Αθήνα : Κλειδάριθμος
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes error: Emotion, reason and the human brain*. New York : Putnam.
- Fink, A. (1995). *How to sample in surveys*. London: Sage
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Loomes, G. & Sugden, R. (1982), Regret theory: An alternative of rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92, 805 – 824.
- Mellers, B. (2000). Choice and the Relative Pleasure of Consequences. *Psychological Bulletin*, 126, 910 – 924.
- Mellers, B., Schwartz, A. & Ritov, I. (1999). Emotion – based choice. *Journal of Experimental Psychology : General*, 128, 332 – 345.
- Mellers, B. & Mc Graw, A. P. (2001). Anticipated emotions as guides to choices. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 201 – 214.
- Montana, P., και Charnov, B. (1999) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα : Κλειδάριθμος
- Russo J.E, Schoemaker P.J., (1990), *Decision Traps: The ten barriers to brilliant decision – making and how to overcome them*”, Simon & Schuster, N. York
- Stoner J., Freeman, E., και Gilbert, D. (1995) *Management*, (6th Edition), New Jersey : Prentice Hall: Englewood Cliffs
- Wilson, T. D. & Gilbert, D. T. (2005). Affective Forecasting. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 131 – 134.
- Zeelenberg, M., Beattie, J., Van der Pligt, J. & de Vries, N. (1996). Consequences of regret aversion : Effects of expected feedback on risky decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 148 – 158.
- Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (1994) *Έκθεση Εργασιών έτους 1993*, Αθήνα σελ. 10
- Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (1998) *Εκθέσεις Εργασιών 1993 – 1997*
- Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (1998) *Έκθεση Εργασιών έτους 1997*, Αθήνα σελ. 4
- Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2000) *Έκθεση Εργασιών έτους 1999*, Αθήνα
- Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2008) *Ετήσιο Δελτίο έτους 2007*, Αθήνα
ΑΤΕbank Δελτίο Τύπου 29/05/2006

- Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (2012), *Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης & Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας*
- Αθανασίου, Λ. (2007) *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής: Ποιοτικές και Ποσοτικές Προσεγγίσεις*, Αθήνα
- ΑΤΕ (1931) *Απολογισμός του έτους 1930*
- Βεργόπουλος Κ., (1975), *Το Αγροτικό ζήτημα στην Ελλάδα. Η κοινωνική ενσωμάτωση της γεωργίας*. Αθήνα : Εξάντας.
- Εγκύκλιο 46/29-04-1942. βλ. Δελτίο Ιστορικού Αρχείου ΑΤΕ (1993), τ. 1, ΜΙΑΤΕ, σ. 131
- Ζαχαριαδης –Σουρας Δ. (2002) *Χρήμα –Πίστη -Τράπεζες*, Αθήνα: Σταμούλης
- Ιωσηφίδης, Θ. (2008) *Ποιοτικές Μέθοδοι στις Κοινωνικές Επιστήμες*, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. (1984) *Μάνατζμεντ – αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, (γ' έκδοση)*, Αθήνα
- Κλήμης Α.Ν. (1988), *Οι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα*, τ. 2, Αθήνα, σ. 207 – 208.
- Κυριαζή, Ν. (2002) *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*, Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα
- Κωστής Κ., (1988), *Αγροτική Οικονομία και Γεωργική Τράπεζα*, Αθήνα : Μ.Ι.Ε.Τ., σ. 152
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Θεσσαλονίκη : Σάκκουλας
- Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα: Rosili
- Σπαθής Π. (2000) «Χρηματοδότηση της Ελληνικής Γεωργίας με ορίζοντα το 2010», στο *Η ελληνική γεωργία προς το 2010*, επιμ. Μαραβέγιας Ν., Αθήνα: Παπαζήση
- Σταματούκος Γ. & Σπαθής Π. (1990) *Αγροτική Πίστη*, Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, Αθήνα, σελ. 25.
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., (2002), *Οργάνωση και διοίκηση : Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili
- Τσεκουρόπουλος Ε. (2000), *Ιστορία, Δράσεις και Έργον της Αγροτικής Τραπέζης της Ελλάδος (1929 – 1959)*, Αθήνα
- ΦΕΚ τ. Α' 283/16-08-1929.
- ΦΕΚ τ. Α' 353/23-09-1929
- ΦΕΚ τ. Β' 389/02-04-1973

Χολέβας Γ. (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα : Interbooks

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Φύλο

Ηλικία

Έτη προϋπηρεσίας

Θέση στην τράπεζα

1. Ο προϊστάμενός σας, σας επιτρέπει να εκφράζετε τις απόψεις σας;
2. Πώς θα χαρακτηρίζατε τον προϊστάμενό σας;
3. Πώς θα χαρακτηρίζατε την τράπεζα;
4. Πώς θα χαρακτηρίζατε το στυλ ηγεσίας της τράπεζας;
5. Τι παραπάνω θα επιθυμούσατε;
6. Ποιες είναι οι διαδικασίες λήψης μιας απόφασης στο τμήμα σας;
7. Σε τι αποσκοπούν οι αποφάσεις που λαμβάνεται ως τμήμα σε μια τράπεζα;
8. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα χαρακτηριστικά ενός πετυχημένου μάνατζερ κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης;